

Upravljanje materijalnim sredstvima u javnom sektoru na primjeru HŽ Infrastrukture d.o.o.

Krišto, Martina

Postgraduate specialist thesis / Završni specijalistički

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Law / Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:199:781208>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-13**



Repository / Repozitorij:

[Repository Faculty of Law University of Zagreb](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
PRAVNI FAKULTET
Studijski centar za javnu upravu i javne financije
Studij Javno pravo i javna uprava

Martina Krišto

**UPRAVLJANJE MATERIJALNIM SREDSTVIMA U JAVNOM SEKTORU NA
PRIMJERU HŽ INFRASTRUKTURE d.o.o.**

Završni rad

Mentor: prof. dr. sc. Vedran Đulabić
Zagreb, travanj 2024.

Zahvaljujem mentoru prof. dr. sc. Vedranu Đulabiću, Voditelju poslijediplomskog studija
Javno pravo i javna uprava na pruženoj potpori i savjetima prilikom izrade ovog
specijalističkog rada i cjelokupnog poslijediplomskog studija.

Zahvaljujem poslodavcu HŽ Infrastrukturi d.o.o. na pruženoj mogućnosti za pohađanjem
poslijediplomskog studija, te na pomoći u pružanju internih podataka za potrebe ovoga rada.

Izjava o odgovornosti

Ja, Martina Krišto, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica završnog rada te da u radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova te da se prilikom izrade rada nisam koristila drugim izvorima do onih navedenih u radu.

Martina Krišto v.r.

Sažetak

Javni sektor čine organizacije u većinskom javnom vlasništvu koje obavljaju društveno važne poslove, ali u velikoj mjeri funkcioniraju po pravilima privatnog sektora. Javna poduzeća su do liberalizacije imala monopol u pružanju ključnih javnih usluga, a i danas dominiraju u sektorima poput transporta i komunalnih usluga. Za uspješnost javnih poduzeća ključno je upravljanje sukladno načelima javnog menadžmenta. U novije vrijeme javna poduzeća sve više poprimaju oblik trgovačkih društava, a neki sektori javnih usluga su liberalizirani i privatizirani. Upravljanje materijalnim sredstvima u javnom sektoru sve više dobiva na važnosti kao potpora razvojnim politikama. Kao primjer za analizu upravljanja materijalnim sredstvima uzimaju se Hrvatske željeznice koje su 1994. pretvorene u trgovačko društvo HŽ Infrastruktura d.o.o. u vlasništvu RH. HŽ Infrastruktura d.o.o. ima velik portfelj nekretnina, ali nedostaci poput neriješenih imovinsko-pravnih odnosa i neažurnih evidencija otežavaju njihovu komercijalizaciju. Stoga postoji prostor za unaprjeđenje organizacije i procesa upravljanja materijalnim sredstvima.

Ključne riječi: javni sektor, materijalna sredstva, upravljanje, HŽ Infrastruktura d.o.o.

Management of material assets in the public sector on the example of HZ Infrastruktura d.o.o.

Summary

The public sector consists of organizations mostly owned by the state that perform socially important duties, but operate according to private sector rules. Until liberalization, public companies had a monopoly in providing key public services, and they still dominate sectors like transport and utility services. Public management is crucial for the success of public companies. In recent times, public companies have increasingly taken the form of commercial entities, and some public service sectors have been liberalized and privatized. Croatian Railways, which were transformed into the limited liability company HŽ Infrastructure d.o.o. owned by the Republic of Croatia in 1994, are given as an example. Managing state assets is gaining importance as a support of development policies. HŽ Infrastructure has a large real estate portfolio, but shortcomings like unresolved property relations and outdated records make their commercialization difficult. Hence, there is room for improvement in the organization and processes of asset management.

Keywords: public sector, material assets, management, HŽ Infrastruktura d.o.o.

Sadržaj

1. UVOD	7
2. OD JAVNE UPRAVE DO JAVNOG SEKTORA	11
2.1. Pregled razvoja i uloge javne uprave u društvu i razvoj uprave do pojma javnog sektora	11
2.2. Upravljanje materijalnim sredstvima uprave	14
2.3. Ekonomsko korištenje materijalnih sredstava uprave	16
3. JAVNA PODUZEĆA I NJIHOVE SPECIFIČNOSTI U HRVATSKOJ I EU	18
3.1. Specifičnost položaja javnih poduzeća koja su dio javnih sektora, ali i djeluju na tržištu	18
3.2. Primjeri najbolje prakse u EU	23
3.3. Upravljanje imovinom željezničkih kompanija u EU	25
3.3.1. Upravljanje imovinom u željezničkoj djelatnosti u Švedskoj	25
3.3.2. Upravljanje imovinom u željezničkoj djelatnosti u Nizozemskoj	27
3.3.3. Upravljanje imovinom u željezničkoj djelatnosti u Italiji	28
3.3.4. Upravljanje imovinom u željezničkoj djelatnosti u Njemačkoj	29
3.3.5. Upravljanje imovinom u željezničkoj djelatnosti u Francuskoj	31
3.3.6. Upravljanje imovinom u željezničkoj djelatnosti u Austriji	32
3.4. Komparativna analiza upravljanja imovinom željezničkih kompanija u EU	33
3.4.1. Upravljanje infrastrukturnom imovinom	33
3.4.2. Upravljanje voznim parkom	34
3.4.3. Liberalizacija tržišta	35
3.5. Preporuke za modernizaciju javnih poduzeća u EU	35
4. UPRAVLJANJE IMOVINOM (NEKRETNINAMA) U HŽ INFRASTRUKTURI	37
4.1. Povijest i razvoj Hrvatskih željeznica	37
4.2. Organizacijska i upravljačka struktura HŽ Infrastrukture	38
4.3. Ključni operativni i financijski pokazatelji HŽ Infrastrukture	42
4.4. Upravljanje imovinom u HŽ Infrastrukturi	43
4.4.1. Sektor nekretnina	44
4.4.2. Sektor za održavanje	48
4.4.3. Sektor za mehanizaciju	50
4.4.4. Sektor za informatiku	50

4.4.5. Sektor za razvoj, pripremu i provedbu investicija i EU fondova	51
4.5. Mogućnosti i prepreke za unaprjeđenje upravljanja nekretninama u HŽ Infrastrukturi	53
5. ZAKLJUČAK	69
LITERATURA	71
POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA.....	74

1. UVOD

Pojam uprava u našem i u drugim jezicima, u pravilu, ima više značenja, od uprave kao djelatnosti upravljanja, do uprave kao jedne ili više organizacije. Za potrebe ovog rada, pod pojmom uprava smatra se skup upravnih organizacija. Javna uprava je skup organizacija koje obavljaju javne poslove, sa svrhom zadovoljenja općeg interesa. Javni poslovi se najvećim dijelom obavljaju preko upravnih organizacija, iako neke javne poslove obavljaju i privatne organizacije ili pojedinci (obrtnici) na temelju koncesije ili sličnih ugovornih odnosa. Zajedničke karakteristike upravnih organizacija su da one obavljaju javne poslove u javnom interesu, regulirane su pravilima javnog prava, financirane su iz javnih sredstava te su podložne kontroli političke vlasti. Dijelovi javne uprave su državna uprava (ministarstva, agencije, uredi, zavodi i sl.), teritorijalna samouprava (lokalna i regionalna) te javne službe. Javne službe su djelatnosti koje pružaju usluge od javnog interesa i mogu biti gospodarske (pružaju ih javna ili privatna trgovačka društva koja ostvaruju profit kao HEP, Plinara, itd.) te negospodarske (ne ostvaruju profit i djeluju kao javne ustanove – bolnice, škole, itd.). Javni sektor podrazumijeva organizacije koje osniva država, ali koje ostvaruju i profit (to su prvenstveno javna poduzeća). Javni sektor obuhvaća organizacije u većinskom javnom vlasništvu središnje države, lokalne samouprave ili njihovih tijela, koje se osnivaju za obavljanje poslova od važnosti za društvo i u većem dijelu funkcioniraju prema pravilima privatnog prava. U javni sektor ulaze i djelatnosti kojima je osnivač privatnopravna osoba koja obavlja javni posao (npr. privatni fakulteti) i privatnopravne osobe koje na temelju ugovora obavljaju određeni posao. Iako postoje razlike između organizacija javne uprave i javnog sektora, one imaju i zajedničke karakteristike, a to su da djeluju u javnom interesu, da obavljaju javne poslove i da nad obavljanjem tih poslova podliježu općem političkom i javnom nadzoru. Glavna razlika među njima je da javnu upravu regulira javno pravo, a javni sektor privatno pravo. Kako su se godinama razvijale javne službe, tako su bile podvrgnute liberalizaciji, privatizaciji, komercijalizaciji i slično.

Gospodarske javne službe obavljaju trgovačka društva koja pružaju usluge na profitnoj osnovi. Pod utjecajem novog javnog menadžmenta i koncepta regulatorne države, koja za razliku od socijalne države ne pruža usluge već regulira sektore liberaliziranih i privatiziranih javnih usluga, u razdoblju od početka 1990-ih vidljiv je trend privatizacije javnih poduzeća.

Glavno obilježje trgovačkih društava je to da djeluju kao organizacije privatnog prava, imaju svoju pravnu osobnost te upravne i kontrolne funkcije u rukama nadzornog odbora. Međutim, zbog lošeg upravljanja i ne ostvarivanja ciljeva javnog interesa, posljednjih godina vidljiva je pojava remunicipalizacije (povratak javne vlasti u trgovačka društva koja pružaju gospodarske javne službe).

Pod materijalnim sredstvima uprave podrazumijevamo ekonomska dobra kojima se služe upravne organizacije radi postizanja svojih ciljeva. Materijalna sredstva služe ostvarenju upravnih ciljeva neposredno, tj. u samoj osnovnoj djelatnosti radi koje je pojedina upravna organizacija stvorena, ili posredno, tj. održavanjem egzistencije upravne organizacije i trošenjem u njezinim unutarnjim funkcijama. S godinama se način raspolaganja materijalnim sredstvima razvijao kao posljedica razvoja društva, pa je tako od pojedinačnog raspolaganja (feudalizam) došlo do dekoncentracije gdje je društvena imovina pod upravom različitih upravnih organizacija. Samim time postaje sve značajniji politički nadzor izvora materijalnih sredstava uprave, koji povlači sa sobom koncentraciju političke vlasti.

Javna poduzeća su poduzeća koja su se do liberalizacije nekih sektora gospodarskih javnih službi nalazila u monopolskom položaju. Radi se o poduzećima koja nude za državu i stanovništvo bitna dobra i usluge, a pod kontrolom su javne vlasti, koja treba osigurati da takva poduzeća posluju u javnom interesu. Poduzeća u javnom vlasništvu u mnogim su sektorima još uvijek pružatelji važnih javnih usluga, kao što su voda, struja, transport, telekomunikacije i poštanske usluge. Kako bi pružale navedene usluge javna poduzeća moraju imati infrastrukturu koja se očituje kroz veliku količinu skupe, specijalizirane opreme. Kako bi održala niske cijene i istovremeno zaradila dovoljno prihoda, javna poduzeća moraju opslužiti što veći broj korisnika. Zbog toga je neekonomično u javnom vlasništvu imati više od jednog javnog poduzeća (npr. plinare, elektrane, željezničkog prijevoznika, itd.) na određenom području. Otuda i pojam prirodni monopoli. Javna poduzeća definirana su Zakonom o proračunu kao pravne osobe u većinskom izravnom ili neizravnom državnom vlasništvu, čije su dionice ili poslovni udjeli u portfelju Republike Hrvatske, ili u kojima Republika Hrvatska ima osnivačka (vlasnička) prava (čl. 3). Za uspješno i profitabilno vođenje javnih poduzeća, ključan je menadžerski pristup i dobro uspostavljen sustav javnog menadžmenta.

U Hrvatskoj su se nakon 1994. godine, do tada javna poduzeća, počela pretvarati u trgovačka društva (ceste, elektroprivreda, željeznice, pošta, telekomunikacije i ostalo), a u nekim od spomenutih sektora došlo je i do liberalizacije tržišta. Kao primjer u ovom radu se obrađuju Hrvatske željeznice odnosno HŽ infrastruktura d.o.o. u segmentu upravljanja materijalnim sredstvima, točnije nekretninama tog društva.

Zakonom o hrvatskim željeznicama iz 1994. godine i njegovim izmjenama i dopunama iz 1998. godine, tadašnje javno poduzeće Hrvatske željeznice, pretvoreno je u društvo s ograničenom odgovornošću čiji je osnivač i jedini član Republika Hrvatska, a za poslovanje je zadužen ministar nadležan za poslove prometa.

Imovinu u vlasništvu Republike Hrvatske karakterizira bogatstvo i raznolikost oblika, ali ponajviše izniman razvojni potencijal. Taj potencijal usmjeren je prema strateškim razvojnim prioritetima Republike Hrvatske vezano uz regionalnu, prometnu, kulturnu i zdravstvenu, kao i druge razvojne politike. Upravljanje državnom imovinom podrazumijeva sve sustavne i koordinirane aktivnosti i dobre prakse kojima država racionalno, transparentno i javno upravlja državnom imovinom i s njom povezanim obvezama, u ime i za račun građana s ciljem održivog razvitka Republike Hrvatske. HŽ infrastruktura d.o.o. ima jedan od najvećih portfelja nekretnina u Hrvatskoj, koje se nalaze po cijeloj Hrvatskoj. HŽ infrastruktura d.o.o. u vlasništvu ima značajan portfelj nekretnina koje se mogu komercijalizirati i unovčiti davanjem u zakup poslovnih prostora i zemljišta, zakupom lokacija za promidžbene prostore, osnivanjem prava građenja i prava služnosti, najmom stanova i sl. Međutim, zbog raznih ograničenja, među kojima su neriješeni imovinskopravni odnosi i nekonsolidiran popis imovine kojom Društva raspolažu, postoji značajan prostor za unaprjeđenje organizacije, definiranje uloga i odgovornosti te unaprjeđenje procesa i aktivnosti upravljanja imovinom.

Cilj ovog završnog rada je analiza postojećeg stanja i davanje prijedloga odnosno preporuka za unaprjeđenje učinkovitosti upravljanja nekretninama u HŽ Infrastrukturi d.o.o. s aspekta unaprjeđenja javnog menadžmenta u državnim poduzećima. Iz postavljenog cilja proizlazi istraživačko pitanje: Kako unaprijediti učinkovitost upravljanja nekretninama u državnom poduzeću HŽ Infrastruktura d.o.o. primjenom načela dobrog javnog menadžmenta?

Istraživačkim pitanjem želi se ispitati sadašnje stanje i izazove u upravljanju nekretninama HŽ Infrastrukture d.o.o., te identificirati mogućnosti za unaprjeđenje primjenom načela i praksi dobrog javnog menadžmenta.

Završni specijalistički rad podijeljen je u pet poglavlja. U uvodnom poglavlju se ukratko iznosi temeljni cilj rada, istraživačko pitanje te objašnjava metodologija i daljnja struktura rada. Drugi dio obrađuje povijest javne uprave odnosno javnog sektora. U ovom dijelu se daje pregled razvoja i uloga javne uprave u društvu i razvoj uprave do pojma javnog sektora. Unutar ovog poglavlja obrađuje se upravljanje materijalnim sredstvima uprave - što se sve podrazumijeva pod materijalnim sredstvima uprave i kako ih se može kategorizirati. Obrađuje se i ekonomsko korištenje materijalnih sredstava uprave, tj. prilike i prepreke, odnosno rizike ekonomskog iskorištavanja materijalnih sredstava uprave. Treći dio rada posvećen je javnim poduzećima i njihovim specifičnostima u Hrvatskoj i EU. Obrađuje se specifičan položaj javnih poduzeća koja su dio javnih sektora, ali i djeluju na tržištu. Također se obrađuju i neke od najboljih praksi odnosno preporuka koje u tom pogledu postoje (OECD). Četvrti dio obuhvaća upravljanje imovinom (nekretninama) u HŽ Infrastrukturi d.o.o.. Obrađuje se povijest i razvoj Hrvatskih željeznica, organizacijska i upravljačka struktura HŽ Infrastrukture d.o.o., upravljanje imovinom u HŽ Infrastrukturi d.o.o., te mogućnosti i prepreke za unaprjeđenje upravljanja nekretninama u HŽ infrastrukturi d.o.o.. Rad završava zaključkom u kojem se sažimaju osnovni nalazi iz prethodnih poglavlja.

Prilikom pisanja završnog specijalističkog rada korišteni su dostupni sekundarni izvori kao što su knjige, Internet, tiskani i elektronski članci, domaćih i stranih autora. U radu su korištene različite znanstvene metode. Induktivnom metodom - nepotpunom indukcijom, analiziranje javni sektor i javna poduzeća u Republici Hrvatskoj i EU. Deduktivnom metodom se izvode pojedinačni i specifični zaključci vezani za javna poduzeća kao dio javnog sektora. Metodom klasifikacije se od općeg pojma javne uprave dolazi do pojma javnog sektora, a kao dio toga i do pojma javnih poduzeća s naglaskom na jedno konkretno poduzeće u vlasništvu RH. Metoda deskripcije se koristi kroz veći dio ovog rada za opisivanje pojmova vezanih uz javnu upravu, javni sektor, javna poduzeća i njihov povijesni razvoj. Metodom kompilacije preuzimaju se analize, zaključci i opažanja o upravljanju u javnim poduzećima u RH i EU, te analiza stanja nekretnina i imovine u HŽ Infrastrukturi d.o.o..

2. OD JAVNE UPRAVE DO JAVNOG SEKTORA

2.1. Pregled razvoja i uloge javne uprave u društvu i razvoj uprave do pojma javnog sektora

Prema Ustavu Republike Hrvatske, državna vlast je podijeljena na zakonodavnu, izvršnu i sudbenu granu.¹ U izvršnu granu vlasti ulazi javna uprava na čijem čelu je Vlada Republike Hrvatske. U hrvatskoj teoriji, pojmom uprave bavili su se istaknuti znanstvenici poput M. Smrekara, I. Krbeka, E. Pusića i drugih. Oni su dali neke od najranijih definicija uprave, razlikujući funkcionalno i organizacijsko shvaćanje uprave te su definirali upravu u širem i užem smislu. Pusić je razlikovao „upravu kao organizaciju i upravu kao upravljanje“ (Pusić, 1993, str. 10). „Razvojem društva mijenjaju se ciljevi, ustrojstvo i način rada državne uprave. Težište se premješta s ostvarivanja moći države na zadovoljavanje interesa građana“ (Pusić, 1993, str. 277-299).

Prema Borkoviću, „uprava je skup državnih tijela koja provode zakone, rješavaju upravne stvari, provode nadzor i obavljaju druge upravne poslove u skladu s društvenim potrebama i pravnim načelima“ (Borković, 2002, str. 7).

Prema Ružiću „javna se uprava definira kao tijelo koje je dobilo političke ovlasti i sredstva potrebna za zadovoljavanje općih interesa i čija je krajnja svrha opći interes i promicanje općeg dobra“ (Ružić et al., 2014, str. 461).

Definicije javne uprave ističu uglavnom organizacijsku ili funkcionalnu dimenziju javne uprave s jedne strane, a s druge strane javnu upravu kao znanost ili umijeće i pravila kojih se treba držati u ostvarenju određene politike, dok se definicija javnog menadžmenta odnosi na što ekonomičnije djelovanje javnog sektora (Perko Šeparović, 2006). Javna uprava i javni sektor predstavljaju važne koncepte u razvoju upravne znanosti. Od prvobitnih oblika državne uprave pa sve do suvremenog javnog sektora, ovi pojmovi označavaju evoluciju uloge države u društvu.

¹ Ustav Republike Hrvatske, pročišćeni tekst, Narodne Novine, 56/90, 135/97, 113/00, 28/01, 76/10, 5/14, čl. 4.

Pojam javne uprave veže se uz nastanak moderne države u 17. i 18. stoljeću. „Razvojem apsolutističkih monarhija javlja se potreba za izgradnjom državnog aparata koji će provoditi odluke vladara. Uprava se tako oblikuje kao izvršna vlast, tj. instrument ostvarivanja ciljeva državne politike“ (Perko Šeparović, 1975, str. 15). Uloga javne uprave bila je osigurati funkcioniranje i stabilnost državne vlasti. Ona postaje središnji dio državnog aparata zadužen za provedbu zakona i pružanje usluga građanima.

„S prodorom kapitalizma i jačanjem građanske klase u 19. stoljeću dolazi do procesa modernizacije države. Javna uprava poprima sve važniju ulogu u regulaciji društvenih i gospodarskih odnosa“ (Pusić, 1985, str. 152). Razvija se profesionalni i hijerarhijski ustrojeni sustav državnih službi koji preuzima brojne upravne funkcije. Cilj je bio osigurati stabilnost društvenog i političkog poretka te stvoriti povoljne uvjete za razvoj kapitalizma.

U 20. stoljeću s jačanjem socijalne države šire se ovlasti i djelokrug javne uprave. „Država preuzima odgovornost za socijalnu skrb, obrazovanje, zdravstvo i brojne javne usluge; razvija se koncept javnog sektora kao ukupnosti državnih tijela i javnih službi koje obavljaju društvene i gospodarske djelatnosti“ (Koprić, 2006, str. 44). Javni sektor postaje jedan od ključnih čimbenika društvenog i gospodarskog razvoja, a javna uprava poprima ulogu servisa građana.

„U suvremenom društvu javni sektor obuhvaća državnu upravu, lokalnu i područnu samoupravu, javne službe, javna poduzeća i ostale organizacije“ (Jurlina Alibegović, 2008, str. 56). Njegova je uloga zadovoljavanje javnih potreba i interesa pružanjem kvalitetnih javnih usluga svim građanima. Javna uprava predstavlja organizacijsku jezgru javnog sektora i ima koordinirajuću ulogu. Ona je odgovorna za kreiranje i provedbu javnih politika u različitim područjima. Dakle, vidljiva je evolucija od pojma javne uprave kao državnog aparata do koncepta javnog sektora kao multifunkcionalnog i multi organizacijskog servisa građana. Razvojem države i društva proširivala se i uloga javne uprave u zadovoljavanju javnih potreba.

Danas javni sektor ima ključnu ulogu u osiguravanju uvjeta za socijalni, kulturni i gospodarski napredak društva. Javna uprava kao njegova okosnica odgovorna je za kreiranje i provedbu politika usmjerenih na opće dobro. Javna uprava je važna za društveni napredak kroz svoju ulogu katalizatora promjena. Odnos između pojedinca i uprave dinamična je i višeslojna pojava koja se kontinuirano mijenja i razvija sukladno društvenim i tehnološkim promjenama.

Uloga pojedinca prema upravi može se promatrati iz više perspektiva – kao korisnik javnih usluga koje pruža uprava, kao klijent o čijim pravima i obvezama odlučuje uprava, kao građanin koji sudjeluje u procesima javnog odlučivanja te kao partner upravi u osiguranju javnog interesa. Odnos pojedinca i uprave uvelike ovisi o tome kako je organiziran javni sektor, koje usluge pruža građanima te koliko je otvoren za sudjelovanje građana u procesima odlučivanja. Tradicionalni model uprave koji se temeljio na hijerarhiji i strogoj podjeli ovlasti sve više zamjenjuje koncept otvorenog upravljanja koji podrazumijeva veću uključenost i osnaživanje građana (Pusić, 2002).

Jedna od ključnih uloga pojedinca prema upravi je ona korisnika brojnih javnih usluga iz područja zdravstva, socijalne skrbi, obrazovanja, kulture i drugih djelatnosti. Širenjem javnog sektora i porastom broja javnih službi koje djeluju u lokalnoj zajednici, građani postaju izravni klijenti tih službi čije usluge koriste svakodnevno (Koprić et al., 2021). Iako je u prošlosti dominirao paternalistički pristup prema kojem su službenici jednostrano odlučivali o pravima i uslugama koje će pružiti građanima, danas sve više jača partnerski model temeljen na većem uvažavanju potreba i interesa korisnika (Gulija, 2004). Suvremena načela javnog menadžmenta nalažu usmjerenost javnog sektora na kvalitetu usluga i zadovoljstvo korisnika.

Osim uloge pasivnih korisnika javnih usluga, građani sve više postaju aktivni sudionici u oblikovanju javnih politika putem različitih mehanizama političke participacije. Riječ je o instrumentima poput javnih rasprava, internetskog savjetovanja, referendumu i drugih oblika izjašnjavanja građana o važnim društvenim temama (Dunn, 2018). Zadatak uprave je osigurati okvir i kanale za takvo sudjelovanje te uzeti u obzir prijedloge i inicijative koji dolaze od građana. Ovakvo jačanje uloge pojedinca kao aktivnog građanina karakteristično je za koncept otvorenog upravljanja koji podrazumijeva dvosmjernu komunikaciju između uprave i korisnika njenih usluga. Umjesto da građani budu pasivni promatrači, oni postaju ravnopravni partneri upravi u ostvarivanju javnog interesa. Može se uočiti da dolazi do pomaka u odnosu između pojedinca i uprave - od modela u kojem prevladava uloga podanika ili klijenta do modela aktivnog građanina koji sudjeluje u oblikovanju javnih politika. Ključnu ulogu u tome ima razvoj koncepta otvorenog upravljanja koji nastoji demokratizirati procese donošenja odluka i učiniti ih inkluzivnijim po pitanju sudjelovanja različitih društvenih aktera. Takav pristup pridonosi većem legitimitetu i reprezentativnosti javnih odluka te povećanju povjerenja građana u rad javne uprave.

Dobra funkcionalna javna uprava i javni sektor osiguravaju uvjete za prosperitet društva i razvoj gospodarstva. To rade prvenstveno kroz osiguranje mira i stabilnosti, vladavinu prava, pripremu i provedbu javnih politika, ali i kroz stvaranje optimalne i racionalne infrastrukture, modernizaciju komunikacijskih mreža, pružanje informacijskih usluga građanima i tvrtkama, stručnu pomoć lokalnoj samoupravi, potporu ulaganjima u javnom interesu i sl. Stoga je moderna, racionalna i učinkovita javna uprava bitan i nezamjenjiv preduvjet gospodarskog rasta.

2.2. Upravljanje materijalnim sredstvima uprave

Materijalna sredstva predstavljaju važan resurs koji javna uprava koristi za obavljanje svojih poslova i ostvarivanje funkcija. Pod tim pojmom podrazumijevaju se različita dugotrajna dobra u vlasništvu ili na korištenju državnih tijela i tijela lokalne i područne (regionalne) samouprave. Materijalna sredstva čine dio ukupne imovine javne uprave (Koprić, Musa & Đulabić, 2021). Materijalna sredstva javne uprave obuhvaćaju raznovrsna dugotrajna dobra koja služe za obavljanje javnih poslova i pružanje usluga građanima. Ta se sredstva mogu kategorizirati na više načina prema različitim kriterijima:

1. Nefinancijska i financijska imovina - Primjeri nefinancijske imovine su zgrade državnih institucija, oprema, prijevozna sredstva i sl. Financijska imovina uključuje novac, dionice, obveznice i ostala ulaganja (Grubišić et al., 2009).
2. Materijalna i nematerijalna imovina - Materijalnu imovinu čine fizički objekti, dok su patenti, licence, goodwill primjeri nematerijalne imovine (Gulin et al., 2006).
3. Pokretna i nepokretna imovina Nepokretnu imovinu čini zemljište i objekti koji su trajno povezani sa zemljištem. Pokretnu imovinu čine vozila, uredska oprema i ostala premjestiva dobra (Grubišić et al., 2009).

Javna uprava ima obvezu upravljati nefinancijskom imovinom na učinkovit i transparentan način u skladu s načelima odgovornosti, etičnosti i zakonitosti (Primorac & Ignjatović, 2024). Održivo upravljanje nefinancijskom imovinom odnosi se na njezino plansko i svrhovito korištenje, redovito održavanje i obnavljanje. Cilj je osigurati optimalne uvjete za pružanje javnih usluga uz racionalno trošenje proračunskih sredstava.

Procesi upravljanja nefinancijskom imovinom uključuju evidentiranje imovine, procjenu vrijednosti, planiranje investicija i rekonstrukcija, kontrolu troškova održavanja te prodaju nepotrebne imovine.² Računovodstveno evidentiranje omogućava cjelovit uvid u opseg i stanje imovine. Financijsko izvještavanje pruža informacije o promjenama u vrijednosti imovine tijekom godine (Belak, 2009). Te informacije su važne za donošenje odluka o budućim investicijama i planiranju proračuna.

Učinkovito upravljanje nefinancijskom imovinom javne uprave važno je za osiguranje kvalitetnih javnih usluga, transparentnost poslovanja i odgovornost prema građanima (Kaganova & McKellar, 2006). Stoga je nužno kontinuirano unaprjeđivanje procesa i jačanje kapaciteta službenika u ovom području. Financijska imovina predstavlja novčana sredstva i razne financijske instrumente u vlasništvu javne uprave. Ona uključuje novac, dionice i obveznice, potraživanja, dane zajmove i udjele u poduzećima (Jakir-Bajo et al., 2006). Financijski resursi su važni javnoj upravi jer joj omogućuju obavljanje funkcija i financiranje aktivnosti. Međutim, javna uprava pri upravljanju novcem i ostalom financijskom imovinom mora poštivati načela zakonitosti, etičnosti i ekonomičnosti kako bi se sredstva upotrijebila na odgovoran način u ostvarivanju javnog interesa. Dakle, iako ta sredstva pripadaju državi, javna uprava nema diskrecijsko pravo njima raspolagati, već mora brinuti da budu iskorištena za opće dobro na učinkovit i pravedan način. Zato su kontrola i transparentnost važni. To uključuje donošenje odluka o investiranju viškova proračunskih sredstava, naplati potraživanja, odobravanju zajmova te upravljanju udjelima u trgovačkim društvima (Šimović i Deskar-Škrbić, 2021). Cilj je osigurati optimalne prinose uz prihvatljivu razinu rizika. Prema Gulinu et al. (2011) računovodstveni sustav omogućuje cjelovit uvid u obujam i strukturu imovine te prati promjene tijekom vremena. Time se osigurava transparentnost i odgovornost u upravljanju javnim novcem.

Efikasno upravljanje financijskom imovinom pridonosi kvaliteti javnih financija, financijskoj stabilnosti države te povjerenju građana u javni sektor (Prijaković, 2023). Stoga je nužno kontinuirano unapređenje stručnih kapaciteta i uvođenje najboljih praksi upravljanja javnom imovinom.

² Ministarstvo financija RH. (2016). Primjena računovodstvenog načela nastanka događaja. <https://mf.in.gov.hr/istaknute-teme/racunovodstvo/primjena-racunovodstvenog-nacela-nastanka-dogadaja/3009>

2.3. Ekonomsko korištenje materijalnih sredstava uprave

Cilj ekonomskog korištenja je osigurati optimalne materijalne resurse za rad javne uprave uz što niže troškove. To uključuje planiranje potreba, analizu isplativosti nabave, brigu o održavanju i praćenje troškova korištenja. Poseban naglasak je na produženju vijeka trajanja materijalnih sredstava redovitim održavanjem i obnavljanjem. Proces ekonomskog korištenja obuhvaća evidenciju imovine, kontrolu zaliha, analizu iskorištenosti kapaciteta, planiranje zamjene dotrajalih sredstava te usporedbu troškova alternativnih opcija (Šimović i Deskar-Škrbić, 2021). Informacijski sustavi omogućuju cjelovite i ažurne podatke potrebne za donošenje odluka. Primjenom načela ekonomičnosti i učinkovitosti nastoji se postići optimalna razina i struktura materijalnih inputa uz najniže moguće troškove, čime se osigurava racionalno korištenje proračunskih sredstava i imovine u vlasništvu javne uprave. To pridonosi kvaliteti javnih usluga i povjerenju građana u rad javnog sektora.

Ekonomsko korištenje materijalnih resursa u javnoj upravi pruža brojne mogućnosti za povećanje učinkovitosti i smanjenje troškova. Međutim, ono nosi i određene rizike na koje treba obratiti pozornost. Jedna od glavnih prilika je optimizacija inputa i procesa koja omogućuje pružanje istih usluga uz manje resursa (Šimović i Deskar-Škrbić, 2021). Primjer je korištenje dijeljenih usluga prijevoza koje smanjuje potrebu za vozilima. Također, ekonomsko korištenje otvara mogućnost generiranja dodatnih prihoda od imovine koja nije u potpunosti iskorištena. Međutim, preveliki fokus na uštede, može ugroziti kvalitetu javnih usluga ako se pretjerano smanjuju potrebni inputi (Šimović i Deskar-Škrbić, 2021). Održavanje i obnavljanje imovine često se zapostavlja što dugoročno povećava troškove. Još jedan rizik je neprimjereno upravljanje imovinom radi ostvarenja kratkoročnih ciljeva, bez sagledavanja dugoročnih posljedica (Priyaković, 2023). Primjer je prodaja vrijednih nekretnina ispod tržišne cijene. Uspješno ekonomsko korištenje zahtijeva uravnoteženje kratkoročnih ušteda i dugoročne održivosti uz sustave kontrole i transparentnosti. Time se ostvaruju uštede, a istodobno osigurava kvaliteta javnih usluga i odgovornost prema građanima.

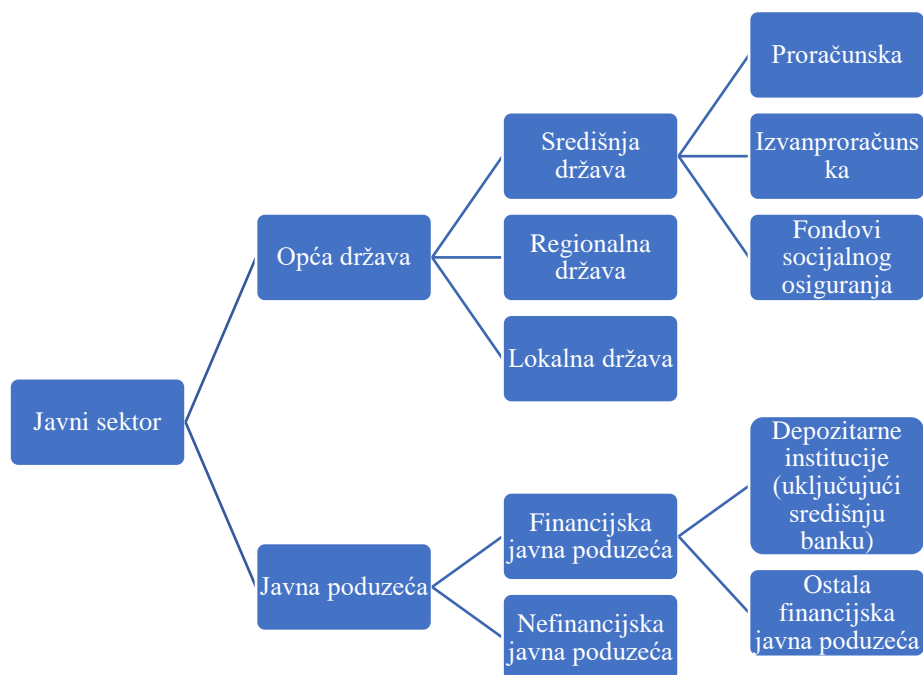
Osim utjecaja na troškove i kvalitetu javnih usluga, ekonomsko korištenje materijalnih resursa javne uprave može imati i određene implikacije na tržišnu utakmicu. S jedne strane, povećana učinkovitost i racionalizacija resursa koju provodi javna uprava može stvoriti konkurentski pritisak na privatni sektor da također postane učinkovitiji (Šimović i Deskar-Škrbić, 2021).

Primjerice, optimizacijom transportnih troškova i logistike, javni sektor postavlja više standarde koje privatne tvrtke moraju slijediti da bi ostale konkurentne na tržištu. Međutim, s druge strane, prekomjerno oslanjanje na načelo ekonomičnosti može dovesti do toga da javna uprava istisne privatni sektor iz određenih djelatnosti. Ako državne institucije zbog ekonomije obujma same počnu obavljati neke poslove umjesto da ih ugovaraju s vanjskim partnerima, to smanjuje tržišne prilike za poduzetnike. Iz tog razloga poželjan pristup je partnerski odnos javnog i privatnog sektora koji se međusobno nadopunjuju, umjesto istiskivanja. Javna uprava treba težiti optimalnoj ravnoteži između ekonomičnosti i tržišnog natjecanja, kako bi se maksimizirao javni interes.

3. JAVNA PODUZEĆA I NJIHOVE SPECIFIČNOSTI U HRVATSKOJ I EU

3.1. Specifičnost položaja javnih poduzeća koja su dio javnih sektora, ali i djeluju na tržištu

„Hrvatski javni sektor čine opća država i javna poduzeća“ (Bejaković et al., 2011, str. 107). Na slici 1 prikazana je struktura hrvatskog javnog sektora.



Slika 1. Hrvatski javni sektor“

Izvor: Šimović & Deskar Škrbić, 2018.

„Opća država obuhvaća sve institucije koje se izravno ili neizravno financiraju iz proračuna države i/ili lokalnih i regionalnih jedinica te izvanproračunske korisnike“ (Bejaković et al., 2011, str. 108). Javno poduzeće Financijska agencija (FINA) u ime Ministarstva financija vodi tzv. Registar proračunskih i izvanproračunskih korisnika državnog proračuna i proračuna jedinica lokalne i regionalne samouprave (Bejaković et al., 2011).

Opću državu u Hrvatskoj čine središnja država te lokalne i regionalne vlasti (Bejaković et al., 2011). Nadalje, središnju državu čine proračunski i izvanproračunski korisnici (Bejaković et al., 2011). Prema Zakonu o proračunu (NN 87/08) proračunski korisnici su sva državna tijela, ustanove, fondovi i jedinice lokalne samouprave čiji se rashodi podmiruju iz proračuna. Lokalni proračunski korisnici su institucije osnovane od strane lokalnih jedinica kojima je izvor prihoda lokalni proračun u iznosu 50 % i više te su navedeni u registru korisnika lokalnih proračuna. Lokalni proračunski korisnici su osnovne i srednje škole, zdravstvene ustanove, muzeji, centri za socijalnu skrb i dr. (Bejaković et al., 2011). Izvanproračunski fondovi su institucije, također evidentirane u registru korisnika, u kojima, država utječe na upravljanje dok se one same financiraju namjenskim ili drugim prihodima (Bejaković et al., 2011). Regionalne vlasti u Hrvatskoj predstavljaju 20 županija i Grad Zagreb, a lokalne vlasti predstavljaju gradovi i općine (Bejaković et al., 2011). Korisnici državnog proračuna su sve institucije kojima je osnivač središnja država, kojima je izvor prihoda državni proračun u iznosu 50 % i više te svi koji su navedeni u Registru proračunskih korisnika (primjerice sva ministarstva, državni uredi, državne upravne organizacije, zavodi, instituti, akademije i komisije), a tu jednim dijelom pripadaju i fondovi socijalnog osiguranja (Šimović & Deskar-Škrbić, 2018).

„Javna poduzeća u Hrvatskoj imaju status pravnih osoba i u većinskom su izravnom ili neizravnom vlasništvu države. Dijele se na financijska i nefinancijska, a financijska se dalje dijele na monetarna i nemonetarna“ (Bejaković et al., 2011). Nefinancijska javna poduzeća obuhvaćaju područja poput energetike, infrastrukture, prometa. U Hrvatskoj su nefinancijska javna poduzeća, na primjer: Hrvatska pošta, Hrvatska elektroprivreda, Hrvatske šume, Hrvatske vode te Hrvatske željeznice. Hrvatska narodna banka, Hrvatska banka za obnovu i razvoj te Hrvatska poštanska banka primjer su monetarnih financijskih poduzeća u Hrvatskoj, a razne agencije primjer nemonetarnih. Javna poduzeća prevladavaju na području krupne gospodarske i komunalne infrastrukture. Njihovo postojanje na tom području opravdava se činjenicom da se tamo obavljaju neprofitne djelatnosti pa ono samo po sebi nije zanimljivo privatnim poduzećima. Izmjeriti ukupnu veličinu javnog sektora pojedinih zemalja i međusobno ih usporediti nije jednostavno jer se javni sektori razlikuju prema opsegu, veličini, vrsti, političkoj organiziranosti, razini fiskalne i institucionalne decentralizacije, demografskim i zemljopisnim obilježjima (Bejaković et al., 2011).

Javni sektor u Hrvatskoj javnosti često se spominje kao uteg hrvatskom gospodarstvu, koji koči njegov rast. Često se može čuti kako je u hrvatskom javnom sektoru potrebno provesti kvalitetne reforme koje bi dovele do učinkovitijeg rada i manjih troškova u javnim i državnim poduzećima. Može se zaključiti da su hrvatskom javnom sektoru neophodne reforme i modernizacija.

Teorijska istraživanja privatizacije otkrivaju brojne slabosti državnog vlasništva: prevelik broj zaposlenih, ograničeno tržište, upletanje države, zastarjela tehnologija, lošija kvaliteta proizvoda i sl. Nameće se zaključak kako je državnim poduzećima neophodno organizacijsko preoblikovanje, neovisno o metodi i dinamici njihove privatizacije. „Privatizacija može pridonijeti većoj efikasnosti javnih rashoda” (Gregurek, 2001, str. 175). „Republika Hrvatska je proglašenjem neovisnosti (1991) započela proces tranzicije i pretvorbe vlasništva“ (Gregurek, 2001, str. 156). Procesom pretvorbe mijenja se pravni status društvenih poduzeća, a privatizacijom se državna poduzeća prodaju privatnim pravnim i fizičkim osobama tj. državno vlasništvo prelazi u privatno (Gregurek, 2001, str. 156). „Privatizacija ubrzava proces restrukturiranja, ali neophodno je odgovarajuće makroekonomsko okruženje i stabilnost“ (Gregurek, 2001, str. 164). Faktori „koji pospješuju proces restrukturiranja poduzeća, a onda i gospodarstva, jesu makroekonomske reforme koje uvode financijsku disciplinu“ (Gregurek, 2001, str. 164). Brojni pokušaji da se riješe problemi tzv. glomaznog državnog aparata, ostali su neuspješni zbog različitih okolnosti. Visoka razina krutosti u organizacijskim ustrojima i sustavu nagrađivanja plaća te decentralizacija funkcija središnje države bez istovremenog smanjenja broja službenika u središnjoj upravi samo su neki od razloga neuspjeha u provedbi restrukturiranja.

Što se tiče veličine javnog sektora u Hrvatskoj, postoje kontradiktorne tvrdnje, od onih da je preglomazan pa do da je teško usporediv sa drugim zemljama. Međutim, statistički pokazatelji govore drugačije. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku (DZS, 2022), udio proračunskih rashoda opće države u BDP-u u Hrvatskoj 2021. godine iznosio je 41,7%. To je neznatno iznad prosjeka EU koji je bio 41,1% BDP-a. Dakle, po ovom parametru, hrvatski javni sektor je približne veličine kao i u većini europskih zemalja. Što se tiče broja zaposlenih u javnom sektoru, on iznosi oko 22% od ukupnog broja zaposlenih, također relativno usporedivo s drugim članicama EU (Eurostat, 2022).

Iz navedenih pokazatelja proizlazi da se teško može govoriti o preglomaznosti hrvatskog javnog sektora u odnosu na druge zemlje. Ipak, svakako ostaje prostora za povećanje efikasnosti i racionalizaciju pojedinih javnih službi i poduzeća, no to je proces koji traje i u većini razvijenih ekonomija.

Učinkovitost organizacijske strukture opće države povezana je sa složenim ustrojem hrvatske države. Jedan od mogućih modela organizacijskog preoblikovanja, o kojem je u Hrvatskoj posljednjih godina bilo dosta previranja, je outsourcing. Pokušaj outsourcinga utjecao je na promjenu postojećih granica organizacije i postao vrlo značajno, štoviše, temeljno područje restrukturiranja. Outsourcing donosi potencijalne prednosti koje pridonose standardizaciji usluga putem načela specijalizacije rada. Neke od potencijalnih prednosti su:

- mogućnost organizacije da se usredotoči na ono što radi najbolje, tj. da poradi na povećanju konkurentnosti. Kada je riječ o javnom sektoru, moglo bi se poraditi na povećanju kvalitete i efikasnosti usluga koje se pružaju građanima, a sve ostale aktivnosti bi se mogle prepustiti vanjskim partnerima;
- mogućnost „organizaciji da odabere“ najbolje i najkvalitetnije „izvršitelje“ usluga „koji se mogu naći na tržištu“, bilo domaćem bilo inozemnom;
- mogućnost značajnih smanjenja troškova, drugim riječima, veće uštede. Naime, vanjski proizvođači ili pružatelji usluga mogu, pomoću modernih informacijsko-komunikacijskih tehnologija, organizaciji pružiti određenu uslugu uz niže troškove nego vlastiti unutarnji odjeli;
- mogućnost djelomičnog ili potpunog izdvajanja onih aktivnosti i procesa koji dugoročno ne postižu željene rezultate;
- mogućnost rješavanja problema pomanjkanja menadžerskog kadra, ali i eventualnih problematičnih situacija među zaposlenicima. Naime, outsourcingom se može izdvojiti ili prodati samo jedna organizacijska jedinica (koja daje nezadovoljavajuće rezultate), a da se proizvodi ili usluge koje je pružala i dalje osiguravaju iz nje ili nekog drugog izvora.

Uz navedene potencijalne prednosti, postoje i određeni nedostaci i rizici povezani s outsourcingom:

- gubitak kontrole i ovisnost o vanjskom pružatelju usluga (Đulabić, 2014)
- pad kvalitete usluga ako dobavljači ne ispunjavaju standarde
- curenje povjerljivih informacija prema trećim stranama

- visoki troškovi ugovaranja i monitoringa dobavljača
- rizik od monopolističkog ponašanja dobavljača
- negativan utjecaj na motivaciju preostalih zaposlenika u javnom sektoru

Outsourcing u javnom sektoru zahtijeva poseban oprez jer se radi o osjetljivim područjima od šireg društvenog interesa. Potrebno je uspostaviti jasne standarde i mehanizme nadzora kako bi se osigurala dostupnost i kvaliteta javnih usluga. Pogrešna primjena outsourcinga može dodatno smanjiti povjerenje građana u institucije sustava.

Javna poduzeća u Hrvatskoj imaju specifičan položaj jer s jedne strane obavljaju djelatnosti od javnog interesa i u (djelomičnom) su vlasništvu države, a s druge strane posluju na komercijalnim osnovama na tržištu. Ta dvojnost dovodi do određenih izazova i problema u njihovom poslovanju. Javna poduzeća u Hrvatskoj često imaju probleme s transparentnošću vlasništva i podjele ovlasti između različitih tijela i aktera. Država kao vlasnik previše se upliće u operativno upravljanje umjesto da se fokusira na strateški nadzor. To dovodi do politizacije imenovanja rukovodećih pozicija nauštrb profesionalnosti i kompetencija (Prijaković, 2023). Zbog toga je korporativno upravljanje u javnim poduzećima često manjkavo. Nadalje, ciljevi poslovanja su često nejasni - s jedne strane se od poduzeća traži ispunjavanje širih društvenih obaveza prema građanima, ali bez jasnog mehanizma nadoknade takvih gubitaka iz proračuna. Sve navedeno pridonosi neefikasnom poslovanju i gušenju tržišnih poticaja. Potrebno je povećati profesionalizaciju i autonomiju javnih poduzeća, uz jasnije definiranje njihove uloge u ispunjenju ciljeva javnih politika, uključujući mehanizme kompenzacije. Financiranje investicija javnih poduzeća je netransparentno uz značajnu zaduženost i slab nadzor (Šimović i Deskar-Škrbić, 2021). Preklapanje regulatornih funkcija države i vlasničke uloge otvara prostor za arbitražu u korist javnih poduzeća. Izvještavanje o poslovanju javnih poduzeća je često manjkavo. Sve to vodi neučinkovitosti javnih poduzeća u ispunjavanju povjerenih im zadaća. Javna poduzeća u Hrvatskoj suočena su s problemima poput: prekomjernog političkog utjecaja, nejasnih ciljeva poslovanja, slabog korporativnog upravljanja, netransparentnog financiranja te nedovoljnog nadzora i izvještavanja (Prijaković, 2023).

Kako bi se unaprijedio položaj javnih poduzeća u Hrvatskoj, potrebno je provesti određene reforme. Prije svega, nužno je razdvojiti regulatorne funkcije države od uloge (su)vlasnika te ojačati tržišno natjecanje i neovisni nadzor.

Nadalje, valja povećati transparentnost poslovanja javnih poduzeća, uvesti jasne standarde izvještavanja te ojačati profesionalnost i neovisnost nadzornih odbora. Posebnu pozornost treba posvetiti definiranju jasnih ciljeva poslovanja koji odražavaju i komercijalne i javne interese, uz odgovarajuće mehanizme nadoknade gubitaka od nerentabilnih javnih usluga (Šimović i Deskar-Škrbić, 2021). Preklapanje Time bi se poboljšali uvjeti za učinkovitije poslovanje javnih poduzeća u skladu s načelima dobrog korporativnog upravljanja i odgovorne javne uprave. To bi u konačnici osiguralo kvalitetnije javne usluge za građane uz racionalnije trošenje javnog novca.

3.2. Primjeri najbolje prakse u EU

Javna poduzeća imaju dugu tradiciju u Europi, posebice u sektorima poput prometa, energetike, komunalnih usluga i telekomunikacija. Iako su prošla kroz različite faze privatizacije, javna poduzeća i dalje igraju važnu ulogu u gospodarstvima većine zemalja EU. „Javna poduzeća u EU karakterizira različit stupanj vlasništva i kontrole države. U pojedinim zemljama država je dominantan vlasnik i glavni upravljač javnim poduzećima, dok je u drugima prisutan mješoviti model s većinskim privatnim vlasništvom“ (Grossi & Reichard, 2008, str. 602). Bez obzira na vlasničku strukturu, država zadržava određenu razinu kontrole i utjecaja putem regulatornog okvira i drugih mehanizama.

„Javna poduzeća u EU djeluju unutar zajedničkog tržišta što nameće zahtjeve kompetitivnosti i usklađenosti s pravilima o državnim potporama. Međutim, u praksi je prisutna neravnopravnost uvjeta poslovanja između javnih i privatnih poduzeća“ (Kowalski et al., 2013, str. 55-56). Javna poduzeća često imaju povlašten pristup financiranju ili druge oblike implicitne državne potpore. „Ciljevi javnih poduzeća su složeniji nego kod privatnih jer osim komercijalnih moraju zadovoljiti i šire društvene interese“ (Bozec & Breton, 2003, str. 27). To otežava mjerenje učinkovitosti jer pored financijskih pokazatelja treba uzeti u obzir i doprinose javnom interesu. Korporativno upravljanje je izazov zbog potrebe uravnoteženja interesa različitih dionika. „Specifičnosti javnih poduzeća u EU su predmet rasprava o potrebi redefiniranja njihove uloge i unaprjeđenja okvira za njihovo djelovanje“ (OECD, 2015, str. 13). Debata obuhvaća pitanja vlasništva, natjecanja, ciljeva, mjerenja uspješnosti i korporativnog upravljanja. Reforma javnih poduzeća je kontinuirani proces prilagodbe promjenjivom okruženju.

Pozitivan primjer je Alliander, operator distribucijske mreže električne energije i plina u Nizozemskoj. Iako djelomično privatiziran, država je i dalje većinski vlasnik (provincije i gradovi posjeduju 52,5%).³ Alliander održava visoku isporuku dividendi uz pouzdano i cjenovno pristupačno opskrbljivanje energijom. Pozitivan primjer je i KFW, državna razvojna banka Njemačke čije su aktivnosti usmjerene na financiranje infrastrukturnih projekata, poduzetništva i zaštitu okoliša. Zahvaljujući inovativnim financijskim instrumentima, KFW ostvaruje svoju razvojnu misiju uz profitabilno poslovanje.⁴

Jedan od vodećih primjera je Électricité de France (EDF), energetska div u većinskom državnom vlasništvu Francuske. EDF uspješno posluje na konkurentskom EU tržištu električne energije, ostvarujući visoke profite uz ulaganje u obnovljive izvore i nuklearnu energiju. Ključ uspjeha EDF-a je kombinacija inovativnih tehnologija, jake međunarodne pozicije i podrške države u strateškim investicijama, uz zadržavanje visokih ekoloških standarda. Time EDF uravnotežuje komercijalne i šire državne interese.⁵ „Kao pozitivni primjeri ističu se i javna poduzeća u skandinavskim zemljama koja bilježe visoku profitabilnost i zadovoljstvo korisnika: to postižu zahvaljujući jasnim ciljevima poslovanja, snažnom korporativnom upravljanju i uravnoteženom odnosu s državom kao (su)vlasnikom“ (Christiansen, 2011, str. 59).

Uspješna javna poduzeća iz Skandinavije su švedski Vattenfall i finski Fortum, koji posluje u sektoru proizvodnje i distribucije električne energije. Vattenfall je u potpunom vlasništvu švedske države i vodeći je proizvođač električne energije u Švedskoj, s jakim prisustvom i u ostatku sjeverne Europe. Vattenfall bilježi visoku profitabilnost, efikasnost i zadovoljstvo korisnika. To postiže zahvaljujući jasno postavljenim strateškim ciljevima koji uravnotežuju komercijalne interese i okolišne standarde, transparentnom izvještavanju, modernizaciji poslovanja i ulaganjima u obnovljive izvore energije.⁶ Sličan pristup ima i Fortum koji djeluje u Finskoj i Švedskoj. Iako je djelomično privatiziran, finska vlada je i dalje najveći pojedinačni vlasnik s 50,8% udjela.⁷

³ Alliander Annual Report 2021. <https://annualreport.alliander.com/2021/>

⁴ Poslovna strategija KFW banke: <https://www.kfw.de/About-KfW/Identität/Geschäftsfelder-und-Strategie/>

⁵ Électricité de France <https://www.edf.fr/>

⁶ Vattenfall Annual and Sustainability Report 2021. <https://group.vattenfall.com/siteassets/corporate/investors/financial-reports/2021/vattenfall-annual-and-sustainability-report-2021.pdf>

⁷ Fortum Annual Report 2021. <https://www.fortum.com/sites/g/files/rkxjap146/files/documents/2022-03/fortum-annual-report-2021.pdf>

Fortum također bilježi rast profitabilnosti zahvaljujući velikim ulaganjima u nisko-karbonske izvore energije poput solarne i vjetroelektrane (Sovacool, 2017). Jasna poslovna strategija, inovacije i dobra komunikacija s investitorima glavni su čimbenici uspješnosti Fortuma. Ovi primjeri pokazuju kako javna poduzeća mogu uspješno konkurirati na tržištu, vodeći brigu o društvenim interesima i održivosti. Ključ uspjeha je kombinacija jasne strategije, dobrog korporativnog upravljanja i uravnoteženog odnosa s državom kao (su)vlasnikom.

3.3. Upravljanje imovinom željezničkih kompanija u EU

Posljednjih godina, briga oko upravljanja nekretninama u vlasništvu željezničkih kompanija postala je iznimno značajna u širem procesu reorganizacije i modernizacije željeznica diljem Europe. Razne države usvojile su modele upravljanja prilagođene posebnim značajkama i vrstama nekretnina koje posjeduju nacionalni željeznički prijevoznici. Većina željezničkih operatera odlučila je osnovati zasebne odjele ili pravne subjekte koji će voditi brigu o nekretninama, kako bi se uspostavili specijalizirani centri za tu djelatnost, koja nije dio osnovnih aktivnosti željezničkog prijevoza.

3.3.1. Upravljanje imovinom u željezničkoj djelatnosti u Švedskoj

Željeznički sektor u Švedskoj prolazi kroz značajne promjene posljednjih desetljeća, ponajviše kao rezultat liberalizacije tržišta i razdvajanja upravljanja infrastrukturom od pružanja prijevoznčkih usluga. Do 1988. godine željezničkim sektorom dominirao je državni monopol Statens Järnvägar (SJ), koji je bio odgovoran za infrastrukturu i vozni park (Alexandersson i Hultén, 2008). Međutim, tijekom 1990-ih provedena je reforma kojom je osnovana nova državna tvrtka Banverket zadužena isključivo za upravljanje infrastrukturom, dok je SJ restrukturiran u klasičnog prijevoznika. Od 2010. godine upravljanje infrastrukturom preuzela je tvrtka Trafikverket. Trafikverket danas upravlja željezničkom mrežom od gotovo 15.000 km pruga i je odgovoran za njeno održavanje, obnovu i razvoj (Trafikverket, 2023). Time na raspolaganju ima značajnu materijalnu i financijsku imovinu čija optimizacija predstavlja veliki izazov. Prema financijskim izvještajima, vrijednost imovine kojom upravlja Trafikverket 2021. godine iznosila je 165 milijardi švedskih kruna (Trafikverket, 2022), od čega se velika većina odnosila na infrastrukturne objekte poput pruga, mostova, tunela i sl.

Ključni prioriteti u upravljanju tom imovinom su osiguravanje sigurnosti i pouzdanosti željezničkog prometa, povećanje kapaciteta mreže u skladu s rastućom potražnjom te modernizacija i digitalizacija infrastrukture (Jansson & Nelldal, 2010). Primjerice, Trafikverket investira u nove digitalne sustave signalizacije i kontrole prometa kako bi povećao propusnost pruga, uklonio uska grla u mreži te smanjio kašnjenja vlakova.

Osim željezničke infrastrukture, Trafikverket upravlja i drugom imovinom poput ureda, vozila, IT opreme i sl., vrijednom oko 6 milijardi kruna (Trafikverket, 2022). Optimizacija troškova održavanja te imovine također je važan aspekt. Nadalje, Trafikverket iznajmljuje telekomunikacijske kapacitete uz pruge privatnim operatorima, čime ostvaruje dodatni prihod. Što se tiče tržišnog natjecanja, željeznički teretni prijevoz u Švedskoj gotovo je potpuno liberaliziran, s desetak aktivnih prijevoznika i oko 50% udjela privatnih tvrtki (Alexandersson i Hultén, 2008). Putnički prijevoz također bilježi rast konkurencije, iako dominiraju državni SJ i regionalni operateri u vlasništvu županija. Privatni prijevoznici uglavnom nude usluge međugradskog prijevoza. Jernhusen je švedska državna tvrtka koja također igra važnu ulogu u upravljanju imovinom u željezničkom sektoru. Konkretno, Jernhusen je vlasnik i upravitelj nekretnina i zemljišta uz švedske željezničke kolodvore i terminale. Prema njihovim podacima, posjeduju preko 800 zgrada na otprilike 230 lokacija diljem Švedske (Jernhusen, 2023). Portfelj nekretnina kojima Jernhusen upravlja uključuje putničke kolodvore, skladišta, uredske prostore, trgovine i ostale sadržaje. Procjenjuje se da ukupna vrijednost te imovine iznosi oko 16 milijardi švedskih kruna (SEK) (Jernhusen, 2023). Glavna uloga Jernhusena je omogućavanje razvoja i povećanja atraktivnosti područja uz željezničke kolodvore kroz aktivno upravljanje nekretninama. Primjerice, oni ulažu u obnovu starih skladišnih prostora i njihovu prenamjenu u modernije komercijalne i poslovne sadržaje. Dakle, iako je Trafikverket zadužen za željezničku infrastrukturu (pruge, mostove, tunele i sl.), Jernhusen ima komplementarnu ulogu u osiguravanju adekvatnih pratećih objekata i sadržaja koji čine željezničke kolodvore i čvorišta atraktivnijima za putnike, poslovne subjekte i lokalne zajednice.

Iako infrastrukturom i dalje upravlja državna tvrtka, željeznički sektor u Švedskoj prošao je kroz značajnu liberalizaciju i otvaranje tržišta. Ključni izazovi uključuju optimizaciju troškova održavanja postojeće infrastrukture i voznog parka te osiguravanje kapaciteta za rast potražnje u budućnosti.

3.3.2. Upravljanje imovinom u željezničkoj djelatnosti u Nizozemskoj

Željeznički sustav Nizozemske sastoji se od guste mreže pruga ukupne duljine oko 7.000 km, uz dodatnih 1.500 km pruga namijenjenih isključivo teretnom prometu (Veeneman et al., 2014). Riječ je o iznimno razgranatoj mreži koja povezuje sve dijelove zemlje, uključujući i gusto naseljeno područje Randstada s više od 8 milijuna stanovnika (Veeneman et al., 2014).

Upravljanje tom infrastrukturom povjereno je državnoj tvrtki ProRail osnovanoj 2005. godine nakon razdvajanja upraviteljskih funkcija od nacionalnog operatera NS-a. ProRail je specijaliziran isključivo za održavanje, obnovu i unaprjeđenje željezničke infrastrukture, što obuhvaća kolosijেকে, skretnice, mostove, tunele, signalne sustave i ostalu opremu. Prema financijskim izvještajima, ukupna knjigovodstvena vrijednost dugotrajne materijalne imovine kojom ProRail upravlja iznosi oko 17 milijardi eura (ProRail, 2022). Riječ je ponajprije o infrastrukturnim objektima poput pruga, mostova i signalnih sustava čija je zamjena i obnova izuzetno skupa. Stoga je optimizacija troškova održavanja te imovine ključni izazov za ProRail. Naime, zbog povijesno visokog investiranja u željezničku infrastrukturu, Nizozemska danas ima jednu od najgušćih mreža pruga na svijetu. Međutim, velik dio infrastrukture u upotrebi je desetljećima, često i više od stoljeća za neke mostove ili tunele. Sukladno tome, ProRail se suočava s sve većim troškovima održavanja i obnove zastarjelih komponenti (Veeneman et al., 2014). Osim toga, pred ProRailom je izazov osiguravanja dodatnih kapaciteta za rastući obujam teretnog i putničkog prijevoza što zahtijeva osjetna proširenja kapaciteta pruga i kolodvora, posebice na najopterećenijim dionicama poput prigradskih linija prema Amsterdamu, Rotterdamu i Haagu.

S druge strane, vodeći nacionalni prijevoznik Nederlandse Spoorwegen (NS) raspolaže vrijednim voznim parkom koji također zahtijeva kontinuirana ulaganja i modernizaciju. Prema financijskim izvještajima, knjigovodstvena vrijednost vlakova i ostale opreme kojima upravlja NS prelazi 8 milijardi eura (NS, 2022). Ključni prioritet je zamjena zastarjelih dizelskih vlakova novim električnim i hibridnim modelima, što donosi prednosti po pitanju ekološke održivosti i operativnih troškova. Dodatno, NS upravlja i brojnim pratećim objektima uz željezničke postaje poput restorana, trgovina i poslovnih prostora. Riječ je o vrijednom portfelju nekretnina na atraktivnim lokacijama koje NS nastoji komercijalizirati putem najмова i koncesija. Takvi prihodi pomažu financiranje ostalih poslovnih aktivnosti NS-a.

Što se tiče konkurencije na tržištu, teretni željeznički prijevoz u Nizozemskoj u potpunosti je liberaliziran od 2007. godine, dok je putnički prijevoz otvoren za konkurenciju od 2012. na ključnim međugradskim linijama (Veeneman et al., 2014). Tako danas na tržištu posluje oko 20 registriranih teretnih operatera koji se natječu s podsjetnikom NS-a specijaliziranim za teretni promet.

U putničkom segmentu glavni konkurenti su Arriva, operater u vlasništvu Deutsche Bahn-a, te francuski Keolis koji prometuju na rentabilnijim relacijama poput Amsterdama-Utrechta-Eindhovena. Ipak, NS i dalje dominira domaćim putničkim tržištem s udjelom od preko 90% zahvaljujući gustom skupu prigradskih linija koje nisu komercijalno privlačne konkurenciji (Veeneman et al., 2014). Nizozemska provodi postupnu liberalizaciju svog razgranatog i vrijednog željezničkog sustava, uz zadržavanje vodeće pozicije državnih tvrtki ProRail i NS. Njihovi ključni izazovi uključuju održivo upravljanje zastarjelom infrastrukturom i voznim parkom te osiguravanje kapaciteta za predviđeni budući rast potražnje. Privatni operateri polako jačaju prisustvo, ponajviše u teretnom i međugradskom putničkom segmentu.

3.3.3. Upravljanje imovinom u željezničkoj djelatnosti u Italiji

Željeznički sustav Italije obuhvaća mrežu pruga ukupne duljine od 16.700 kilometara, od čega oko 70% elektrificiranih pravaca (Beria & Ponti, 2008). Riječ je o jednoj od najvećih mreža u Europi sa stoljetnom tradicijom, čije održavanje i modernizacija predstavljaju sve veći izazov. Naime, talijanska željeznica karakterizira se visokom prosječnom starošću infrastrukturnih objekata, pri čemu je čak 60% mreže starije od 60 godina. Upravljanje infrastrukturom povjereno je državnoj tvrtki Rete Ferroviaria Italiana (RFI), osnovanoj 2001. godine reformom dotadašnjeg monopolističkog operatera Ferrovie dello Stato. Ferrovie dello Stato osnovan je 1905. godine i do reforme željezničkog sustava krajem 20. stoljeća bio je državni monopolist, odgovoran i za infrastrukturu i za prijevoz. Njegovim razdvajanjem na zasebne subjekte RFI i Trenitalia, Italija je provele liberalizaciju tržišta željezničkih usluga, po uzoru na direktive EU.

Prema posljednjim financijskim izvještajima, RFI upravlja materijalnom imovinom poput pruga, kolodvora i signalnih sustava ukupne knjigovodstvene vrijednosti od preko 50 milijardi eura (RFI, 2022). Riječ je o infrastrukturnim objektima starijim i od nekoliko desetljeća koji zahtijevaju kontinuirana ulaganja u održavanje i obnovu (Beria & Ponti, 2008).

Osim toga, RFI provodi i proširenja kapaciteta te uvođenje novih tehnologija poput digitalnog signalno-sigurnosnog sustava ERTMS vrijednog stotine milijuna eura. Cilj tih projekata je povećanje pouzdanosti i sigurnosti željezničkog prometa te stvaranje kapaciteta za rast teretnog i putničkog prijevoza u budućnosti. S druge strane, najveći talijanski prijevoznik Trenitalia, također u državnom vlasništvu, upravlja flotom od preko 5000 putničkih vagona i lokomotiva ukupne knjigovodstvene vrijednosti oko 9 milijardi eura (Trenitalia, 2022). Kontinuirana obnova i proširenje voznog parka prioritet su kako bi se zadovoljila rastuća potražnja. Primjerice, Trenitalia investira u nove brze vlakove za međugradske linije, kao i hibridne i baterijsko-električne modele za prigradski prijevoz s ciljem dekarbonizacije. Osim upravljanja voznim parkom, Trenitalia generira prihode i od brojnih kolodvorskih trgovina, restorana i ostalih poslovnih prostora na glavnim željezničkim čvorištima poput Rima, Milana, Venecije i drugih gradova. Riječ je o atraktivnim lokacijama čijim aktivnijim komercijalnim iskorištavanjem Trenitalia nastoji dodatno povećati vlastite financijske performanse.

Talijansko željezničko tržište formalno je otvoreno za konkurenciju od 2010. godine, ali je državni Trenitalia zadržao gotovo potpuni monopol u putničkom segmentu s udjelom više od 90% (Trenitalia, 2022). U teretnom prijevozu djeluje nekoliko manjih privatnih operatera poput Rail Traction Company, NordCargo i FuoriMuro, ali je tržište visoko koncentrirano oko Trenitalije.

Unatoč inicijativama EU o liberalizaciji, talijanski željeznički sustav i dalje karakteriziraju državni monopoli RFI i Trenitalia koji upravljaju vrijednom infrastrukturnom imovinom i voznim parkom. Ključni izazovi uključuju optimizaciju troškova na zastarjeloj mreži pruga te ulaganja u nove tehnologije i kapacitete za predviđeni rast potražnje u idućim desetljećima. Pronalaženje optimalnih modela za modernizaciju uz racionalizaciju troškova predstavljat će ključan izazov u njihovom upravljanju vrijednom imovinom vrednovanom na desetke milijardi eura.

3.3.4. Upravljanje imovinom u željezničkoj djelatnosti u Njemačkoj

Njemačka željeznička mreža jedna je od najgušćih i najmodernijih u Europi. Sastoji se od 33.300 km pruga, od čega 60% čine elektrificirane dionice (DB AG, 2022).

Upravljanje tom infrastrukturom u nadležnosti je državne tvrtke DB Netz, dok je vodeći nacionalni prijevoznik Deutsche Bahn (DB).

Prema posljednjim financijskim izvještajima, DB Netz upravlja materijalnom imovinom, poput pruga i signalnih sustava, ukupne knjigovodstvene vrijednosti od preko 30 milijardi eura (DB Netz, 2022). S obzirom na prosječnu starost infrastrukture od 30 godina, DB Netz kontinuirano provodi obnovu i zamjenu dotrajalih komponenti mreže kako bi se održala njena pouzdanost i sigurnost. Samo u 2021. zamijenjeno je 550 km kolosijeka i skretnica. Osim toga, DB Netz radi na proširenju kapaciteta te uvođenju digitalnih signalno-sigurnosnih sustava čija implementacija iziskuje milijarde eura investicija. Glavni izazov je kako prilagoditi infrastrukturu za očekivani daljnji rast opsega teretnog i putničkog prijevoza u idućim desetljećima. S druge strane, vodeći nacionalni prijevoznik Deutsche Bahn (DB AG, 2022) također kontinuirano ulaže u modernizaciju flote kako bi održao visoku razinu kvalitete usluge.

Prema izvještajima, trenutno raspolažu s preko 2000 putničkih vlakova ukupne knjigovodstvene vrijednosti 7 milijardi eura (DB AG, 2022). Naglasak je na novim generacijama brzih vlakova ICE, kao i digitalizaciji i povezivanju vozila. Do 2030. DB AG planira uložiti preko 12 milijardi eura u nove vlakove. Kontinuirana obnova voznog parka prioritet je kako bi se održala visoka razina usluge i konkurentnost naspram zrakoplovnog i cestovnog prijevoza. Osim upravljanja infrastrukturom i voznim parkom, DB generira stotine milijuna eura prihoda od upravljanja nekretninama - posjeduje preko 5.300 kolodvorskih zgrada te brojne uredske i poslovne prostore ukupne vrijednosti preko 16 milijardi eura (DB AG, 2022). Riječ je o atraktivnim lokacijama u gradskim središtima koje DB komercijalizira kroz iznajmljivanje i koncesije. Njemačko željezničko tržište otvoreno je za konkurenciju još 1994., međutim DB i dalje dominira putničkim prijevozom s tržišnim udjelom od 70% uz nekoliko većih konkurenata poput Transdeva, National Expressa i Flixa (Horn, 2016). U teretnom segmentu konkurencija je izraženija s udjelom DB Carga od oko 45%.

Njemačka provodi liberalizaciju uz dominaciju DB grupe koja putem državnih tvrtki DB Netz i DB AG optimalno upravlja vrijednom željezničkom imovinom te kontinuirano ulaže u modernizaciju. Glavni izazov je održavanje visoke razine usluge i konkurentnosti za rastuće potrebe mobilnosti.

3.3.5. Upravljanje imovinom u željezničkoj djelatnosti u Francuskoj

Francuska ima jednu od najvećih željezničkih mreža u Europi s ukupno 29.473 km pruga, od čega je 51% elektrificirano (ARAFER, 2022). Riječ je o mreži koja je pretežito izgrađena u 19. i početkom 20. stoljeća, zbog čega je kontinuirana modernizacija i obnova infrastrukture prioritet. Velik dio francuskih pruga još uvijek je jedno kolosiječan i neelektrificiran, što ograničava kapacitete i brzine (Cour des comptes, 2022).

Upravljanje infrastrukturom u nadležnosti je državne tvrtke SNCF Réseau, dok je SNCF Voyageurs najveći nacionalni putnički prijevoznik u državnom vlasništvu. Prema financijskim izvještajima, dugotrajna materijalna imovina SNCF Réseau, koju čine pruge, kolosijeci, mostovi i sl., procjenjuje se na vrijednost od preko 51 milijarde eura (SNCF Réseau, 2022). Kontinuirano ulaganje u modernizaciju te imovine prioritet je kako bi se povećala pouzdanost i sigurnost mreže. Potrebna su dodatna značajna ulaganja, posebice u projekte poput izgradnje novih visokobrzinskih pruga. Procijenjeno je kako će samo plan modernizacije do 2028. godine zahtijevati oko 7,5 milijardi eura godišnje investicija u infrastrukturu (Cour des comptes, 2022). S druge strane, putnički prijevoznik SNCF Voyageurs također se suočava s izazovom obnove voznog parka od gotovo 10.000 vagona čija prosječna starost prelazi 30 godina (Cour des comptes, 2022). Zamjena dotrajalih vlakova novima, poput nove generacije TGV-a, zahtijevat će goleme financijske resurse mjerene u milijardama eura. Prioritet su nova generacija brzih vlakova TGV kao i vozila na hibridni pogon radi smanjenja emisija. Osim upravljanja infrastrukturom i vozilima, SNCF generira godišnje milijarde eura prihoda od nekretninskog portfelja od 30 milijuna m² poslovnih prostora na kolodvorima i terminalima. Riječ je o iznimno vrijednoj imovini koja se iznajmljuje i komercijalizira. Kako bi osigurale potrebna sredstva, SNCF grupacija se sve više okreće monetizaciji infrastrukturne i poslovne imovine vrijedne desetke milijardi eura kroz prodaju, iznajmljivanje ili koncesije. Međutim, to još uvijek nije dovoljno za pokrivanje svih investicijskih potreba francuskih željeznica.

Francusko željezničko tržište otvoreno je za konkurenciju od 2003. za teretni, a od 2020. i za putnički prijevoz. Međutim, SNCF grupa i dalje dominira s tržišnim udjelom od preko 70% u putničkom segmentu (Cour des comptes, 2022). Glavni konkurenti su Transdev i Trenitalia, mahom prisutni u regionalnom prijevozu.

Unatoč inicijativama liberalizacije, ključnu ulogu i dalje ima državni SNCF sustav koji putem specijaliziranih tvrtki optimalno upravlja vrijednom infrastrukturnom imovinom uz kontinuirana ulaganja u modernizaciju. Pred SNCF-om su golemi izazovi modernizacije vrijedne infrastrukturne imovine kao i obnove voznog parka sukladno budućoj potražnji. Pronalaženje novih izvora financiranja, uz djelomičnu privatizaciju, bit će ključ održivosti francuskog željezničkog sustava.

3.3.6. Upravljanje imovinom u željezničkoj djelatnosti u Austriji

Željeznička infrastruktura Austrije obuhvaća mrežu normalnotračnih i uskotračnih pruga ukupne duljine od gotovo 5694 km, od kojih je 5314km normalnotračnih pruga i 380 km uskotračnih pruga (Statistics Austria, 2022). Riječ je o razgranatoj mreži koja povezuje sve dijelove zemlje, uključujući Alpsku regiju sa specifičnim planinskim trasama i tunelima.

Upravljanje tom zahtjevnom infrastrukturom povjereno je državnoj tvrtki ÖBB-Infrastruktur AG, dok je ÖBB jedini pružatelj putničkog željezničkog prijevoza u Austriji. Prema posljednjim financijskim izvještajima, materijalna imovina pod upravljanjem ÖBB-Infrastruktur, kojom dominiraju pruge i kolodvori, procjenjuje se na vrijednost od gotovo 17 milijardi eura (ÖBB-Infrastruktur AG, 2022). Međutim, zamjenska vrijednost te infrastrukture znatno je veća s obzirom na visoke troškove izgradnje novih kapaciteta. Kontinuirano ulaganje u modernizaciju i proširenje mreže imperativ je kako bi se održao visoki standard usluge te povećali kapaciteti sukladno očekivanom daljnjem rastu potražnje. Samo u 2021. godini ÖBB-Infrastruktur uložio je preko 1,5 milijardi eura u održavanje postojeće i razvoj nove infrastrukture, uključujući projekte poput modernizacije Bečkog glavnog kolodvora. Nacionalni prijevoznik ÖBB također upravlja opsežnom i vrijednom imovinom koju čini flota od 2000 putničkih i teretnih vlakova, 1000 autobusa i tramvaja, zatim održavateljski pogoni i poslovni prostori ukupne knjigovodstvene vrijednosti veće od 7 milijardi eura (ÖBB AG, 2022). Kako bi se održala visoka kvaliteta usluge i konkurentnost, kontinuirana ulaganja u novu i modernizaciju postojeće flote prioritet su poslovanja. Glavno pitanje za austrijske željeznice je kako osigurati golemu financijska sredstva za te kapitalno intenzivne infrastrukturne i flotne projekte. Privatno financiranje kao i iskorištavanje nekretninskog portfelja nameću se kao nužnost uz preispitivanje poslovnih procesa i troškovne efikasnosti. U suprotnom, dugoročna održivost cijelog sustava može biti ugrožena.

Što se tiče daljnje liberalizacije tržišta, Austrija je dosad imala izuzetak od deregulacije putničkog željezničkog prijevoza zbog gustoće mreže i dominacije državnog ÖBB-a. Ipak, od 2023. očekuje se otvaranje domaćeg putničkog tržišta za konkurenciju, ponajprije na rentabilnijim dionicama, dok bi ÖBB trebao zadržati ulogu glavnog pružatelja usluga. Pred državnim operaterima ÖBB-Infrastruktura i ÖBB-om je izazov održavanja standarda kvalitete i sigurnosti na opsežnoj mreži uz kontinuirana ulaganja u modernizaciju sukladno budućoj potražnji. Privatizacija dijela usluga moguća je opcija za financiranje kapitalno intenzivnih projekata.

3.4. Komparativna analiza upravljanja imovinom željezničkih kompanija u EU

Liberalizacija i restrukturiranje željezničkog sektora diljem EU rezultirali su različitim modelima organizacije nacionalnih željezničkih sustava. Ipak, neke zajedničke karakteristike vidljive su u pristupima upravljanja vrijednom imovinom kojom raspolažu željezničke kompanije. Ova analiza fokusirat će se na usporedbu ključnih obilježja i izazova s kojima se suočavaju operateri u Švedskoj, Nizozemskoj, Italiji, Njemačkoj, Francuskoj i Austriji po pitanju upravljanja i održavanja infrastrukturne imovine i voznog parka.

3.4.1. Upravljanje infrastrukturnom imovinom

U svim analiziranim zemljama vidljivo je da su infrastrukturni kapaciteti - pruge, kolodvori, mostovi i tuneli - povjereni na upravljanje specijaliziranim državnim tvrtkama odvojenim od nacionalnih prijevoznika. Primjerice, to su Trafikverket u Švedskoj, ProRail u Nizozemskoj, Rete Ferroviaria Italiana (RFI) u Italiji, DB Netze u Njemačkoj, SNCF Réseau u Francuskoj te ÖBB-Infrastruktur u Austriji (Alexandersson i Hultén, 2008; Veeneman et al., 2014; Beria et al., 2008; DB Netz AG, 2022; Statistics Austria, 2022).

Procijenjena vrijednost infrastrukturne imovine kreće se u rasponu od 16 do preko 50 milijardi eura, ovisno o veličini mreže dotične zemlje. Kontinuirano ulaganje u modernizaciju i proširenje kapaciteta prioritet je za sve operatere kako bi osigurali pouzdanost i sigurnost, ali i stvorili preduvjete za predviđeni rast prometa u budućnosti. Primjerice, samo godišnja ulaganja u infrastrukturu kreću se od 1,5 do 2 milijarde eura u Austriji i Francuskoj (Statistics Austria, 2022; SNCF Réseau, 2022).

Poseban izazov predstavlja održavanje i obnova često zastarjele infrastrukture izgrađene u 19. ili početkom 20. stoljeća, poput velikog dijela pruga u Francuskoj i Italiji (Beria et al., 2008; Cour des comptes, 2022). Primjerice, prosječna starost talijanske željezničke mreže iznosi 30-40 godina, dok je 60% pruga starije od 60 godina (Beria et al., 2008). Slična situacija je i u drugim zemljama gdje zahtjevni infrastrukturni projekti sanacije mostova, tunela ili kolodvora dosežu stotine milijuna pa i milijarde eura. Stoga je pronalaženje adekvatnih izvora financiranja, bilo putem državnih sredstava ili komercijalizacije dijela imovine, ključno pitanje održivosti za operatere poput RFI-ja, SNCF Réseaua i drugih. U budućnosti se očekuje veće oslanjanje na model javno-privatnog partnerstva kako bi se podmirili golemi infrastrukturni troškovi nacionalnih željeznica.

3.4.2. Upravljanje voznim parkom

S druge strane, upravljanje voznim parkom - elektromotornim i dizelskim lokomotivama, putničkim i teretnim vagonima - u djelokrugu je dominantnih nacionalnih prijevoznika poput švedskog SJ-a, talijanske Trenitalije, njemačke Deutsche Bahna (DB) i drugih (Alexandersson i Hultén, 2008; Trenitalia, 2022; DB AG, 2022). Vrijednost njihovih flota mjeri se u milijardama eura. Primjerice, sama knjigovodstvena vrijednost putničkih vlakova kojima raspolaže DB premašuje 7 milijardi eura (DB AG, 2022).

Sukladno prosječnoj starosti voznog parka od nekoliko desetljeća u većini zemalja, kontinuirana modernizacija i obnova vlakova imperativ je za nacionalne prijevoznike. Naglasak je pritom na okretanju prema ekološki prihvatljivijim vozilima s električnim i hibridnim pogonom, što iziskuje dodatna ulaganja. Primjerice, samo program obnove flote u Francuskoj do 2025. godine vrijedan je 6,5 milijardi eura (Cour des comptes, 2022). Slični iznosi za nabavu novih generacija vlakova planiraju se i u Njemačkoj, Austriji i drugim analiziranim zemljama (DB AG, 2022; ÖBB AG, 2022).

Izazov predstavlja i činjenica da nacionalni operateri, poput SNCF-a ili DB-a, ostvaruju ograničene vlastite prihode na uglavnom reguliranim tržištima željezničkog putničkog prijevoza te se moraju značajno oslanjati na javno financiranje i subvencije. Stoga se od njih zahtijeva kontinuirano jačanje operativne učinkovitosti i tržišne orijentacije kako bi rasteretili državni proračun.

3.4.3. Liberalizacija tržišta

S aspekta deregulacije i otvaranja željezničkog prijevoza konkurenciji, može se uočiti nekoliko faza. Većina zemalja inicijalno je otvorila teretni prijevoz za privatne operatere - Nizozemska već 2007., Francuska 2011. godine (Veeneman et al., 2014). Putnički promet za konkurenciju je otvoren uglavnom nakon 2010., najprije na lukrativnijim međugradskim linijama, dok je lokalni i regionalni prijevoz i dalje čvrsto u rukama tradicionalnih nacionalnih operatera poput DB-a, ÖBB-a ili SJ-a.

Unatoč deregulaciji, udio vodećih državnih prijevoznika u putničkom segmentu i dalje prelazi 70-90% u većini zemalja - primjerice Trenitalije u Italiji, DB-a u Njemačkoj ili SNCF-a u Francuskoj (DB AG, 2022). Njihova dominacija počiva na desetljećima izgrađenom skupu regionalnih pruga koje nisu komercijalno atraktivne novim operatorima. Stoga se može zaključiti da inicijalni učinci liberalizacije na tržišne udjele glavnih nacionalnih prijevoznika nisu bili radikalni.

Unatoč postupnoj deregulaciji, ključnu ulogu u upravljanju vrijednom infrastrukturnom imovinom te voznim parkom u analiziranim zemljama EU i dalje imaju velike državne željezničke kompanije. Njihov glavni izazov je osiguravanje golemih financijskih sredstava za modernizaciju često zastarjele infrastrukture i flote vozila putem subvencija države i EU fondova, uz postupnu veću komercijalizaciju određenih djelatnosti. Privatni kapital će vjerojatno imati sve važniju ulogu u nadolazećim godinama.

3.5. Preporuke za modernizaciju javnih poduzeća u EU

Iako su prošla kroz valove privatizacije, javna poduzeća i dalje imaju važnu ulogu u gospodarstvima većine zemalja EU. To se posebice odnosi u sektorima poput prometa, energetike, komunalnih usluga i telekomunikacija. S obzirom na dinamično i konkurentsko okruženje, javna poduzeća suočena su s potrebom kontinuirane modernizacije i unaprjeđenja efikasnosti.

Institucije EU, poput EK⁸ i EBRD izdale su niz smjernica i preporuka za reformu javnih poduzeća u cilju njihove veće konkurentnosti i doprinosa ekonomskom rastu i blagostanju. Te preporuke obuhvaćaju različite aspekte upravljanja i poslovanja javnih poduzeća. „Jedna od ključnih preporuka je optimizacija vlasničke strukture kroz djelomičnu privatizaciju koja donosi prednosti privatnog menadžmenta i kapitala, uz zadržavanje državne kontrole nad strateški važnim poduzećima“ (Estrin & Pelletierstr, 2018, str. 89). Time se povećava efikasnost uz ostvarivanje javnih ciljeva. Nadalje, preporučuje se snažnije uvođenje tržišnog natjecanja u sektorima gdje javna poduzeća imaju monopol (Kowalski et al., 2013). Konkurencija potiče modernizaciju i orijentaciju na kupce. Uz to, preporuke obuhvaćaju jačanje regulatornog okvira za jednake uvjete djelovanja.

Ključno područje reformi je korporativno upravljanje, s ciljem povećanja profesionalnosti i smanjenja političkih utjecaja (OECD, 2015). To uključuje rigorozniji odabir članova nadzornih odbora i menadžmenta prema stručnosti i rezultatima. Uz to, preporučuje se uvođenje suvremenih standarda izvještavanja i poslovnih procesa te ulaganje u razvoj ljudskih potencijala (Florio, 2014). Time se unaprjeđuje transparentnost i odgovornost javnih poduzeća. „Usklađivanje s tim preporukama je složen i dugotrajan proces, međutim, većina zemalja EU provodi reforme s ciljem povećanja učinkovitosti javnih poduzeća što uključuje optimizaciju vlasničke strukture, poboljšanje korporativnog upravljanja, uvođenje tržišnog natjecanja te jačanje menadžerskih kapaciteta“ (Estrin & Pelletierstr, 2018, str. 89). Time se ostvaruje ravnoteža komercijalnih i javnih interesa, uz racionalnije poslovanje i kvalitetnije usluge za građane. Reforma javnih poduzeća je dugotrajan proces, ali nužan za konkurentnost europskog gospodarstva.

⁸ Europska komisija (2023): Company law and corporate governance, dostupno na https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/company-law-and-corporate-governance_en.

4. UPRAVLJANJE IMOVINOM (NEKRETNINAMA) U HŽ INFRASTRUKTURI D.O.O.

4.1. Povijest i razvoj Hrvatskih željeznica

Željeznički promet ima dugu tradiciju i velik značaj za gospodarski i društveni razvoj Hrvatske. Hrvatske željeznice (HŽ) čine okosnicu željezničkog sustava i ključni su čimbenik povezivanja i mobilnosti putnika i robe na području Hrvatske već više od 150 godina. Razvoj HŽ-a kroz različita povijesna razdoblja odraz je modernizacije i napretka zemlje, ali i turbulencija kroz koje je prolazila.

Prve željezničke pruge na području današnje Hrvatske izgrađene su u drugoj polovici 19. stoljeća, za vrijeme Habsburške Monarhije. Gradnja prve pruge Zidani Most-Zagreb-Sisak započela je 1862. godine, a dovršena je 1865. godine. Time je uspostavljena željeznička veza Zagreba sa lukom u Sisku i dalje prema Beču (HŽI, 2022). Uslijedila je izgradnja ostalih glavnih pravaca od Zagreba prema Rijeci (1873.), Zidanom Mostu (1874.) i Dalmaciji (1878.). Do kraja 19. stoljeća izgrađena je osnovna mreža željezničkih pruga koja je integrirala hrvatske zemlje unutar šireg prometnog sustava Austro-Ugarske.

Nakon Prvog svjetskog rata i stvaranja Kraljevine Srba, Hrvata i Slovenaca (od 1929. Kraljevina Jugoslavija) željezničke pruge na području Hrvatske postaju dijelom jedinstvenog jugoslavenskog željezničkog sustava. Iako je centralizirano upravljanje kočilo modernizaciju, u ovom razdoblju su ipak proširene i izgrađene neke nove pruge, posebice u Slavoniji. Značajniji napredak dogodio se 1930-ih kada je započela elektrifikacija i uvođenje novih lokomotiva i vlakova veće brzine i udobnosti (Jergović, 1996). Međutim, daljnji razvoj prekinuo je Drugi svjetski rat.

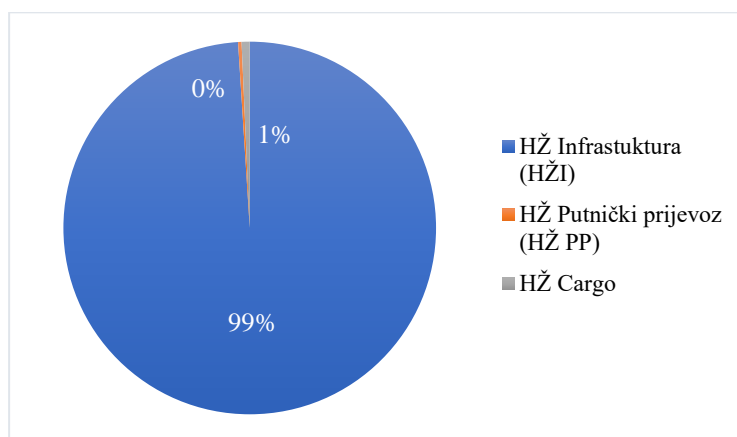
U socijalističkoj Jugoslaviji HŽ je nacionaliziran i uklopljen u savezni željeznički sustav pod kontrolom države. Nakon velikih ratnih razaranja, prioritet u prvim poslijeratnim godinama bio je na obnovi i proširenju željezničke infrastrukture. Željeznica je imala važnu ulogu u industrijalizaciji i povezivanju republika. Intenzivirana je nabava novih lokomotiva i vagona te modernizacija signalizacije i telekomunikacija (Žuljić, 1978). Središnja uprava HŽ-a bila je u Beogradu, ali Hrvatska je zadržala stanovitu autonomiju.

Osamostaljenjem Hrvatske 1990-ih, HŽ postaje nacionalni željeznički operater. Međutim, ratna razaranja nanijela su golemu štetu infrastrukturi i voznom parku (Steiner, 2006). Stoga je prioritet bio na obnovi i povezivanju teritorija pod hrvatskim nadzorom. Kroz 1990-te provodi se restrukturiranje HŽ-a s ciljem razdvajanja infrastrukture od prometa i uvođenja tržišnih principa. HŽ Infrastruktura d.o.o. osnovana je 2007. godine izdvajanjem djelatnosti upravljanja željezničkom infrastrukturom iz Hrvatskih željeznica. Time je provedeno razdvajanje upravitelja infrastrukture od željezničkih prijevoznika u skladu s europskim direktivama (Direktiva 2001/12/EZ). Osnivaju se zasebna poduzeća za održavanje pruga, putnički i teretni prijevoz. Privatizacija je djelomično provedena, no država je zadržala vlasništvo nad ključnim poduzećima. Integracijom u Europsku uniju otvara se put daljnjoj liberalizaciji i ulasku privatnih operatera. HŽ tako ulazi u novo poglavlje prilagodbe konkurentnom okruženju. Ovaj pregled ključnih etapa u povijesti HŽ-a ukazuje na njegovu važnu poveznicu s društvenim i gospodarskim razvojem Hrvatske. Iako su pred HŽ-om daljnje reforme, duga tradicija i znanje hrvatskih željezničara čine dobru osnovu za budući napredak.

4.2. Organizacijska i upravljačka struktura HŽ Infrastrukture

Grupu HŽ Infrastruktura (Grupa HŽI) čine matično društvo HŽ Infrastruktura d.o.o., ovisno društvo Pružne građevine d.o.o. (100% vlasništva) te pridruženo društvo Proizvodnja-regeneracija d.o.o. u stečaju (23% vlasništva). HŽ Infrastruktura d.o.o. (u daljnjem tekstu HŽI), HŽ Putnički prijevoz (HŽ PP) i HŽ Cargo, čine Društvo HŽ-a. Zajedno predstavljaju jedan od najvećih portfelja nekretnina u Hrvatskoj, s brojnim nekretninama raspoređenim po cijeloj zemlji. Struktura nekretnina među Društvima HŽ-a (HŽI, HŽ PP i HŽ Cargo) uključujući i javno dobro, prikazana je u grafikonu 1.

Grafikon 1. Struktura nekretnina u društvima HŽ-a



Izvor: Interna dokumentacija HŽI, 2023.

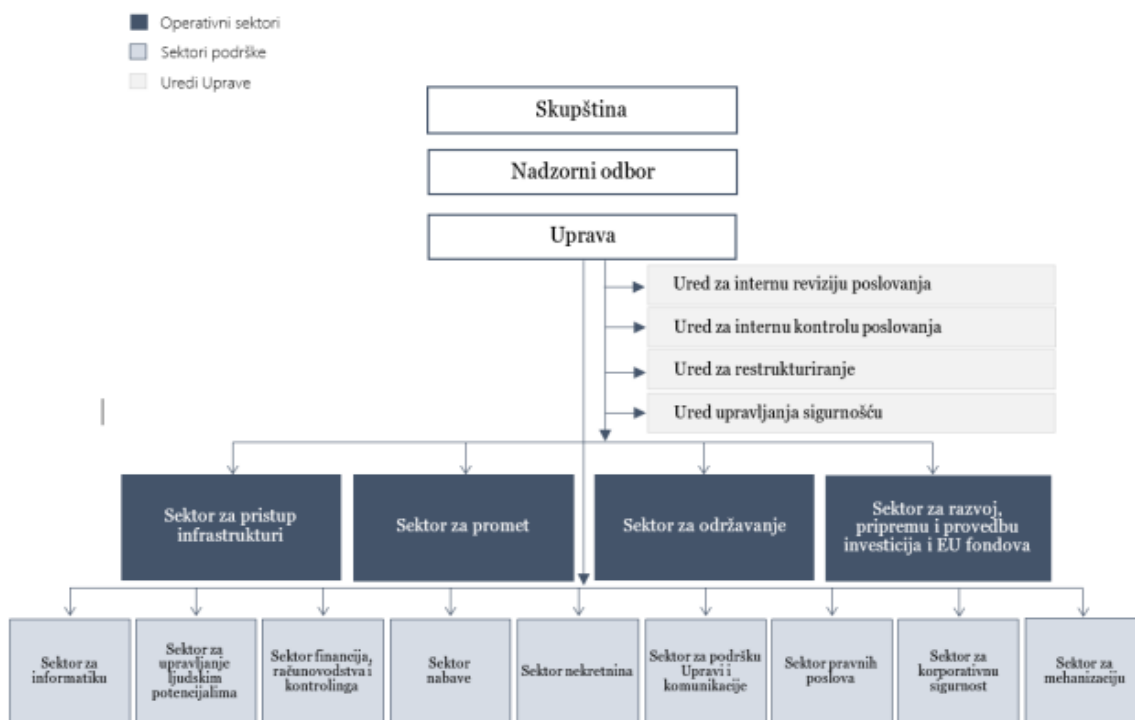
Iz Grafikona 1 vidljivo je da HŽI dominira u upravljanju nekretninama, kontrolirajući 99% ukupnih nekretnina, što obuhvaća vlasništvo HŽI te nekretnine koje predstavljaju javno dobro. Za njima, s znatno manjim udjelima, dolaze HŽ Cargo s 0,7% i HŽ Putnički prijevoz s 0,3%. Ovi podaci temelje se na popisima dostavljenim od Sektora nekretnina. Velik dio nekretnina navedenih od strane HŽI povezan je s željezničkom infrastrukturom, koja se smatra javnim dobrom opće upotrebe i vlasništvom je Republike Hrvatske. Upravljanje željezničkom infrastrukturom nalazi se u nadležnosti HŽI, iako sama tvrtka nije njezin vlasnik.

HŽI je društvo s ograničenom odgovornošću za upravljanje, održavanje i izgradnju željezničke infrastrukture.⁹ HŽI predstavlja ključno poduzeće za Republiku Hrvatsku, zaduženo za upravljanje željezničkom infrastrukturom u zemlji. Registrirano s ciljem upravljanja, održavanja i razvoja željezničke mreže, ovo društvo ima dvostruku misiju: osigurati učinkovito i sigurno vođenje željezničkog sustava te unaprijediti kvalitetu željezničke infrastrukture unutar Republike Hrvatske. HŽI d.o.o. se temelji na odredbama Zakona o željeznici (NN 32/19, 20/21, 114/22), Zakona o sigurnosti i interoperabilnosti željezničkog sustava (63/20) i Zakona o trgovačkim društvima (111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, 34/22, 114/22, 18/23, 130/23), kao i na Izjavi o osnivanju društva HŽI d.o.o. HŽI upravlja mrežom pruga, kolodvorima, signalno-sigurnosnim i telekomunikacijskim uređajima te održava željezničku infrastrukturu u Republici Hrvatskoj.

⁹ HZinfra, <https://www.hzinfra.hr/wp-content/uploads/2022/07/Godisnje-poslovno-izvjesce-za-2021..pdf>

Vizija kompanije je uvođenje europskih standarda za željezničku infrastrukturu, vodeći računa o potrebama korisnika prijevoza, sigurnosnih mjera u prometu i održavanju, visokih ekoloških mjerila i posebnih značajki zemljopisnog područja, kako bi postigli konkurentnost na razini EU-a, posebice u jugoistočnoj Europi gdje HŽI nastoji biti vodeći upravitelj infrastrukture. Misija kompanije je rad u općem, prometnom i gospodarskom interesu Hrvatske kao upravitelja infrastrukture; upravljanje infrastrukturom, osiguranje pristupa i dodjela infrastrukturnih kapaciteta prijevoznicima prema Zakonu o željeznici, reguliranje i vođenje prometa, te izgradnja, modernizacija i održavanje infrastrukture sukladno zakonima o sigurnosti i interoperabilnosti. Modernizacija, unaprjeđenje i povezivanje željezničkih pravaca kroz Hrvatsku s europskom mrežom te orijentacija na tržište, neizostavni su preduvjet povećanja konkurentnosti željeznice i polazište za oblikovanje poslovne politike i strategije HŽI-a.

Upravljačku strukturu HŽI čine Uprava s predsjednikom i članovima, Nadzorni odbor, Revizorski odbor (konstituiran je 13.07.2023.godine) te Skupština Društva. Uprava vodi poslovanje i predlaže poslovnu strategiju, dok Nadzorni odbor nadzire rad Uprave i usvaja godišnja izvješća (HŽI Statut društva, 2019). Time je ostvaren balans između operativnog i strateškog upravljanja. Skupštinu HŽI-a čini Ministar mora, prometa i infrastrukture. HŽI poslovanje provodi kroz operativne sektore i sektore podrške te urede ustrojene kao samostalne organizacijske jedinice. Operativni sektori izravno provode temeljne djelatnosti HŽI vezane uz upravljanje pristupom mreži, regulaciju prometa, održavanje infrastrukture te pripremu i provedbu projekata. Svaki od tih sektora specijaliziran je za određeno operativno područje. Sektori podrške pružaju pomoćne usluge nužne za funkcioniranje cijele organizacije. To uključuje informatičku, kadrovsku, financijsku, pravnu i drugu potporu. Time osiguravaju potrebne resurse i koordinaciju aktivnosti HŽI. Osim redovnih sektora, u HŽI postoje i specijalizirani uredi za posebne zadatke poput interne revizije, interne kontrole, restrukturiranja ili upravljanja sigurnošću. Oni imaju savjetodavnu ulogu prema upravi i nadzornom odboru. Ovakva struktura s jasnom podjelom na operativu i podršku treba osigurati efikasno obavljanje svih aspekata upravljanja željezničkom infrastrukturom u Hrvatskoj. Organizacijska struktura HŽ Infrastrukture prikazana je na slici 1.



Slika 1. Organizacijska struktura HŽ Infrastrukture

Izvor: HŽinfra, <https://www.hzinfra.hr/wp-content/uploads/2023/10/Godisnje-poslovno-izvjesce-za-2022.-izmijenjeno.pdf>

HŽI ima relativno decentraliziranu organizacijsku strukturu s više razina odlučivanja. To omogućava fleksibilnost, ali i sklonost dupliciranju poslova. Stoga se preporuča pojednostavnjenje uz jaču koordinaciju.

Tijekom 2021. godine najveći dio napora odnosio se na sanaciju nekretnina koje su znatnije oštećene u potresima, te na uređenje poslovnih prostorija u nekretninama HŽI. Pokrenute su aktivnosti na povlačenju sredstava prema Pozivu na dodjelu bespovratnih sredstava tj. vraćanje u ispravno radno stanje infrastrukture i pogona na području prijevoza oštećenih u potresu na području Grada Zagreba te čišćenje područja pogođenih katastrofom. Značajan projekt u 2021. godini bila je i plinifikacija zgrada na remontnom kolodvoru Zagreb (RK Zagreb - 1. i 2. faza). Pored toga, tijekom 2021. nastavljene su aktivnosti na evidenciji i detaljima o svim nekretninama u vlasništvu HŽI koja se vodi u okviru EAM sustava za cjelovito upravljanje imovinom (engl. Enterprise Asset Management EAM), odnosno Središnjem registru nekretnina RE-FX (engl. Real Estate – RE, Fixed assets register – FX).

Provodilo se ažuriranje osnovnih podataka vezano uz promjene katastra i zemljišnih knjiga, otvaranje objekata najma radi povezivanja najamnih ugovora, kontinuirani unos izmjena ugovora o stanarima, obrada i migracija popisa imovine iz katastarskih evidencija. Istodobno, tijekom 2021. izvršeno je usklađivanje sustava upravljanja energijom, što je rezultiralo dobivanjem certifikata prema novoj verziji norme HRN EN ISO 50001:2018 za upravljanje energijom.

4.3. Ključni operativni i financijski pokazatelji HŽ Infrastrukture

U analizi radne snage HŽI tijekom 2022. godine uočavaju se značajne promjene u raspodjeli zaposlenih prema sektorima. Podaci prikazani u Tablici 1. odražavaju dinamičnu strukturu organizacije koja teži prilagodbi i optimizaciji svojih operativnih i administrativnih kapaciteta. Pregledom ukupnog broja zaposlenih i njihove distribucije po sektorima - od Uprave, preko Operativnih sektora, do Sektora podrške i Ureda uprave – može se detaljno razumjeti kako se HŽI razvija i prilagođava potrebama tržišta i internim ciljevima.

Tablica 1. Ukupan broj zaposlenih po sektorima HŽI

Broj zaposlenika	2021.	Udio (u %)	2022.	Udio (u %)	Promjena (u %)
Uprava	2	0,04	5	0,1	150,0
Operativni sektori	3988	85,52	4302	85,95	7,9
Sektor za pristup infrastrukturi	23		24		4,3
Sektor za promet	2375		2302		-3,1
Sektor za održavanje	1469		1855		26,3
Sektor za razvoj, pripremu i provedbu investicija i EU fondova	121		121		-
Sektori podrške	639	13,70	662	13,23	3,6
Sektor za informatiku	89		88		-1,1
Sektor za upravljanje ljudskim potencijalima	47		45		-4,3
Sektor financija, računovodstva i kontrolinga	125		124		-0,8
Sektor nabave	99		103		4,0
Sektor nekretnina	54		63		16,7
Sektor za podršku upravi i komunikacije; Sektor za korporativnu sigurnost*	187		201 (51+150)		-
Sektor pravnih poslova	17		17		-
Sektor za mehanizaciju	21		21		-
Uredi uprave	34	0,74	36	0,72	5,9
Ured za internu reviziju	2		4		100,0
Ured za internu kontrolu poslovanja	6		4		33,3
Ured upravljanja sigurnošću	26		28		7,7
UKUPNO	4663	100,00	5005	100,00	7,3

Izvor: HŽ Infra, <https://www.hzinfra.hr/wp-content/uploads/2023/07/Statistika-HZ-Infrastrukture-za-2022.pdf>

*(U vrijeme pisanja Statistike za 2022.g. su bili u postupku odvajanja ova dva Sektora, prije je bio Sektor za podršku upravi, komunikacije, sigurnost i zaštitu, a sada imamo Sektor za podršku upravi i komunikacije i Sektor za korporativnu sigurnost).

Iz tablice 1 koja prikazuje ukupan broj zaposlenih po sektorima u HŽI može se izvesti nekoliko ključnih uvida:

1. Rast zaposlenih u Upravi: Broj zaposlenih u Upravi porastao je s 2 na 5 zaposlenika od 2021. do 2022. godine, što predstavlja povećanje udjela u ukupnom broju zaposlenih s 0,04% na 0,1%. Ovaj rast, iako numerički mali, pokazuje značajno postotno povećanje, što može ukazivati na jačanje upravljačkih kapaciteta unutar tvrtke.
2. Stabilnost u operativnim sektorima: Operativni sektori ostaju najveći dio radne snage s ukupno 4.302 zaposlenika u 2022. godini, u odnosu na 3.988 u 2021. godini. To predstavlja blagi porast udjela u ukupnom broju zaposlenih s 85,52% na 85,95%. Ovaj sektor pokazuje stabilnost i blagi rast, što je indicija kontinuiranog fokusa na operativne funkcije.
3. Lagani pad u sektorima podrške: Sektori podrške doživjeli su blagi pad udjela u ukupnom broju zaposlenih, s 13,70% u 2021. na 13,23% u 2022. godini. To pokazuje malu prilagodbu u strukturi zaposlenja, usmjereniju na operativne nego na funkcije podrške, ali bez značajnog utjecaja na ukupnu raspodjelu zaposlenih.
4. Blagi rast u Uredima uprave: Broj zaposlenih u Uredima uprave porastao je s 34 na 36, što je dovelo do malog smanjenja njihovog udjela u ukupnom broju zaposlenih s 0,74% na 0,72%. Ovaj blagi rast može odražavati potrebu za jačanjem administrativnih kapaciteta unutar tvrtke.
5. Ukupan rast zaposlenih: Ukupan broj zaposlenih porastao je s 4.663 u 2021. godini na 5.005 u 2022. godini, što ukazuje na ukupan rast zaposlenja od 342 radnika. Ovaj rast podržava generalnu ekspanziju i razvoj unutar HŽ Infrastrukture.

Analiza ukazuje na umjereni rast zaposlenosti unutar HŽI, s posebnim fokusom na jačanju operativnih i upravljačkih funkcija. Ovi trendovi mogu biti odraz širih strategijskih ciljeva tvrtke usmjerenih na poboljšanje operativne učinkovitosti i upravljačkih kapaciteta.

4.4. Upravljanje imovinom u HŽ Infrastrukturi

Imovinom koju posjeduje HŽI i onom u vlasništvu Republike Hrvatske dodijeljenom HŽI na upravljanje, upravlja nekoliko ključnih sektora tj. Sektor nekretnina, Sektor za mehanizaciju, Sektor za održavanje i Sektor za razvoj pripremu i provedbu investicija i EU fondova.

Sektor financija, računovodstva i kontrolinga i Sektor za informatiku imaju važnu potpornu ulogu glavnim sektorima za upravljanje imovinom.

4.4.1. Sektor nekretnina

Sektor za upravljanje nekretninama u HŽ Infrastrukturi ključan je za planiranje i upravljanje imovinom kojom tvrtka raspolaže ili je koristi, s posebnim naglaskom na željezničku infrastrukturu. HŽI posjeduje jedan od najvećih portfelja nekretnina na atraktivnim lokacijama u gradskim središtima i frekventnim područjima diljem zemlje. Mnoge od tih nekretnina imaju status zaštićene kulturne baštine, što dodatno naglašava njihovu vrijednost i značaj. Vlasništvo nad nekretninama podijeljeno je između HŽI i države, pri čemu HŽI upravlja i nekretninama u državnom vlasništvu. Davanje u zakup poslovnih prostora regulirano je Zakonom o zakupu i kupoprodaji poslovnog prostora, koji propisuje obvezu provedbe javnog natječaja. S druge strane, zemljišta za različite dopuštene namjene mogu se dati u zakup bez javnog natječaja, sukladno Zakonu o obveznim odnosima.

Nekretnine u funkciji željezničke infrastrukture obuhvaćaju 239 kolodvorskih zgrada s pomoćnim objektima (od kojih je 227 aktivnih kolodvora i 12 u kojima se ne vrši prijem putnika), 304 stajališta i 23 objekta u funkciji prometa. HŽI raspolaže s 1.139 stambenih jedinica, od čega je 612 redovnih stanova i 527 službenih stanova. Osim toga, HŽI vodi evidenciju o približno 18.000 katastarskih čestica, većinom u vlasništvu Republike Hrvatske sa statusom javnog dobra – željezničke infrastrukture (HŽI Interna dokumentacija). Nakon podjele HŽ Hrvatskih željeznica d.o.o., te su čestice Ugovorom o upravljanju željezničkom infrastrukturom iz 2008. godine dodijeljene HŽI na upravljanje. Ovaj sveobuhvatan pristup osigurava održivo i odgovorno upravljanje vrijednim portfeljem nekretnina, istovremeno maksimalno iskorištavajući njihov potencijal i doprinoseći ukupnom poslovanju HŽI. Osnovne zadaće Sektora nekretnina obuhvaćaju održavanje nekretnina i njihovu komercijalnu upotrebu, pri čemu se uređenje imovinskih odnosa smatra ključnim za te aktivnosti. Proces održavanja i obnove uključuju različite objekte poput zgrada, stanova, strojarnica i crpnih stanica. Proces se ostvaruju kroz projekte investicijskog održavanja, redovnog održavanja te hitnih popravaka, uključujući terenske preglede, definiranje projektnih zadataka, sklapanje ugovora za izradu tehničke i natječajne dokumentacije, kao i ugovaranje i nadzor izvođenja radova.

Što se tiče komercijalizacije, Sektor nekretnina se bavi iznajmljivanjem poslovnih prostora i zemljišta, iznajmljivanjem lokacija za marketinške svrhe, uspostavom prava gradnje i služnosti, najmom stanova i rjeđe prodajom nekretnina.

Prihodi ostvareni od poslovanja Sektora nekretnina obuhvaćaju prihode iz zakupa, prava služnosti i prava gradnje, kao i prihode koji proizlaze iz suradnje s povezanim kompanijama i onima nastalima razdvajanjem od HŽ-a. Dodatno, segment ostalih poslovnih prihoda uključuje prihode od iznajmljivanja i otkupa stanova, koji se bilježe na 35% ukupne vrijednosti, te financijske prihode koji obuhvaćaju kamate na odobrene stambene kredite za kupnju društvenih stanova. Struktura prihoda ostvarenih upravljanjem nekretninama prikazana je u tablici 2.

Tablica 2. Struktura prihoda ostvarenih upravljanjem nekretninama HŽI-a

Izvor prihoda	2021.		2022.	
	Udio (%)	Iznos (u mil. kn)	Udio (%)	Iznos (u mil. kn)
Prihodi od prodaje	73,8	25.647	81,7	26.277
Nekretnine		21.819		22.448
Najam poslovnih, skladišnih prostora i zemljišta		17.963		18.192
Najam promidžbenih prostora		3.386		3.498
Prava služnosti		197		581
Prava građenja		273		177
Ostali prihodi od prodaje		3.828		3.929
Prihodi od zakupa opreme		3.828		3.829
Ostali poslovni prihodi	25,8	8.966	18,02	5.795
Najam stanova		2.368		2.255
Otkup stanova		6.598		3.540
Financijski prihodi	0,4	124	0,28	86
Kamate na stambene kredite		124		86
Ukupno	100,00	34.737	100,00	32.158

Izvor: HZ Infra, Godisnje-poslovno-izvjesce-za-2021..pdf

Od ukupnih ostvarenih prihoda u 2021. godini, prihodi od prodaje čine 73,8%, drugi poslovni prihodi 25,8%, a financijski prihodi 0,4%.¹⁰

¹⁰ HZInfra, <https://www.hzinfra.hr/wp-content/uploads/2022/07/Godisnje-poslovno-izvjesce-za-2021..pdf>

Prihodi od prodaje obuhvaćaju prihode od najma (poslovnih, skladišnih prostora, zemljišta i reklamnih prostora), prava služnosti, prava građenja i ostale prihode od prodaje poput najma opreme ili postrojenja. Drugi poslovni prihodi odnose se na prihode od najma stanova i otkupa stanova. Financijski prihodi proizlaze iz kamata na odobrene kredite za otkup društvenih stanova. Ukupni prihodi od nekretnina u 2021. bili su 34,74 milijuna kuna, što je 16,1% više nego prethodne godine.¹¹ Povećanje je najviše rezultat rasta prihoda od otkupa stanova. Treba uzeti u obzir da su 2020. prihodi bili manji zbog pandemije i potresa koji su utjecali na najmove. Od ukupnih ostvarenih prihoda u 2022. godini prihodi od prodaje čine 81,7%, drugi poslovni prihodi 18,02%, a financijski prihodi 0,28%.¹²

Ukupni prihodi od nekretnina u 2022. bili su 32,15 milijuna kuna, što je pad u odnosu na prethodnu 2021. godinu, ali su prihodi od prodaje, koji u 2022. iznose 26,28 mil.kn, veći za 2,5% u odnosu na prihode ostvarene u prethodnoj 2021. godini te za 2,3% u odnosu na plan za 2022. godinu. Na povećanje prihoda utjecalo je povećanja visine zakupnine pri sklapanju novih ugovora o zakupu zemljišta odnosno produženju postojećih, davanje u zakup više poslovnih prostora i zemljišta temeljem provedenih javnih natječaja, te primjena indeksa potrošačkih cijena kod sklopljenih ugovora o zakupu.¹³ Učinkovito upravljanje troškovima, kao i učinkovitije upravljanje imovinom, može izravno utjecati na smanjenje ovisnosti HŽI-a o sredstvima iz državnog proračuna.

Sektor nekretnina podijeljen je na tri odjela (Službeni vjesnik-Pravilnik o organizaciji HŽ Infrastrukture d.o.o.):

1. Odjel za gospodarenje nekretninama
2. Odjel za komercijalizaciju nekretnina
3. Odjel za održavanje, obnovu nekretnina i upravljanje energetskom učinkovitošću.

Odjel za gospodarenje nekretninama ima širok spektar odgovornosti koje obuhvaćaju razne aspekte upravljanja i održavanja imovine. Ovaj odjel vodi preciznu evidenciju svih nekretnina koje su u vlasništvu Društva, kao i onih kojima Društvo upravlja.

¹¹ HZInfra, <https://www.hzinfra.hr/wp-content/uploads/2022/07/Godisnje-poslovno-izvjesce-za-2021..pdf>

¹² HZInfra, <https://www.hzinfra.hr/wp-content/uploads/2023/10/Godisnje-poslovno-izvjesce-za-2022.-izmijenjeno.pdf>

¹³ HZInfra, <https://www.hzinfra.hr/wp-content/uploads/2023/10/Godisnje-poslovno-izvjesce-za-2022.-izmijenjeno.pdf>

U svojim aktivnostima, odjel upravlja bazom podataka tehničke dokumentacije i odgovoran je za izradu planova upravljanja nekretninama te strategije njihova razvoja. Osim toga, odjel redovito priprema kvartalna, godišnja i polugodišnja izvješća o upravljanju nekretninama i planovima njihove upotrebe. Nadzor nad izvođenjem radova, pregled i ocjenjivanje tehničke dokumentacije radi priznavanja investicija također pripadaju u njegovu nadležnost.

Upravljanje katastrom nekretnina i sudjelovanje u postupcima novih katastarskih izmjera važan su dio rada odjela, kao i utvrđivanje i revizija granica željezničke infrastrukture. Odjel ima ključnu ulogu u procesima koji se tiču vlasništva i posjeda nekretnina, surađujući s državnim tijelima i jedinicama lokalne samouprave u imovinskopравnim postupcima. Također je odgovoran za izdavanje tabularnih isprava i usko surađuje s vanjskim tijelima kako bi osigurao učinkovito upravljanje i razvoj nekretnina koje su u nadležnosti HŽI.

Odjel za komercijalizaciju nekretnina u HŽI ima ključnu ulogu u procesima vezanim uz komercijalnu upotrebu nekretnina, uključujući one koje služe kao željeznička infrastruktura, bez obzira nalaze li se u upravljanju ili vlasništvu HŽI. Ovaj odjel preuzima zadatak prikupljanja podataka i analiziranja troškova te isplativosti ulaganja u zakupe i prodaju nekretnina. Također, provodi tržišna istraživanja kako bi predložio strategije za komercijalizaciju trenutno neiskorištenih nekretnina. Jedna od glavnih aktivnosti odjela je prikupljanje pisma namjere od potencijalnih zakupnika, kao i upravljanje bazom podataka o istima. Održava korespondenciju i suradnju s nadležnim državnim tijelima i institucijama te blisko surađuje sa Sektorom financija, računovodstva i kontrolinga, posebice u pogledu naplate zakupnina, naknada i režijskih troškova. Odjel također rukovodi procesima otkaza ugovora o zakupu, ustupanju na korištenje nekretnina, kao i ugovorima o osnivanju prava služnosti i prava gradnje. Pokreće pravne postupke za povrat nekretnina, pri čemu surađuje sa Sektorom pravnih poslova, priprema potrebnu dokumentaciju i, po potrebi, sudjeluje u pravnim postupcima. Terenski rad uključuje obavljanje očevida, primopredaje nekretnina, sastavljanje zapisnika, izmjere, izradu foto dokumentacije i utvrđivanje stanja nekretnina. Odjel ima ovlasti za osnivanje prava služnosti i prava gradnje nad nekretninama koje su dane na upravljanje ili su u vlasništvu HŽI, kao i za planiranje i pribavljanje stručnih procjena vrijednosti nekretnina sukladno Zakonu o javnoj nabavi. Odgovoran je za definiranje uvjeta javnih natječaja za zakup i prodaju nekretnina, provođenje postupaka objave u dnevnom tisku i na web stranicama HŽI.

Osim toga, izrađuje suglasnosti za zakup promidžbenog prostora i snimanje, te korištenje prostora u promidžbene svrhe, pokazujući svoju svestranost i ključnu ulogu u komercijalizaciji nekretnina.

Odjel za održavanje, obnovu nekretnina i upravljanje energetske učinkovitosti odgovoran je za širok raspon aktivnosti koje su ključne za efikasno upravljanje nekretninama i energetskim resursima. Među njegovim glavnim zadaćama su priprema natječajne dokumentacije, uključujući tehnički dio Dokumentacije o nabavi, kao i koordinacija i praćenje investicijskih projekata, investicijskog i redovitog održavanja. Ovaj odjel također organizira i prati dinamiku izvođenja radova, uključujući sve vrste održavanja, te se bavi organizacijom tehničkih pregleda i pribavljanjem potrebne dokumentacije i dozvola. Zadužen je za vođenje evidencija i izradu izvješća o realizaciji računa, narudžbenica i ugovora, te provodi aktivnosti koje se tiču uspostave, primjene, održavanja i poboljšanja sustava upravljanja kvalitetom. Odjel ostvaruje važnu ulogu u planiranju, pripremi, praćenju i provedbi projekata vezanih za energetske učinkovitost i racionalno upravljanje energijom. Sudjeluje u pripremi stručnih materijala i drugih akata iz područja energetske učinkovitosti, kao i u planiranju, pripremi i izvještavanju vezanim za energetske učinkovitost. Odjel surađuje s tijelima državne uprave u ovom području, izrađuje prijedloge odluka o rušenju i provodi interni nadzor nad radovima hitnih intervencija. Zadužen je i za provođenje internih ili ugovaranje vanjskih tehničkih pregleda, te aktivno sudjeluje u procesima primopredaje izvedenih radova. Kroz sve ove aktivnosti, odjel osigurava da su nekretnine u vlasništvu i upravljanju održavane na visokom nivou te da se energija koristi na što efikasniji i ekonomičniji način (Službeni vjesnik - Pravilnik o organizaciji HŽ Infrastrukture d.o.o.).

4.4.2. Sektor za održavanje

Sektor za održavanje ima ključnu ulogu u provođenju aktivnosti održavanja, a svoje zadatke ostvaruje kroz dva specijalizirana odjela: Odjel za upravljanje građevinskim infrastrukturnim podsustavima i Odjel za upravljanje elektrotehničkim infrastrukturnim podsustavima. Odjel za upravljanje građevinskim infrastrukturnim podsustavom ima ključne odgovornosti koje su usmjerene na osiguranje ispravnosti i funkcionalnosti željezničke infrastrukture, što je temeljni preduvjet za sigurno odvijanje željezničkog prometa.

Odjel se bavi planiranjem, organizacijom i nadzorom sustava održavanja građevinskih infrastrukturnih komponenti, uključujući pruge, što uključuje koordinirani rad različitih organizacijskih jedinica. Njegove aktivnosti obuhvaćaju planiranje održavanja pružnog gornjeg ustroja, kao i geotehničkih, hidrotehničkih i konstruktorskih pružnih građevina, uz paralelni razvoj ovih komponenti kako bi se osigurala njihova dugoročna funkcionalnost i sigurnost. Osim toga, odjel vrši kontrolu i nadzor tehničkog stanja navedenih struktura, provjerava kolosiječnu geometriju i odlučuje o prioritetima radova koji su nužni za održavanje sigurnosti prometa, oslanjajući se na detaljno analizirane podatke. Značaj ovog odjela posebno dolazi do izražaja u kontekstu infrastrukturnih kapaciteta na neobnovljenim prugama koje su vremenom dotrajale. Na tim dionicama pruga često se javlja potreba za smanjenjem brzine kako bi se trenutni obujam prometa mogao odvijati na siguran i efikasan način, osiguravajući pritom odgovarajuću dinamiku željezničkog prometa.

Odjel za upravljanje elektrotehničkim infrastrukturnim podsustavima zadužen je za ključne aktivnosti koje osiguravaju nesmetano i sigurno odvijanje željezničkog prometa, usmjerene na elektrotehničke komponente infrastrukture. Ovaj odjel vodi planiranje, organizaciju i nadzor nad održavanjem prometno upravljačkih, signalno sigurnosnih i elektroenergetskih podsustava, uz stalnu kontrolu i nadzor njihovog uporabnog stanja.

Aktivnosti uključuju planiranje održavanja ključnih elemenata kao što su signalno-sigurnosni uređaji, telekomunikacijska infrastruktura, te elektroenergetska postrojenja, zajedno s održavanjem i obnovom relevantnih sklopova, uređaja, sustava i postrojenja. Koordinirani rad odsjeka unutar odjela ključan je za efikasnost ovih procesa. Osim toga, odjel usko surađuje s ostalim sektorima unutar HŽI i koordinira rad sa svim zainteresiranim sudionicima izvan HŽI, osiguravajući tako sveobuhvatni pristup održavanju. Jedna od ključnih odgovornosti ovog odjela je i donošenje odluka o prioritetima radova koji su neophodni za održavanje sigurnosti prometa. Elektroenergetski infrastrukturni podsustav, koji je u fokusu ovog odjela, obuhvaća stabilna postrojenja za napajanje električne vuče i ostala elektroenergetska postrojenja. Ova postrojenja uključuju raznolike uređaje, sklopove, opremu i konstrukcije, čije se održavanje pažljivo planira i provodi kako bi se osiguralo njihovo optimalno funkcioniranje (Službeni vjesnik-Pravilnik o organizaciji HŽ Infrastrukture d.o.o.).

4.4.3. Sektor za mehanizaciju

Sektor za mehanizaciju odgovoran je za organizaciju, održavanje, planiranje i brigu o strojevima i vozilima koja se koriste u procesu rada na redovnom održavanju željezničke infrastrukture u skladu sa Zakonom o sigurnosti i interoperabilnosti željezničkog sustava (NN 63/20), Zakonom o sigurnosti u cestovnom prometu (NN 67/08, 48/10, 74/11, 80/13, 158/13, 92/14, 64/15, 108/17, 70/19, 42/20, 85/22, 114/22, 133/23) te pravilnicima i uputama. HŽI upravlja flotom od ukupno 320 vozila, koja su podijeljena u tri kategorije: 235 cestovnih vozila, 82 pružna vozila, i 8 radnih strojeva. Pored toga, tvrtka ima u svom vlasništvu i 59 vagona te 83 pružne prikolice. Za sve ove kategorije vozila, uključujući željeznička vozila za posebne namjene, vagona i prikolica, provodi se sustavno održavanje koje obuhvaća kako redovito tako i izvanredno održavanje, uz provođenje redovitih popravaka kako bi se osigurao njihov optimalan rad i sigurnost (Službeni vjesnik - Pravilnik o organizaciji HŽ Infrastrukture d.o.o.).

4.4.4. Sektor za informatiku

Sektor za informatiku igra ključnu ulogu u podršci poslovnim procesima HŽI, osiguravajući efikasno upravljanje i adaptaciju kroz primjenu naprednih aplikacijskih sustava te informacijske i komunikacijske infrastrukture. Cilj je podržati tvrtku u ostvarivanju njenih strateških i operativnih ciljeva. Aktivnosti sektora obuhvaćaju razvoj, održavanje i nadzor systemske, mrežne (uključujući podatkovne i optičke mreže), aplikativne i korisničke podrške informatičkog sustava HŽI-a. Također, sektor je zadužen za održavanje i provođenje manjih nadogradnji na SAP sustavu, pokrivajući ključne module poput Financija, Materijalnog i nabavnog poslovanja, Kontrolinga, Ljudskih resursa i obračuna plaća, Planiranja, te Prodaje i distribucije-fakturiranja. Usluge sektora nisu ograničene samo na interne potrebe HŽI-a, već se pružaju i eksternim korisnicima, primjerice društvima koja su proizašla iz restrukturiranja Hrvatskih željeznica, uključujući HŽ Cargo d.o.o. i HŽ Putnički prijevoz d.o.o. Organizacijska struktura sektora za informatiku uključuje Odjel aplikacijskih sustava, Odjel za systemsku podršku i podatkovnu mrežnu infrastrukturu, Odjel za optičku i telekomunikacijsku infrastrukturu te Odjel za korisničku podršku i upravljanje IT opremom. Jedan od značajnijih projekata u kojem Odjel aplikacijskih sustava sudjeluje je uvođenje Asset Management sustava.

Aktivnosti povezane s upravljanjem imovinom obuhvaćaju izgradnju, implementaciju i održavanje informatičko-komunikacijskog sustava HŽI, uključujući segmente kao što su optička i telekomunikacijska infrastruktura, serverska infrastruktura, baze podataka, sustavni i komunikacijski sustavi, IP mreže te IT oprema, zajedno s održavanjem optičkih i telekomunikacijskih uređaja (Službeni vjesnik - Pravilnik o organizaciji HŽ Infrastrukture d.o.o.).

4.4.5. Sektor za razvoj, pripremu i provedbu investicija i EU fondova

Sektor za razvoj, pripremu i provedbu investicija i EU fondova unutar HŽI, ključan je za koordinaciju i realizaciju investicijskih projekata, pružajući podršku kroz četiri specijalizirana odjela: Odjel za razvoj i planiranje investicija, Odjel za pripremu investicija, Odjel za provedbu investicija, te Odjel za podršku projektima i Strateške projekte. Zadaci sektora obuhvaćaju širok raspon aktivnosti od sudjelovanja u pripremi strategija i programa na nacionalnoj i EU razini, do godišnjih i višegodišnjih planova ulaganja iz nacionalnih i EU fondova. Sektor koordinira uspostavu i održavanje baza tehničkih podataka o željezničkim infrastrukturnim podsustavima, katastru vodova i registru željezničke te prostorne infrastrukture. Odgovornosti također uključuju pripremu studijske i projektne dokumentacije za apliciranje projekata sufinanciranih od EU, organizaciju ishoda potrebnih dozvola i rješavanje imovinskopravnih odnosa.

Sektor organizira građenje, provodi stručnu i financijsku kontrolu radova tijekom izgradnje, prati dinamiku dokumentacije i izvođenja radova, te se bavi ovjerom situacija i kontrolom obrade nepredviđenih radova. Osim toga, Sektor igra ulogu u primopredaji dovršenih objekata Sektoru za održavanje, kontroli kvalitete i otklanjanju nedostataka tijekom jamstvenog roka. Kroz sve ove aktivnosti, Sektor za razvoj, pripremu i provedbu investicija i EU fondova osigurava uspješno provođenje i završetak investicijskih projekata, pridonoseći time unapređenju i održavanju željezničke infrastrukture (Službeni vjesnik - Pravilnik o organizaciji HŽ Infrastrukture d.o.o.).

Nedovoljna razina ulaganja RH u željezničku infrastrukturu u posljednjih dvadeset godina rezultirala je vrlo lošim stanjem mreže koje se ogleda u smanjenju dopuštene infrastrukturne brzine (prosječna dopuštena infrastrukturna brzina pruga na ukupnoj duljini mreže u 2018. bila je 73,97 km/h), povećanju broja kvarova koji uzrokuju kašnjenje vlakova i dr.

Kao preduvjet za početak ostvarivanja dugoročnih ciljeva iznimno je važno stabiliziranje stanja postojeće željezničke infrastrukture i postupno dovođenje njezine tehničko-funkcionalne sposobnosti na primjerenu razinu. Velika prilika u postizanju tog cilja je svakako korištenje EU sredstava kojim će se financirati obnova i modernizacija željezničke mreže. Europska unija posvećuje veliku pozornost izgradnji učinkovite i tehnološki vrlo razvijene željezničke infrastrukture, koja će se sastojati od transeuropske mreže željezničkih pruga za velike brzine i transeuropske mreže konvencionalnih željezničkih pruga.

Glavni cilj transformacije željezničkog sustava u Europskoj uniji je osposobljavanje željeznice za ravnopravno i konkurentno sudjelovanje na cjelovitom europskom transportnom tržištu. Politika Europske unije nastoji usmjeriti što veću količinu prometnih potreba prema željeznici, kako bi se rasteretile ceste i postigli što veći učinci vezani uz uštedu energije i zaštitu okoliša. HŽI je usredotočena na EU fondove kao glavne izvore financiranja investicija u željezničku infrastrukturu i trenutno je najveći pojedinačni korisnik sredstava EU-ovih fondova u Republici Hrvatskoj. HŽI razvija i/ili izvodi 18 projekata (u različitim fazama pripreme/izvedbe, od kojih je 17 investicijskih projekata te jedan projekt tehničke pomoći financiran sredstvima Europske unije namijenjenim za povezivanje i integraciju infrastrukturnih mreža diljem Europe (engl. Connecting Europe Facility - CEF-a) kojima se može obnoviti preko 570 kilometara pruge čija se ukupna vrijednost radova procjenjuje na oko 3,4 milijarde eura. Navedeni projekti se gotovo u cijelosti odnose na pruge dva ključna međunarodna koridora – RH1 i RH2 na kojima se odvija oko 80 % ukupnog željezničkog prometa (Službeni vjesnik - Pravilnik o organizaciji HŽ Infrastrukture d.o.o.).

Osim projekata koji se financiraju sredstvima iz EU fondova, postoje i ostali projekti, odnosno investicije u željezničku infrastrukturu koje se financiraju iz kredita razvojnih banaka i komercijalnih kredita te ostalih izvora sredstava koji također pridonose razvoju i poboljšanju željezničke infrastrukture i povećanju sigurnosti.

Prema izvorima financiranja, investicije može se podijeliti u dvije ključne kategorije:

1. projekti financirani sredstvima EU
2. ostali projekti financirani iz kredita te ostalih izvora (projekti koji se financiraju iz kredita razvojnih banaka (IBRD i EBRD) i komercijalnih kredita i dr.) (Službeni vjesnik-Pravilnik o organizaciji HŽ Infrastrukture d.o.o.).

4.5. Mogućnosti i prepreke za unaprjeđenje upravljanja nekretninama u HŽ Infrastrukturi d.o.o.

Glavni procesi i aktivnosti povezane s upravljanjem imovinom HŽI provode se na strateškoj i operativnoj razini. Utvrđeni procesi upravljanja imovinom na strateškoj razini odnose se na:

1. definiranje smjernica za upravljanje imovinom u srednjem roku
2. utvrđivanje sporedne imovine i definiranje plana upravljanja sporednom imovinom
3. planiranje troškova i prihoda povezanih s upravljanjem imovinom.

HŽI je u nemogućnosti provoditi proces definiranja smjernica za upravljanje imovinom u srednjem roku, s obzirom da nije ispunjen preduvjet za ovaj proces, a to je rješavanje imovinskopravnih odnosa te uspostavljanje jasne baze nekretnina. Zakon o željeznici predstavlja temelj za određivanje imovine neophodne za obavljanje primarne djelatnosti društva HŽI. Međutim, kako bi se uspješno proveo proces identifikacije sporedne imovine i formulirao plan upravljanja, potrebno je riješiti imovinskopravne odnose te jasno razgraničiti javno dobro od imovine u vlasništvu HŽI.

HŽI ima uspostavljen proces planiranja troškova i prihoda vezan uz upravljanje imovinom, u koji je, osim sektora zaduženog za imovinu, uključen i Sektor financija, računovodstva i kontrolinga. Uloga Sektora financija, računovodstva i kontrolinga je izrada budžeta na temelju informacija i inputa dobivenih od drugih sektora. U društvu HŽI, Sektor nekretnina je odgovoran za upravljanje i održavanje postojeće imovine, dok Sektor za razvoj, pripremu i provedbu investicija i EU fondova pruža plan novih ulaganja. Budžet uglavnom ostaje na sličnoj razini iz godine u godinu. Sektor izrađuje plan prema prioritetima, koristeći namjensku IT aplikaciju. Sektor financija, računovodstva i kontrolinga na mjesečnoj bazi obavještava odjele o razini odstupanja od planiranog budžeta. Ovaj pristup omogućuje pravovremeno praćenje i kontrolu troškova te po potrebi prilagodbu planova kako bi se osiguralo učinkovito upravljanje imovinom i financijskim resursima društva.

Aktivnosti povezane s upravljanjem imovinom na operativnoj razini odnose se na:

1. Upravljanje podacima o nekretninama i njihovo održavanje
2. Upravljanje postupcima povezanim s dodjelom zakupa
3. Upravljanje ugovorima o najmu i zakupa i povezanim troškovima

4. Praćenje najamnina i zakupnine i upravljanje sudskim postupcima povezanim s najmom i zakupom
5. Upravljanje održavanjem nekretnina
6. Prodaja ili otpis sporedne imovine

Proces 1: Upravljanje i održavanje podataka povezanih s nekretninama

Proces upravljanja podacima o nekretninama i njihovog održavanja u HŽI odvija se kroz nekoliko ključnih aktivnosti. Prva aktivnost je unos nove imovine u poslovne knjige. Sektor financija, računovodstva i kontrolinga zadužen je za knjiženje nove imovine na temelju vjerodostojne računovodstvene dokumentacije. Povjerenstvo za popis imovine daje prijedlog za unos višaka imovine utvrđenih tijekom popisa, u skladu s pravilnikom. Broj imovine automatski se dodjeljuje putem SAP sustava. Sljedeća aktivnost je evidencija imovine. Sva imovina HŽI-a nalazi se u bilanci Društva, dok Sektor nekretnina vodi analitiku stanova. HŽI raspolaže s približno 1139 stanova. Uredna baza katastarskih i tehničkih podataka te rješavanje imovinskopravnih odnosa ključni su preduvjeti za uspješno upravljanje nekretninama. HŽI ima bazu podataka nekretnina i vodi analitičku evidenciju u poslovnim knjigama.

Baza katastarskih i tehničkih podataka o stanovima vodi se u OSRED aplikaciji (.xls format), odvojeno od računovodstvenog sustava. Sektor financija, računovodstva i kontrolinga posjeduje popis dugoročne imovine, dostupan na zahtjev svakoj organizacijskoj jedinici/računopolagaču. Međutim, ne postoji jedinstvena baza podataka nekretnina, osim računovodstvene analitike. Važno je napomenuti da postoji značajan prostor za unapređenje ovih procesa. Aktivnosti vezane za upravljanje i održavanje imovine postoje, ali se ne odvijaju u potpunosti zbog neriješenih imovinskopravnih odnosa i nedostatka konačnog popisa imovine. Popisna povjerenstva obavljaju popis imovine, a Odjel za financije nadležan je za izradu godišnjeg izvješća o popisu imovine. Ovaj proces osigurava redovito praćenje i ažuriranje podataka o imovini HŽI. Ukupno gledano, proces upravljanja podacima o nekretninama i njihovog održavanja u HŽI uključuje unos nove imovine, evidenciju imovine, održavanje baze podataka nekretnina, identificiranje prostora za napredak te redoviti popis imovine. Unatoč postojećim aktivnostima, postoji značajan potencijal za daljnje unapređenje ovih procesa kako bi se osiguralo optimalno upravljanje nekretninama i njihovo održavanje.

Unatoč postojećim procesima i sustavima, evidentno je da postoji potreba za daljnjim razvojem i integracijom baza podataka, rješavanjem imovinskopravnih odnosa te uspostavom jedinstvene evidencije imovine. Takav pristup omogućio bi učinkovitije upravljanje i održavanje nekretnina u vlasništvu HŽI.

Proces 2: Upravljanje postupcima povezanim s dodjelom zakupa

HŽI upravlja postupcima povezanim s dodjelom zakupa kroz niz koraka. Prvi korak je konsolidacija popisa nekretnina raspoloživih za komercijalizaciju. U ovom koraku izrađuju se jasni popisi raspoloživih prostora u internim listama, koje sadrže informacije o praznim i zauzetim prostorima unutar objekata. Sljedeći korak je utvrđivanje mogućnosti komercijalizacije prostora. Izrađuje se prijedlog za komercijalizaciju prostora, koji Uprava mora odobriti prije raspisivanja natječaja. Ovo osigurava da se samo odgovarajući prostori stavljaju na tržište za najam ili zakup. Nakon toga, HŽI provodi istraživanje tržišta i lokacija najma. Ovo istraživanje se provodi kako bi se definirao potencijal prostora. Na temelju rezultata istraživanja, izrađuje se interni cjenik s minimalnim cijenama. Zadnji takav cjenik izrađen je 2017. godine. Sljedeći korak je odabir medija za objavu imovine za najam ili zakup.

Uprava odabire najprikladnije medije za objavu, a trenutno se primarno koristi Jutarnji list, uz oglase na portalu njuškalo.hr. Popis svih raspoloživih nekretnina također se nalazi na internetskoj stranici HŽI. Nakon objave natječaja, HŽI zaprima ponude zainteresiranih stranaka. Ove ponude se zatim evaluiraju od strane Povjerenstva za ocjenu ponuda. Povjerenstvo se sastoji od 6 zaposlenika iz relevantnih organizacijskih jedinica HŽI-a, koji detaljno analiziraju i ocjenjuju svaku zaprimljenu ponudu. Ovaj strukturirani proces omogućuje HŽI-u da učinkovito upravlja dodjelom zakupa, osiguravajući transparentnost, tržišnu usklađenost i odabir najpovoljnijih ponuda za Društvo. Kroz jasno definirane korake i uključenost stručnjaka iz različitih područja, HŽI nastoji optimizirati korištenje svojih nekretnina i ostvariti maksimalnu vrijednost kroz komercijalizaciju raspoloživih prostora. Kroz ove korake, HŽI nastoji osigurati transparentan i učinkovit proces dodjele zakupa za svoje nekretnine. Ključni elementi uključuju jasno definiranje raspoloživih prostora, istraživanje tržišta, odabir prikladnih medija za objavu te temeljitu evaluaciju zaprimljenih ponuda od strane stručnog povjerenstva.

Proces 3: Upravljanje ugovorima o najmu i zakupa i povezanim troškovima

Zbog kratkog roka ugovora o najmu ili zakupu, najčešće 3 do 5 godina, ne dolazi do promjena ugovora o najmu ili zakupu. Podaci o ugovorima se aktivno prate i konsolidiraju. Neki od podataka koji se prate su ime i prezime najmoprimca ili zakupnika, površina prostora u zakupu, rok isteka ugovora i slično. Aktivnosti kontrole sustava fakturiranja i ispravljanja mogućih pogrešaka i proces konačne kontrole, odvijaju se putem SAP (engl. Systems Applications and Products) sustava. Kontrolu fakturiranja zakupa obavlja Sektor nekretnina. Kontrolu fakturiranja najma te prefakturiranje troškova najmoprimcu obavlja Sektor financija, računovodstva i kontrolinga. Knjiženje se obavlja isključivo u SAP sustavu na temelju vjerodostojne dokumentacije. Aktivnost unošenja fakture u računovodstveni sustav (fakturiranje troškova) za najmoprimca ili zakupnika obavlja se ručno. Društvo namjerava povezati prefakturiranje s REFX modulom unutar SAP sustava, što bi omogućilo transparentnije praćenje prihoda i troškova za svaku nekretninu. Nakon što se povežu SAP sustavom, aktivnosti će spadati pod nadležnost Sektora nekretnina. Kroz ove aktivnosti, HŽI nastoji učinkovito upravljati ugovorima o najmu ili zakupu, osiguravajući praćenje ključnih podataka, kontrolu fakturiranja i knjiženja te planiranje unaprjeđenja procesa kroz integraciju sa SAP sustavom. Cilj je postići transparentnost i optimizaciju upravljanja nekretninama.

Proces 4: Praćenje najamnina i zakupnine i upravljanje sudskim postupcima povezanim s najmom i zakupom

HŽI upravlja procesom praćenja najamnina ili zakupnina i upravljanja sudskim postupcima povezanim s najmom ili zakupom kroz niz aktivnosti. Prva aktivnost je povezana s preračunom troškova, odnosno s pripremom računa za najam ili zakup, komunalne i druge troškove te praćenjem plaćanja. Za knjiženje svih računovodstvenih promjena i praćenje plaćanja, HŽI koristi SAP sustav. Kao pomoćni sustav, HŽI koristi interno razvijeni sustav (ROKO) isključivo za praćenje analitike najma ili zakupa stanova i danih stambenih kredita, kojim upravljaju djelatnici odjela računovodstva. Postoji tendencija da u budućnosti čitava analitika migrira u SAP sustav. Kada se radi o stanovima, komunalije se prebacuju na stanare ako postoje zasebna brojila. Nakon pripreme računa, HŽI prati plaćanje. Rješavanje problema nedospjelih računa izravno s najmoprimcima i zakupcima se obavlja na način da se tekući problemi dospjelih računa rješavaju direktno s njima.

U slučaju neuspjele naplate spornih potraživanja, šalje se opomena pred otkaz te se, u slučaju daljnje neuspjele naplate, aktiviraju postojeći instrumenti osiguranja naplate, kao što su zadužnice, ili se pokreću ovršni postupci. U sljedećoj fazi, Sektor pravnih poslova pokreće postupke utuženja s osnove duga na najmu ili zakupu. Sektor nekretnina, na temelju podataka o dugovanju dobivenih od Odjela računovodstva, dostavlja zahtjev Sektoru pravnih poslova za pokretanje postupka utuženja s osnove duga na najmu. S druge strane, Odjel financija dostavlja zahtjev Sektoru pravnih poslova za pokretanje postupka utuženja s osnove duga zakupa. Ovim procesom, HŽI osigurava učinkovito praćenje najamnina ili zakupnina, rješavanje problema s dospjelim računima te pravovremeno pokretanje sudskih postupaka u slučaju dugovanja. Korištenjem SAP sustava za knjiženje i praćenje plaćanja te suradnjom između različitih sektora, HŽI nastoji optimizirati proces naplate i upravljanja najmom ili zakupom.

Proces 5: Upravljanje održavanjem nekretnina

HŽI upravlja održavanjem nekretnina kroz niz aktivnosti i suradnju između različitih sektora. Prva aktivnost uključuje definiranje smjernica za zdravlje, sigurnost, okoliš i osiguranje, što obavlja Odjel zaštite, koji pripada Sektoru za korporativnu sigurnost. Iako HŽI do sada nije pripremala usklađene planove obnove, oni su trenutno u izradi. Za njihovu izradu potrebno je definirati trenutno stanje zgrada kako bi se mogla napraviti prioritizacija radova održavanja. Odgovornosti za održavanje su jasno definirane unutar HŽI. Sektor za održavanje održava isključivo infrastrukturni pojas, koji uključuje elektro i građevinski dio. Sektor za razvoj, pripremu i provedbu investicija i EU fondova odgovoran je za izgradnju nove željezničke infrastrukture i ostalih nekretnina, dok je Sektor nekretnina odgovoran za održavanje nekretnina, što uključuje obnovu, rekonstrukciju te hitne intervencije na njima. HŽI je donijela pravilnike koji se odnose na održavanje pruga i ostale infrastrukture, ali nije donijela pravilnik koji bi definirao način održavanja zgrada. Važno je napomenuti da HŽI ne kupuje nove nekretnine, osim zemljišta za pruge. Sljedeća aktivnost odnosi se na izradu Strategije natječaja za upravljanje i izgradnju objekata, gdje se donosi odluka o vanjskim izvođačima. U ovoj aktivnosti, Sektor nabave pruža podršku u procesu izrade projektnog zadatka i provedbe natječaja za odabir pružatelja usluge, dok sektor kojem je usluga potrebna izrađuje sam projektni zadatak. U fazi provedbe održavanja, HŽI interno prati i nadzire izvođača. Nakon završetka radova, sve se dokumentira zapisnikom. Proces upravljanja održavanja nekretnina osigurava da se održavanje provodi na strukturiran i učinkovit način, uz jasno definirane odgovornosti i suradnju između različitih sektora unutar HŽI.

Proces 6: Prodaja ili otpis sporedne imovine

HŽI obavlja proces prodaje sporedne imovine kroz niz koraka. Prvo se provodi analiza potencijalne vrijednosti imovine, gdje se u slučaju prodaje naručuje elaborat procjene vrijednosti nekretnine. Ovaj korak omogućuje HŽI da stekne jasnu predodžbu o vrijednosti imovine koju namjerava prodati. Sljedeća aktivnost uključuje ispitivanje uvjeta za prodaju imovine. U ovoj fazi, HŽI prije svega odlučuje jesu li im određene nekretnine potrebne za redovno poslovanje. Ova odluka je ključna kako bi se osiguralo da se ne prodaje imovina koja je neophodna za normalno funkcioniranje poduzeća. Nakon toga, HŽI upravlja odobrenjima nadležnih tijela. Ova aktivnost podrazumijeva ishodenje suglasnosti nadzornog odbora, skupštine ili tijela nadležnog za upravljanje državnom imovinom, ovisno o tržišnoj vrijednosti nekretnina. Dobivanje potrebnih odobrenja je važan korak u procesu prodaje imovine. Sljedeća aktivnost je priprema i provedba natječajnog postupka za prodaju imovine. Prvo, Uprava odlučuje može li se natječaj raspisati. Tijekom pripreme i provedbe natječajnog postupka, HŽI također odabire najprikladniji medij ili medije za objavu namjere prodaje i na kojem se objavljuje natječajna dokumentacija. Ovaj korak osigurava transparentnost i dostupnost informacija potencijalnim kupcima. Zatim se osniva povjerenstvo za procjenu ponuda, gdje članovi različitih odjela odabiru najbolje ponude. Ovo povjerenstvo pažljivo razmatra sve pristigle ponude i donosi odluku o najpovoljnijim opcijama za HŽI. Nakon odabira najboljih ponuda, pripremaju se ugovori za prodaju prema zakonskim odredbama. Slijedi potpis ugovora i naplata potraživanja, čime se formalizira prodaja imovine. Posljednja aktivnost uključuje računovodstvenu transakciju prodaje, gdje se evidentiraju financijski detalji transakcije u poslovnim knjigama HŽI. Ovaj strukturirani proces omogućuje HŽI da učinkovito i transparentno upravlja prodajom sporedne imovine, osiguravajući da se poštuju sve pravne i financijske obveze te da se ostvaruje najbolja moguća vrijednost za poduzeće.

Analiza organizacijske strukture i procesa vezanih uz upravljanje imovinom otkriva nekoliko važnih eksternih čimbenika i izazova koji imaju utjecaj na te procese. Nakon početne analize kojom je utvrđeno postojanje i oblici procesa upravljanja imovinom, slijedi prikaz mogućnosti i unaprjeđenja tih procesa davanjem preporuka i smjernica temeljenih na najboljoj praksi. Značajan utjecaj na procese upravljanja imovinom imaju vanjski faktori i problemi koji su prikazani u tablici 3.

Tablica 3. Čimbenici utjecaja na proces upravljanja nekretninama u HŽI

Čimbenici		Uzroci
Nedostatak strategije i smjernica za upravljanje imovinom	Društva HŽ-a nemaju jasne smjernice i dugoročne dokumente za upravljanje imovinom, stoga često manje učinkovito upravljaju imovinom	Neriješeni imovinskopravni odnosi
Neatraktivnost lokacija	U procesu komercijalizacije javlja se problem neatraktivnosti lokacija nekretnina društava HŽ-a, zbog čega je često vrlo mali broj zainteresiranih trećih strana	
Starosna struktura nekretnina	S obzirom na visoku starosnu strukturu nekretnina potrebna su češća ulaganja i veća financijska sredstva za održavanje.	Nedostatak financijskih sredstava, planova i investicija te nedostatak strategije upravljanja imovinom društava HŽ-a
Nedovoljan broj inicijativa za komercijalizaciju/ prodaju nekretnina	U velikom broju slučajeva nekretnine se komercijaliziraju ili prodaju isključivo kada treće zainteresirane strane pokrenu inicijativu.	Neriješeni imovinskopravni odnosi i nedostatak strategije i smjernica za upravljanje imovinom i njezinu komercijalizaciju
Nedostatak financijskih sredstva za upravljanje nekretninama	Financijska sredstva u HŽ-u povezana su njihovom djelatnošću, EU investicijama i financijskim sredstvima RH. RH svake godine definira budžet za društva HŽI te HŽ PP za sljedeću godinu, dok HŽ Cargo ne dobiva sredstva iz državnog proračuna i funkcionira isključivo na liberaliziranom tržištu. Plan se često mijenja te se sredstva planirana za HŽ društva često smanjuju. Sredstva iz EU i drugih natječajima ovise o trenutačno raspisanim natječajima, što isto ne predstavlja stabilan izvor prihoda za svaku problematiku, a prihodi od djelatnosti nisu dovoljni za pokrivanje svih troškova. Zbog fluktuacije sredstava društva HŽ-a teško planiranju investicije i održavanju imovinu.	Fluktuacija budžeta i nestabilan izvor sredstava iz drugih izvora
Status spomenika kulture	Kompleksni procesi obnavljanja i održavanja imovine s obzirom na to da velik dio imovine ima status spomenika kulture	
Dugotrajno čekanje na suglasnost i očitovanja ministarstva	Odluke o komercijalizaciji nekretnina (dugoročni zakup) u javnom dobru mora odobriti tijelo nadležno za upravljanje državnom imovinom, u kojem slučaju je čekanje na suglasnost često dugotrajno	

Starosna struktura zaposlenika	Društva HŽ-a suočavaju se s manjkom kompetentnih zaposlenika pri zapošljavanju mlađih kadrova	Niske plaće, neprivlačna priroda posla i iseljavanje stanovništva RH
--------------------------------	---	--

Izvor: Analiza autora rada prema internoj dokumentaciji HŽI

Neriješeni imovinskopravni odnosi predstavljaju trenutno najveći izazov i polazišna su točka za osmišljavanje strategije upravljanja imovinom te rješavanje povezanih problema.

4.5.1. Neriješeni imovinsko-pravni odnosi

Velika većina nekretnina koje su pripale HŽI, nakon podjele HŽ-a nemaju uređen imovinsko-pravni status. To predstavlja značajan problem za poslovanje i upravljanje imovinom HŽI. Neriješeni imovinsko-pravni odnosi imaju nekoliko glavnih uzroka. Jedan od njih je nepotpuna provedba plana podjele HŽ-a u segmentu koji se odnosi na nekretnine. Osim toga, za velik broj nekretnina zemljišno-knjižna dokumentacija nije adekvatno sređena. Postoji i problem neusklađenosti između interne evidencije nekretnina HŽI i zemljišnih knjiga. Nedostatak suradnje s HŽI po pitanju ukidanja statusa javnog dobra za infrastrukturne nekretnine također doprinosi ovom problemu. Općenito, spornost u rješavanju imovinsko-pravnih odnosa značajno otežava situaciju. Neriješeni imovinsko-pravni odnosi stvaraju niz problema za HŽI. Upravljanje i raspolaganje nekretninama postaje otežano, a javlja se i rizik od gubitka prava te sporova oko vlasništva. Investiranje i razvoj infrastrukture također nailaze na prepreke zbog ove situacije. Procesi legalizacije objekata i infrastrukture odvijaju se sporije nego što bi trebali. Mogućnost stavljanja nekretnina u funkciju i ostvarivanja prihoda je smanjena. Osim toga, nesređeni imovinsko-pravni odnosi predstavljaju i reputacijski rizik za kompaniju.

Kako bi se riješio problem neriješenih imovinsko-pravnih odnosa, HŽI treba poduzeti nekoliko ključnih koraka. Prvo, potrebno je ubrzati proces usklađivanja interne evidencije nekretnina HŽI i zemljišnoknjižnog stanja. U tu svrhu, predlaže se angažiranje vanjskih stručnjaka koji bi pomogli u usporedbi evidencija i utvrđivanju neslaganja. Nadalje, nužno je riješiti imovinsko-pravne odnose s HŽ putničkim prijevozom oko zajedničkih nekretnina, posebice onih vezanih uz infrastrukturu. Osnivanje zajedničkog povjerenstva za rješavanje spornih nekretnina moglo bi biti od velike pomoći u ovom procesu. Standardizacija i ubrzanje procesa rješavanja imovinsko-pravnih odnosa, uz jasno definiranje rokova i odgovornosti, također je od iznimne važnosti. U tu svrhu, preporučuje se osnivanje specijaliziranog tima unutar HŽI.

Za rješavanje složenijih slučajeva, angažman vanjskih odvjetnika i pravnih savjetnika bio bi od velike koristi. Kontinuirano praćenje i ažuriranje stanja rješavanja imovinsko-pravnih odnosa kroz redovita izvješća i baze podataka osiguralo bi bolji uvid u napredak. Edukacija osoblja HŽI o ovoj problematici kroz radionice i distribuciju smjernica također bi doprinijela učinkovitijem rješavanju problema. Digitalizacija arhive zemljišnoknjižne dokumentacije olakšala bi upravljanje i pretraživanje, dok bi javno objavljivanje statistika i izvješća o napretku u rješavanju imovinsko-pravnih odnosa povećalo transparentnost procesa.

Rješavanje ovih pitanja od ključne je važnosti za HŽI, kako bi mogla efikasno upravljati svojom imovinom i ostvarivati poslovne ciljeve.

4.5.2. Loše održavanje nekretnina

Velik broj nekretnina kojima upravlja HŽI nije u odgovarajućoj mjeri održavan i nalazi se u lošem stanju. Ova situacija negativno utječe na mogućnost korištenja tih nekretnina i ostvarivanje prihoda od njih. Glavni uzroci lošeg održavanja nekretnina su višestruki. Prije svega, nedovoljna izdvajanja za održavanje nekretnina iz godišnjih proračuna onemogućavaju kvalitetno i redovito održavanje. Osim toga, nepostojanje dugoročnih planova održavanja i obnove također doprinosi ovom problemu. Dio nekretnina naslijeđen je iz vremena Jugoslavenskih željeznica te je dotrajavao i u lošem stanju, što dodatno otežava održavanje. Neodgovarajući uvjeti korištenja i održavanja, poput neovlaštenog korištenja, također negativno utječu na stanje nekretnina. Konačno, organizacijski problemi i nejasne procedure održavanja stvaraju dodatne prepreke u rješavanju ovog problema.

Loše održavanje nekretnina uzrokuje niz problema za HŽ Infrastrukturu. Prije svega, smanjena je upotrebljivost i funkcionalnost nekretnina, što otežava njihovo korištenje i ostvarivanje punog potencijala. Neredovito održavanje također skraćuje vijek trajanja objekata, što u konačnici dovodi do potrebe za skupljim obnovama. Neodržavanje nekretnina povećava rizik od oštećenja imovine i nesreća, ugrožavajući sigurnost korisnika i osoblja. Osim toga, loše održavane nekretnine imaju lošiju energetska učinkovitost, što rezultira većim troškovima režija i održavanja. Zbog lošeg stanja nekretnina, njihova atraktivnost i vrijednost se smanjuju, a mogućnost ostvarivanja prihoda od najma ili prodaje postaje ograničena. Konačno, zapuštene nekretnine narušavaju imidž i ugled HŽI u javnosti.

Kako bi se riješio problem lošeg održavanja nekretnina, HŽI treba poduzeti niz mjera. Prije svega, potrebno je povećati proračunska izdvajanja za održavanje i obnovu nekretnina. Predlaže se postupno povećanje u razdoblju od 5 godina kako bi se dostigla razina ulaganja koja osigurava adekvatno održavanje. Nadalje, nužno je izraditi višegodišnje i jednogodišnje planove održavanja i obnove nekretnina, uz definiranje prioritetnih objekata. Ovi planovi trebaju biti detaljni i sa jasnim rokovima. Kako bi se na vrijeme uočile potrebe za održavanjem, potrebno je uvesti sustav redovitih pregleda stanja svih nekretnina, koji bi se provodili minimalno jednom godišnje. Po potrebi, HŽI treba angažirati vanjske izvođače radova održavanja i obnove, kroz sustav javne nabave koji osigurava kvalitetu i povoljne cijene.

Interno osoblje zaduženo za održavanje nekretnina potrebno je kontinuirano educirati i motivirati. Uspostava sustava kontrole kvalitete obavljenih radova održavanja osigurat će visoki standard održavanja. Digitalizacija evidencije održavanja doprinijeti će transparentnosti procesa. Optimizacija organizacije poslova održavanja kroz jasnu podjelu zadataka i odgovornosti također je jedan od ključnih koraka. Konačno, poboljšanje uvjeta korištenja i nadzor nad korištenjem nekretnina spriječit će nepotrebna dodatna oštećenja. Ulaganje u održavanje nekretnina je nužno kako bi HŽI mogla optimalno koristiti i upravljati svojom imovinom.

4.5.3. Nepostojanje jasne strategije za upravljanje nekretninama

HŽI se suočava s problemom nepostojanja jasno definirane strategije i smjernica za upravljanje nekretninama. Ova situacija otežava donošenje odluka o raspolaganju nekretninama i smanjuje učinkovitost upravljanja. Glavni uzroci nepostojanja strategije su višestruki. Prije svega, neriješeni imovinsko-pravni odnosi onemogućuju strateški pristup upravljanju nekretninama. Nedostatak sveobuhvatnog popisa nekretnina također predstavlja prepreku u planiranju, budući da ne postoji jasna osnova za donošenje odluka. Nejasna podjela odgovornosti za upravljanje nekretninama između različitih sektora unutar HŽI dodatno otežava situaciju. Nedovoljna suradnja između tih sektora također doprinosi problemu. Konačno, izostanak inicijative i prioritizacije izrade strategije od strane Skupštine i Uprave HŽI onemogućuje rješavanje ovog pitanja.

Nepostojanje jasne strategije za upravljanje nekretninama u HŽI dovodi do niza negativnih posljedica. Umjesto strateškog pristupa, odluke o nekretninama donose se ad hoc, što otežava učinkovito upravljanje i dugoročno planiranje. Zbog nedostatka strategije, HŽI propušta prilike za maksimiziranje prihoda od nekretnina. Proces komercijalizacije nekretnina je spor i neučinkovit, što rezultira lošom iskorištenošću i zapuštanjem pojedinih nekretnina. Bez jasnih smjernica i planova za razvoj, HŽI ima poteškoća u privlačenju investicija i partnera za razvoj nekretnina. Ovo ograničava potencijal nekretnina da generiraju dodatne prihode i doprinesu ukupnom poslovanju kompanije.

Kako bi se riješio problem nepostojanja jasne strategije upravljanja nekretninama, HŽI treba poduzeti niz koraka. Prvi i najvažniji korak je izrada sveobuhvatne strategije upravljanja nekretninama koja će obuhvatiti ciljeve, smjernice i akcijske planove vezane uz nekretnine. Ova strategija mora biti usklađena sa strateškim ciljevima HŽI. U sklopu strategije, potrebno je definirati model i pristup komercijalizaciji neiskorištenih nekretnina, uz određivanje prioritetnih nekretnina i lokacija. Jasno određivanje uloga i odgovornosti za provedbu strategije je ključno, uz osiguravanje dovoljnih kapaciteta i resursa. Uspostava redovitog praćenja i izvještavanja o provedbi strategije, kroz definiranje ključnih pokazatelja uspješnosti, omogućit će kontinuirano unaprjeđenje i revidiranje strategije u skladu s promjenama u okruženju i novim prilikama.

Usklađenost strategije s regulatornim okvirom i zahtjevima nadležnih institucija mora biti osigurana. Uključivanje relevantnih dionika, poput zaposlenika, korisnika i partnera, u proces izrade i provedbe strategije je također važno. Javno objavljivanje i komunikacija strategije osigurat će transparentnost i jasnoću svim dionicima. Konačno, edukacija i motivacija zaposlenika uključenih u provedbu strategije će biti ključna za njezin uspjeh. Donošenje kvalitetne strategije je preduvjet za učinkovito upravljanje nekretninama HŽI.

4.5.4. Neučinkovita organizacijska struktura

Postojeća organizacijska struktura HŽI nije optimalna za učinkovito upravljanje imovinom. Odgovornosti su raspodijeljene na više organizacijskih jedinica, što otežava koordinaciju.

Glavni uzroci neučinkovite organizacijske strukture su raspodijeljenost odgovornosti za upravljanje imovinom na više organizacijskih jedinica, nepostojanje jasne hijerarhije i podjele ovlasti između odjela koji upravljaju imovinom, smještanje Sektora nekretnina u okviru sektora podrške umjesto operativnog sektora, nedostatak koordinacije i komunikacije između odjela koji upravljaju imovinom te prevelika autonomija regionalnih jedinica u upravljanju imovinom.

Zbog neučinkovite organizacijske strukture, HŽI se suočava s nizom posljedica, kao što su spor i neučinkovit proces donošenja odluka o upravljanju imovinom, preklapanje ovlasti i nejasne odgovornosti između odjela, lošija kontrola i nadzor nad imovinom, neučinkovita raspodjela resursa za upravljanje imovinom te otežana provedba strategije upravljanja imovinom.

Kako bi se riješio ovaj problem, HŽI bi trebala poduzeti nekoliko koraka. Prvo, potrebno je izdvojiti upravljanje imovinom u zaseban operativni sektor umjesto što je unutar sektora podrške, s jasno definiranim ovlastima i odgovornostima. Drugo, smanjiti autonomiju regionalnih jedinica i ojačati ulogu središnjeg ureda za upravljanje imovinom radi bolje koordinacije. Treće, uspostaviti jasniju hijerarhiju i linije izvještavanja između odjela koji sudjeluju u upravljanju imovinom. Četvrto, poboljšati komunikaciju i koordinaciju među odjelima kroz redovite sastanke, jasne procedure i zajedničke baze podataka. Peto, dodijeliti dovoljne ljudske i financijske resurse odjelu za upravljanje imovinom. Nadalje, potrebno je educirati i motivirati zaposlenike o važnosti učinkovitog upravljanja imovinom te uvesti jasne pokazatelje uspješnosti za praćenje efikasnosti upravljanja imovinom. Angažiranje vanjskih konzultanata za predlaganje optimalne organizacijske strukture također može biti korisno. Kontinuirano unaprjeđivanje i prilagođavanje organizacijske strukture sukladno poslovnim promjenama je ključno, kao i jasno definiranje strategije upravljanja imovinom kao okvira za organizacijsku strukturu. Optimizacija organizacijske strukture i procesa ključna je za učinkovitije upravljanje imovinom HŽI.

4.5.5. Slaba informatizacija

Evidencija nekretnina u HŽI trenutno nije adekvatno informatizirana, što stvara značajne izazove u učinkovitom upravljanju i korištenju podataka o nekretninama. Podaci su raspršeni u više različitih sustava i oblika, uključujući papirnate dokumente, što znatno otežava preglednost i pristup informacijama. Ova situacija proizlazi iz nekoliko ključnih uzroka.

Jedan od glavnih problema je nepovezanost i neusklađenost više internih evidencija nekretnina, što rezultira fragmentiranim i nedosljednim podacima. Dodatnu prepreku predstavljaju podaci u papirnatom obliku, koji otežavaju pretraživanje i analizu informacija. Nedostatak jedinstvene, centralizirane baze podataka o nekretninama onemogućava cjelovit i integrirani pregled nad imovinom. Zastarjeli IT sustavi koji su trenutno u upotrebi ne podržavaju napredne mogućnosti analize podataka, dok su IT kapaciteti nedovoljni za razvoj suvremenijih rješenja. Konačno, nedostaje digitalizacija prostornih i tehničkih podataka vezanih uz nekretnine. Slaba informatizacija evidencije nekretnina u HŽI-u rezultira nizom negativnih posljedica. Procesi upravljanja i analize nekretnina postaju sporiji i manje učinkoviti, što otežava donošenje pravovremenih i informiranih poslovnih odluka. Ručni unos i ažuriranje podataka povećavaju rizik od pogrešaka, dok je provedba analiza i izvještavanja o nekretninama znatno otežana. Niska razina transparentnosti i otežana kontrola nad evidencijom, uz kašnjenja u razmjeni informacija između odjela, dodatno usporavaju i kompliciraju procese vezane uz nekretnine.

Kako bi se riješili ovi problemi i unaprijedilo upravljanje nekretninama, HŽI bi trebala poduzeti niz koraka. Ključan korak je integracija postojećih internih evidencija nekretnina u jedinstveni digitalni registar koji će sadržavati detaljne podatke o svakoj nekretnini. Uspostava napredne baze podataka omogućit će učinkovito pretraživanje, analitiku i izvještavanje. Digitalizacija i povezivanje prostornih i tehničkih podataka s bazom podataka osigurat će cjelovitost i konzistentnost informacija. Važno je osigurati online pristup podacima o nekretninama putem intuitivnog web sučelja, uz redovito ažuriranje podataka kako bi odražavali stvarno stanje. Edukacija i osposobljavanje osoblja za rad s novim digitalnim sustavima ključni su za uspješnu implementaciju i prihvaćanje novih rješenja. Angažman IT stručnjaka bit će neophodan za optimizaciju i daljnji razvoj sustava, uz osiguranje dovoljnih IT resursa, uključujući hardver, softver i ljudske kapacitete. Uvođenje kontrola kvalitete i sigurnosti podataka u digitalnim evidencijama osigurat će vjerodostojnost i integritet informacija. Konačno, poboljšanje koordinacije i komunikacije između odjela oko razmjene podataka o nekretninama doprinijet će bržem protoku informacija i učinkovitijoj suradnji.

Provedbom ovih mjera, HŽI može značajno unaprijediti svoju evidenciju nekretnina, omogućujući brži pristup podacima, jednostavnije analize i izvještavanje te u konačnici kvalitetnije upravljanje nekretninama.

Informatizacija i digitalizacija evidencije nekretnina ključni su koraci u modernizaciji poslovanja i postizanju veće učinkovitosti i transparentnosti u upravljanju imovinom HŽI. Informatizacija i integracija podataka o nekretninama ključna je za modernizaciju upravljanja imovinom u HŽI.

4.5.6. Nedovoljna educiranost i motiviranost zaposlenika

HŽI se suočava s problemom nedovoljne educiranosti i motiviranosti djelatnika koji sudjeluju u procesima upravljanja nekretninama, što negativno utječe na učinkovitost i kvalitetu obavljanja poslova u tom području.

Glavni uzroci ovog problema su nedostatak kontinuirane edukacije i treninga djelatnika o upravljanju nekretninama, slaba motiviranost zbog neadekvatnog sustava nagrađivanja vezanog uz učinak, nedovoljno poznavanje novih tehnologija i alata za upravljanje nekretninama, slaba razmjena znanja i iskustava unutar i između odjela te nedostatak jasne strategije i ciljeva za upravljanje nekretninama. Zbog nedovoljne educiranosti i motiviranosti djelatnika, HŽI se suočava s brojnim posljedicama, kao što su sporiji procesi i pogreške u radu zbog neznanja, otpor prema promjenama i novim tehnologijama, lošija kvaliteta odluka i izvještaja o nekretninama, veći rizik od propusta u evidencijama i administraciji, lošiji moral i fluktuacija educiranog kadra te nemogućnost primjene suvremenih rješenja i alata.

Kako bi se riješio ovaj problem, HŽI treba poduzeti niz mjera. Prvenstveno je potrebno kontinuirano provoditi edukaciju i treninge zaposlenika o suvremenim metodama i alatima za učinkovito upravljanje nekretninama. Također, važno je organizirati razmjenu znanja i iskustava između zaposlenika kroz radionice, rotacije i mentorstvo. Uvođenje poticajnog sustava nagrađivanja i napredovanja temeljenog na ostvarenim rezultatima u upravljanju nekretninama može značajno povećati motivaciju zaposlenika. Jasna komunikacija strategije i ciljeva upravljanja nekretninama svim zaposlenicima osigurat će razumijevanje i prihvaćanje promjena. Osim toga, HŽI treba osigurati zaposlenicima pristup najnovijim alatima i tehnologijama za upravljanje nekretninama te provoditi redovite evaluacije zadovoljstva i angažiranosti zaposlenika putem anketa i intervjua. Poboljšanje uvjeta rada i osiguravanje potrebnih resursa za obavljanje poslova upravljanja nekretninama također će pozitivno utjecati na motivaciju i učinkovitost zaposlenika.

U slučaju potrebe za specijaliziranim edukacijama i treninzima, HŽI može angažirati vanjske stručnjake. Kako bi se spriječila fluktuacija educiranih kadrova, potrebno je pratiti njihovo zadržavanje i pravovremeno planirati zamjene. Kontinuirano unaprjeđenje procesa upravljanja nekretninama u skladu s povratnim informacijama zaposlenika osigurat će dugoročnu učinkovitost i kvalitetu rada u ovom području.

Implementacijom navedenih mjera, HŽI može značajno unaprijediti educiranost i motiviranost svojih djelatnika koji sudjeluju u procesima upravljanja nekretninama, što će rezultirati bržim i kvalitetnijim obavljanjem poslova, boljim odlukama, smanjenjem rizika od pogrešaka te uspješnom primjenom suvremenih rješenja i alata u upravljanju nekretninama. Kontinuirano ulaganje u znanje i motivaciju djelatnika ključno je za unaprjeđenje procesa upravljanja nekretninama u HŽI.

Analiza prethodno prikazanih primjera država članica EU ukazuje na postojanje različitih modela i uspješnih praksi primjenjivih na upravljanje nekretninama u željezničkom sektoru diljem Europe. Bez obzira na razlike u organizacijskim modelima i korporativnoj strukturi, zajednički aspekt koji se ističe je potreba za uspostavljanjem upravljanja i razvijanjem nekretnina, posebice sporedne i djelomično sporedne imovine u vlasništvu državnih željeznica, kao nezavisnog i "samoodrživog" poslovanja u odnosu na osnovnu djelatnost željezničkih operatera. Analizom najučestalijih modela upravljanja nekretninama u željezničkom sektoru EU, ističe se osnivanje podružnice ili zasebnog društva kao najčešći pristup. U nekoliko zemalja primijećeno je osnivanje zasebnih poduzeća specijaliziranih za vođenje pojedine vrste imovine, poput kolodvora ili stambenih zgrada.

Ovaj model uvažava potrebu za "izolacijom" poslovanja koje zahtijeva specifična znanja, partnerstva ili namjenske državne subvencije, što je posebno značajno u slučajevima poput stambenih zgrada namijenjenih socijalnom stanovanju. Pravne osobe zadužene za upravljanje nekretninama imaju širok raspon odgovornosti, uključujući upravljanje zemljištem i objektima, kao i uključenost u komercijalni razvoj i aktivnosti upravljanja podacima. U pojedinim slučajevima, kao što su Italija, Njemačka i Austrija, ove pravne osobe sudjeluju i u utvrđivanju sporedne imovine te definiranju odluka o alokaciji imovine. Osim toga, one pružaju podršku u aktivnostima strateške prirode vezanim uz nekretnine u željezničkom sektoru.

Ovakav pristup upravljanju nekretninama omogućuje željezničkim operaterima da se fokusiraju na svoju osnovnu djelatnost, dok se upravljanje nekretninama odvija u zasebnim, specijaliziranim pravnim osobama. Time se osigurava stručnost, fleksibilnost i učinkovitost u upravljanju različitim vrstama imovine, uz uvažavanje specifičnih potreba i zahtjeva svakog segmenta nekretnina u vlasništvu željezničkih poduzeća.

Može se zaključiti da različiti modeli upravljanja nekretninama u željezničkom sektoru EU naglašavaju važnost uspostavljanja samostalnog i održivog poslovanja vezanog uz nekretnine, odvojenog od osnovne djelatnosti željezničkih operatera. Najčešći pristup je osnivanje zasebnih pravnih osoba specijaliziranih za upravljanje specifičnim vrstama imovine, uz širok raspon odgovornosti i aktivnosti koje obuhvaćaju.

5. ZAKLJUČAK

Ovaj rad bavio se analizom upravljanja nekretninama u HŽ Infrastrukturi d.o.o. s ciljem davanja preporuka za unapređenje učinkovitosti primjenom načela dobrog javnog menadžmenta. U prvom dijelu rada dan je pregled razvoja javne uprave i javnog sektora. Objašnjena je uloga i značaj javne uprave u društvu te kako se ona razvijala do današnjeg pojma javnog sektora. Poseban naglasak stavljen je na materijalna sredstva kojima uprava raspolaže, njihovu kategorizaciju te mogućnosti i izazove ekonomskog iskorištavanja tih sredstava. Kroz analizu je vidljivo da je javna uprava prošla značajan razvoj, od fokusa na ostvarivanje moći države do naglaska na zadovoljavanje interesa građana. Moderna javna uprava teži transparentnosti, odgovornosti i efikasnosti u svom djelovanju.

Drugi dio rada posvetio se javnim poduzećima, njihovim specifičnostima i položaju u Hrvatskoj i EU. Istaknuto je da javna poduzeća djeluju i na tržištu, ali su istovremeno dio javnog sektora. Navedene su i neke preporuke i najbolje prakse za upravljanje javnim poduzećima prema OECD-u.

U trećem dijelu analiziralo se upravljanje nekretninama u HŽ Infrastrukturi. Dan je pregled povijesti i razvoja Hrvatskih željeznica, organizacijske i upravljačke strukture HŽ Infrastrukture. Detaljno su opisani procesi upravljanja nekretninama - od evidencije imovine, preko procesa prodaje i davanja u zakup, do upravljanja ugovorima. Istaknuti su ključni problemi poput nekonsolidiranih evidencija u različitim formatima, nedostatka jedinstvene baze podataka te zastarjelih IT sustava. Kao posljedice ističu se neefikasni procesi, otežano donošenje odluka i smanjena transparentnost. Kao preporuke za unapređenje, ističe se potreba za integracijom svih podataka o nekretninama u jedinstvenu digitalnu bazu podataka. Uz to, potrebno je digitalizirati prostorne i tehničke podatke te ih povezati s bazom. Nužna su i ulaganja u modernizaciju IT sustava i jačanje IT kapaciteta. Sve to omogućilo bi učinkovitije upravljanje imovinom, brže analize i kvalitetnije odlučivanje.

U radu je pružen cjelovit pregled upravljanja nekretninama u HŽI, od teorijskog okvira javne uprave i javnih poduzeća, od analize postojećih procesa i izazova do konkretnih preporuka za unapređenje kroz načela dobrog javnog menadžmenta.

Postoji značajan prostor za unaprjeđenje učinkovitosti upravljanja nekretninama u HŽI primjenom načela dobrog javnog menadžmenta.

Analiza upravljanja nekretninama u HŽI ukazuje na nekoliko ključnih problema i područja koja zahtijevaju unaprjeđenje. Jedan od osnovnih nedostataka je nepotpun i neažuriran popis nekretnina. Kako bi se omogućilo učinkovito upravljanje, nužno je uspostaviti sveobuhvatan i ažuran registar svih nekretnina kojima HŽI raspolaže, uključujući detaljne podatke o svakoj pojedinoj nekretnini. Neriješeni imovinsko-pravni odnosi predstavljaju još jedan značajan izazov. Ubrzavanje procesa rješavanja ovih odnosa ključno je za omogućavanje efikasnijeg upravljanja i raspolaganja nekretninama. Usko povezan s tim je i problem lošeg održavanja nekretnina. Unaprjeđenje preventivnog održavanja i povećanje ulaganja u održavanje neophodni su koraci za produženje vijeka trajanja i iskoristivosti nekretnina u portfelju HŽI-a. Nepostojanje jasne strategije za upravljanje nekretninama također se ističe kao bitan nedostatak. Definiranje jasne strategije i smjernica za komercijalizaciju neiskorištenih nekretnina od presudne je važnosti za optimizaciju upravljanja ovom važnom imovinom. Uz to, neučinkovita organizacijska struktura onemogućava fokusirano i specijalizirano upravljanje nekretninama. Osnivanje zasebne organizacijske jedinice odgovorne isključivo za upravljanje nekretninama nameće se kao nužan korak u rješavanju ovog problema. Slaba informatizacija još je jedno područje koje zahtijeva promptnu akciju. Unaprjeđenje IT sustava za evidenciju nekretnina i omogućavanje lakšeg pristupa podacima preduvjeti su za donošenje informiranih odluka i efikasno upravljanje. Konačno, nedovoljna educiranost i motiviranost zaposlenika uključenih u upravljanje nekretninama ozbiljna su prepreka punom iskorištavanju potencijala nekretnina. Kontinuirano ulaganje u edukaciju i motivaciju ovih djelatnika ključno je za podizanje razine kompetencija i učinkovitosti u upravljanju nekretninama HŽI-a.

Primjena ovih i drugih preporuka temeljenih na načelima transparentnosti, odgovornosti, učinkovitosti i usmjerenosti na rezultate, pridonijet će unaprjeđenju učinkovitosti upravljanja nekretninama u HŽI.

LITERATURA

Knjige i članci

1. Alexandersson, G., Hultén, S. (2008). The Swedish railway deregulation path. *Review of Network Economics*, 7(1).
2. Bajo, A., Primorac, M. (2017). *Restrukturiranje željezničkih poduzeća u vlasništvu Republike Hrvatske*. Zagreb: Fiscuc, Institut za javne financije.
3. Bajo, A., Zuber, L. (2018). *Poslovanje javnih trgovačkih društava u državama članicama Europske unije, Financije: teorija i suvremena pitanja*. Osijek: Ekonomski fakultet.
4. Bejaković, P., Gotovac, V. (2011). Aktivnosti na gospodarskom oporavku u Republici Hrvatskoj s naglaskom na tržište rada. *Revija za socijalnu politiku*, 18(3), 331-355.
5. Belak, V. (2009). *Računovodstvo dugotrajne materijalne imovine: prema HSF/MSFI i novi računovodstveni postupci*. Zagreb: Belak Excellens d.o.o.
6. Beria, P., Ponti, M. (2008). The role of regulation in financing transport infrastructures in Italy. *MPRA Paper 14108*. München, Germany: University Library of Munich.
7. Borković, I. (2002). *Upravno pravo*. Zagreb: Narodne novine.
8. Bozec, R., Breton, G. (2003). The impact of the corporatization process on the financial performance of Canadian state-owned enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, 16(1), 27-47.
9. Christiansen, H. (2011). The size and composition of the SOE sector in OECD countries (No. 5). OECD Corporate Governance Working Papers.
10. Dunn, W. (2018). *Public policy analysis- An integrated approach*. New York, USA: Routledge.
11. Đulabić, V. (2014). *Forum za javnu upravu: Mogućnosti i rizici primjene tržišnih instrumenata u javnoj upravi // 7. Forum za javnu upravu: Od javnog prema privatnom? Privatizacija i outsourcing javnih usluga / Musa, Anamarija (ur.)*. Zagreb: Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) Zagreb, 2014. str. 7-26.
12. Estrin, S., Pelletier, A. (2018). Privatization in developing countries: What are the lessons of recent experience?. *The World Bank Research Observer*, 33(1), 65-102.
13. Florio, M. (2014). Network Industries and Social Welfare. The Experiment that Reshuffled European Utilities, Massimo Florio. Oxford University Press (2013), 448 Utilities Policy.
14. Godišnja izvješća i poslovne analize EDF-a
15. Gregurek, M. (2001). Stupanj i učinci privatizacije u Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 52(1-2), 155-188.
16. Grossi, G., Reichard, C. (2008). Municipal corporatization in Germany and Italy. *Public Management Review, Taylor & Francis Journals*, 10(5), 597-617.
17. Grubišić, M., Nušinović, M., Roje, G. (2009). Prema učinkovitom upravljanju državnom imovinom. *Financijska teorija i praksa*, 33(3), 335-374.
18. Gulija, B. (2004). *Javno-privatno partnerstvo*. Zagreb, Hrvatska: Bilten Europskog dokumentacijskog centra.
19. Gulin, D., Idžojić, I., Mrša, J., Sirovica, K., Spajić, F., Vašiček, V., Žager, L. (2006). *Računovodstvo trgovačkih društava: uz primjenu MSFI/MRS i poreznih propisa*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
20. Gulin, D., Janković, S., Dražić Lutilsky, I., Perčević, H., Peršić, M., Vašiček, V. (2011). *Upravljačko računovodstvo*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
21. HŽ Infrastruktura. (2019). Statut društva HŽ Infrastruktura d.o.o.
22. HŽ Infrastruktura. (2021). Izvješće o poslovanju za 2020. godinu.
23. Interna dokumentacija iz arhive HŽI
24. Jakir-Bajo, I., Jusup, S., Lukeš-Petrović, M. (2006). *Planiranje u sustavu proračuna: [2007/2009]*. Zagreb, Hrvatska: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
25. Jansson, K., Nellidal, B.L. (2010). *High-speed trains in Sweden – a good idea?* 12th WCTR, Lisbon, Portugal.
26. Jergović, D. (1996). Elektrifikacija Hrvatskih željeznica: Elektrifikacija Hrvatskih željeznica. *Željeznica u teoriji i praksi*, 20(3/4), 52-58.

27. Jurlina Alibegović, D., Bajo, A. (2008). *Javne financije lokalnih jedinica vlasti*. Zagreb, Hrvatska: Školska knjiga: Ekonomski institut: Institut za javne financije.
28. Kaganova, O., McKellar, J. (2006). *Managing government Property Assets: International Experiences*. Washington DC, USA: The Urban Institute.
29. Koprić, I. (2006). *Javna uprava*. Zagreb, Hrvatska: Društveno veleučilište: Pravni fakultet.
30. Koprić, I., Marčetić, G., Musa, A., Đulabić, V., Novak, G. (2021). *Upravna znanost - Javna uprava u suvremenom europskom kontekstu (II. izdanje)*. Zagreb, Hrvatska: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
31. Kowalski, Büge, M., Sztajerowska, M., Egeland, M. (2013). State-Owned Enterprises: Trade Effects and Policy Implications. *OECD Trade Policy Papers, 147*, 1-87.
32. OECD (2015). *Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. OECD Publishing.
33. OECD Review of the Corporate Governance of State-Owned Enterprises in Croatia; 8 June 2021.
34. Perko Šeparović, I. (2006). *Izazovi javnog menadžmenta dileme javne uprave*. Zagreb, Hrvatska: Golden marketing-Tehnička knjiga.
35. Prijaković, S. (2023). Proračunska transparentnost i dug gradova u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski misao i praksa, 32(2)*, 585-613.
36. Primorac, M., Ignjatović, M. (2024). Učinkovitost upravljanja nekretninama u vlasništvu gradova u Hrvatskoj. *Ekonomski pregled, 75(1)*, 3-31.
37. Pusić, E. (1985). *Upravni sistemi*. Zagreb, Hrvatska: Grafički zavod Hrvatske.
38. Pusić, E. (1993). *Nauka o upravi, X. Izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb, Hrvatska: Školska knjiga.
39. Pusić, E. (2002). *Nauka o upravi, XII. Izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb, Hrvatska: Školska knjiga.
40. Ružić, O., Golubić, H., Latin, M., Klopotan, I. (2014). Javni menadžment. *Tehnički glasnik, 8(4)*, 461-466.
41. Steiner, S. (2006). *Elementi prometne politike*. Zagreb, Hrvatska: Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu.
42. Šimović, H. i Deskar-Škrbić, M. (2021). *Ekonomika javnog sektora s hrvatskim primjerima*. Zagreb, Hrvatska: Institut za javne financije.
43. Veeneman, Wijnand, Velde, D. (2014). Developments in Public Transport Governance in the Netherlands; A Brief History and Recent Developments. *Research in Transportation Economics, 48*. 14.
44. Žuljić, S. (1978). Razvoj sistema magistralnih željezničkih pruga na području SR Hrvatske. *Geografski glasnik, 40*, 41-58.

Pravni propisi:

1. Zakon o željeznici, NN 32/19, 20/21, 114/22
2. Zakon o sigurnosti i interoperabilnosti željezničkog sustava, NN 63/20
3. Zakon o trgovačkim društvima, NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15, 40/19, 34/22, 114/22, 18/23, 130/23
4. Zakon o sigurnosti u cestovnom prometu, NN 67/08, 48/10, 74/11, 80/13, 158/13, 92/14, 64/15, 108/17, 70/19, 42/20, 85/22, 114/22, 133/23

Mrežni izvori:

1. Alliander Annual Report 2021. <https://annualreport.alliander.com/2021/>
2. ARAFER (2022). Railway activities in France - 2022. Paris. <https://www.arafer.fr/>
3. Cour des comptes (2022). SNCF: the challenges facing a historical operator. Paris. Preuzeto s: <https://www.ccomptes.fr/>
4. DB AG (2022). Integrated Interim Report 2022. Preuzeto s: <https://ir.deutschebahn.com/>
5. DB Netz (2022). Annual Report 2021. Preuzeto s: <https://ir.deutschebahn.com/>

6. Deutsche Bahn Godišnje izvješće 2021. Preuzeto s: https://www1.deutschebahn.com/resource/blob/2242724/fd1b4b4f289081f02d6ef906b3b9a6ab/D_B_Konzernbericht_2021-data.pdf
7. Državni zavod za statistiku (DZS). (2022). Priopćenje o deficitu i dugu opće države u 2021., br. 12.1.3. Zagreb: DZS. Preuzeto s: <https://www.dzs.hr/>
8. Europska komisija (2023): Company law and corporate governance. Preuzeto s: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/company-law-and-corporate-governance_en.
9. Eurostat (2022). General government employment as a percentage of the labour force. Preuzeto s: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/GOV_10A_EMP_custom_1460719/default/table?lang=en
10. Faraservizi. Preuzeto s: <https://www.ferservizi.it/>
11. Fortum Annual Report 2021. Preuzeto s: <https://www.fortum.com/sites/g/files/rkxjap146/files/documents/2022-03/fortum-annual-report-2021.pdf>
12. Horn, M. (2016). Der Eisenbahnmarkt in Deutschland. Grundlagen, Segmente und Marktanalyse. Preuzeto s: <https://www.grin.com/document/337110?lang=en>
13. HŽ Infrastruktura. (2022). Preuzeto s: <https://www.hzinfra.hr/dolazak-vlaka-u-zagreb-prije-160-godina/>
14. Jernhusen (2023). This is Jernhusen. Preuzeto s: <https://www.jernhusen.se/en/>
15. Lutkevich, B. (2022). Corporate governance. Preuzeto s: <https://www.techtarget.com/searchsecurity/definition/corporate-governance>.
16. Ministarstvo financija RH. (2016). Primjena računovodstvenog načela nastanka događaja. Preuzeto s: <https://mf.gov.hr/istaknute-teme/racunovodstvo/primjena-racunovodstvenog-nacela-nastanka-dogadaja/3009>
17. Monopolkommission (2022). Railway infrastructure 2022. Bonn. Preuzeto s: <https://www.monopolkommission.de/>
18. Nilsson, J. (2021). Swedish state-owned property companies – status 2021. Stockholm: Sweco. Preuzeto s: <https://www.swecourbaninsight.se/wp-content/uploads/2021/06/Swedish-State-Owned-Property-Companies-Sweco-2021.pdf>
19. NS (2022). Annual Report 2021. Preuzeto s: <https://www.ns.nl/binaries/content/assets/ns-en/about-ns/annual-report-ns-2021.pdf>
20. ÖBB Immobilien GmbH. Preuzeto s: <https://immobilien.oebb.at/de/>
21. ÖBB. (2022). Annual Report 2021. Preuzeto s: <https://konzern.oebb.at/en/konzern/investor-relations/publications/annual-and-interim-reports>
22. ÖBB. (2023). Company Profile. Preuzeto s: <https://konzern.oebb.at/en/die-oebb/ueberblick>
23. ÖBB-AG (2022). Annual Report 2021. Preuzeto s: <https://konzern.oebb.at/>
24. ÖBB-Infrastruktur AG (2022). Annual Financial Statements 2021. Preuzeto s: <https://infrastruktur.oebb.at/>
25. OECD (2015): State-owned enterprises: Good governance as a facilitator for development. Preuzeto s: [https://www.oecd.org/development/State-owned%20enterprises CfD Ebook.pdf](https://www.oecd.org/development/State-owned%20enterprises%20CfD%20Ebook.pdf)
26. Poslovna strategija KfW banke. Preuzeto s: <https://www.kfw.de/About-KfW/Identität/Geschäftsfelder-und-Strategie/>
27. ProRail (2022). 2021 Annual Report. Preuzeto s: https://www.prorail.nl/sites/default/files/prorail-annual_report_2021.pdf
28. RFI - Rete Ferroviaria Italiana (2022). 2021 Consolidated Financial Statements. Preuzeto s: https://www.rfi.it/content/dam/rfi/documenti/bilanci/Bilancio-consolidato-Gruppo-RFI_2021.pdf
29. Rossi, R., Martino, M. (2014). High speed railways in Italy. Modern Railway Engineering. Preuzeto s: <https://engineeringrome.org/high-speed-rail-in-italy/>
30. SNCF Réseau (2022). Financial Report 2021. Preuzeto s: <https://www.sncf-reseau.com/>
31. SNCF Voyageurs (2022). Financial Report 2021. Preuzeto s: <https://www.sncf-voyageurs.com/>
32. Statistics Austria. (2022). Preuzeto s: <https://www.statistik.at/en/statistics/tourism-and-transport/transport-enterprises-infrastructure/rail>

33. Trafikverket (2022). Annual Report and Sustainability Report 2021. Preuzeto s: https://www.trafikverket.se/contentassets/da22f1c3699e4605b966f3ee3e22a51f/annual_report_2021_trafikverket_eng_220622.pdf
34. Trafikverket (2023). About Trafikverket. Preuzeto s: <https://www.trafikverket.se/en/startpage/about-trafikverket/>
35. Trenitalia (2022). 2021 Annual Financial Report. Preuzeto s: <https://www.fsitaliane.it/content/fsitaliane/en/investor-relations/financial-statements/2021.html>
36. Vattenfall Annual and Sustainability Report (2021). Preuzeto s: <https://group.vattenfall.com/siteassets/corporate/investors/financial-reports/2021/vattenfall-annual-and-sustainability-report-2021.pdf>

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

POPIS SLIKA

Slika 1. Organizacijska struktura HŽ Infrastrukture 41

POPIS TABLICA

Tablica 1. Ukupan broj zaposlenih po sektorima HŽI 42

Tablica 2. Struktura prihoda ostvarenih upravljanjem nekretninama HŽI-a..... 45

Tablica 3. Čimbenici utjecaja na proces upravljanja nekretninama u HŽI 59

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Struktura nekretnina u društvima HŽ-a 39