

Irena Guszak*

UDK 332.62(497.5)
JEL Classification R11, R32
Stručni članak

MODEL LOGISTIČKE PODRŠKE UPRAVLJANJU NEKRETNINAMA U VLASNIŠTVU JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE

Nekretnine u vlasništvu i u posjedu jedinica lokalne samouprave u Hrvatskoj veliki su potencijal lokalnoga gospodarskoga razvitka. Unapređenje upravljanja tom imovinom za sobom povlači brojne koristi za građane. Sa svrhom analize mogućnosti doprinosa logistike unapređenju upravljanja nekretninama i izrade modela logističke podrške provedeno je empirijsko istraživanje u odabranim gradovima. Ispitivanje anketom obuhvatilo je gradove koji su aktivno radili na unapređenju upravljanja svojim nekretninama.

Nalazi istraživanja ukazali su na niz potrebnih poboljšanja u upravljanju nekretninama, poput uvođenja cjelovitih evidencija, čišćenja vlasničkih podataka i poboljšanja financijskih rezultata nekretnina. Kao preduvjet za uvođenje poboljšanja i kao najvažniji element logističke podrške upravljanja identificiran je integralni informacijski sustav za prikupljanje i dostavljanje informacija, povezan s ostalim poslovnim sustavima u jedinicama lokalne samouprave. Na osnovi rezultata istraživanja razvijen je model logističke podrške upravljanja nekretninama u vlasništvu jedinica lokalne samouprave, primjena kojeg može pridonijeti stvaranju dodatnoga javnoga dobra.

Ključne riječi: logistika, upravljanje nekretninama, lokalna samouprava, informacijski sustav

* I. Guszak, mr. sc., asistent, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet (e-mail: iguszak@efzg.hr). Prvobitna verzija rada primljena u Uredništvo 10. 10. 2007., a definitivna 11. 06. 2008.

1. Uvod

Jedinice lokalne samouprave (JLS) u Hrvatskoj jedinice su teritorijalnoga uređenja na lokalnoj razini. Prema Zakonu o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (NN br. 33/01, 60/01, 129/05), JLS su u Hrvatskoj gradovi i općine. Grad je jedinica lokalne samouprave u kojoj je sjedište županije, a to je i svako mjesto koje ima više od 10.000 stanovnika, a predstavlja urbanu, povijesnu, prirodnu, gospodarsku i društvenu cjelinu. Općina je jedinica lokalne samouprave koja se osniva za područje više naseljenih mjesta koja predstavljaju prirodnu, gospodarsku i društvenu cjelinu i koja su povezana zajedničkim interesima stanovništva. Općine i gradovi u svome samoupravnome djelokrugu obavljaju poslove lokalnoga značaja kojima se neposredno ostvaruju potrebe građana, a koji nisu Ustavom ili zakonom dodijeljeni državnim tijelima, i to osobito poslove koji se odnose na: uređenje naselja i stanovanje, prostorno i urbanističko planiranje, komunalno gospodarstvo, brigu o djeci, socijalnu skrb, primarnu zdravstvenu zaštitu, odgoj i osnovno obrazovanje, kulturu, tjelesnu kulturu i šport, zaštitu potrošača, zaštitu i unapređenje prirodnoga okoliša, protupožarnu i civilnu zaštitu, promet na svom području i na ostale poslove sukladno s posebnim zakonima. Gradovi u statusu velikoga grada obavljaju i poslove održavanja javnih cesta zatim izdavanje građevinskih i lokacijskih dozvola, drugih akata vezanih uz gradnju i provedbu dokumenata prostornoga uređenja (Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi (NN br. 33/01., 60/01., 129/05.), čl. 3., 4., 5., 19., 19.a). Prema istome su Zakonu, prihodi JLS općinski, odnosno gradski porezi, prirez, naknade, doprinosi i pristojbe, novčane kazne i oduzeta imovinska korist, udio u zajedničkim porezima s Republikom Hrvatskom, sredstva pomoći i dotacija Republike Hrvatske predviđena u državnome proračunu, prihodi od stvari u njezinome vlasništvu i imovinskih prava i drugi određeni Zakonom (NN br. 33/01, 60/01, 129/05, čl. 68.).

Zajedničko je obilježje JLS u tranzicijskim zemljama veliki broj različitih nekretnina koje imaju u vlasništvu. Nekretnine često čine čak 80% vrijednosti ukupne imovine JLS, a istovremeno su jedan od najslabije iskorištenih resursa lokalne samouprave (Bertović, Kaganova, Rutledge, 2004.). Vrijednost nepokretne imovine JLS nerijetko je veoma velika u odnosu na prihode i rashode godišnjega proračuna, što ukazuje na mogućnost znatnog povećanja prihoda ostvarenih na osnovi nekretnina i upućuje na potrebu aktiviranja nepokretne imovine za ostvarenje osnovnih zadaća jedinica lokalne samouprave.

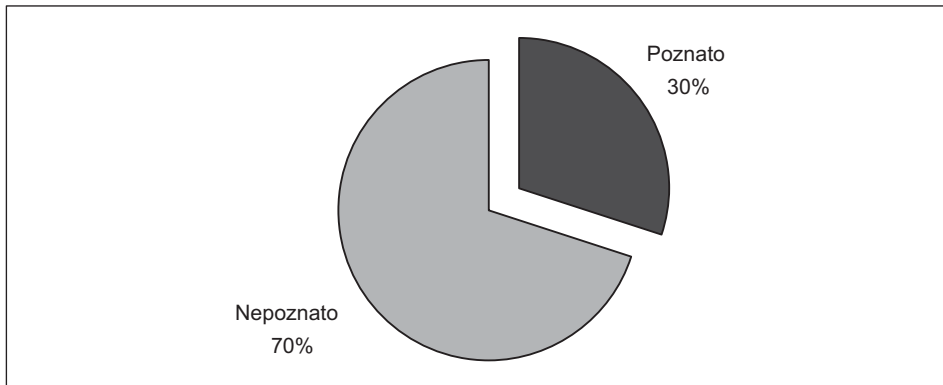
Proces decentralizacije državne uprave postavio je pred JLS nove zadatke zbog potrebe za pružanjem dodatnih usluga građanima, a raspoloživi resursi za realizaciju tih usluga ostali su ograničeni. No, povećanje prihoda lokalnoga proračuna povećanjem lokalnih poreza i naknada, politički je osjetljiva odluka, a poboljšanje financijskoga stanja lokalne samouprave boljim upravljanjem nepokretnom imovinom politički je manje zahtjevno i rizično.

U odnosu na nepokretnu imovinu, namjena i korištenje drugih vrsta imovine JLS su strože i preciznije propisane. To znači da JLS imaju više mogućnosti u upravljanju nekretninama, a ne koriste ih dovoljno. Većina lokalnih samouprava ne upravlja svojim nekretninama, često nemaju popise nepokretne imovine, ne raspoložu podacima o vrijednosti takve imovine, a ni podacima o financijskim rezultatima korištenja nekretnina.

JLS su loši gospodari nekretnina, a to izravno stvara trošak i štetu građanima i potrebno je osvijestiti ih kakvim kapitalom raspoložu i kakve su mogućnosti aktivnoga upravljanja nepokretnom imovinom. Primarni je uzrok za takvo ponašanje JLS niz interesa koji nisu svi u funkciji zajedničkoga dobra građana, već su u suprotnosti sa zakonski propisanom ulogom JLS u društvenome i gospodarskome sustavu Republike Hrvatske.

The Urban Institute provodio je od godine 2002. do 2007. u Hrvatskoj Projekt reforme lokalne samouprave (PRLS). U sklopu PRLS, The Urban Institute surađivao je na projektima unapređenja poslovanja izravno sa JLS, pa je proveo program osposobljavanja konzultanata za rad sa JLS. Jedna od programskih sastavnica PRLS bio je model upravljanje imovinom. The Urban Institute i konzultanti proveli su za vrijeme trajanja PRLS u gradovima i općinama prema modelu upravljanja imovinom tridesetak projekata unapređenja upravljanja nepokretnom imovinom.

Rezultati prvih projekata unapređenja upravljanja nekretninama u vlasništvu gradova provedenih prema PRLS modelu pokazuju razinu ozbiljnosti problema. Provedbom inventure u sklopu jednoga od projekata i usporedbom s postojećim knjigovodstvenim podacima u jednome je gradu utvrđeno da je evidentirano 30% nekretnina, a čak **70% ih nije bilo** u gradskoj evidenciji osnovnih sredstava (Bertović, 2004.).

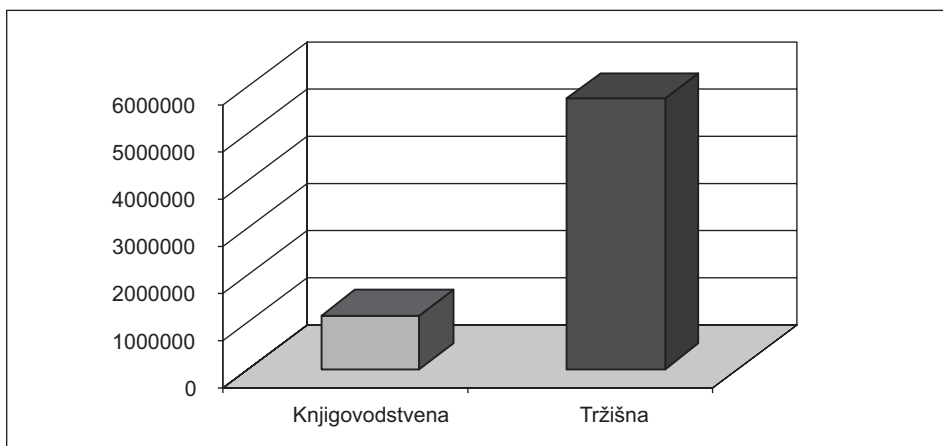
*Grafikon 1.*STRUKTURA EVIDENTIRANIH I NEEVIDENTIRANIH NEKRETNINA
PRIJE INVENTURE

Izvor: Bertović, H. (2004). "Rezultati programa sufinanciranja – Model upravljanja imovinom", Zagreb: The Urban Institute, Projekt reforme lokalne samouprave

Usporedba tržišne i knjigovodstvene vrijednosti pojedine nekretnine ukazuje na nesrazmjer tih veličina, odnos je u prosjeku **5:1** (Bertović, 2004.). Takve informacije upućuju da je vrijednost nekretnina u vlasništvu hrvatskih JLS **pet puta veća** od one evidentirane, a toj se vrijednosti mora dodati vrijednost svih nekretnina koje tek valja uvrstiti u knjigovodstvene evidencije gradova i općina.

Grafikon 2.

USPOREDBA KNJIGOVODSTVENE I TRŽIŠNE VRIJEDNOSTI NEKRETNINE

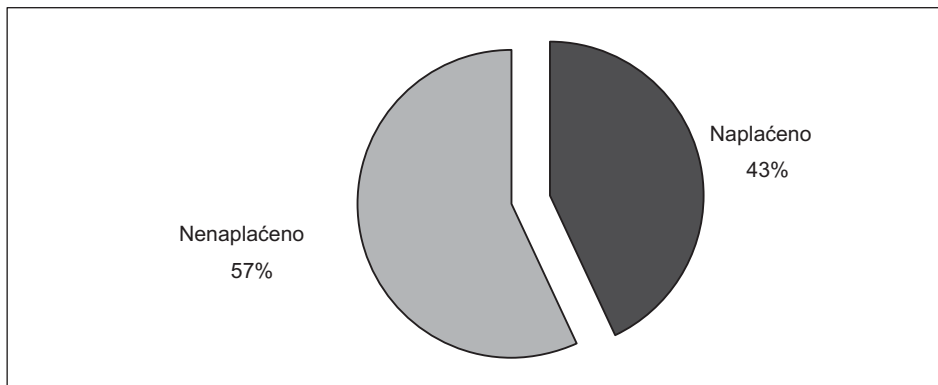


Izvor: Bertović, H. (2004). "Rezultati programa sufinanciranja – Model upravljanja imovinom", Zagreb: The Urban Institute, Projekt reforme lokalne samouprave

Neefikasnost sadašnjega upravljanja nekretninama JLS potvrđuje analiza stope naplate prihoda od nekretnina. U jednome od gradova od ukupnog je zaduženja prihoda od nekretnina godišnja **stopa naplate 43%** (Bertović, 2004.).

Grafikon 3.

STOPA NAPLATE PRIHODA OD NEKRETNINA

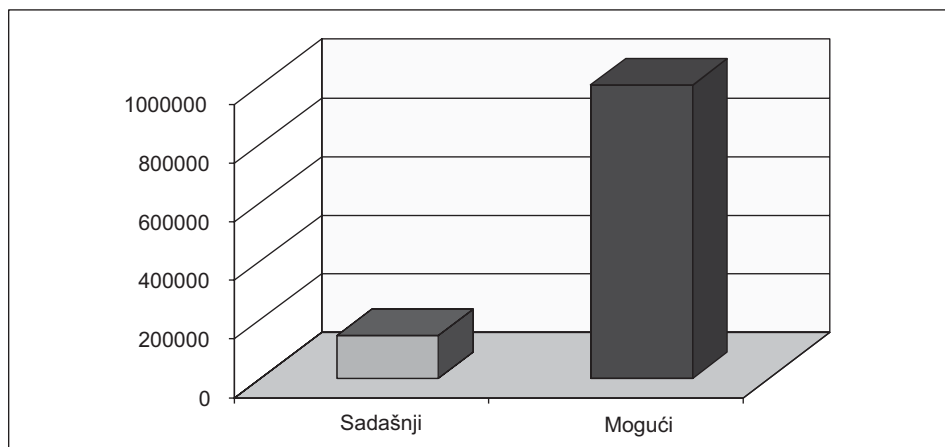


Izvor: Bertović, H. (2004). "Rezultati programa sufinanciranja – Model upravljanja imovinom", Zagreb: The Urban Institute, Projekt reforme lokalne samouprave

Analizom sadašnjih prihoda, kojima su izvori nekretnine i mogućnosti, utvrđen je veliki neiskorišteni potencijal koji proizlazi ponajprije iz najamnina i zakupnina koje su niže od tržišnih cijena. Načela davanja na korištenje gradskih nekretnina, veoma niske početne vrijednosti zakupnine, najamnine, prodajne cijene, ograničenja namjene i slično, daleko su od načela upravljanja i raspolaganja nekretninama dobroga gospodara. Npr., godišnji prihodi jedne nekretnine odabrane za primjer iznose 145.000,00 kn, a mogli bi biti gotovo **7 puta veći**, tj. 1.000.000,00 kn (Bertović, 2004.).

Grafikon 4.

SADAŠNJI I MOGUĆI PRIHODI OD NEKRETNINA GRADA



Izvor: Bertović, H. (2004). "Rezultati programa sufinanciranja – Model upravljanja imovinom", Zagreb: The Urban Institute, Projekt reforme lokalne samouprave

Dodatna potvrda važnosti brige o nekretninama JLS jesu vrijednosti gradskih portfelja. Vrijednost nepokretne imovine Grada Slatine na dan 31.12.2004. godine je bila **44.760.000,00 kn** (Šklempe, 2006.). Ukupna vrijednost oko 6.000 nekretnina gradova Varaždina, Karlovca i Splita procijenjena je na **1 milijardu USD** (PRLS, 2006.).

Sukladno s opisanim opažanjima provedena je analiza mogućnosti doprinosa logistike unapređenju upravljanja nekretninama u vlasništvu JLS, s primarnim ciljem minimizacije troškova upravljanja nekretninama, a time i ukupnoga poslovanja JLS. U nastavku su opisana obilježja istraživanja postojećega načina upravljanja nekretninama, provedenoga sa svrhom utvrđivanja doprinosa logistike u funkciji stvaranja upravljačkih podloga i unapređenja prakse upravljanja nekretninama u vlasništvu JLS i definiranja sastavnih dijelova modela logističke podrške upravljanju nekretninama u vlasništvu JLS. Konačni je cilj ovoga rada predstaviti razvitak modela logističke podrške koji će JLS moći iskoristiti za unapređivanje prakse upravljanja svojim nekretninama i za minimizaciju troškova poslovanja, koji je razvitak opisan u trećem dijelu rada. Rad završava kratkim zaključkom.

2. Opis istraživanja

Radi utvrđivanja mogućnosti doprinosa logistike unapređenju upravljanja nekretninama u vlasništvu JLS i definiranja sastavnih dijelova modela logističke podrške upravljanju nekretninama u vlasništvu JLS, obavljeno je empirijsko istraživanje o tome kako gradovi upravljaju svojim nekretninama. Istraživanje postojećega načina upravljanja nekretninama u gradovima provedeno je kao kvalitativno opisno istraživanje metodom ispitivanja. Sudionici istraživanja ispitani su primjenom anketnoga upitnika poslanoga poštom. Istraživanje je provedeno jednokratno i na namjernom prosudbenom uzorku. Osnovni skup na kojem je obavljeno istraživanje čine sve JLS u Hrvatskoj – 122 grada i 424 općine (Vlada RH, 2006.), a istražen je uzorak JLS koje primjenjuju neke od logističkih alata za upravljanje imovinom. Kriterij za identificiranje takvih JLS bilo je provođenje projekta unapređenja upravljanja nepokretnom imovinom JLS prema PRLS modelu upravljanja imovinom. Prema podacima PRLS u vrijeme provođenja istraživanja projekt upravljanja imovinom u Hrvatskoj provele su ili ga još uvijek provode ukupno 26 JLS, od čega je 17 gradova i 9 općina. Sukladno s ostvarenim rezultatima, kapacitetima i potencijalom, općine su u tome istraživanju zanemarene i ispitivanje je usmjereno na gradove. Autorica je sudjelovanje u istraživanju s ispitanicima dogovorile telefonom, potom su im upućeni anketni upitnici i prateće pismo. Anketiranje je provedeno u studenome i prosincu godine 2006. Anketni je upitnik poslan u 17 gradova, a odgovore na anketu vratilo je njih 12, to znači da je stopa povrata bila 70%. Na anketu nisu odgovorili gradovi Grubišno Polje, Osijek, Rijeka, Slatina i Split. Na anketu su odgovorili predstavnici gradova stručni za poslove upravljanja nekretninama, ljudi koji su najčešće bili ili još uvijek jesu članovi timova za upravljanje nekretninama. Od 12 gradova iz kojih je odgovoreno na anketu, u vrijeme provođenja ankete u 5 je gradova provođenje projekata još trajalo, a u 7 su gradova projekti završeni.

U prvome dijelu upitnika postavljena su pitanja o općim obilježjima gradova, poput broja zaposlenih i broja upravnih odjela u gradskoj upravi, visine proračuna i broja stanovnika u JLS. Potom su postavljena pitanja o provedenome projektu unapređenja upravljanja imovinom u gradu, o razdoblju provođenja, motivima pokretanja projekta i o ključnim problemima s kojima su se JLS suočavale prije provedbe projekta. Slijedeća se pitanja odnose na rezultate projekata unapređenja upravljanja nekretninama i na pitanja koja su možda ostala bez odgovora. Zatim, su ispitanici pitani o tome postoji li element logističkoga pristupa u upravljanju nekretninama, uz pojašnjenje što bi sve mogli biti elementi logističkoga pristupa. U nastavku, postavljena su pitanja o načinu vođenja evidencija nekretnina i o mogućim oblicima unapređenja postojećih evidencija. Konačno, postavljena su pitanja o broju nekretnina u vlasništvu ili na raspolaganju gradu, o vrijednosti

tih nekretnina i o vrijednosnim udjelima nekretnina u ukupnoj imovini i u ukupnim godišnjim prihodima. Rezultati toga istraživanja opisani su u nastavku ovoga rada.

2.1. Rezultati istraživanja u gradovima

Na početku opisa rezultata istraživanja potrebno je navesti opća obilježja gradova obuhvaćenih istraživanjem. Veličinu ispitanih gradova moguće je prikazati u nekoliko dimenzija. Za ovo su istraživanje odabrani podaci o broju stanovnika, o broju zaposlenih u gradskoj upravi i visini gradskog proračuna za godinu 2006. Obilježja analiziranih gradova prikazana su u tablici 1. i na grafikonu 5.

Tablica 1.

PREGLED OPĆIH OBILJEŽJA GRADOVA

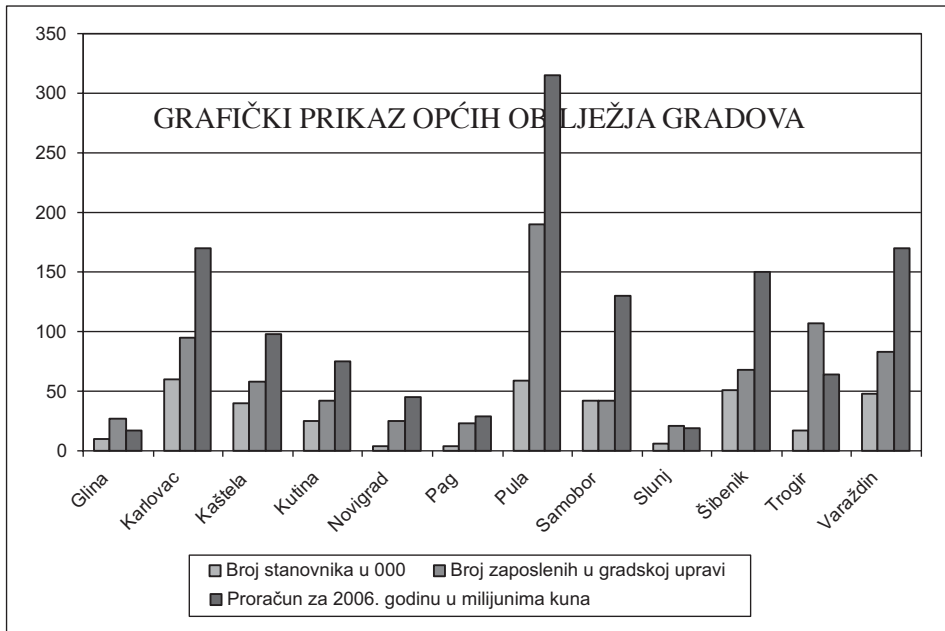
| Obilježje \ Grad | Grad | | | | | | | | | | | |
|--|-------|----------|---------|--------|----------|------|------|---------|-------|---------|--------|----------|
| | Glina | Karlovac | Kaštela | Kutina | Novigrad | Pag | Pula | Samobor | Slunj | Šibenik | Trogir | Varaždin |
| Broj stanovnika u 000 | 9,8 | 60 | 40 | 25 | 4 | 4 | 58,6 | 42 | 6 | 51 | 17 | 48,5 |
| Broj zaposlenih u gradskoj upravi | 27 | 95 | 58 | 42 | 25 | 23 | 190 | 42 | 21 | 68 | 107 | 83 |
| Proračun za godinu 2006. u milijunima kn | 17,5 | 170 | 98 | 75 | 45 | 29,5 | 315 | 130 | 18,7 | 150 | 64 | 170 |

Izvor: Primarno istraživanje

Uspoređujući veličinu po broju stanovnika, 6 gradova ima oko 50.000 stanovnika, jedan ima 25.000 stanovnika, jedan ima 17.000 stanovnika, jedan ima gotovo 10.000 stanovnika, a ostali gradovi imaju manje od 10.000 stanovnika. Broj zaposlenih u gradskim upravama proporcionalan je broju stanovnika u svim gradovima, osim u Gradu Trogiru, koji je drugi grad po veličini uprave, odmah poslije

Grada Pule. Gradovi s više stanovnika imaju i veće proračune, a po raspoloživim su im se sredstvima pridružili Grad Kutina i Grad Trogir.

Grafikon 5.



Izvor: Primarno istraživanje

Usporedbom sredstava kojima u prosjeku raspolaže jedan zaposlenik najmanje sredstava ima Grad Trogir - 0,6 milijuna kn, manje od 1 milijuna kuna imaju zaposlenici u Gradu Glini i Gradu Slunju, ostali imaju više od 1 milijun kn, a najviše imaju djelatnici Grada Samobora - gotovo 3,1 milijun kuna. Usporedba odnosa visine proračuna i broja stanovnika pokazuje da su u daleko najboljem položaju građani Novigrada, potom Paga i Pule, a u najlošijem su položaju građani iz Gline. Ovi pokazatelji mogu ukazati na opću situaciju u gradovima i poslovanja u njihovim gradskim upravama.

Provedba projekta unapređenja upravljanja nepokretnom imovinom bila je kriterij odabira ispitanika za istraživanje i svi su ispitanici naveli da je u gradu proveden projekt prema PRLS modelu upravljanja imovinom, tj. nisu naveli nijednu drugu vrstu projekta.

Najčešći motivi i poticaj gradovima da provedu projekt upravljanja imovinom bili su upotpunjivanje evidencija nekretnina i općenito sređivanje načina upravljanja gradskim nekretninama, koje eksplicitno kao razloge navodi 7 tj. 5 gradova. Uz navedene motive, gradovi su imali i potrebu usvajati nova znanja i sređivati vlasnička pitanja nekretnina, a dodatni je poticaj bilo pozitivno iskustvo Grada Varaždina, u kojem je proveden prvi projekt unapređenja upravljanja imovinom. Gradovi su od uvođenja upravljanja imovinom očekivali da se poveća racionalnost poslovanja, misleći pritom na bolju iskorištenost, npr. poslovnih prostora, ali i na poboljšanje financijskih rezultata, i to tako da se učinkovitijim korištenjem gradskih nekretnina povećaju proračunski prihodi i racionalnijim ulaganjima u održavanje nekretnina smanje proračunski rashodi.

Uz pitanje o ključnim problemima u upravljanju nekretninama prije provođenja projekta bilo je ponuđeno 8 mogućih odgovora, a zastupljenost svakoga od njih prikazana je u tablici 2.

Tablica 2.

KLJUČNI PROBLEMI U UPRAVLJANJU NEKRETNINAMA
(ZASTUPLJENOST ODGOVORA ISKAZANA JE U %)

| Ponuđeni odgovori | % |
|---|-----|
| a. nepotpuni popisi nekretnina u vlasništvu i u posjedu Grada | 100 |
| b. neriješeni vlasnički statusi pojedinih nekretnina | 75 |
| c. nedostatni podaci o pojedinim nekretninama i o njihovom korištenju | 33 |
| d. loša organizacija upravljanja imovinom | 92 |
| e. nezadovoljstvo financijskim rezultatima nekretnina | 50 |
| f. komplicirane i dugotrajne procedure pristupanja podacima | 25 |
| g. postojanje više nepovezanih evidencija s podacima o nekretninama | 50 |
| h. ostalo | 17 |

Izvor: Primarno istraživanje

Najviše ispitanika naveli su kao probleme nepotpune popise imovine (100%) i lošu organizaciju upravljanja imovinom (92%). Neriješene vlasničke statuse pojedinih nekretnina kao problem je istaknulo 75% ispitanika, nezadovoljstvo financijskim rezultatima nekretnina i postojanje više nepovezanih evidencija s podacima o nekretninama odabralo je 50% ispitanih.

Zahvaljujući provedbi projekta unapređenja upravljanja nekretninama prema PRLS modelu upravljanja imovinom u gradovima, u najvećoj su mjeri riješeni

problemi sustavne, potpune i objedinjene evidencije nekretnina, započeto je rješavanje problematike vlasništva nekretnina i donesen je niz gradskih akata vezanih za gradske nekretnine (npr. Grad Karlovac). Isto su tako, ostvareni pozitivni financijski učinci, i to skraćivanjem procedura davanja prostora u zakup ili u najam (Grad Varaždin), prikupljanjem financijskih podataka na razini jedinice imovine (Grad Varaždin) i povećanjem prihoda od nekretnina, zahvaljujući povećanju iskoristivosti (Grad Trogir) i utvrđivanja iznosa zakupa poslovnih prostora prema lokaciji (Grad Pag). Tri grada nisu odgovorila na pitanje o koristima projekta, jer je projekt još bio u radu, a Grad Slunj ocjenjuje da od projekta nije imao gotovo nikakve koristi.

Kao najkorisniji elementi projekta navedeni su izmjena svijesti o značenju nekretnina, sređivanje evidencija i naglasak na stalnoj inventuri i utvrđivanje stvarne vrijednosti nekretnina u vlasništvu gradova. Spomenuti su još shvaćanje potrebe informatičke protočnosti i dostupnosti podataka (Grad Glina), ali i strateški pristup upravljanju nekretninama.

U 7 istraženih gradova potvrđuje se pozitivan utjecaj projekta na upravljanje gradskim nekretninama.

Okvir 1.

PREGLED MIŠLJENJA GRADOVA O PROVEDENIM PROJEKTIMA UPRAVLJANJA IMOVINOM

- *Grad Karlovac:* „Projekt upravljanja je bitno unaprijedio upravljanje imovinom, naročito kroz edukaciju zaposlenika koji rade na tim poslovima i mijenjanje svijesti gradskih tijela o važnosti i financijskom značenju ispravnog pristupa upravljanju imovinom.
- *Grad Pag:* „Nakon provedenog projekta pojačano je ažuriranje knjige imovine Grada kao i evidencije poslovnih prostora, za što je, uslijed nedostatka potrebnih kadrova angažiran i odvjetnički ured.
- *Grad Samobor:* „Projekt je djelovao poticajno na dužnosnike i službenika da se unaprijedi upravljanje imovinom Grada i više se na tome napravilo u ovih nekoliko mjeseci nego prethodnih nekoliko godina.“
- *Grad Varaždin:* „Povećanje prihoda s osnova imovine (smanjenje troškova), jasno definirani postupci za svaki segment imovine, kraći rokovi provođenja procesa, klasifikacija imovine prema stvarnim potrebama, transparentnost (usmene javne licitacije), zadovoljstvo stranaka, odnosno građana.“

Opće ocjene upravljanja nekretninama grada nakon provedbe projekta kreću se od veoma dobro, preko ozbiljnog unapređenja, vidljivih poboljšanja, unapređenja upravljanja ali ne dovoljno, nesagledanih rezultata, jer projekt još traje, pa do stava da se upravljanje nekretninama nije ni u čemu promijenilo u odnosu na stanje prije provedbe projekta (Grad Slunj).

Iako je većina gradova istaknula niz koristi od provođenja projekata i način upravljanja nekretninama ocijenila boljim nego prije, projekti nisu u potpunosti riješili sva otvorena pitanja. Potrebno je promijeniti organizacijski pristup upravljanju imovinom osnivanjem posebnoga upravnoga odjela koji mora biti popunjen kvalificiranim (novim) zaposlenicima i koji se mora informatički opremiti. Gradu je prijeko potrebno uvođenje registra imovine, a to radi sustavnoga praćenja promjena podataka o imovini, bitnih za donošenje odluka o upravljanju (Grad Karlovac). Naravno, nastavak obrazovanja i usavršavanja djelatnika koji se bave upravljanjem nekretninama osnova je napretka.

Nekretnine koje su iz općenarodne imovine prešle u vlasništvo Republike Hrvatske potrebno je uknjižiti kao vlasništvo grada (Grad Kaštela). Na evidencijama se mora i dalje raditi, dopunjavati ih podacima i ažurirati svim nastalim promjenama, za što je potrebno smanjiti birokratske prepreke koje su preduvjet za dobivanje podataka za ažuriranje popisa nekretnina (Grad Pag). Iako je došlo do poboljšanja, financijski rezultat od korištenja imovine nije sasvim zadovoljavajući i potrebno ga je još poboljšati. Grad Varaždin napominje da još uvijek postoji politički utjecaj na donošenje odluka o imovini. Problem su i veliki troškovi izrade procjena stvarnih vrijednosti koje procjene rade sudski vještaci, a potrebno je izraditi i okvirne procjene za sve nekretnine unutar upravnog odjela.

Iz analize odgovora moguće je zaključiti da su provedeni projekti otkrili brojna žarišta upravljanja nekretninama i tek započeli njihovo saniranje, a pred gradovima stoji još izrazito mnogo zadaća i poslova za poboljšanje upravljanja nekretninama, da bi to upravljanje nekretninama zaista postalo sustavno i ostvarivalo očekivane rezultate.

Ukupno je 7 ispitanika odgovorilo da u modelu prepoznaju elemente logističkoga pristupa upravljanju nekretninama, prije svega kao korištenje informatičkoga rješenja za evidenciju nekretnina i korištenje podataka iz evidencije za potrebe upravljanja, a u svrhu minimizacije troškova poslovanja. Samo jedan grad u svome projektu nije prepoznao elemente logističkoga pristupa, a 4 ispitanika nisu odgovorila na ovo pitanje. Na pitanje primjenjuju li elemente logističkoga pristupa upravljanju nekretninama? predstavnici 6 ispitanih gradova odgovorili su potvrdno, u 2 grada ih ne primjenjuju, a 4 se grada nisu izjasnila. Svi gradovi koji u svome upravljanju primjenjuju logistički pristup kao elemente koje koriste naveli su jedinstvenu evidenciju nekretnina (ili njezino stvaranje) uz podršku informatičkog rješenja. Grad Varaždin je dodao i niz drugih elemenata logističkog

pristupa, gotovo sve koji su bili ponuđeni kao pojašnjenje pitanja u samom upitniku. Takav odgovor potvrđuje značenje koje logistički pristup ima na unapređenje upravljanja nekretninama u vlasništvu JLS.

Ispitani gradovi na različite načine vode evidencije imovine. To su popisi u financijama, Access baza podataka, knjiga imovine grada i evidencija poslovnih prostora, knjiga dugotrajne imovine, elektronički, u obliku tablice, pa MS SQL bazi (financijski dio) i geografsko informacijskom sustavu. Ukupno je 7 gradova potvrdilo da se za podršku upravljanja nekretninama koriste nekim informatičkim rješenjem, a 4 grada se ne koriste informatičkim rješenjem.

Istovremeno su postojećim informatičkim rješenjem, neovisno jesu li na prethodno pitanje odgovorili potvrdno ili ne, zadovoljna 4 ispitanika, 1 je djelomično zadovoljan, 3 su nezadovoljna i 4 su bez stava. Ključni su nedostaci i potrebe za unapređenjem postojećih rješenja razvitak ili nabava i uvođenje integriranog informatičkog rješenja povezanoga s financijskim modulom, uz moguće stalno praćenje prihoda i rashoda po svakoj jedinici imovine i mogućnost sintetičke obrade podataka. Takvo rješenje mora omogućiti izradu kvalitetnijih izvještaja. Napredan je korak, koji predlaže Grad Varaždin, povezivanje evidencija sa zemljopisno informacijskim sustavom (GIS), koji bi omogućio korištenje i prostorne dimenzije podataka o nekretninama.

Neosporno je da uvođenjem svih ili samo dijela ovih prijedloga za poboljšanje informatičkoga rješenja gradovi dobivaju snažan alat koji bi im pružio dostatnu podršku za logističko i sustavno upravljanje nekretninama i za kvalitetnije i učinkovitije poslovanje uz niže troškove.

Neki su gradovi mogli odgovoriti na pitanja o kvantitativnim podacima o gradskim nekretninama, ali većini takvi podaci još uvijek nedostaju. U tablici 3. prikazani su raspoloživi podaci o broju jedinica nepokretne imovine pojedinoga grada, njihova tržišna vrijednost, udio nekretnina u ukupnoj imovini grada i udio prihoda od nekretnina u ukupnim godišnjim prihodima proračuna.

Tablica 3.

PRIKAZ KVANTITATIVNIH PODATAKA O GRADSKIM NEKRETNINAMA

| Obilježje | Grad | | | | | | | | | | | |
|--|-------|----------|--------|--------|----------|-----|-------|---------|-------|---------|--------|----------|
| | Glina | Karlovac | Kašela | Kutina | Novigrad | Pag | Pula | Samobor | Slunj | Šibenik | Trogir | Varaždin |
| Broj nekretnina u vlasništvu i posjedu grada | 164 | 887 | - | - | 197 | 162 | 20000 | 2185 | - | 893 | 217 | 635 |
| Vrijednost nekretnina, u milijunima kuna | - | - | - | - | 230 | 41 | - | 700 | - | 395 | - | - |
| Udio vrijednosti nekretnina u ukupnoj imovini, u % | - | - | - | - | - | 85 | - | - | - | 90 | - | - |
| Udio prihoda od nekretnina u proračunu, u % | 0,38 | 10,5 | - | 2-8 | 20 | 30 | 18 | 15 | 15 | 4,85 | - | 14,8 |

Izvor: Primarno istraživanje

Prazna polja označuju da grad nije odgovorio na to pitanje. Navedene podatke o broju nekretnina u vlasništvu i posjedu gradova valja uzeti s rezervom, prije svega u gradovima koji nisu završili popise nekretnina, poput Grada Pule. Status je nekretnine promjeljiv, njihova se brojnost stalno mijenja, pa popisi nekretnina nikada nisu gotovi. Stoga je ove podatke potrebno promatrati kao procjene sve dok gradovi ne završe proces upisivanja nekretnina, iako će popisi nekretnina predstavljati tek stanje u određenome trenutku i vremenu.

Gradovi procjenjuju da se vrijednost njihovih nekretnina mjeri stotinama milijuna kuna, a to potvrđuje pretpostavku o ogromnoj vrijednosti imovine gradova u obliku nepokretne imovine (npr. Grad Novigrad 230 milijuna kn, Grad Pag 41 milijun kn, Grad Samobor 700 milijuna kn, Grad Šibenik 395 milijuna kn). Samo Grad Pag i Grad Šibenik iskazali su koliki je udio nepokretne imovine u vrijednosti ukupne imovine. Podaci od 85% i 90% također potvrđuju koliki potencijal gradova leži u nekretninama.

Konačno, udio prihoda od nekretnina u ukupnim godišnjim prihodima proračuna varira od manjeg od 1%, pa čak do 30% u Gradu Pagu. Te vrijednosti variraju u pojedinim proračunskim godinama i izravno ovise o ostvarenim prodajama nekretnina u promatranome razdoblju.

Iz analize rezultata provedenoga istraživanja moguće je izvesti slijedeće zaključke. Primarni motivi za pokretanje projekata unapređenja upravljanja gradskim nekretninama, koje su gradovi provodili prema PRLS modelu upravljanja imovinom, bili su uređivanje evidencija nekretnina i sređivanje načina upravljanja općenito. Projekti su pozitivno utjecali na pokretanje sređivanja i objedinjavanja evidencija, iako još nisu na svim lokacijama potpune i primjereno informatizirane. Projekti su isto tako potaknuli početak rješavanja problematike vlasništva i omogućili su bolje financijske rezultate nekretnina.

Većina ispitanika navela je da im je projekt donio koristi, ali i dalje postoji niz područja koja žele dodatno unaprijediti. To su organizacijski položaj upravljanja nekretninama u strukturi gradske uprave, popunjavanje stručnjacima i opremanje organizacijske jedinice za upravljanje nekretninama, uvođenje primjerenoga informatičkoga rješenja za upravljanje nekretninama, čišćenje vlasničkih podataka, dopunjivanje i osuvremenjivanje evidencija, izrade procjena vrijednosti i dodatna povećanja financijskih učinaka od poslovanja nekretnina.

Uz ostale elemente logističke podrške, gradovi su u provedenom istraživanju kao najvažnije i najkorisnije naveli jedinstvenu evidenciju nekretnina uz podršku IT rješenja. To rješenje mora biti integralno, povezano s financijskim modulom sustava, primjereno za izradu potrebnih izvještaja i, u idealnoj situaciji, povezano sa geografsko informacijskim sustavom.

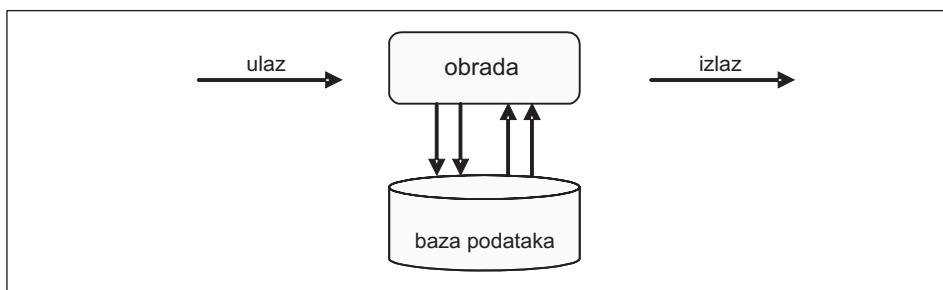
3. MODEL LOGISTIČKE PODRŠKE UPRAVLJANJU NEKRETNINAMA U VLASNIŠTVU JLS

Na osnovi detaljne analize upravljanja nekretninama u vlasništvu hrvatskih JLS, provedene na osnovi opisanoga primarnoga istraživanja, razvijen je model logističke podrške. Rezultati istraživanja ukazuju na ključne probleme upravljanja nekretninama i na moguća rješenja. Početni problem upravljanja nekretninama jest nedostatak cjelovitih evidencija o nekretninama u vlasništvu i posjedu JLS. Obvezni je zahtjev takve evidencije da bude jedinstvena, cjelovita i dostupna ovlaštenim korisnicima u JLS. Slijedeća je potreba kvalitetnoga i učinkovitoga sustava upravljanja nekretninama dostupnost informacija potrebnih za učinkovito odlučivanje. Ispunjivanjem navedenih preduvjeta nastaju pretpostavke za minimizaciju troškova poslovanja, a to je i ultimativni rezultat kojemu model teži.

Pošto je određeno što se traži od modela, razvijen je koncept logističko-informacijskog sustava sa stajališta procesa, podataka i resursa. Identificirani su ulazni podaci u sustav koje informacijski sustav mora transformirati u izlazne varijable, izvori ulaznih podataka u sustav i primatelji izlaznih i procesi potrebni za njihovu obradu.

Shema 1.

OSNOVNI MODEL INFORMACIJSKOGA SUSTAVA



Izvor: Prema Pavlič, M. (1996.)

Konačno, izrađen je dijagram toka podataka u obliku dijagrama konteksta koji prikazuje konceptualni model logističko-informacijskoga sustava iz perspektive korisnika.

3.1. Varijable modela

Varijable modela logističko-informacijskoga sustava jesu podaci o objektima - nekretninama, izvori ulaznih podataka u informacijski sustav, odredišta izlaznih podataka, procesi obrade podataka, tokovi podataka i spremište podataka. Podaci se odnose na osnovne objekte sustava upravljanja nekretninama u vlasništvu ili posjedu JLS, na nekretnine. Osnovne su vrste podataka ili atributa nekretnina fizički podaci, podaci o korištenju i financijski podaci.

Podaci u sustav mogu ući na dva načina, izuzmemo li inicijalno punjenje sustava. Jedan je izravan unos operatera zaduženoga za osuvremenjivanje baze

podataka novim vrijednostima atributa objekata. Drugi je izravan prihvata podataka nastalih u drugim dijelovima poslovno-informacijskoga sustava JLS. To je važan element modela, jer je zasnovan na unošenju svakoga podatka samo jednom, poslije čega je dostupan svim dijelovima poslovnoga sustava JLS. Na taj način nastaje zbirka informacija dostupna svim korisnicima sustava kao podloga za donošenje odluka i za aktivno i učinkovito upravljanje nepokretnim jedinicama imovine u vlasništvu JLS.

Svrha svakoga informacijskoga sustava jest isporuka informacija donositeljima odluka. Trend u odlučivanju je primjena koncepta za donošenje učinkovitih odluka - *Business Intelligence*. Business Intelligence ili BI koncept je dostavljanja točnih i korisnih informacija u pravo vrijeme donositeljima odluka na osnovi kojih oni mogu učinkovito odlučivati. Primarna svrha logističko-informacijskoga modela kao modela logističke podrške upravljanju nekretninama u vlasništvu JLS upravo je isporuka informacija. Izravni i neizravni korisnici izlaznih podataka ili izvješća sustava upravljanja nekretninama jesu organizacijska jedinica zadužena za upravljanje nekretninama, druge organizacijske jedinice, primarno upravni odjel za financije, proračun i računovodstvo, potom poglavarstvo, vijeće, odbori, javnost, državne institucije i dr. Izvješća su prilagođena za sve tri razine odlučivanja: operativnu, taktičku i stratešku.

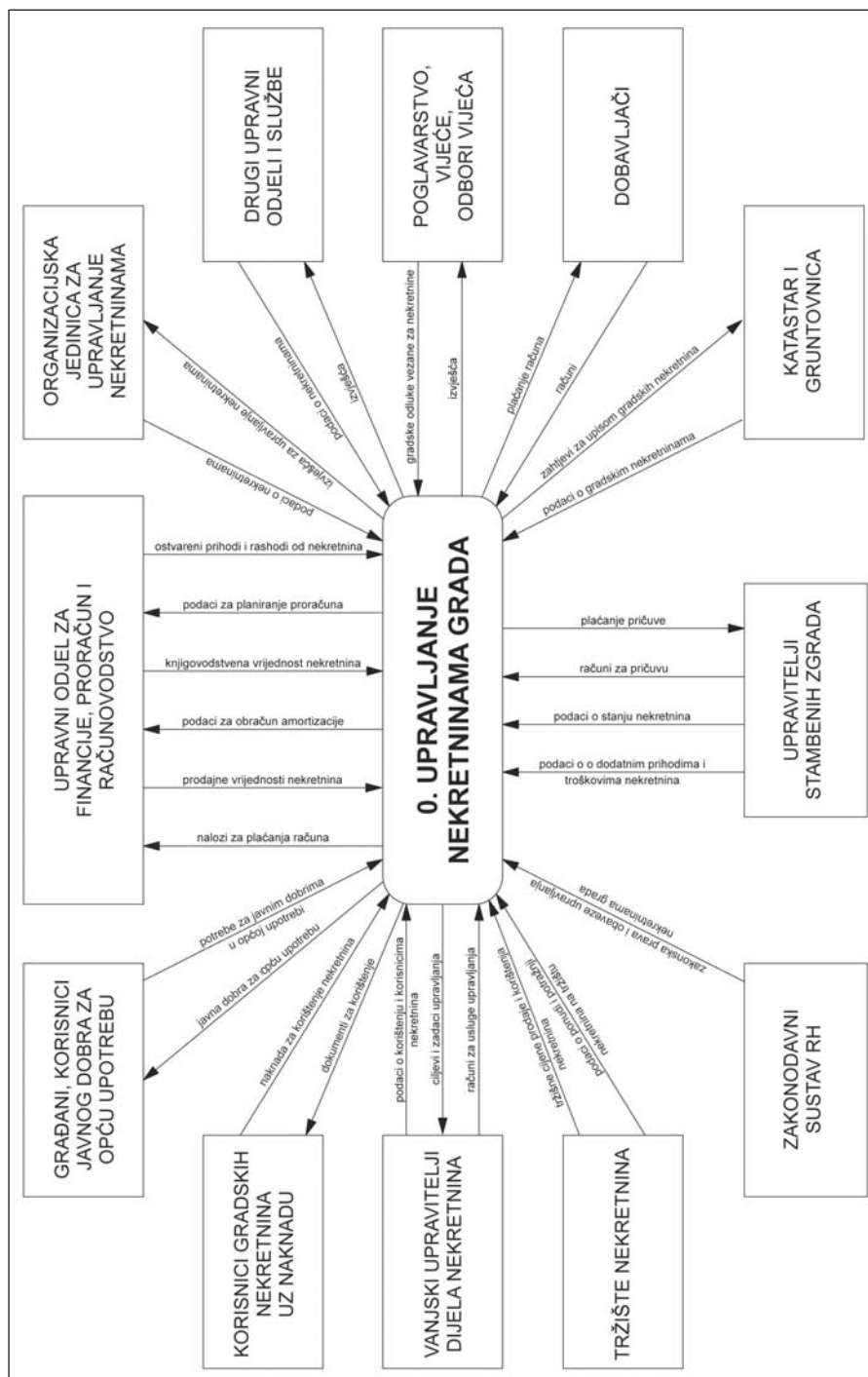
Procesi obrade podataka podržavaju poslovne procese upravljanja nekretninama, poput kupnje i prodaje nekretnina, davanja u najam, u zakup ili u koncesiju, izgradnju i održavanje nekretnina. Zadatak je procesa obrade podataka rezultate poslovnih procesa kao ulazne varijable obraditi i pohraniti u spremište podataka i pripremiti ih za tražene oblike izvještaja.

Tokovi podataka povezuju ulaze, izlaze, procese obrade i spremište podataka, sukladno s aktivnostima unutar sustava. Spremište podataka baza je podataka. Osnovne karakteristike potrebne baze podataka opisane su u poglavlju 3.3. ovoga rada.

3.2. Model

Na shemi 2. prikazan je dijagram konteksta nultog procesa upravljanja nekretninama JLS.

Shema 2. MODEL LOGISTIČKE PODRŠKE UPRAVLJANJA NEKRETNINAMA U VLASNIŠTVU GRADA



Dijagram konteksta prikazuje 0. proces, upravljanje nekretninama grada, i neto ulaze i izlaze u proces. Izvorišta i/ili odredišta podataka jesu:

- organizacijska jedinica za upravljanje nekretninama grada
- upravni odjel za financije, proračun i računovodstvo
- drugi upravni odjeli i službe
- poglavarstvo, vijeće, odbori vijeća
- dobavljači
- katastar i gruntovnica
- tržište nekretnina
- zakonodavni sustav Republike Hrvatske
- upravitelji stambenih zgrada
- vanjski upravitelji nekretnina
- korisnici gradskih nekretnina uz naknadu
- građani, korisnici javnoga dobra u općoj upotrebi.

Na primjer, organizacijska jedinica za upravljanje nekretninama grada zadužena je za unošenje podataka o fizičkome stanju nekretnina u sustav za upravljanje nekretninama. Istovremeno, ona se iz sustava koristi raznim podacima u obliku izvješća, poput broja i obilježja nekretnina koje je hitno potrebno popraviti. Isto tako, upravni odjel za financije, proračun i računovodstvo u sustav unosi podatke o financijskim rezultatima pojedine nekretnine, o planiranim sredstvima za održavanje nekretnina i o stvarno raspoloživim sredstvima za predmetnu namjenu, a organizacijska ih jedinica za upravljanje nekretninama grada po potrebi poziva iz sustava za upravljanje u obliku izvješća i na osnovi njih donosi odluke o alokaciji sredstava za hitne popravke. Formaliziranjem i automatizacijom tih procesa ostvaruju se uštede u vremenu, informacije su dostupne i precizne i umanjuju se potrebni resursi poslovanja, a time i trošak.

Model je konstruiran za grad kao primjer JLS, ali, uz minimalne prilagodbe odgovara potrebama općine, županije ili neke druge organizacije iz javnoga sektora.

Zbog načina prikaza modela izostavljena je komponenta prostornih obilježja podataka, tj. GIS. GIS je svakako sastavna komponenta logističko-informacijskog sustava prikazanoga modelom koja smještajem nekretnina i pratećih podataka u prostor pridonosi kvaliteti upravljanja nekretninama grada.

Organizacija kreiranja i kretanja podataka i informacija prema prikazano-me modelu osigurava ispunjenje očekivanja od sustava. Prikupljanje podataka o nekretninama i procesima upravljanja njima u skladu s modelom rezultiraju cjelovitom zbirkom podataka, potrebnih i dostatnih za kvalitetno upravljanje gradskim

nekretninama. Posebno je značajna mogućnost povezivanja s ostalim informacijskim sustavima, sa stajališta prikupljanja relevantnih podataka o nekretninama na jedno mjesto, ali i sa stajališta dostupnosti informacija svim donositeljima odluka u gradu.

3.1. Baza podataka

Za optimalno funkcioniranje realnoga informacijskoga sustava prikazanoga modelom potrebna je podrška informacijskih tehnologija. Prema Pavliću (1996.) baza podataka jedno je od mogućih rješenja za spremište podataka i ona je memorijsko mjesto na kojem se podaci čuvaju za kasnije procese obrade. Za informacijski sustav kakav je prikazan modelom logističke podrške upravljanju nekretninama u vlasništvu JLS, potrebna je relacijska baza podataka. Sustav baze podataka, koji obuhvaća bazu podataka i sustav za upravljanje bazom podataka, mora omogućiti pohranjivanje velikoga broja podataka, za, npr., 20.000 nekretnina Grada Pule, mora biti otvoreni sustav, sposoban za povezivanje s drugim informacijskim sustavima unutar poslovnoga sustava grada i mora omogućiti kvalitetno kreiranje izvještaja za potrebe svih vrsta korisnika. Sustav baze podataka mora biti cjelovito, integrirano i sveobuhvatno rješenje koje podržava složene načine izvještavanja i koncept Business Intelligence.

3.2. Primjena i korisnici modela

Izravni korisnici modela jesu JLS u Republici Hrvatskoj, bez obzira primjenjuje li se s podrškom informacijskih tehnologija ili bez nje. Uz JLS, model je koristan za jedinice područne (regionalne) samouprave, za institucije državne uprave i za ustanove i organizacije u cjelovitom ili djelomičnom vlasništvu jedinica državne uprave i lokalne i područne (regionalne) samouprave. Uz navedene subjekte u Hrvatskoj, model ili njegove koncepte mogu iskoristiti i organizacije izvan granica Republike Hrvatske, ili točnije u regiji i šire, pogotovo u zemljama sa sličnim povijesno-političkim okvirom, a da bi unaprijedile upravljanje svojim nekretninama.

Posredno, ako JLS iskoriste rezultate ovoga rada i primijene model logističke podrške u svojoj praksi, koristi od rezultata istraživanja i modela u obliku kvalitetnijeg upravljanja nekretninama JLS i minimiziranih troškova poslovanja JLS bit će prebačene i na javnost, tj. na građane Republike Hrvatske i to, u funkciji javnoga dobra.

3.3. Slabe točke i ograničenja modela

Da bi koristi od modela bile maksimizirane, potrebna je podrška informacijskih tehnologija, tj. informatičko rješenje sustava. Na tržištu u Hrvatskoj još ne postoji takvo odgovarajuće rješenje, iako je jedna tvrtka godine 2007. započela uvoditi informatičko rješenje za upravljanje nekretninama u JLS kod prvoga korisnika.

Također, primjena modela ili tek nekih njegovih dijelova sigurno će potaknuti poboljšanja upravljanja nekretninama JLS, ali su za postizanje optimalnoga rezultata potrebni dodatno obrazovanje djelatnika JLS, organizacijske prilagodbe i potpuna podrška najviših struktura gradske ili općinske uprave. Operateri sustava moraju biti motivirani za njegovo korištenje, jer o njima ovisi konačna učinkovitost primjene modela. Operateri moraju poštovati postupke, procedure, zaduženja i ovlaštenja, uz ažurnost evidentiranja svih nastalih promjena unutar sustava upravljanja nekretninama kao apsolutni imperativ. Ako donositeljima odluka nisu osigurane pravovremene, relevantne, potpune i istinite informacije, njihove odluke neće biti kvalitetne.

Premda rad ukazuje na niz koristi koje bi model mogao osigurati JLS ili drugim organizacijama koje ga primjene u svom poslovanju, tek puna primjena modela u praksi i buduća istraživanja mogu dati ocjenu realne vrijednosti modela.

4.5. Zaključak

Rezultati i zaključci istraživanja koje je provela autorica i njihova podrobna analiza omogućili su formiranje konačne ocjene upravljanja nekretninama u vlasništvu JLS u Hrvatskoj i mogućnosti unapređenja upravljanja nekretninama primjenom logistike.

Istraživanje je potvrdilo da JLS u Hrvatskoj raspolažu nekretninama ogromne vrijednosti i da se, unatoč uvedenim poboljšanjima, suočavaju s ozbiljnim problemima. Većina ispitanika istraživanja provedenoga među gradovima navela je kao najvažnije probleme upravljanja nekretninama u JLS nepotpune popise imovine i lošu organizaciju upravljanja imovinom. Potencijalna rješenja koja su ispitanici identificirali jesu uvođenje organizacijske jedinice zadužene za upravljanje imovinom grada, obrazovanje zaposlenika i uvođenje integralnoga informacijskoga sustava za upravljanje nekretninama.

Uz ostale elemente logističke podrške, ispitanici su u gradovima kao najvažniji i najkorisniji element logističke podrške upravljanju nekretninama u

vlasništvu JLS naveli jedinstvenu evidenciju nekretnina uz podršku IT rješenja. To rješenje mora biti integralno, povezano s financijskim modulom sustava, primjereno za izradu potrebnih izvještaja i u idealnoj situaciji, povezano sa geografsko informacijskim sustavom.

Na osnovi provedenoga istraživanja u hrvatskim gradovima autorica je razvila model logističke podrške upravljanju nekretninama u vlasništvu JLS. Organizacija prikupljanja, obrade, čuvanja i distribucije podataka u skladu s načelima logistike morala bi JLS omogućiti učinkovitije upravljanje nekretninama. Konačni očekivani rezultat jesu povećano korištenje nekretninama kao proizvodnim resursima, znatne uštede u vremenu, minimizirani troškovi upravljanja i veći prihodi od nekretnina, tj., bolji financijski rezultat poslovanja nekretnina i više sredstava za usluge građanima i lokalnim poduzetnicima. Naravno, pravi je učinak modela moguće ocijeniti tek nakon njegove pune primjene u nekoliko gradova.

I konačno, potvrđeno je da su nekretnine u vlasništvu i posjedu JLS u Hrvatskoj veliki potencijal lokalnoga gospodarskoga razvitka. Unapređenje upravljanja tom imovinom za sobom povlači brojne koristi za građane, a jedan je od mogućih načina za ostvarenje neophodnih poboljšanja primjena upravo modela logističke podrške upravljanju nekretninama u vlasništvu JLS. Zbog relativne inertnosti hrvatskih JLS u upravljanju nepokretnom imovinom, obaveza je svakog pojedinca kao građanina Hrvatske očekivati i tražiti od lokalnih vlasti i središnje države da budu bolji gospodari, jer je osnovna svrha nepokretne imovina u njihovome vlasništvu kreiranje koristi za građane u obliku javnoga dobra.

LITERATURA

1. Avis, M., Dent, P. (2004.). "The strategic management of surplus property in the NHS", *Property Management*, (22), 4: 304-317.
2. Bertović, H. (2004.). "Rezultati programa sufinanciranja – Model upravljanja imovinom", Zagreb: The Urban Institute, Projekt reforme lokalne samouprave.
3. Bertović, H., Kaganova, O., Rutledge, J. K. (2004.). *Priručnik za upravljanje imovinom u JLP(R)S*. Zagreb: The Urban Institute Zagreb i Savez Udruga gradova i Udruga općina Republike Hrvatske.
4. Bloomberg, D. J., LeMay, S., Hanna, J. B. (2002.). *Logistics*. New Jersey: Prentice Hall.
5. Deakin, M. (1998.). "The development of computer-based information systems for local authority property management", *Property Management*, (16), 2: 61-82.

6. Hammant, J. (1995.). "Information technology trends in logistics", *Logistics Information Management*, (8), 6: 32-37.
7. Kaganova, O., McKellar, J. (2006.). *Managing Government Property Assets – International Experiences*. Washington, D.C.: The Urban Institute Press.
8. Martindale, N. (1995.). "Local authority investment property – a virtual reality?", *Property Management*, (13), 1: 10-23.
9. Martindale, N. (1997.). "Local authority non-operational property – serviceable or surplus?", *Property Management*, (15), 4: 234-244.
10. Pavlić, M. (1996.). *Razvoj informacijskih sustava*. Zagreb: Znak.
11. PRLS (2006.). "Prvi uspjesi suradnje Karlovca i USAID-a na poboljšanom upravljanju imovinom Grada", www.urban-institute.hr (02.01.2007.).
12. Ralphs, M., Wyatt, P. (1998.). "The application of geographic and land information systems to the management of local authority property", *Property management*, (16), 2: 83-91.
13. Šklempe, T. (2006.). *Grad Slatina – upravljanje imovinom*, Karlovac: Impuls d.o.o.
14. Varga, M. (1994.). *Baze podataka: konceptualno, logičko i fizičko modeliranje podataka*. Zagreb: Društvo za razvoj informacijske pismenosti (DRIP).
15. Vlada RH (2006.). „O Hrvatskoj – osobna iskaznica”, www.vlada.hr, (02.01.2007.).
16. *Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi*. Zagreb: Narodne novine br. 33/01., 60/01., 129/05.
17. *Zakon o lokalnoj upravi i samoupravi*. Zagreb: Narodne novine br. 90/92, 94/93, 117/93., 5/97., 17/99., 128/99., 51/00., 105/00.
18. Zelenika, R. (2005.). *Logistički sustavi*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.

MODEL OF LOGISTICS SUPPORT TO MANAGEMENT OF LOCAL GOVERNMENT OWNED REAL ESTATES

Summary

Real estates owned by local governments in Croatia are a big potential of local economic development. Upgrading the local government real estate management conveys numerous benefits to citizens. Aiming to analyze logistics potential in real estates management and develop a model of logistics support, empirical research of selected cities was performed. In the research participated cities that worked on improving their real estates management.

Research results indicated a series of necessary real estates management improvements, such as introducing complete inventories, clarifying ownership status and picking up financial results of real estates. As a precondition to any improvements and the most important element of logistics support, an integral information system, that collects and distributes information and is interconnected to other business systems in a local government, was identified. Based on research findings, a model of logistics support to local government real estates management was developed and its implementation is expected to create bonus public welfare.

Key words: logistics, real estate management, local government, information system

