

## Potencijali gradova

# Istraživanje modela upravljanja i financiranja u gradovima





# Uvod

U Hrvatskoj je zrelo vrijeme promjena ustroja lokalnog sustava upravljanja. Četiri su osnovna pravca promjena: povećanje odgovornosti lokalnih tijela, promjene u teritorijalnoj podjeli i regionalizam, promjene u sustavu financiranja, te poboljšanje operativne učinkovitosti lokalne administracije<sup>1</sup>.

Decentralizacija je zajednički naziv za političke reforme koje trebaju podići razinu operativnosti i odgovornosti lokalne samouprave. To se ne odnosi samo na prijenos ovlasti odlučivanja i financijskih sredstava, već i na višu razinu odgovornosti u smislu političke decentralizacije koja omogućava svrhovitu participaciju građana u odlučivanju o lokalnim javnim poslovima.

Teritorijalna podjela i fragmentacija lokalnih samoupravnih jedinica realni su problem. Rješenje mehaničkog spajanja nije dobro. Daleko bolje bilo bi pojačati suradnju i stvarati zajednička tijela, upravnog aparata i projekata. Namjera da se ta promjena izvede postupno, u više faza i koraka, čini se najboljim izborom, jer se nakon svakog koraka može s više pouzdanja radikalnije rješavati i taj problem. Upravna i fiskalna decentralizacija pretpostavljaju višu razinu odgovornosti, participaciju građana, bolju javnu kontrolu i otvorenost kod formiranja proračuna. Modeli za kvalitetu, kao što su CAF ili ELOGE, mogu se u lokalne jedinice ili njihove javne službe uvoditi samoinicijativno ili putem udruga regija, gradova i/ili općina, koje bi mogle imati koordinacijsku ulogu. Kroz mreže lokalnih jedinica i njihove platforme, hrvatski gradovi i općine mogli bi razmjenjivati najbolju praksu u rješavanju pitanja lokalnog upravljanja i stvarati ljestvicu kvalitete na temelju postignutih rezultata. Povećanje sredstava za regionalnu i lokalnu samoupravu, logičan je ishod prijenosa nadležnosti i odgovornosti i ne radi se o pukom postotku proračuna ili BDP-a.

Lokalna samouprava, a naročito gradovi, trebaju više prava i odgovornosti no i više sredstava. Fiskalni kapacitet lokalnih i regionalnih jedinica je prenikak. Ovo posebno vrijedi za gradove. Udio razvojnih rashoda treba povećati smanjujući tekuće rashode (npr. plaće za lokalnu administraciju i materijalne troškove). Nužno je preispitivanje zakonskih rješenja u sustavu poreza na dohodak. Potrebna je reforma neporeznih prihoda ili uvođenje lokalnog poreza na imovinu (nekretnine), te poboljšanje sustava komunalne naknade i komunalnog doprinosa. Lokalne jedinice ne mogu se ostaviti same da se snalaze u novom europskom, političkom i administrativnom okružju. Pomoć i orijentacija bilo bi donošenje strategije regionalne i lokalne samouprave za EU i njezina provedba. Treba ujednačiti i koordinirati jačanje personalnih i organizacijskih kapaciteta za bavljenje europskim pitanjima, praćenje zakonodavstva, uključivanje u europske mreže i tijela, te odgovarajuće jedinice za europske projekte (jedinice i službenici za EU). Treba reći da je sve navedeno teže provesti no što se vidi iz slova napisanih na papiru. Odluke su u životu obično teške jer ne znamo prave ishode. Uvijek i uz dobre namjere može ispasti drukčije od planiranog. Jedini pravi način da se razdvoje iluzije i zamisli od mogućnosti, da se vidi preko današnjeg trenutka i preko umjetnih granica jedinica i zemalja, jest kolektivni napor razmišljanja o promjenama. Kašnjenje u promjenama imat će teške posljedice. No jedini lijek za sve navedeno je zdrava sumnja i skepticizam, jasna odlučnost da se kaže i slobodno misli. Inače neće biti urednih gradova i mirnih ulica, nervoza će postati ravnodušnost, a načela upravljanja arogancija i neznanje. Ovakve dramatične riječi govore se samo kad su promjene nužne, ali bolno vrijeđaju interese i navike.



prof.dr.sc. Josip Kregar  
Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo

<sup>1</sup>J.Kregar, V.Đulabić, Đ. Gardašević, A. Musa, S.Ravlić, T. Rogić Lugiarić; Decentralizacija, Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo, Zagreb, 2011.

U Hrvatskoj je zrelo vrijeme promjena ustroja lokalnog sustava upravljanja. Četiri su osnovna pravca promjena: povećanje odgovornosti lokalnih tijela, promjene u teritorijalnoj podjeli i regionalizam, promjene u sustavu financiranja, te poboljšanje operativne učinkovitosti lokalne administracije

Istraživanje **Potencijali gradova**, kao i mnoga druga prethodna istraživanja, otkrivaju složenost i različitosti u sustavu lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj. Analiza rezultata istraživanja pokazala je da kod većine gradskih uprava u Hrvatskoj s jedne strane postoji namjera i usmjerenost prema strateškom planiranju, a s druge strane stalna svijest o potrebi postizanja što kvalitetnijih rezultata, unutar postojećeg okvira ograničenih resursa. Jedan od ključnih faktora uspjeha je kvaliteta upravljanja financijama i ostalim poslovima iz djelokruga lokalnih vlasti. Interesantno je da većina gradova koji su razvili strateške planove na temelju svojih konkurentskih prednosti, te prednosti identificiraju prvenstveno kao turističke i geoprometne. Uređene industrijske i poduzetničke zone, te komunalna infrastruktura tek su malen udio opisanih konkurentskih prednosti gradova. Taj podatak otkriva percepciju nepromjenjivih prirodnih i zemljopisnih zadanosti kao ključnog faktora lokalnog razvoja, ali i nedostatak proaktivnog definiranja vlastitih okolnosti. Tek manji dio gradova, samo njih 15% koristi i bottom-up i top-down pristup u procesu izrade godišnjih planova. Najboljom praksom u posljednje vrijeme smatra se korištenje oba pristupa istovremeno. Stoga je većina procesa izrade planova jednosmjerna te im nedostaju snažni mehanizmi za feedback, monitoring i evaluaciju.

S druge strane, jako je visok udio gradova koji javnosti prezentiraju podatke o prihodima i rashodima u službenim glasilima i na web stranicama, što pokazuje usmjerenost gradova prema ostvarenju jednog od ključnih načela kvalitetnog i uspješnog lokalnog financiranja – odgovornost prema građanima.

Nešto više od polovice gradova ima iskustva s EU projektima, iako se to iskustvo uglavnom sastoji od nekoliko projekata na kojima rade po jedan ili dva službenika. Međutim, ohrabrujuća je činjenica da čak 84% gradova ima u planu koristiti EU fondove kao jedan od ključnih izvora financiranja razvojnih i infrastrukturnih projekata.

Stanje s ljudskim resursima u gradovima je šaroliko. Naime, podjednak je broj gradskih uprava koje smatraju da su im ljudski resursi nedovoljno razvijeni, kao i onih koji tvrde da imaju odgovarajuće razvijene ljudske resurse. Čak 18% gradskih uprava odgovorilo je da funkcija ljudskih resursa kod njih ne postoji. Većina gradova pokazuje razumijevanje važnosti i tendenciju prema sve većoj informatizaciji. Iako se više od 80% gradova izjasnilo da ima cjelovit i povezan informatički sustav, a 85% smatra da imaju primjerenu informatičku opremu i softver, još uvijek ih 70% planira znatne investicije u informatizaciju u narednih 5 godina.



# Strateški pristup planiranja financija

Doc.dr.sc. Tereza Rogić Lugarić, Pravni fakultet

## Strateška orijentacija gradova

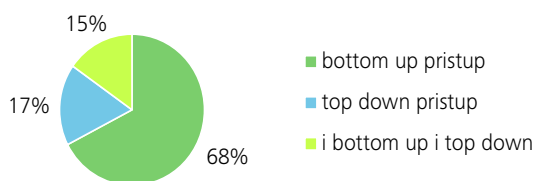
Prva skupinu pitanja (1.- 4.) vezana je uz dugoročnu, stratešku orijentaciju gradova. Većina gradova ima definiranu strategiju/strateški plan kapitalnih ulaganja i njihovog financiranja što je iznimno važan podatak imajući u vidu kako je često istican prijepor, pa i uzrok, nerealizacije kapitalnih ulaganja upravo (ne)planiranje rashoda ove vrste i nedostatna pripremljenost projekata. U tom je kontekstu ilustrativan sljedeći teorijski sažetak: „Cilj planiranja nije samo proizvodnja stanovitog plana nego sustavno prilagođavanje ponašanja lokalnih vlasti i dionika na promjene u ekonomskom i društvenom okružju (Harris, 2001: 53)”. Na tom tragu, nije posve zanemariv niti udio gradova koji još uvijek nemaju jasno definirane strateške planove, kao niti udio gradova čije strategije nisu dostupne javnosti, što je očito područje budućih poboljšanja (posebice obzirom na rastuće tendencije uključivanja građana u proračunsko odlučivanje). Premda većina gradova bilježi pozitivan odgovor na pitanje o vođenju računa o konkurentskim prednostima grada, nije ovdje nekorisno spomenuti nalaze prijašnjih istraživanja (v. Rogić Lugarić, 2010) temeljenih na raspoloživim dokumentima a koji posredno upućuju na kontekst hrvatskih gradskih proračunskih politika, o manjku jasnih nagovještaja o konkurentskoj sposobnosti grada kao glavnom „proizvodu” razvojnih ulaganja. U tom okviru razvojna ulaganja najviše su vidljiva u infrastrukturnom sektoru što i ispitanici ističu ključnim prednostima (promet). Promatraju li se te promjene u institucionalnom i tehničkom opremanju hrvatskih gradova, ne može se zanijekati kako su se određene razvojne i konkurentne mogućnosti hrvatskih gradova u proteklom razdoblju poboljšale. No ostaje pitanje je li se time izravnije poboljšala konkurentna sposobnost gradskih gospodarstava promatranih pojedinačno.

Također, dodatno bi pak sliku rasvijetlili i ponuđeni odgovori „mekih” prednosti grada, kao što je primjerice obrazovanje.

## Priprema proračuna

Druga skupina pitanja (5.-8.) vezana je uz proces pripreme proračuna. Gotovo je opće prihvaćena tvrdnja kako način na koji gradovi upravljaju svojim poslovima i nadziru svoje aktivnosti može imati ključnu ulogu u njihovim sposobnostima poboljšanja obavljanja javnih usluga i uporabe skućenih resursa (Guide to municipal finance, 2009). Stoga je od 80-tih godina prošlog stoljeća proračunsko planiranje postalo središnji čimbenik ukupno strateškog planiranja, od kada zapravo gradovi i nastoje povećati svoje konkurentne prednosti (Stren, 2001). U ispitanom uzorku jasno je vidljivo ustaljena praksa pripreme godišnjih financijskih i operativnih planova, no tek manji dio gradova koristi hibridni pristup *bottom up* i *top down* koji se inače smatra najboljom praksom.

### Pristup pripremi godišnjih planova

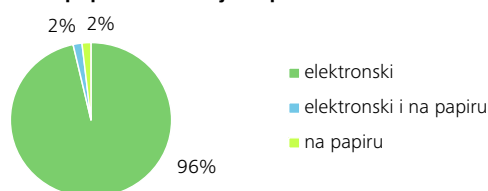


Izvor: Deloitteovo istraživanje javnog sektora

Prethodni je nalaz na određeni način podudaran s odgovorima na vremensku razradu planova koji su po pravilu tek na godišnjoj bazi; tek je vrlo mali udio gradova koji godišnje planove razrađuju na mjesečnoj bazi. Upravo je jedan od načina uspješnog upravljanja gradskim financijama sustavno prikupljanje i izvještavanje, pri čemu naglasak treba biti na jasnoći i preglednosti te odgovornosti prema lokalnom biračkom tijelu (Guide to municipal finance, 2009.). Stoga je opravdano postaviti pitanje koliko se navedene prakse uočene u hrvatskim gradovima uklapaju u neposredno iznijete teorijske preporuke?

S druge strane, pozitivno je što višegodišnji financijski planovi uzimaju u obzir dugoročnu prirodu investicija obzirom da je mogućnost nastanka nepredviđenih financijskih obveza jedna od ključnih informacija koju bi financijski planovi trebali pružati, no očito i ovdje su moguća dalja poboljšanja posebice u području komunalnog gospodarstva. Komunalno gospodarstvo je jedna od ključnih rashodnih obveza hrvatskih gradova, a u praksi su još uvijek primjetni prijevori vezani upravo uz sustav planiranja i izvršavanja rashoda. Premda dominira elektronski način izrade izvješća, pomalo je iznenađujuć podatak što još uvijek dva ispitanika izrađuju izvješća papirnato, pritom jedan ispitanik čak samo na papiru.

**Način pripreme financijskih planova**



Izvor: Deloitteovo istraživanje javnog sektora

Indikativan je i podatak o učestalosti analize odstupanja stvarnog od planiranog. Tako gotovo pretežu odgovori o mjesečnom te kvartalnom analiziranju. Ovo nameće izricanje dvojbe sustavnosti pristupa gradskih uprava: zašto ako već analiziraju odstupanja u mjesečnim intervalima taj pristup ne koriste i u vremenskom okviru razrade godišnjih planova? U tom kontekstu nije ni zanemariv podatak o dva grada koji pak odstupanja uopće ne analiziraju redovito. Postupak planiranja proračuna, gradski su dužnosnici većinom ocijenili primjerenim. No, obzirom da bi drugačiji odgovori u ovoj skupini pitanja ipak jednim dijelom ovisili i o naporima samih gradskih uprava, razložna je hipoteza kako se dominacija naznačene ocjene uklapa u okvir u kojem se uspješnije može nametnuti postojeći standard upravljanja gradom kao – optimalan standard.

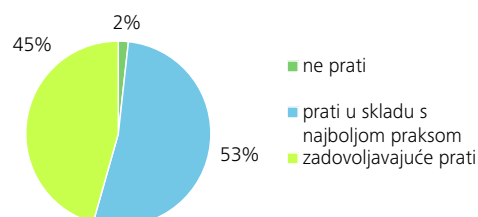
U prilog tome je i ljestvica najvažnijih problema kod upravljanja proračunom. Na vodećem je mjestu nedostatak financijskih sredstava za sve potrebe, usklađivanje rashoda s izvorima financiranja i problemi planiranja. Premda nesporno prisutni, teško se oteti dojmu da se radi o gotovo „dežurnim krivcima“. Kod odgovora *problem planiranja* nije dokraja jasno na što se misli; u prilog tomu moguće je primjerice istaknuti nedostatak stručnih znanja zaposlenih u lokalnim tijelima no i to se uklapa u prethodne tvrdnje.

## Upravljanje rizicima

Treću skupinu pitanja (11.-15.) moguće je svesti na zajednički nazivnik upravljanja rizicima i postojanja gradske riznice. Uobičajeno se ističu tri temeljne funkcije riznice: blagajnička (sažimanje svih proračunskih prihoda na jednom računu te namirenje svih izdataka), bankarska (osiguranje sredstava i u onim slučajevima kada javni prihodi ne dosežu javne rashode) i funkcija novčanog i financijskog nadzora s ciljem uravnoteženja sveukupnih proračunskih prihoda i rashoda (v. Šimović, 2010). U tom je kontekstu postojanje riznice gotovo nužan čimbenik institucionalne „opremljenosti“ gradova, čega je svjesna većina ispitanih gradova (njih 69%), dok je u ostalima u fazi uvođenja.

Zanimljivo je da više od polovice ispitanika drži kako gradska uprava vlastite troškove prati u skladu s najboljom praksom, no nedostaje detaljnijeg razjašnjenja ima li optimizam gradskih dužnosnika uporišta u stvarnom stanju.

**Gradska uprava vlastite troškove**

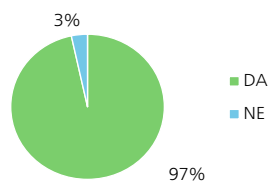


Izvor: Deloitteovo istraživanje javnog sektora

Tri su pitanja (16.-18.) vezana za čimbenik javnosti u proračunskom procesu. Jedan od glavnih razloga „pomaka“ prema sve izrazitijem uključivanju građana u pojedine faze proračunskog ciklusa je primjetno rastuće nepovjerenje građana prema vladinim institucijama, posebice u posljednja dva desetljeća, unatoč (neizravnim i izravnim) mogućnostima građanskog utjecaja na vladine politike (Frank, 2006: 547). Takve su tendencije jasno vidljive i u hrvatskim gradovima i to u nešto više od polovice ispitanih gradova. No je li riječ tek o inicijativi ili već i konkretnim praksama i kojim, ostaje posve drugo pitanje.

Očekivano je visok udio gradova koji javnosti prezentiraju informacije o prihodima i rashodima, što je dvojako važno. Naime, s jedne strane to je zakonska obveza, a s druge strane jedno od ključnih današnjih načela lokalnih financija jest odgovornost prema građanima. Na tom se tragu od 90-tih godina navodi kako proračunski proces „postaje sve otvoreniji, pregledniji i jasniji“ (Stren, 2001: 109). U tom je kontekstu zapravo iznimno iznenađujuć niječan odgovor u dva grada. Većina gradova objavljuje podatke i u službenim glasilima i na web stranicama grada. Upravo se uporaba informatičke tehnologije pokazala čimbenikom koji može pridonijeti ne samo transparentnosti nego i ukupnoj djelotvornosti u obavljanju lokalnih javnih usluga. Iznimno bi važno bilo pitanje i kakva izvješća se prezentiraju građanima, prezentiraju li im se informacije na složen način ili postoji praksa izrade sažetijih, jasnijih dokumenata.

#### Prezentiranje informacija javnosti o prihodima i troškovima

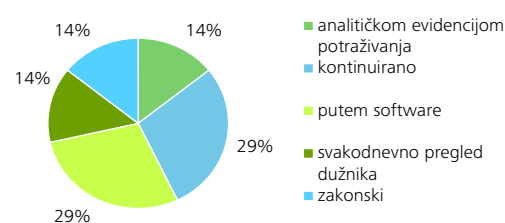


Izvor: Deloitteovo istraživanje javnog sektora

## Naplata prihoda

Posljednja skupina pitanja (18.-19.) vezana je uz sustav naplate prihoda. Premda je u uzorku manji broj gradova odgovorio da ima problema s naplatom, na taj se problem, ponajprije neporeznih prihoda, opetovano upozorava, premda su posljednjih godina vidljiva poboljšanja u tom području. Po pravilu se nalaže poduzimanje sustavnijih mjera naplate proračunskih prihoda (izrada planova naplate, sastavljanje izvješća po vrstama potraživanja s financijskim pokazateljima rezultata naplate i izvješćivanje o naplati proračunskih prihoda). Vidljivo je da gradovi i koriste neke od naznačenih instrumenata, no za cjelovitiju sliku potrebna su detaljnija razjašnjenja, posebice koje modalitete podrazumijevaju pod pojmom kontinuiranog praćenja.

#### Praćenje naplate prihoda



Izvor: Deloitteovo istraživanje javnog sektora

# Upravljanje ljudskim resursima

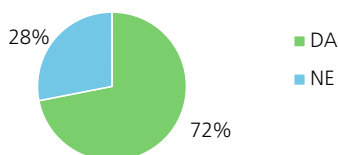
Jadranka Lovrić, Deloitte

Kao što su organizacije proteklih godina ulagale u poboljšavanje informacijske tehnologije i poslovnih procesa, danas svjedočimo fokusu na učinkovito upravljanje najvažnijom "imovinom" svih organizacija: ljude koji u njima rade. Ni gradske uprave tu nisu izuzetak. Privlačenje i zadržavanje stručnih, motiviranih zaposlenika ključno je za sposobnost ispunjavanja strategije i godišnjih ciljeva svake organizacije.

Ovim je istraživanjem obuhvaćen širok raspon gradova s obzirom na broj i strukturu zaposlenih. Najmanji grad se sastoji od 2 zaposlenika, a najveći od 2.472. Prosječna dob zaposlenih kod svih ispitanika je 40 i više, a najveća zabilježena prosječna dob u jednoj organizaciji je 52. Obrazovanje se također kreće u širokom rasponu, pri čemu se postotak fakultetski obrazovanih zaposlenika kreće od maksimalnih 72% do minimalnih 14%. U gotovo svim slučajevima postotak zaposlenih sa završenom samo osnovnom školom je nizak ili zanemariv.

Čak 72% ispitanika mjeri efikasnost zaposlenika, od toga njih 93% to čini jednom godišnje.

## Mjerenje efikasnosti zaposlenika



Izvor: Deloitteovo istraživanje javnog sektora

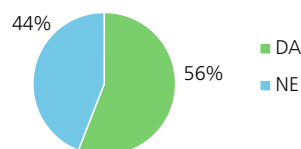
Sve gradske uprave izjavile su da za sve pozicije postoje opisi poslova. Postojanje opisa poslova važno je jer služi kao temelj za druge segmente upravljanja ljudskim resursima kao što su ocjena rezultata, razina financijske nadoknade, edukacija i razvoj. Bez odgovarajućih i cjelovitih opisa poslova, sustav ne bi bio dovoljno transparentan, a zaposlenici ne bi dovoljno jasno shvaćali što se od njih očekuje.

Kod pitanja postoje li pravilnici o upravljanju ljudskim resursima, rezultat nije bio tako pozitivan. Samo 52% gradskih uprava odgovorilo je da raspolažu takvim dokumentima. Dokumenti o procedurama ljudskih resursa važan je aspekt ovog područja. Oni su bitni za zaposlenike, budući da moraju zacrtavati pravila djelovanja u mnogim uobičajenim aspektima svakodnevnih aktivnosti u organizaciji, a osiguravaju i okvir unutar kojeg zaposlenici mogu obavljati svoje zadaće.

Gradske smo uprave pitali postoji li sustav planiranja i sustav procjene uspješnosti zaposlenika. Čak ih je 57% odgovorilo pozitivno. Sustav planiranja i sustav procjene uspješnosti zaposlenika važan je aspekt ljudskih resursa, jer jasno definiraju uspješnost pojedinca u lokalnoj samoupravi.

Također smo upitali gradsku upravu mogu li njihovi zaposlenici dobiti bonus za izvanredne rezultate. 56% ispitanika odgovorilo je pozitivno.

## Postojanje bonusa

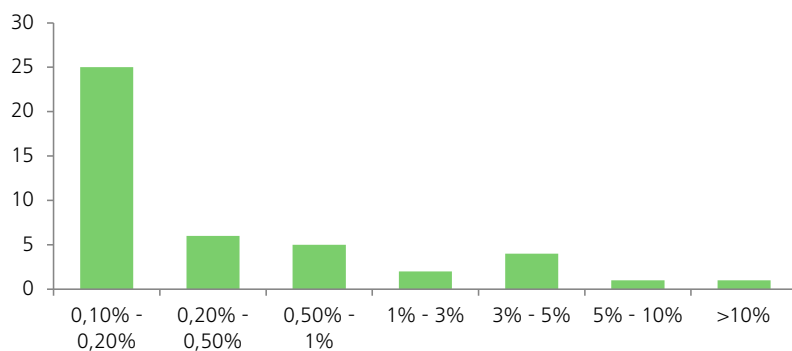


Izvor: Deloitteovo istraživanje javnog sektora

Varijabilne naknade koje stimuliraju željene rezultate mogu biti učinkovit alat za motiviranje zaposlenika. Pritom zaposleni moraju jasno razumjeti kakve će aktivnosti ili rezultati donijeti varijabilnu financijsku naknadu.

Gradskim je upravama postavljeno i pitanje postoji li sustav edukacije i usavršavanja zaposlenika u upravnim tijelima. Čak 83% ispitanika ima sustav edukacije i usavršavanja zaposlenika. Kod većine organizacija postotak sredstava koji se iz proračuna izdvaja za edukaciju i usavršavanje iznosi između 0,10% do 0,20%. Također, veliki je postotak zaposlenika prošao tečajeve računalne pismenosti. 36 od 56 gradskih uprava je odgovorilo da su svi zaposlenici prošli tečaj, a samo 9 ispitanika ih nije prošlo. Kod pitanja postoji li u gradskoj upravi osoba koja je imenovana službenikom za informiranje, čak 92% gradskih uprava odgovorilo je da ima osobu zaduženu za informiranje.

**Postotak proračunskih sredstava za edukaciju i usavršavanje**



Izvor: Deloitteovo istraživanje javnog sektora



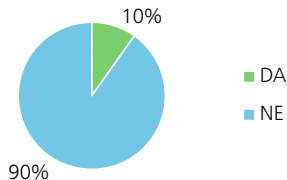
# Infrastruktura i informacijska tehnologija

Ivica Perica, Deloitte

Kako bi funkcionirale na učinkovit i djelotvoran način, koji zadovoljava potrebe krajnjih korisnika, sve organizacije, pa tako i gradske uprave, moraju imati implementirane procese koji u potpunosti podupiru njihove svakodnevne aktivnosti ili isporuke usluga, te moraju imati na raspolaganju informacijske tehnologije (IT) kao podršku navedenim procesima.

Povijesno gledajući, organizacije su uglavnom sagledavale svoje poslovanje na temelju vlastitih funkcija ili odjela, a nisu ga sagledavale procesno ili prema uslugama/proizvodima. Iako je bitno imati uspostavljenu odgovarajuću hijerarhiju među funkcijama, jer to omogućuje razjašnjavanje mnogih pitanja, svakodnevno poslovanje organizacije se ipak obavlja kroz procese čije aktivnosti prelaze, i po nekoliko puta, iz jednog organizacijskog dijela u drugi dio. Danas se sve više teži da i IT sustavi budu procesno orijentirani i sveobuhvatni. Prema iskustvu Deloitteovih stručnjaka, organizacije koje su fokusirane na cjelovito poboljšanje procesa, koriste informacijske tehnologije i postižu značajna sustavna poboljšanja u odnosu na organizacije koje se striktno drže točke gledišta pojedinih internih funkcija/odjela same organizacije. Pitanja 33.-39. u Deloitteovom istraživanju pokrila su područje poslovnih procesa unutar gradskih uprava, kao i informacijske sustave i neophodnu računalno komunikacijsku infrastrukturu koja ih podržava, te su donijela neke zanimljive rezultate. Iako više od 80% ispitanika iz gradskih uprava koje su sudjelovale u istraživanju smatra da ima cjelovite i povezane informatičke sustave, što je pomak od gotovo 30% u usporedbi sa istovjetnim istraživanjem provedenim od strane Deloittea prije nekoliko godina, još uvijek se vidi da ne postoji veliki broj gradova (samo 10%) koji IT dodjeljuju dovoljnu pažnju oformljivanjem zasebnih IT odjela, koji bi osiguravali odgovarajuću podršku poslovnim korisnicima.

## Postojanje posebnog IT odjela



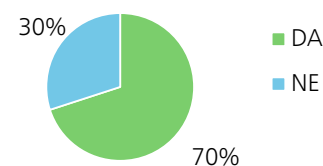
Izvor: Deloitteovo istraživanje javnog sektora

Takvi su rezultati sukladni iskustvu Deloitteovih stručnjaka, prema kojemu gradske uprave uglavnom nemaju jaku IT strukturu.

Postojanje ili nepostojanje integriranog IT sustava ili IT odjela nije samo po sebi dobro ili loše, već je važnije da organizacija ima odgovarajuću razinu IT infrastrukture kako bi mogla optimalno funkcionirati. Optimalna IT infrastruktura i optimalno funkcioniranje ne znači nužno da sustav mora biti u potpunosti integriran i da gradska uprava ima IT odjel, već da su procesi uspostavljeni i podržani na takav način da minimaliziraju potrebu za višestrukim unosom istih podataka kao i dolazaka građana, te smanjuju potrebu za ljudskim intervencijama i mogućnosti ljudskih pogrešaka, čime se poboljšava učinkovitost i djelotvornost procesa.

Na pitanje ima li gradska uprava adekvatan hardver i softver za učinkovito poslovanje, gotovo svi ispitanici (92%) odgovorili su da imaju primjeren ili odličan hardver ili softver unutar svojih organizacija. Takav odgovor kontradiktoran je s odgovorima na pitanje koje se odnosilo na to da li gradska uprava u narednom razdoblju planira značajnije strateške investicije u računalnu opremu i softver, gdje je više od 70% ispitanika odgovorilo potvrdno.

## Planiranje strateških investicija u računalnu opremu i softver



Izvor: Deloitteovo istraživanje javnog sektora

Najbolje prakse ukazuju da bi najbolje bilo razviti IT strategiju koja je u ravnoteži s cjelokupnom strategijom gradske uprave, a zatim je prenijeti u operativni akcijski plan koji bi kulminirao implementacijom hardvera i softvera potrebnih za ispunjenje strateških ciljeva. To je složeni proces tehničke prirode, a potrebno ga je provesti uz podršku stručnjaka ili tima stručnjaka s odgovarajućim iskustvom u IT sektoru. U obzir treba uzeti i činjenicu da EU promovira „Digital Agenda“ i „Strategiju 2020“, koja zagovara da se više od 50% usluga koje se pružaju državljanima/građanima treba odvijati elektroničkim putem. Tome u prilog idu i odgovori ispitanika koji u velikom dijelu potvrđuju da gradovi imaju Internet stranice putem kojih građanima pružaju pristup neophodnim informacijama, a u nekim slučajevima pružaju mogućnost komunikacije s gradskom upravom. Tom uslugom, koju obično nazivamo e-uprava, gradske uprave omogućuju građanima i poslovnim organizacijama da s upravom posluju putem internetskih kanala, što omogućuje bolju ekspeditivnost, smanjenje troškova i administrativnog opterećenja itd. To ne samo da je dobro za poslovanje, već je i politički promišljeno, budući da građani cijene činjenicu da mogu uštedjeti svoje vrijeme i novac pri kontaktu s gradskom upravom.

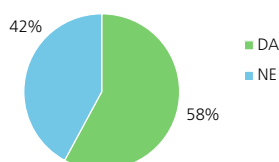
Istraživanje je uključivalo i pitanje da li su procesi koje je implementirala gradska uprava u obavljanju svakodnevnih poslova zadovoljavajući, na što je velika većina ispitanika odgovorila da su primjereni (79%) ili čak u skladu s najboljim praksama (15%), dok je samo mali dio ispitanika odgovorio da su procesi prejednostavni (6%). Kao što je već navedeno u ovom tekstu, optimizirani procesi mogu donijeti brojne stvarne koristi organizaciji. Najbolja praksa u ovom području sugerira da bi organizacije trebale dokumentirati svoje procese i s vremena na vrijeme ih pregledavati, kako bi uvidjele mogu li se poboljšati ili čak u potpunosti promijeniti. Dokumentiranje i periodično revidiranje te poboljšanje internih procesa omogućit će učinkovito korištenje imovine i resursa, te njihovo alociranje na aktivnosti koje su građanima korisnije. Deloitte je razvio Mapu vrijednosti poslovanja (Enterprise Value Map) koja detaljno pokazuje procese u raznim tipovima organizacija, kao i pojedine dijelove tih procesa i načina kako oni pridonose stvaranju vrijednosti. Također, Deloitte razumije važnost uspostave i upravljanje projektima/promjenama koje obuhvaćaju promjene procesa i implementaciju novih tehnologija, gdje koristi svoje ustaljene i svjetski priznate metodologije i pristupe već korištene u mnogim gradskim upravama.

# Fondovi Europske unije (EU)

Tamara Obradović Mazal, Deloitte

Istraživanje otkriva važnost i složenost financiranja gradskih uprava iz EU fondova. Gradskim upravama postavljeno je pitanje imaju li iskustva s korištenjem EU fondova. Odgovori su pokazali da 58% ispitanika ima iskustva s EU fondovima, no to ipak čini mali postotak ako uzmemo u obzir da je Hrvatska dosad koristila sve predpristupne programe EU, odnosno CARDS, PHARE, ISPA, SAPARD, a od 2007. program IPA. Pritom zabrinjava podatak da gotovo polovica ispitanih nema iskustva s EU fondovima, što bitno umanjuje njihov apsorpcijski kapacitet u trenutku kad Hrvatska uđe u punopravno članstvo EU i kad se dostupna sredstva za različite projekte značajno povećaju. Prijašnje korištenje EU fondova važna je „vježba“ za fondove koji se otvaraju nakon ulaska u članstvo.

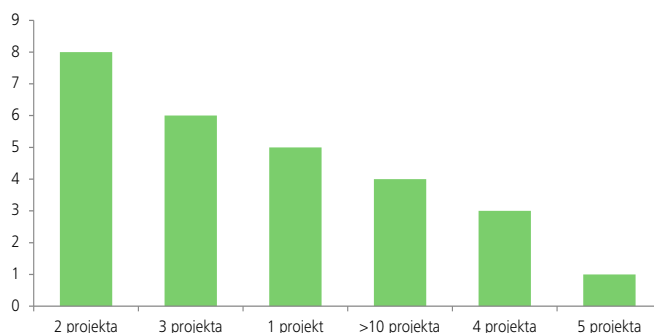
Iskustvo u korištenju EU fondova



Izvor: Deloitteovo istraživanje javnog sektora

Gradske uprave također smo upitali koliko je projekata (su)financiranih iz EU fondova do sad provedeno na području lokalne jedinice. Najveći broj jedinica, njih 30%, provelo je do sada dva EU projekta, odnosno 22% ispitanika provelo je do sada tri EU projekta. Svega 15% ispitanika dosad je provelo više od 10 EU projekata.

Broj projekata sufinanciranih iz EU fondova



Izvor: Deloitteovo istraživanje javnog sektora

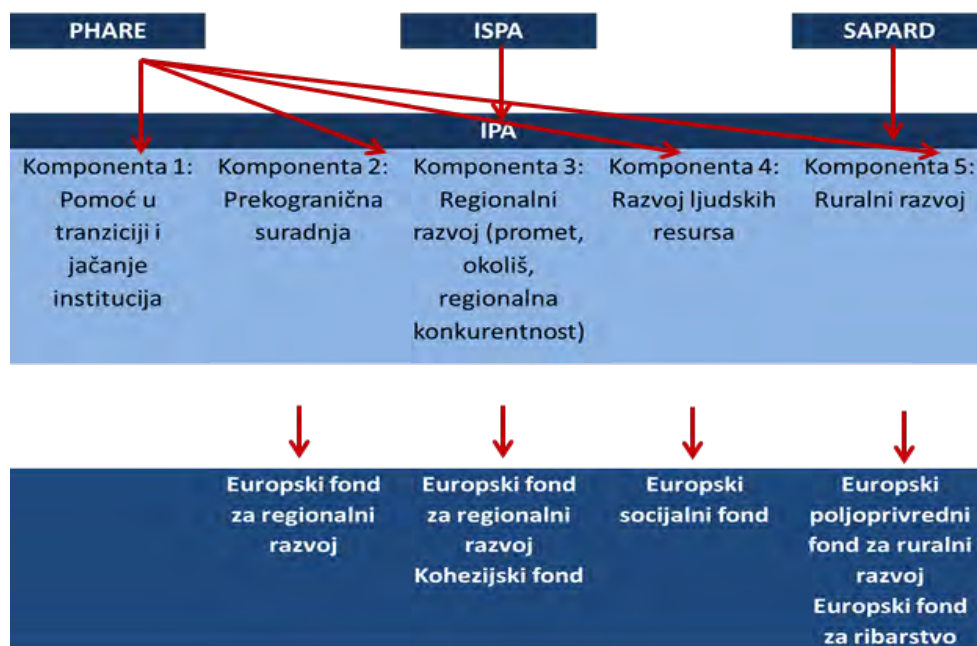
Iz odgovora gradskih uprava na pitanje koliko službenika radi na pripremi i/ili provedbi EU projekata, vidljivo je da kod većine ispitanika, njih 25% na EU projektima radi 3 službenika. Iznimku čini 6% gradskih uprava gdje na EU projektima radi više od 10 službenika. Strukturni fondovi imaju ključnu ulogu u podupiranju europskih strateških ciljeva za poticanje gospodarskog i društvenog razvoja u EU. Predviđena sredstva iz strukturnih fondova i Kohezijskog fonda za Hrvatsku su 449,4 mln € za 2013. godinu, od čega je 150 milijuna € rezervirano za Kohezijski fond, a 300 milijuna € ukupno za Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj i Europski socijalni fond. Fondovi su na raspolaganju zemljama članicama EU koje imaju potrebe za dodatnim ulaganjima u ujednačen i održiv gospodarski i društveni razvoj. Hrvatska će imati pravo koristiti sredstva iz ovih fondova nakon stupanja u članstvo EU. Strukturni fondovi namijenjeni su tvrtkama i organizacijama, kao i javnim tijelima.

Pojedinačni primatelji fondova EU suočeni su sa složenim procesom pripreme zahtjeva za financiranjem. Prijave su kompleksne jer su uvjeti definirani brojnim pravilima EU i pravilima na nacionalnoj razini. Naš rad s klijentima počinje od procjene mogućnosti primanja sredstava planiranih investicija na temelju detaljne analize projekta sa subjektivne i objektivne strane, kao i mogućnosti isporuke procjene projekta u skladu s kriterijima odabira za određenu dodjelu bespovratnih sredstava.

Deloitte pomaže klijentima u izradi nužne dokumentacije, poput poslovnih planova, studija izvedivosti, cost-benefit analiza i drugih dokumenata, koji trebaju biti usklađeni sa zahtjevima domaćeg pravnog okvira kao i pravnog okvira EU.

Deloitte ima iznimno iskustvo u provedbi kontrole i procesa evaluacije javnih tijela kroz posebne revizije projekta i primjenu odgovarajuće procedure za nadzor provedbe projekta. Izazovi gospodarske situacije nameću dodatne zahtjeve za korištenjem strukturnih fondova, koji moraju biti dodatno učinkoviti kako bi se prilagodili povećanom volumenu i većem riziku neodgovarajućih zahtjeva.

### Od pretpristupnih instrumenata do strukturnih fondova



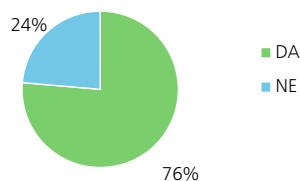
# Financiranje kapitalnih projekata

Ivica Krešić, Deloitte

Anketna pitanja iz područja kapitalnih investicija u infrastrukturu gradovima pružaju zanimljivu sliku. Svih 59 gradova potvrdilo je da će u narednih 5-10 godina imati potrebu investirati u izgradnju ili poboljšanje javne i komunalne infrastrukture.

Velika većina, tj. njih 76% već ima izrađen plan financiranja tih projekata, dok 24% to tek treba učiniti. Naravno, u ovim vremenima sporog izlaska iz krize i mogućeg novog vala recesije u Europi u 2012. godini, mnoge od postojećih planova vjerojatno treba uskladiti s novim, težim okolnostima na financijskim tržištima.

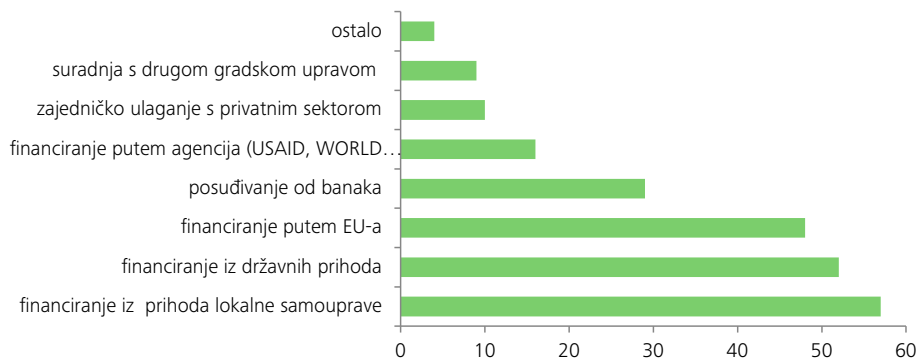
## Plan financiranja projekata izgradnje ili poboljšanja infrastrukture



Izvor: Deloitteovo istraživanje javnog sektora

Što se tiče metode financiranja kapitalnih projekata, gradovi računaju na sredstva iz više izvora. Praktično svi se oslanjaju na prihode lokalne samouprave i pripadajući dio prihoda središnje države. Čak 84% planira i financiranje iz fondova EU-a, što je svakako ohrabrujući podatak. Posudbu od banaka planira nešto više od polovice gradova, dok su manje zastupljeni financiranje putem agencija, zajednička ulaganja s privatnim sektorom i financiranje u suradnji s drugim gradovima.

## Plaćanje javnih projekata



Izvor: Deloitteovo istraživanje javnog sektora

Deloitteovo je mišljenje da se u uvjetima nižih poreznih prihoda i skupljeg kreditnog zaduživanja gradovi trebaju više okrenuti suradnji s privatnim sektorom. Mogući modeli uključivanja privatnog sektora su kroz projekte javno-privatnog partnerstva, kroz davanje koncesija na obavljanje određenih djelatnosti ili kroz privatizaciju dijela tvrtki u vlasništvu gradova.

U svezi postojanja strategije kapitalnih ulaganja i njihovog financiranja, 68% gradova posjeduje takvu strategiju. Od onih gradova koji posjeduju takvu strategiju, 76% gradova ju tretira javnim dokumentom, dostupnim građanima, a 74% gradova je prilikom izrade strategije vodilo računa o konkurentskim prednostima grada.



# Metodologija

Deloitte je proveo analizu javnog sektora s ciljem da omogući gradskim upravama uvid u indikatore njihovog djelovanja na području strategije, financijskih procesa, upravljanja ljudskim resursima, gradske infrastrukture (IT i procesa) i javnih radova, te uvid u izazove i prilike s kojima se susreću druge gradske uprave u Hrvatskoj.

Upitnik s pozivom za sudjelovanje u istraživanju prosljeđen je svim gradovima u Hrvatskoj.

Od ukupno 127 gradova, njih 61 osiguralo je cjelovite odgovore na upitnik: Belišće, Benkovac, Bjelovar, Cres, Crikvenica, Čakovec, Čazma, Daruvar, Donja Stubica, Duga Resa, Dugo Selo, Glina, Ivanec, Ivanićgrad, Jastrebarsko, Karlovac, Klanjec, Komiža, Korčula, Krk, Kutina, Kutjevo, Ludbreg, Makarska, Mursko Središće, Našice, Nova Gradiška, Novalja, Novi Marof, Novi Vinodolski, Novigrad (Istarska županija), Ogulin, Orahovica, Osijek, Otočac, Ozalj, Pag, Pakrac, Pazin, Petrinja, Ploče, Poreč, Pula, Prelog, Rab, Rijeka, Samobor, Senj, Sinj, Slatina, Slunj, Šibenik, Umag, Varaždinske toplice, Vinkovci, Vodice, Vrbovsko, Vukovar, Zabok, Zagreb, Zlatar.

Istraživanje je provedeno u razdoblju od listopada do studenog 2011. godine, te se temelji na informacijama i spoznajama dostupnim gradskim upravama u tom vremenu.



# Upitnik i rezultati

## Financije

Pitanja se odnose na gradske uprave i tvrtke u njihovom vlasništvu koje pružaju usluge svojim jedinicama

1. Ima li gradska uprava definiranu strategiju/strateški plan kapitalnih ulaganja i njihovog financiranja?  
DA (41) ili NE (19)
2. Je li strategija dostupna javnosti?  
DA (39) ili NE (12)
3. Je li se prilikom izrade strategije vodilo računa o konkurentskim prednostima grada?  
DA (37) ili NE (13)
4. Ako je odgovor na prošlo pitanje NE, pređite na 5. pitanje. Ukoliko je odgovor DA, molimo Vas da odgovorite na pitanje:
  - 4.1. Koje su to konkurentske prednosti grada prema mišljenju gradske uprave i zašto?

prirodni resursi, očuvan okoliš	3
geoprometni položaj, blizina Zagrebu	10
iskorištavanje turističkih resursa	8
uređene i opremljene industrijske zone	1
uređene i opremljene poduzetničke zone	2
razvoj poljoprivrede i ribarstva	1
izgrađena komunalna infrastruktura	3
5. Pripremate li godišnje financijske i operativne planove?  
DA (56) ili NE (4)
6. Ukoliko je odgovor DA, molimo Vas da odgovorite na pitanja koja slijede, ukoliko je odgovor NE, molimo Vas da nastavite s pitanjem br. 7.
  - 6.1. Godišnji planovi pripremljeni su koristeći:  
(31) 'bottom up' pristup (8) 'top down' pristup (7) i 'bottom up' i 'top down'
  - 6.2. Planovi za fiskalnu godinu pripremljeni su na:  
(47) godišnjoj bazi (5) mjesečnoj bazi
  - 6.3. Jesu li indikativni financijski planovi za više fiskalnih godina pripremljeni uzimajući u obzir dugoročnu prirodu pojedinih investicija?  
DA (48) ili NE (3)
  - 6.4. Financijski planovi pripremljeni su:  
(54) elektronski (1) na papiru (1) elektronski i na papiru
  - 6.5. Ako su planovi pripremljeni elektronski, pripremljeni su:

koristeći softver za financijsko planiranje	31
pripremljeni su u Excelu	21
i jedno i drugo	4

6.6. Analiziraju li se redovito odstupanja stvarnih od planiranih veličina i ukoliko je odgovor DA koliko često?

dnevno	5
mjesečno	26
kvartalno	16
nekoliko puta godišnje	8

6.7. Koriste li se godišnji planovi prilikom odlučivanja o nabavi?  
DA (57) ili NE (0)

7. Smatrate li da je proces pripreme proračuna i planiranja:  
(4) Previše jednostavan (46) Primjeren (9) U skladu je s najboljim praksama?

8. Koje bi probleme izdvojili kao najvažnije u postupku planiranja proračuna?

nedostatak financijskih sredstava za sve potrebe	11
usklađivanje rashoda s izvorima financiranja	8
problem planiranja	6
nesigurnost naplate i ostvarenja prihoda	5
nedefinirani prioriteti i strategija	3
česte izmjene zakona	2
građevinske dozvole koje su nužne za planiranje	1
uključivanje što šireg kruga sudionika u planiranje	1
nepredvidljivost prihoda	1
netransparentnost	1
planiranje investicija, EU fondovi	1
slaba komunikacija upravnih tijela	1
velika očekivanja od odjela za financije	1

9. Ima li gradska uprava iskustva u korištenju EU fondova?  
DA (33) ili NE (24)

10. Ukoliko je odgovor DA, molimo Vas da odgovorite na pitanja koja slijede. Ukoliko je odgovor NE, molimo Vas da nastavite s pitanjem br. 11.

10.1. Koliko sredstava ste do sad uspjeli dobiti iz EU fondova?

>1.000.000 kn	6
>5.000.000 kn	5
>10.000.000 kn	5
>20.000.000 kn	5
< 200.000 kn	3
>100.000.000 kn	2
>200.000.000 kn	2

10.2. Koliko je projekata (su)financiranih iz EU fondova do sad provedeno na području Vaše lokalne jedinice?

2 projekta	8
3 projekta	6
1 projekt	5
>10 projekta	4
4 projekta	3
5 projekta	1

- 10.3. Koliko službenika radi na pripremi i/ili provedbi EU projekata?
- |                |   |
|----------------|---|
| 1 službenik    | 9 |
| 3 službenika   | 8 |
| 2 službenika   | 4 |
| 4 službenika   | 3 |
| 5 službenika   | 3 |
| 6 službenika   | 3 |
| >10 službenika | 2 |
- 10.4. Koliko dugo rade na tim projektima?
- |                          |    |
|--------------------------|----|
| 2 godine                 | 13 |
| 3 godine                 | 5  |
| 1 godinu                 | 4  |
| 4 godine                 | 3  |
| 6 godina                 | 2  |
| 8 godina                 | 2  |
| ovisno o vrsti natječaja | 2  |
| 5 godina                 | 1  |
11. Postoji li funkcija riznice/upravljanja rizicima, kojom gradska uprava upravlja novcem i ostalim investicijama?  
DA (40) ili NE (18)
12. Ukoliko je odgovor NE, molimo Vas da odgovorite na pitanja koja slijede. Ukoliko je odgovor DA, molimo Vas da nastavite sa pitanjem br.13.
- 12.1. Zašto ne postoji funkcija riznice/ upravljanja rizicima?
- |  |   |
|--|---|
| financijski velika investicija                 | 7 |
| nedostatak kadrova                             | 4 |
| nepostojanje informatičkog rješenja            | 4 |
| nepostojanje preduvjeta                        | 3 |
| uvođenje FMC-a u tijeku                        | 2 |
| cash pollingom postizemo isto što i s riznicom | 1 |
| proces koji traje                              | 1 |
- 12.2. Što gradska uprava čini kako bi je uveli?
- |  |   |
|--|---|
| planirana povećanja financijskih sredstva za financiranje dodatnih zaposlenika | 2 |
| novi zaposlenici, edukacija  | 1 |
| traži informatičko rješenje  | 1 |
| u fazi je uvođenja   | 8 |
13. Smatrate li da procesi upravljanja rizicima u gradskoj upravi:  
(14) Ne postoje (9) Previše su jednostavni  
(24) Primjereni su (5) U skladu su s najboljom praksom?
14. Smatrate li da gradska uprava vlastite troškove:  
(1) Ne prati (26) Zadovoljavajuće prati (30) Prati u skladu s najboljom praksom?

15. Ukoliko je odgovor Ne prati ili Zadovoljavajuće prati, molimo Vas da odgovorite na pitanja koja slijede. Ukoliko je odgovor Prati u skladu s najboljom praksom, molimo Vas da nastavite s pitanjem br. 16.
- 15.1. Koji su mogući pravci poboljšanja sustava?
- |   |   |
|---|---|
| cjelovito uvođenje FMC-a  | 3 |
| elektronsko praćenje troškova   | 3 |
| kvalitetnije planiranje i pridržavanje plana                                      | 2 |
| više razinsko odlučivanje   | 2 |
| definiranje procesa, rizika i odgovornosti  | 1 |
| informatičko povezivanje sklopljenih ugovora i rezervacije proračunskih sredstava | 1 |
| ljudski resursi, programska podrška   | 1 |
| poboljšanje načina cirkuliranja dokumenata  | 1 |
| veća analiza opravdanosti troškova  | 1 |
- 15.2. Što je od predloženog gradska uprava učinila?
- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| nabavljeno informatičko rješenje     | 2 |
| edukacija i prijem novih zaposlenika | 1 |
| uvođenje e-pisarnice                 | 1 |
| Uveden FMC                           | 5 |
16. Jesu li informacije o prihodima i troškovima pripremljene i prezentirane javnosti na vrijeme i na učinkovit način?  
DA (57) ili NE (2)
17. Postoje li inicijative za uključivanjem građana u proračunski proces?  
DA (34) ili NE (24)
18. Objavljuju li se podaci o proračunu jedinica gradske uprave?  
(4) Službena glasila                      (57) službena glasila, web stranice grada
19. Ima li gradska uprava probleme s naplatom prihoda?  
Ukoliko je odgovor DA, molimo Vas da odgovorite na pitanja koja slijede. Ukoliko je odgovor NE, molimo Vas da nastavite s pitanjem br.20.
- 19.1. Koliki postotak čine nenaplaćeni prihodi?
- |                         |   |
|-------------------------|---|
| 10% nenaplaćeni prihodi | 2 |
| 11% nenaplaćeni prihodi | 1 |
| 20% nenaplaćeni prihodi | 2 |
| 30% nenaplaćeni prihodi | 1 |
| 40% nenaplaćeni prihodi | 1 |
- 19.2. Kako ih gradska uprava prati?
- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| analitičkom evidencijom potraživanja | 1 |
| kontinuirano                         | 2 |
| putem software                       | 2 |
| svakodnevno pregled dužnika          | 1 |
| zakonski                             | 1 |
- 19.3. Što je gradska uprava učinila na tom području u proteklih pet godina?
- |   |    |
|---|----|
| koristi sve zakonske instrumente potraživanja | 8  |
| nisu odgovorili                               | 53 |

## Ljudski kapital

Pitanja se općenito odnose na gradsku upravu i tvrtke u njenom vlasništvu koje pružaju usluge svojim jedinicama

20.	Koliko ljudi je direktno zaposleno u gradskoj upravi?	
	<30 ljudi	19
	30 do 60 ljudi	7
	60 do 100 ljudi	3
	100 do 250 ljudi	4
	250 do 450 ljudi	1
	450 do 2750 ljudi	1
21.	Koja je prosječna starost zaposlenih?	
	<40 godina	12
	40 do 50 godina	38
	50 do 60 godina	1
22.	Kakva je obrazovna struktura zaposlenih:	
	( ) % sa završenim fakultetom	
	<20%	6
	20% do 30%	12
	30% do 40%	17
	40% do 50%	13
	>50%	8
	( ) % s višim stupnjem obrazovanja	
	<10%	16
	10% do 20%	17
	20% do 30%	14
	30% do 40%	1
	40% do 50%	1
	>50%	1
	( ) % s tehničkom školom	
	<10%	4
	10% do 20%	4
	20% do 30%	1
	30% do 40%	1
	>50%	1
	( ) % sa srednjom školom	
	<10%	2
	10% do 20%	3
	20% do 30%	13
	30% do 40%	19
	40% do 50%	10
	>50%	8
	( ) % s osnovnom školom	
	<10%	23
	<20%	5

23. Mjerite li efikasnost zaposlenika?

DA (41) ili NE (16)

Ukoliko je odgovor DA, molimo Vas da odgovorite na pitanje koje slijedi, ukoliko je odgovor NE, molimo Vas da nastavite s pitanjem br.24.

23.1. Koliko često ju mjerite:

(39) Godišnje (1) Polugodišnje (2) Kvartalno?

24. Postoje li opisi poslova za sva radna mjesta?

DA (60) ili NE (0)

25. Postoje li pravilnici za upravljanje ljudskim resursima?

DA (30) ili NE (28)

26. Ostvaruju li zaposlenici bonus za natprosječne rezultate?

DA (33) ili NE (26)

27. Postoji li sustav planiranja i sustav procjene uspješnosti zaposlenika?

DA (33) ili NE (25)

28. Funkcija ljudskih resursa u gradskoj upravi:

(11) Ne postoji (21) Nedovoljno razvijena

(23) Odgovarajuće razvijena (6) U skladu s najboljom praksom

29. Postoji li sustav edukacije i usavršavanja zaposlenika u upravnim tijelima?

DA (50) ili NE (10)

30. Koji postotak ukupnih sredstava iz proračuna se izdvaja za edukaciju i usavršavanje?

0,10% - 0,20%	25
0,20% - 0,50%	6
0,50% - 1%	5
1% - 3%	2
3% - 5%	4
5% - 10%	1
>10%	1

31. Jesu li zaposleni prošli tečajeve računalne pismenosti i u kojem postotku?

SVI	36
NE	9
djelomično	3
>10%	2
>20%	2
>60%	1
>80%	8

32. Postoji li u gradskoj upravi osoba koja je imenovana službenikom za informiranje?

(56) DA ili (5) NE

## Infrastruktura (IT i procesi)

Pitanja se odnose na gradske uprave i tvrtke u njihovom vlasništvu koje pružaju usluge jedinicama

33. Ima li gradska uprava cjelovite i povezane informatičke sustave?  
DA (50) ili NE (11)
34. Ima li grad poseban IT odjel?  
DA (6) ili NE (55)
35. Smatrate li da računalna oprema i softver koji gradska uprava koristi, osigura usluge:  
(5) Previše jednostavni (52) Primjereni (4) Odlični
36. Smatrate li da su procesi koje gradska uprava koristi u pružanju usluga svojim jedinicama:  
(6) Previše jednostavni (45) Primjereni (9) U skladu s najboljom praksom?
37. Smatrate li da su procesi koje gradska uprava koristi u izvršavanju dnevnih internih poslova:  
(4) Previše jednostavni (48) Primjereni (9) U skladu s najboljom praksom?
38. Planira li gradska uprava u narednih 5 godina strateške investicije u računalnu opremu i softver?  
DA (42) ili NE (18)
39. Ima li gradska uprava svoju web stranicu?  
39.1. Da, na stranici su objavljene osnovne informacije o tijelima i upravi  
DA (18) ili NE (0)  
39.2. Da, na stranici osim osnovnih informacija postoje dokumenti i obrasci koje građani mogu preuzeti kako bi ostvarili neko pravo ili dobili uslugu  
DA (34) ili NE (0)  
39.3. Da, građani osim osnovnih informacija, dokumenata i formulara, samostalno mogu komunicirati s lokalnim vlastima šaljući dokumente, ispunjene formulare putem e-maila ili stavljanjem na stranicu  
DA (23) ili NE (1)

## Javni radovi

40. U narednih 5-10 godina, hoće li Vaša gradska uprava imati potrebu investirati u izgradnju ili poboljšanje javne/komunalne infrastrukture?  
DA (59) ili NE (0)
41. Ukoliko je odgovor DA, molimo Vas da odgovorite na pitanje koje slijedi. Ukoliko je odgovor NE, molimo Vas da nastavite s pitanjem br. 42.  
41.1. Ima li Vaša gradska uprava plan financiranja tih projekata?  
DA (42) ili NE (13)

42. Koji se od navedenih načina uzima u obzir za plaćanje javnih projekata
- 42.1. Financiranje iz prihoda lokalne samouprave  
DA (57) ili NE (0)
  - 42.2. Financiranje iz državnih prihoda (pomoći središnje države)  
DA (52) ili NE (0)
  - 42.3. Financiranje putem EU-a  
DA (48) ili NE (0)
  - 42.4. Financiranje putem drugih agencija za pomoć npr. USAID, WORLD BANK, EBRD, itd.  
DA (16) ili NE (0)
  - 42.5. Posuđivanje od banaka  
DA (29) ili NE (0)
  - 42.6. Zajedničko ulaganja s privatnim sektorom  
DA (10) ili NE (0)
  - 42.7. Suradnja s drugom gradskom upravom u financiranju projekata od zajedničkog interesa  
DA (9) ili NE (0)
  - 42.8. Ostalo
    - DA (Hrvatske vode, Hrvatske ceste, Hrvatske šume) 1
    - DA, sufinanciranje građana 1
    - DA, uglavnom ovisno o svakom pojedinom projektu 1
    - financiranje projekata [irokog spektra mogućnosti] 1
    - naknada za priključke, komunalni doprinos, komunalna naknada 1
43. Je li grad u mogućnosti osigurati usklađenost budućih projekata s važećim ili budućim zakonskim propisima vezanim za zaštitu okoliša?  
DA (53)            NE (6)            Djelomično (2)

## Ostalo

44. Postoji li sustav ocjenjivanja kvalitete javnih usluga? (moguće više odgovora)
- 44.1. Ne 12
  - 44.2. Da, putem pritužbi, peticija, podnesaka, itd. 25
  - 44.3. Da, putem pritužbi, peticija, podnesaka, itd. koji se mogu podnijeti putem web stranice ili e-pošte 34
  - 44.4. Da, putem anketiranja o zadovoljstvu pojedinih usluga 5



---

Ukoliko imate pitanja slobodno kontaktirajte naše stručnjake:

**Vladimir Milošević**

**Partner**

**Financijsko savjetovanje**

Tel: + 385 1 2351 934

Mob: + 385 91 4812 111

[vmilosevic@deloittece.com](mailto:vmilosevic@deloittece.com)

**Ivica Krešić**

**Direktor**

**Financijsko savjetovanje**

Tel: + 385 1 2351 935

Mob: + 385 91 3536 091

[ikresic@deloittece.com](mailto:ikresic@deloittece.com)

**Tamara Obradović Mazal**

**Direktor**

**Poslovno savjetovanje**

Tel: + 385 1 2351 979

Mob: + 385 98 337 098

[tobradovicmazal@deloittece.com](mailto:tobradovicmazal@deloittece.com)

**Aleksandra Kolarić**

**Direktor**

**Marketing, komunikacije i razvoj poslovanja**

Tel: + 385 1 2352 123

Mob: + 385 91 1415 091

[akolaric@deloittece.com](mailto:akolaric@deloittece.com)

**Ivica Perica**

**Viši menadžer**

**Poslovno savjetovanje**

Tel: + 385 1 2351 921

Mob: + 385 91 6778 091

[iperica@deloittece.com](mailto:iperica@deloittece.com)

**Jadranka Lovrić**

**Menadžer**

**Marketing, komunikacije i razvoj poslovanja**

Tel: + 385 1 2351 963

Mob: + 385 91 1350 091

[jlovric@deloittece.com](mailto:jlovric@deloittece.com)

**Prof.dr.sc. Josip Kregar**

**Predsjednik Upravnog odbora**

**Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo**

Tel: + 385 1 4813 281

[centar@tripalo.hr](mailto:centar@tripalo.hr)

**Doc.dr.sc. Tereza Rogić Lugarić**

**Pravni fakultet**

[tereza.rogic.lugaric@pravo.hr](mailto:tereza.rogic.lugaric@pravo.hr)

**Vanja Mladineo**

**Izvršni direktor**

**Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo**

Tel: + 385 1 4813 281

[vanja@tripalo.hr](mailto:vanja@tripalo.hr)

---

# Istraživanje Potencijali gradova otkriva složenost i različitosti u sustavu lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj

Deloitte se odnosi na Deloitte Touche Tohmatsu Limited, pravnu osobu osnovanu sukladno pravu Ujedinjenog Kraljevstva Velike Britanije i Sjeverne Irske (izvorno "UK private company limited by guarantee"), i mrežu njegovih članova, od kojih je svaki zaseban i samostalan pravni subjekt. Molimo posjetite [www.deloitte.com/hr/o-nama](http://www.deloitte.com/hr/o-nama) za detaljni opis pravne strukture Deloitte Touche Tohmatsu Limited i njegovih tvrtki članica.

Ova publikacija sadrži isključivo opće informacije, te ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, kao ni jedan subjekt u njegovom sastavu ili njihovi pridruženi subjekti, svi zajedno pod skupnim nazivom Deloitteova mreža, ne pružaju ovom publikacijom računovodstvene, poslovne, financijske, investicijske, pravne, porezne ni druge vrste profesionalnih savjeta i usluga. Publikacija ne zamjenjuje profesionalan savjet ni profesionalnu uslugu, niti se smije koristiti kao osnova za donošenje odluka ili postupanje koje može utjecati na financijsko stanje ili poslovanje korisnika publikacije. Korisnicima publikacije savjetujemo da se obrate ovlaštenom stručnom savjetniku prije nego što donesu ikakvu odluku ili poduzmu ikakve radnje koje mogu utjecati njihovo financijsko stanje ili poslovanje. Ni Deloitte Touche Tohmatsu, niti njegovi članovi, kao ni njihovi pridruženi subjekti ne odgovaraju za eventualne štete koje pretrpi bilo koja osoba oslanjajući se na ovu publikaciju.