

# SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA DRŽAVNOM IMOVINOM U REPUBLICI HRVATSKOJ UZ OSVRT NA MEĐUNARODNA ISKUSTVA

Datum prijave: 28.04.2015.  
Datum prihvatanja: 29.05.2015.

UDK: 347.2+338.2  
Stručni rad

Željka Fruk, uni.spec.oec.

Dom zdravlja Koprivničko-križevačke županije  
Trg dr. Tomislava Bardeka 10, Koprivnica, Hrvatska  
Telefon: 048-279-604 Fax: 048-642-281 E-mail: zeljka.fruk@gmail.hr

**SAŽETAK** - Država raspolaže raznim oblicima imovine, od nekretnina, dionica i poslovnih udjela, do posebnih oblika imovine poput parkova, spomenika kulture ili nacionalne baštine. Upravljanje državnom imovinom je specifično zbog raznih oblika imovine. Kako bi se očuvala vrijednost imovine, država bi se trebala ponašati kao dobar gospodar. Kroz razdoblje duže od dvadeset godina, često se nameće zaključak da se državnom imovinom upravlja i raspolaže neučinkovito, nerazborito i da sve vodi prema prodaji „obiteljskog srebra“. Zašto je važno upravljanje i restrukturiranje državne imovine? Što je to državna imovina, tko njome upravlja? Kako se raspoređuju financijska sredstva koja se ostvaruju prodajom državne imovine? Sve su to pitanja na koja se teško dolazi do odgovora. U radu, uz objašnjenje osnovnih pojmova što je to državna imovina, što sve obuhvaća, prikazuje se i neke značajnije pretpostavke o upravljačkoj ulozi države posebice u trgovačkim društvima koja bi trebala biti generator gospodarskog rasta. Na koji način bi mogla država biti učinkovitija u upravljanju i raspolaganju državnom imovinom pokazuje se kroz pojam „novi javni menadžment“. Kako se od Republike Hrvatske traže strukturne reforme koje bi trebale voditi k učinkovitoj javnoj upravi i upravljanju državnom imovinom pojam „novi javni menadžment“ definira neke reformske procese kao što su repositioniranje i modificiranje države koja posluje kao dobar gospodar.

**Gljučne riječi:** državna imovina, upravljanje, novi javni menadžment, privatizacija, vrednovanje.

**SUMMARY** - The state has various forms of assets such as real estate, stocks and shares and specific types of assets such as parks, monuments of culture and national heritage. State property management is specific due to various types of assets. In order to preserve the value of assets, the state should act as businessman. Through a period of more than twenty years, often conclusion is that state assets are managed inefficiently, unreasonable and that all leads to the sale of "family silver". Why is it important management and restructuring of state assets? What is state property, who manages it? These are some of the questions that are difficult to come up with answers. In this paper, along with an explanation of what is state property, are displayed some important assumptions about the control role of the state especially in companies that should be the driving force of economic growth. How could the state be more efficient in the management and use of state property is demonstrated by the concept of "new public management". Croatia require structural reforms that should lead to an efficient public administration and state property management, concept of "new public management" defines some reform processes such as repositioning and modifying the state.

+ : state asset, accounting valuation, management, structure, state owned property

## 1. UVOD

Zemlje u tranziciji provode procjenu državne i društvene imovine, s tim da neke i danas imaju značajnu imovinu koja nije privatizirana. Recesija i sve dublja kriza ponovno aktualizira pitanje privatizacije državne imovine radi pokretanja gospodarskog rasta. Dosadašnja privatizacija, a još više loši rezultati poslovanja dijela privatiziranih trgovačkih društava, nisu ostvarili očekivanja građana i unosili su sumnju u pretvorbu i privatizaciju. U javnosti se stvorila slika da je država kao vlasnik uvijek loš, nemaran i neodgovoran gospodarstvenik, a u skladu s tim poticala se rasprodaja imovine. Državna imovina treba biti u službi gospodarskog rasta, stabilnosti, zaštite nacionalnih interesa i kao krajnji cilj osigurati kvalitetniji život svojih građana. Kako bi se ostvario cilj gospodarskog rasta potrebno je ocijeniti kojom imovinom raspolaže država da bi se to moglo iskoristiti kao konkurentna prednost.

U prethodnim razdobljima, upravljanje imovinom uglavnom svodi se na pretvorbu trgovačkih društava u društvenom vlasništvu, privatizaciju, dodjelu koncesija, darovanja nekretnina jedinicama lokalne (područne) regionalne samouprave, a vrlo malo ili

gotovo nikako nije uključivalo brigu i aktivnosti za sve ostale oblike imovine, posebno one koji s razvojem tehnologije imaju sve veće značenje.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE DRŽAVNE IMOVINE

Opća definicija imovine je da su to pokretna i nepokretna dobra i/ili prava vlasništva pravne ili fizičke osobe, koja se mogu izraziti u novcu, sredstva koja se koriste u poslovanju poduzeća (Bahtijarević-Šiber i sur., 2001).

Obilježja državne imovine su da postoje mogućnosti korištenja budućih usluga ili ekonomske koristi koja je rezultat prošlih događanja (Nikić, 2012). Neki oblici državne imovine npr. parkovi, spomenici kulture i nacionalna baština ne proizvode buduće ekonomske koristi, ne sudjeluju u stjecanju dobiti nego na zadovoljavanju javnih potreba građana, a osnovni cilj upravljanja državnom imovinom je očuvati njezinu vrijednost kako bi u nacionalnoj baštini mogle uživati i buduće generacije.

Prema Zakonu o upravljanju i raspolaganju imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske iz 2013. godine državna imovina su nekretnine čiji je vlasnik

Republika Hrvatska, dionice i poslovni udjeli u trgovačkim društvima u kojima se kao vlasnik pojavljuje država, Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje, Državna agencija za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka, zavodi i druge pravne osobe čiji je osnivač država te druga imovina. 36 oblika imovine npr. šuma, autoceste, nekretnine, vrijednosni papiri. Osim definicije državne imovine koja proizlazi iz zakonskog okvira, u teoriji postoji i šira definicija državne imovine. Pojam državne imovine obuhvaća javnu infrastrukturu, nekretnine, financijsku imovinu, naslijeđenu imovinu, prirodne resurse, vojnu imovinu i pokretnine. (Grubišić i sur., 2009).

Prema namjeni, stvari u državnom vlasništvu mogu biti: u općoj uporabi, u javnoj uporabi i stvari koje nisu namijenjene ni za opću ni za javnu uporabu (Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje 20132014:16382). U općoj su uporabi one stvari koje svatko može koristiti u skladu s njihovom namjenom (npr. javne ceste). U javnoj su uporabi one stvari koje izravno služe javnoj upravi u najširem smislu (npr. upravne zgrade, službena vozila, naoružanje itd). Stvari u državnom vlasništvu koje nisu namijenjene ni za opću ni za javnu upotrebu, služe javnim svrhama posredno, prihodom koji se dobiva njihovim iskorištavanjem ili pak u pravnom prometu. Čisti prihod od tih stvari prihod je državnog proračuna.

Državna imovina je imovina koja pripada svima, no pojedinac ne može upravljati tom imovinom. Vlada Republike Hrvatske ili ovlašteno tijelo upravlja, raspoložuje i koristi se tom imovinom u svim slučajevima osim kada posebnim zakonom nije drugačije određeno.<sup>1</sup> Upravljanje državnom imovinom bitno je pitanje svake vlade koja ga je pokušavala riješiti osnivanjem raznih fondova, agencija, centara i središnjim uredima izmjenjujući im organizacijske strukture i ovlasti. Prema tome, može se zaključiti da nema kontinuiranog, organiziranog i racionalnog upravljanja imovinom jer se više bavi osnivanjem i ustrojstvom institucija koje se bave upravljanjem državne imovine, nego samom brigom oko imovine.

Državnom imovinom trenutačno upravljaju ministarstva, Državni ured za upravljanje državnom imovinom, Centar za restrukturiranje i prodaju, Agencija za pravni promet i posredovanje nekretninama, Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje, Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje, Fond za naknadu oduzete imovine, te druge pravne osobe.<sup>2</sup> Posljedica tog načina upravljanja je multipliciranje nadležnosti institucija koje upravljaju različitim oblicima imovine u vlasništvu države, te je potrebno te nadležnosti regulirati i harmonizirati.

Kako bi država mogla kvalitetno upravljati državnom imovinom potrebno je izraditi standardizirani i pouzdan informacijski sustav koji obuhvaća sve oblike imovine, neovisno o veličini državnog udjela. Takav sustav omogućiti će pravovremenu, kvalitetnu

evidenciju, izvještavanje i analizu podataka. U Republici Hrvatskoj ustrojen je Registar državne imovine, no nije u potpunosti funkcionalno uspostavljen iako je javno objavljen početkom 2014. godine. To je osnovni razlog zašto se ne može sa sigurnošću definirati kolikom imovinom raspolaže država. Postojeće evidencije su neučinkovite jer njihove međusobne usporedbe u cijelosti nisu moguće, što uzrokuje pomanjkanje pouzdanih i vjerodostojnih podataka o cjelovitom opsegu imovine u vlasništvu države. Ivanković (2013) navodi da se problematičniji evidentiranja državne imovine ozbiljnije pristupilo tek s donošenjem Zakona o upravljanju državnom imovinom u 2010. godini kada je uređeno vođenje Registra državne imovine. Trenutno se Registar sastoji samo od popisa vlasničkih udjela u trgovačkim društvima i popisa nekretnina. Registar će se proširivati tako da obuhvati sve oblike imovine. Javnom objavom Registar nije završen. Svi oblici imovine su promjenjive kategorije, država upisuje vlasništvo na novim nekretninama, dok neke druge daje na raspolaganje, prodaje i daruje. Zbog toga sustav je promjenjiv pa je važno redovito i transparentno ažuriranje. Za potpuno funkcioniranje nužna je jedinstvena metodologija evidentiranja, priznavanja i procjenjivanja vrijednosti državne imovine.

### 3. UPRAVLJAČKA ULOGA DRŽAVE U TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA

Država bi trebala pratiti trendove svjetskog razvoja utemeljene na znanju, suvremenim tehnologijama i organizaciji te za najperspektivnije razvojne programe upotrebljavati svoje raspoložive resurse. Država mora organizirati i očuvanje strateški važne i vrijedne imovine, kulturne baštine i raspoloživih prirodnih resursa, uz osiguranje ekonomskog rasta.

Cilj vlasništva države je osigurati kontrolu nad prirodnim bogatstvima, kulturnom i drugom baštinom, važnim trgovačkim društvima i drugim resursima, ali i prihode koji se mogu koristiti za opće dobro. Taj proces mora biti trajan te je nužno sustavno jačati društvenu svijest da pojedini oblici imovine u vlasništvu države nadilaze pripadnost pojedinim institucijama te da su od nacionalne važnosti, osobito s aspekta njihova očuvanja za buduće naraštaje.

Državna imovina treba biti istovremeno u službi gospodarskog razvoja i zaštite nacionalnih interesa. Važno je da se u planiranim rokovima završi stara privatizacija. Za tvrtke koje nisu od strateškog interesa, a u kojima Republika Hrvatska ima udio do 25% privatizacija se mora završiti u roku do dvije godine, dok za one u kojima je udio države iznad 25%

<sup>1</sup> Zakon o Vladi Republike Hrvatske, NN 150/11

<sup>2</sup> Strategije upravljanja i raspolaganja imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske za razdoblje od 2013. do 2017. godine, NN 76/13

rok iznosi tri godine.<sup>3</sup> Učinkovito upravljanje državnom imovinom potiče razvoj gospodarstva i važno je za njegovu stabilnost, a istodobno pridonosi boljoj kvaliteti života svih građana.

Privatizacija u tranzicijskim zemljama puno je kompleksniji proces nego u ostalim zemljama zbog brojnih razloga kao što su: veliki broj poduzeća koje treba istovremeno privatizirati, problem apsorpcije velike imovine koja se privatizira (Crnković i sur. 2010:338). Kvalitetna upravljačka uloga države u trgovačkim društvima treba povećati prihod države, ekonomski rast, smanjiti utjecaj države, potaknuti konkurenciju.

Prema Ludvigsen (2010) problem upravljanja u poduzećima u kojima vlasništvo ima država je taj što se u upravljačka tijela često biraju i politički motivirani menadžeri. Postavlja se pitanje na koji način obuzdati takve menadžere. Budući da je primarna motivacija dioničara dobit odnosno povrat ulaganja i političari teže ostvarenju svojih interesa. Pargendler (2012) zaključuje da postoji sukob interesa kada se država nalazi u dvostrukoj ulozi i kao dioničar i kao regulator. Kao regulator, država može nametnuti propise koji najviše odgovaraju državi, a nepovoljni su za ulagače. Država treba biti informiran i aktivan vlasnik koji ima jasnu vlasničku politiku, upravlja na transparentan i odgovoran način, profesionalno i učinkovito.

Trgovačka društva u državnom vlasništvu do sada su u tržišnom natjecanju često bila u povoljnijem položaju nego privatna trgovačka društva. Često su bila zaštićena od preuzimanja i stečaja te se za „saniranje“ izdvajalo velika sredstva, u mnogim slučajevima motivirano socijalnim interesima. Trgovačka društva često su opterećena prekomjernim zapošljavanjima. Problemi u korporativnom upravljanju državnih poduzeća mogu nastati zbog pretjeranog, najčešće politički motiviranog, uplitanja države u poslovanje poduzeća, a s druge strane problemi mogu nastati i zbog potpuno pasivne uloge države u upravljanju poduzećima.

OECD (2005) navodi da su poduzeća u državnom vlasništvu ograničena po pitanju korporativnog upravljanja zbog nejasnih ciljevi vlasnika, niske razina transparentnosti, neprofesionalnog menadžment i slabog odnosa s dioničarima i interesnim skupinama bi se osiguralo kvalitetno donošenje odluka i dobro korporativno upravljanje potrebno je imati učinkoviti regulatorni okvir, država koja se ponaša kao odgovorni vlasnik, pravedan tretman prema svim dioničarima, kvalitetni odnosi s interesnim skupinama, transparentnost i odgovornost nadzornog odbora i uprave državnih poduzeća.

U Hrvatskoj poduzeća u državnom vlasništvu imaju značajan udio u bruto domaćem proizvodu i zaposlenosti te su značajan nositelji gospodarske aktivnosti. Najveća trgovačka društva u vlasništvu

države su u sektoru energije i transporta (Crnković i sur. 2014). Izvješće o poslovanju trgovačkih društava i drugih pravnih osoba od strateškog i posebnog interesa za Republiku Hrvatsku u prvih devet mjeseci 2014. godine (2015) ne obuhvaća sve podatke za trgovačka društva od strateškog i posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, nego podatke za 54 takva društva od ukupno 59.<sup>4</sup> U prvih devet mjeseci 2014. godine, ukupno ostvareni prihodi veći 7,5 posto od ukupno ostvarenih rashoda. Od analiziranih 54 trgovačkih društava, ostvarena neto dobit 39 društava znatno je veća za 42,1 posto u odnosu na isto promatrano razdoblje 2013. godine, kada je neto dobit ostvarilo 42 društva. Uz primjetan rast dobiti ističe se i povećanje gubitaka poslovanja u prvih devet mjeseci 2014. godine. Ostvareni iznos gubitka 11 društava je znatno veći za 43,7 posto u odnosu na isto razdoblje 2013. godine, kada je gubitak ostvarilo deset društava. Ukupno ostvarena neto dobit je veća od ostvarenog gubitka što je pozitivno kretanje primjetno u razmatranom razdoblju. U promatranom razdoblju bilježi se smanjenje investicijskih ulaganja, pri čemu su ostvarena investicijska ulaganja u prvih devet mjeseci manja 16,7 posto u odnosu na isto razdoblje 2013. godine, također uočava se pad udjela iznosa ostvarenih investicija u odnosu na iznos ukupnih prihoda (sa 13,1% na 11,6%) u prvih devet mjeseci 2014. godine, u odnosu na isto razdoblje prethodne godine. Prikazani podaci pokazuju trend kretanja poslovanja trgovačkih društava u 2014. godini. U izvješću se također navodi da od 54 analiziranih društava, 33 društva su navela da su započela procese restrukturiranja, racionalizacije ili reorganizacije poslovanja te ti procesi kod njih i dalje traju. Ciljevi koji se žele postići tim procesima su efikasnije korištenje raspoloživih resursa, smanjenje troškova poslovanja i racionalizacija broja zaposlenih radnika, upravljanja troškovima poslovanja, uz ostvarenje dugoročnih koristi i bez dugoročnih negativnih posljedica te povećanja efikasnosti poslovanja, a sve u svrhu ostvarivanja većeg i značajnijeg ekonomskog rasta i izlasku iz ekonomske krize.

Prema Bajo (2013) upravljanje državnom imovinom bitan je korak prema konsolidaciji državnih financija i povećanja vjerodostojnosti države na financijskom tržištu. Iznimno je to značajno u uvjetima financijskih kriza, jer pokazuje odgovornost države prema sadašnjim i budućim rezultatima poslovanja. Također, upravljanje državnom imovinom potrebno je pratiti zbog restrukturiranja trgovačkih društava s poteškoćama u poslovanju kojih je u Republici Hrvatskoj značajan broj. Trgovačka društva u vlasništvu države suočena su s liberalizacijom tržišta, moraju prilagoditi svoje poslovanje izazovu konkurencije i tržišnim uvjetima, a istovremeno trebaju pridonositi više prihoda u državni proračun. Upravljanje imovinom u vlasništvu države treba biti

<sup>3</sup> www.cerp.hr

<sup>4</sup> Popis trgovačkih društava i drugih pravnih osoba od strateškog i posebnog značaja donosi Vlada Republike

Hrvatske, a objavljen je u Narodnim novinama broj 144/10 i 16/14.

transparentno, učinkovito i odgovorno. U budućnosti, potrebno je podići razinu svijesti o značenju tržišnog natjecanja, otvorenosti tržišta i promjenama, s ciljem izlaska iz duboke krize i recesije te stvaranja uvjeta za snažniji gospodarski rast.

#### 4. DRŽAVA U FUNKCIJI JAVNOG MENADŽERA

Roje (2011) navodi da ograničenja utječu na ubrzanje procesa uvođenja tržišnih kriterija upravljanja i mjerenja učinkovitosti u javnom sektoru. Uvođenje tržišnih kriterija pojavljuje se u međunarodnim razmjerima i skup je administrativnih i financijskih reformi javnog sektora. Upravljanje u javnom sektoru smatra se da je neracionalno i neučinkovito. Prema Roje (2008) upravljanje bi trebalo biti korisnički usmjereno, efikasno, razvidno i participirajuće radi postizanja što boljih rezultata poslovanja. Uloga javnog menadžmenta promatra se kao prihvaćanje odgovornosti za organizirano i učinkovito djelovanje u području upravljanja resursima i poslovanjem države.

##### 4.1. Međunarodna iskustva u primjeni „novog javnog menadžmenta“

Studija „Koncept integralnog upravljanja državnom imovinom u Republici Hrvatskoj“ daje teoriju „novog javnog menadžmenta“ pri čemu se ističu smjernice reformskih procesa kao što su repozicioniranje države i modificiranje uloge države kao poslovnog subjekta koji učinkovito posluje, poslovanje države kao dobrog gospodara, privatizacija trgovačkih društava u državnom vlasništvu, poticanje efikasnijeg upravljanja korištenjem usluga postojećih i/ili osnivanjem specijaliziranih agencija.

Roje (2008) navodi da je za upravljanje državnom imovinom bitna pretpostavka primjene novog javnog menadžmenta i to kao koncentracija i centralizacija upravljanja resursima - imovinom i obvezama u procesima formiranja imovinskog portfelja, informacijski sustav koji omogućava transparentnost u procesima odlučivanja o uporabi imovine, tržišno usmjerenje i uključivanje privatnog sektora, provođenje skupa dugoročnih i složenih procesa reforme javnog sektora. Pojam „novi javni menadžment“ često se pojavljuje u literaturi, a temelji se na načelima financiranja s obzirom na ostvarene rezultate, a ne samo s obzirom na inpute potrebne za ostvarenje istih jer na taj način dobavljači iz privatnog sektora mogu na učinkovitiji način odrediti pružanje usluga te smanjiti ulogu države kao direktnog ponuđača usluga (Grubišić i sur. 2009.).

Prema Roje (2008) dosadašnja iskustva zemalja koja su ušla u reformske procese (Kanada, Velika Britanija, Australija, Novi Zeland, Danska, Finska, Švedska, Francuska, Španjolska i Nizozemska) ističu zajedničke karakteristike u procesu reforme kao što je uvođenje računovodstvenog načela nastanka događaja, redefiniranje uloge javnog menadžmenta na način da se traži izravni odgovornost za rezultate,

transparentnost procedura, veći stupanj ekonomičnosti, učinkovitosti i djelotvornosti svih subjekata u javnom sektoru, a u svrhu poticanja tržišne konkurentnosti.

U literaturi se posebno ističe iskustvo Novog Zelanda jer se smatra najznačajnijim primjerom kada je riječ o stupnju dovršenosti reforme javnog sektora. Državna riznica Novog Zelanda izdala je upute o financijskom upravljanju u javnom sektoru, posebno o upravljanju dugotrajnom imovinom i troškovima. Primjena upute trebala bi dovesti do veće i izravnije odgovornosti proračunskih korisnika. Na taj način javni menadžment učinkovitije upravlja s ciljem postizanja što boljih rezultata poslovanja. Važan dio reforme je skup financijskih reformi kojima se reducira fiskalna potrošnja kroz učinkovitu kontrolu javnih rashoda i jačanje odgovornosti za upravljanje državnim resursima (Grubišić i sur., 2009).

Analizirajući iskustvo Velike Britanije Perkošeparović (2003) navodi da je provedeno osam godina pripremajući primjenu načela nastanka događaja u državnom računovodstvu formirajući kvalitetnu bazu podataka nužnu za učinkovito upravljanje, planiranje, mjerenje učinaka i kontrolu javnih prihoda i rashoda pri čemu je bilo nužno primijeniti načelo dobrog gospodarstva. Potrebno je osigurati standardizaciju računovodstvenih pravila čime se omogućuje transparentnost procedura i odgovornost javnog menadžmenta na nacionalnoj razini te međunarodna usporedivost gospodarstava u djelu javne potrošnje.

Faktori za uspješnu primjenu novog javnog menadžmenta su transparentnost i jasnoća upravljanja na, svijest o potrebi uvođenja kriterija tržišne vrijednosti kao kriterija ocjene učinkovitosti, postojanje političke volje za primjenom složenih računovodstvenih koncepata, horizontalna i vertikalna suradnja tijela javne vlasti i središnje i lokalne, odnosno funkcionalno spajanje. Načela na kojima bi trebalo temeljiti provedbu reformskih procesa je transparentnost, standardiziranost, međunarodna usporedivost, postupnost i dugoročnost.

Većina zemalja u tranziciji (Češka, Mađarska, Slovačka, Hrvatska) su u procesu usvajanja koncepta nastanka događaja. To znači da se imovina u glavnoj knjizi prikazuje po raspoloživim knjigovodstvenim vrijednostima o revaloriziranom trošku nabave (nabavna vrijednost i ispravak vrijednosti). U navedenim zemljama još uvijek je prisutna usredotočenost na praćenje i analizu bilančnih podataka u računovodstvu proračuna. Pokazatelj fiskalnih aktivnosti i ostvarenja financijskih planova su stanja i promjene na financijskoj imovini.

Prema Manojlović (2010) Danska je mjere novog javnog menadžmenta počela primjenjivati od početka 1980-ih, kada se nalazila u dubokoj ekonomskoj krizi, te ih je u sljedećih dvadeset godina primijenila gotovo na sve. Danska je očuvala socijalnu državu te se povećala efikasnost javne uprave. Istovremeno se uspjelo primijeniti mjere novog javnog managementa koji se zalaže za smanjivanje države i prepuštanje što više djelatnosti privatnom sektoru, prebroditi ekonomsku krizu i u cijelosti očuvati svoju državu i



povećati blagostanje. Za Dansku se novi javni menadžment pokazao kao dobar način izlaska iz krize i modernizaciju države. Ali pitanje je treba li se i u kojem obliku koncept novog javnog menadžmenta primijeniti u hrvatskim prilikama. Novi javni menadžment usmjeren je slabljenju (jake) države i njezinu okretanju tržišnim principima. Problem u primjeni je da zemlje u tranziciji nisu ostvarile klasične, nepristrane, efikasne, etične i profesionalne uprave.

#### 4. ZAKLJUČAK

Upravljanje državnom imovinom treba biti važno ekonomsko i imovinsko-pravno pitanje koje može utjecati na dugoročni razvoj Republike Hrvatske.

U Republici Hrvatskoj jedan od dugoročnih ciljevi koji bi se trebali ostvariti je racionalno upravljanje državnom imovinom koje je moguće ostvariti objedinjavanjem upravljanja državnom imovinom. Registrom državne imovine započeti je proces uspostavljanja i objedinjavanja evidentiranja, priznavanja i procjenjivanja vrijednosti državne imovine. Trenutno se način upravljanja državnom imovinom doživljava kao neracionalan, nemaran, neperspektivan, neučinkovit i netransparentan. Zbog nedostatka kontinuiranog, organiziranog i racionalnog upravljanja imovinom više se bavi osnivanjem i ustrojstvom institucija koje se bave upravljanjem državne imovine, nego samom brigom oko imovine.

Ciljevi koji se žele ostvariti kvalitetnom upravljačkom ulogom države je povećati prihod, potaknuti veću ekonomsku efikasnost, smanjiti utjecaj države u ekonomiji, potaknuti široku raspodjelu vlasništva, potaknuti konkurenciju, prisiliti državna poduzeća na tržišnu disciplinu. Upravljanje državnom imovinom nije proces koji se provodi kroz mandat jedne vlade. Bilo bi poželjno da upravljanje državnom imovinom počne davati više financijskog učinka na proračun nego do sada.

#### LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (ur.) (2001): Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb.
2. Bajo, A. (2013): Upravljanje imovinom i obvezama javnog sektora. Aktualni osvrti, 50, Institut za javne financije.
3. Crnković, B., Požega, Ž., Briševac, J. (2010): Privatizacija, državno vlasništvo i poslovni rezultat. Ekonomski vjesnik, No. 2, str. 333 - 350
4. Crnković, B., Požega, Ž., Karačić, D. (2011): Izazovi korporativnog upravljanja u državnim poduzećima - Hrvatske perspektive, Ekonomski vjesnik, No. 2, str. 279 - 293
5. Crnković, B., Požega, Ž., Sučić, G., (2014) State ownership and corporate governance of enterprises in Croatia, Interdisciplinary Management Research X.

6. Ekonomski institut Zagreb (2012): Koncept integralnog upravljanja državnom imovinom u Republici Hrvatskoj, Ekonomski institut, Zagreb
7. Grubišić, M., Nušnović, M., Roje, G. (2009): Prema učinkovitom upravljanju državnom imovinom. Financijska teorija i praksa Vol. 33, No. 3, str. 335-374.
8. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje (2013-2014), Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb
9. Ivanković, I. (2013): Dostava podataka za Registar državne imovine, Riznica, 12/2013, str. 47 - 50
10. Ludvigsen, S. (2010): State Ownership and Corporate Governance: Empirical Evidence from Norway and Sweden, Series of Dissertation 03/2010.
11. Ministarstvo financija (2015): Izvješće o poslovanju trgovačkih društava i drugih pravnih osoba od strateškog i posebnog interesa za Republiku Hrvatsku u prvih devet mjeseci 2014. godine, preliminarno izvješće
12. Nikić, J. (2012): Računovodstvene informacije u funkciji upravljanja imovinom u proračunu. Magistarski znanstveni rad. Zagreb, Ekonomski fakultet.
13. OECD (2005): OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises
14. Odluka o popisu pravnih osoba od posebnog državnog interesa, NN 144/10 i 16/14
15. Pargendler, M. (2012): State Ownership and Corporate Governance, 80 Fordham L. Rev. 2917.
16. Perko-Šeparović, I. (2003): Novi javni menadžment - britanski model. Politička misao, Vol. 39, No. 4, str. 31 - 43
17. Roje, G. (2008): Novi javni menadžment: koncept suvremenog upravljanja u javnom sektoru. Riznica, 12/2008, str. 53 - 61
18. Roje, G. (2011): Ključne postavke i aktivnosti u sustavu upravljanja državnom imovinom. U: Bajo, A., Ott, K. i Mihaljek, D., ur. Zbornik radova s konferencije Instituta za javne financije: Hrvatski javni dug: upravljanje i izazovi razvoja tržišta, 2011, Zagreb: Institut za javne financije, str. 237-254
19. Strategije upravljanja i raspolaganja imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske za razdoblje od 2013. do 2017. godine, NN 76/13
20. [www.cerp.hr](http://www.cerp.hr)
21. Zakon o upravljanju i raspolaganju imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske, NN 94/13
22. Zakon o Vladi Republike Hrvatske, NN 150/11