

SANITAT

**Strateški plan
Sanitat Dubrovnik d.o.o.
za razdoblje 2017. – 2019.**

SADRŽAJ

1. PRIPREMA PLANIRANJA.....	2
2. UVODNO O DRUŠTVU.....	4
2.1. Opći podaci	4
2.2. Djelatnost	5
2.3. Tijela Društva	7
2.3.1. Organizacijska shema	8
3. DEFINIRANJE MISIJE, VIZIJE I KLJUČNIH VRIJEDNOSTI.....	9
3.1. Misija i vizija	9
3.2. Vrijednosti Društva	11
4. ANALIZA DRUŠTVA	12
4.1. Financijska analiza.....	12
4.1.1. Horizontalna analiza financijskih izvještaja.....	12
4.2. Pokazatelji analize financijskih izvještaja	17
4.2.1. Pokazatelji likvidnosti	17
4.2.2. Pokazatelji zaduženosti.....	19
4.2.3. Pokazatelji aktivnosti.....	21
4.2.4. Pokazatelji ekonomičnosti	22
5. INTERNA ANALIZA LJUDSKIH RESURSA	23
6. SWOT ANALIZA.....	26
7. OPĆI CILJEVI	27
8. POSEBNI CILJEVI	28
9. NAČINI OSTVARENJA I POKAZATELJI USPJEŠNOSTI.....	29
10. SKRAĆENI PRIKAZ STRATEŠKOG PLANA	38
11. PRAĆENJE I EVALUACIJA.....	41
12. POPIS TABLICA.....	50
13. POPIS GRAFIKONA.....	50
14. POPIS SLIKA	50

1. PRIPREMA PLANIRANJA

Svrha izrade ovog plana je da se na sistematičan način odrede aktivnosti za sljedeće tri godine i da se te aktivnosti podjele, odnosno da se zaduže odgovorne osobe za izvršenje planiranih aktivnosti sa definiranim vremenskim okvirom i ciljevima koji se žele postići.

Ovaj dokument je jedan od instrumenata za poboljšanje poslovanja Društva Sanitat Dubrovnik d.o.o. (u daljnjem tekstu: Društvo). Poboljšanje poslovanja podrazumijeva poslovanje na ekonomsko održivoj osnovi. Ovaj cilj je moguće postići sistematičnim planiranjem i izvršavanjem definiranih aktivnosti u skladu sa strateškim planom.

U svrhu izrade strateškog plana formirana je radna skupina za donošenje navedenog dokumenta. U svrhu strateškog planiranja donesena je Odluka o osnivanju i imenovanju članova radne skupine za izradu strateškog plana. Predviđeno trajanje izrade strateškog plana je 3 mjeseca. Kao prilog nadalje u ovom dokumentu je dana navedena Odluka. Radna skupina održala je više tematskih sastanaka na kojima se kao prvi korak usuglasila vizija koja se temelji na iskustvenim podacima, odnosno provedenoj analizi stanja. Polazni temelj strateškog planiranja Društva najprije obuhvaća određivanje ključnih vrijednosti Društva, snaga i slabosti pa zatim općih, a nadalje i specifičnih ciljeva.

Definiranje navedenih vrsta ciljeva se temelji na analizama internog i eksternog okruženja Društva. U pripremi strateškog planiranja Društva Sanitat Dubrovnik d.o.o. radi se o: financijskoj analizi za prethodne dvije godine, analizi ljudskih resursa, te SWOT analiza kao zaključna analiza u strateškom planiranju. Da bi se ciljevi mogli utvrditi prethodno su definirane misija i vizija Društva.

Kroz identifikaciju vremenskog razdoblja, u ovom slučaju radi se o predviđenom periodu od 2017. do 2019. godine. Pregledom navedenih temelja za odlučivanje za strateško planiranje možemo utvrditi da postoje 3 opća cilja koje je potrebno ostvariti kroz određeni broj specifičnih ciljeva u navedenom razdoblju. Na kraju se utvrđuju određeni parametri, odnosno radnje, kao i izvještajni obrasci prema kojima će se pratiti evaluacija provedbe strateškog plana.

Prilikom izrade strateškog plana proučeni su Zakonski akti te je dokument donesen na temelju Uputa za izradu strateških planova Ministarstva financija za razdoblje 2017.-2019.

➔ Odluka o osnivanju i imenovanju članova radne skupine za izradu strateškog plana

SANITAT DUBROVNIK d.o.o.
Marka Marojice 5,
20000 Dubrovnik
Republika Hrvatska

Broj:01-508/1-17
Dubrovnik, 31.12. 2017. godine

Temeljem članka 24. Društvenog ugovora društva SANITAT DUBROVNIK d.o.o., a u skladu sa Financijskim planom i programskim aktivnostima koje su uključene u djelatnost tijekom 2017. godine, direktor Tomislav Tabak, donosi:

O D L U K U

o osnivanju i imenovanju članova radne skupine za izradu Strateškog plana

Članak 1.

Osniva se radna skupina za izradu Strateškog plana poduzeća SANITAT DUBROVNIK d.o.o. za 2017. godinu s projekcijom na 2018.-2019. godinu.

Članak 2.

Za radnu skupinu za izradu Strateškog plana poduzeća SANITAT DUBROVNIK d.o.o. za 2017. godinu s projekcijom na 2018.-2019. godinu imenuju se:

- *Lidija Marušić,*
- *Tomislav Sabljčić,*
- *Mihaela Mikulandra.*

Članak 3.

Zadužuju se članovi radne skupine za pripremu i izradu, te praćenje provedbe i realizacije Strateškog plana poduzeća SANITAT DUBROVNIK d.o.o. za 2017. godinu s projekcijom na 2018.– 2019. godinu.

Članak 4.

Ova odluka stupa na snagu danom donošenja.

DOSTAVITI:

- Imenovanim članovima
- Pismohrana

Direktor

SANITAT DUBROVNIK
d.o.o. za komunalne djelatnosti
DUBROVNIK

2. UVODNO O DRUŠTVU

2.1. Opći podaci

Sanitat Dubrovnik društvo s ograničenom odgovornošću za komunalne djelatnosti sa sjedištem u Dubrovniku, Marka Marojice 5, osnovano je Društvenim ugovorom od 28. kolovoza 1998. godine, a upisano je u registar Trgovačkog suda u Splitu pod brojem 060159042. Društvo je u vlasništvu Grada Dubrovnika, te općina: Dubrovačko Primorje, Janjina, Konavle, Mljet, Ston, Trpanj, Župa dubrovačka i Orebić.

Tablica 1 Vlasnička struktura Društva Sanitat Dubrovnik d.o.o. (u %)

Vlasnička struktura	%
Grad Dubrovnik	77,37
Općina Konavle	8,41
Općina Župa Dubrovačka	5,82
Općina Ston	2,58
Općina Dubrovačko primorje	2,19
Općina Orebić	1,19
Općina Mljet	1,12
Općina Trpanj	0,79
Općina Janjina	0,53
UKUPNO	100,00

Izvor: Sanitat Dubrovnik d.o.o.

Prema pravilniku o razvrstavanju poslovnih subjekata Društvo je registrirano za obavljanje osnovne djelatnosti Uređenje i održavanje javnih parkirališta i tržnice na malo, a djelatnosti koje Društvo obavlja su: dezinfekcija, dezinfekcija i deratizacija, uređenje i održavanje javnih kupališta, zbrinjavanje pasa litalica, prehrana golubova, poslovi javnog plakatiranja, čišćenje priobalnog mora, poslovanje nekretninama, organiziranje sajмова, izložbi i kongresa, prijenos, vuča i namještanje pogrešno parkiranih, znatno oštećenih i napuštenih motornih vozila (olupina) i kamp prikolica, uređenje i održavanje javnih parkirališta i garaža, tržnice na malo i ostale prateće djelatnosti u kopnenom prijevozu.

Društvo se prema Zakonu o računovodstvu klasificira kao srednje poduzeće.

Tablica 2. Opći podaci Sanitat Dubrovnik d.o.o.

Sanitat Dubrovnik d.o.o.	
Adresa	Marka Marojice 5, 20000 Dubrovnik
OIB	99080716453
MBS	060159042
Temeljni kapital	9.784.900,00 kn
Osnivači	Grad Dubrovnik Općina Dubrovačko Primorje Općina Janjina Općina Konavle Općina Mljet Općina Ston Općina Trpanj Općina Župa dubrovačka Općina Orebić
Direktor	Tomislav Tabak
Web stranica	www.sanitat.hr
E-mail	info@sanitat.hr
Telefon	020/640-140
Fax	020/640/141

Izvor: Sanitat Dubrovnik d.o.o.

2.2. Djelatnost

Prema izvratku iz registra Trgovačkog suda u Splitu Društvo može obavljati sljedeće djelatnosti¹:

- Dezinfekcija, dezinsekcija i deratizacija
- Uređenje i održavanje javnih kupališta
- Zbrinjavanje pasa lualica
- Prehrana golubova
- Poslovi javnog plakatiranja
- Čišćenje priobalnog mora
- Poslovanje nekretninama
- Djelatnosti organizatora sajmova, izložbi i kongresa
- Prijenos, vuča i namještanje krivo parkiranih, znatno oštećenih i napuštenih motornih vozila (olupina) i kam prikolica
- Uređenje i održavanje javnih parkirališta i garaža
- Tržnice na malo
- Ostale prateće djelatnosti u kopnom prijevozu
- Promidžba (reklama i propaganda)

¹ Izvadak iz Sudskog registra

- Istraživanje tržišta i ispitivanje javnog mnijenja
- Izrada reklama
- Tiskanje: novina, časopisa, knjiga, karata, atlasa, plakata, reklamnih kataloga, prospekata, djelovodnika, albuma, kalendara, poslovnih obrazaca i drugih tiskanih trgovačkih stvari, putem knjigotiska, ofseta, fotograavure, fleksografije, sitotiska i drugih tiskarskih strojeva, strojeva za umnožavanje, računalnih (kompjuterskih) pisača, fotokopiranja i termokopiranja
- Priprema i izrada tiskarske forme, ostale usluge povezane s tiskanjem
- Djelatnost iznajmljivanja oglasnog prostora te prostora i površina za reklamiranje
- Djelatnost proizvodnje, montaže, iznajmljivanja i trgovine reklamnim nosačima (panoima i stupovima)
- Djelatnost izrade, montaže, demontaže, iznajmljivanja i održavanja svjetlećih reklama, reklamnih ekrana i zaslona, natpisnih ploča i reklamnih natpisa
- Djelatnost plakatiranja, dekoriranja i prigodnog uređivanja grada
- Iznajmljivanje automobila (rent a car)
- Iznajmljivanje motora i skutera
- Pružanje usluga autopraonice
- Kupnja i prodaja robe
- Obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- Zastupanje inozemnih tvrtki
- Iznajmljivanje suncobrana
- Distribucija električnom energijom
- Usluge informacijskog društva
- Izrada i dizajniranje web stranica na internetu
- WEB dizajn
- Usluge marketinga
- Računalne i srodne djelatnosti
- Grafički dizajn i priprema za tisak
- Proizvodnja i obavljanje programskih sadržaja i programskih usluga putem elektroničkih medija
- Pružanje internet usluga

2.3. Tijela Društva

Tijela Društva su Skupština, Nadzorni odbor i Uprava. Nadležnost i djelokrug rada tijela upravljanja propisani su Društvenim ugovorom.

Skupština je najviše tijelo Društva koje odlučuje o financijskim izvještajima, upotrebi ostvarene dobiti i pokrivanju gubitka, imenuje i opoziva članove uprave i članova nadzornog odbora, odlučuje o prestanku Društva i imenovanju revizora i likvidatora, izmjenama Društvenog ugovora i drugo.

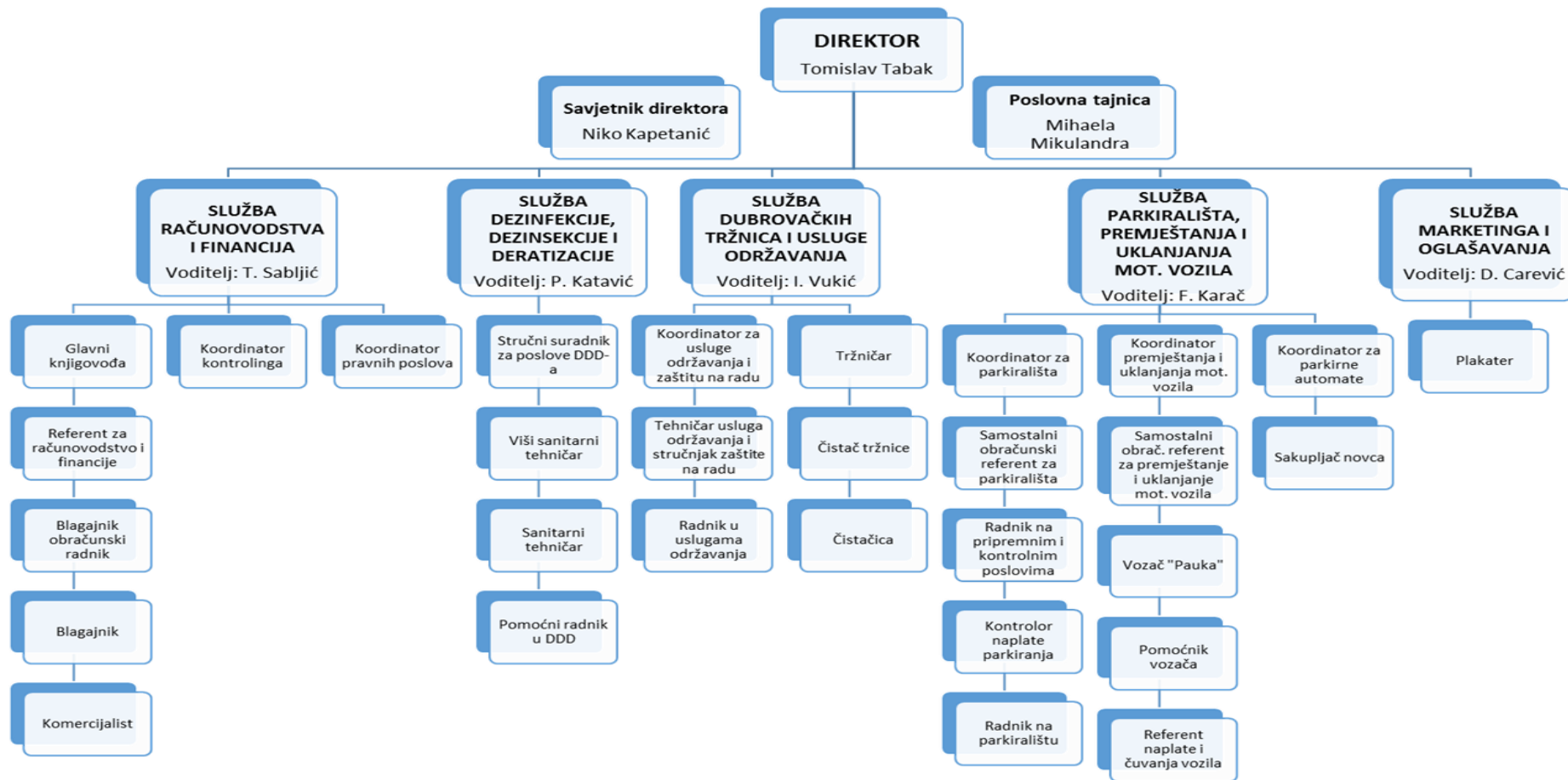
Nadzorni odbor nadzire vođenje poslovanja Društva i rada Uprave, a čini ga pet članova. Mandat članova traje četiri godine uz mogućnost ponovnog izbora. Članovi nadzornog odbora Društva su:

- Marin Murati - predsjednik Nadzornog odbora
- Ivan Majstorović - zamjenik predsjednika Nadzornog odbora
- Mihaela Mikulandra - član
- Marko Munić - član
- Monika Soldo - član

Upravu čini direktor Tomislav Tabak koji zastupa Društvo, organizira i rukovodi poslovanjem i podnosi izvješće o rezultatima poslovanja. Bira se na mandat od 4 godine izborom Skupštine društva.

2.3.1. Organizacijska shema

Slika 1. Organizacijska struktura Društva Sanitat Dubrovnik d.o.o.



Izvor: Sanitat Dubrovnik d.o.o.

3. DEFINIRANJE MISIJE, VIZIJE I KLJUČNIH VRIJEDNOSTI

Definirane misija i vizija uvelike pomažu strateškom planiranju, odnosno dobro uspostavljena vizija je polazište za uspostavljanje strateških ciljeva. Dakle, vizija u strateškom planiranju mora obuhvaćati razumijevanje problema i postojeće situacije, informiranost o svim postojećim podacima, kao i perspektive dionika jer će iz dobro i kvalitetno definirane vizije, pa tako i misije proizaći strateški ciljevi u svrhu ostvarivanja navedenog.

3.1. Misija i vizija

Sadržaj misije mora podrazumijevati protekli razvoj Društva, okolinu u kojoj postoji i djeluje, kao i sredstva kojima raspolaže. Sastavni dio misije i njezina suština djeluje motivirajuće za zaposlenike i izražava osnovnu politiku Društva. Kvalitetno definirana misija i njezina suština mora biti jasna i razumljiva svakome, te mora biti motivirajuća za zaposlenike i predstavljati osnovnu politiku sustava.

U misiji se navode ciljevi koje je potrebno ostvariti i realizirati kako bi se postigla efikasnost poslovanja, uspješnost kroz poslovne procese, odnosno unapređenje rada organizacije, a samim time se opravdava temeljni razlog njezinog postojanja.

MISIJA

Misija društva Sanitat Dubrovnik d.o.o. je biti prepoznatljiv po kvaliteti usluge, kako tehnološkim rješenjima tako i edukacijom zaposlenika ,te širiti poslovanje s ciljem pružanja većeg broja usluga na korist razvoja Sanitata Dubrovnik d.o.o., a vezano uz razvoj grada Dubrovnika.

Također nam je misija voditi društvo u maniri dobrog gospodara, sustavno poboljšavati kontrolu poslovanja tehnološkim rješenjima, te biti transparentni u poslovanju.

Formuliranje vizije mora pokrivati nekoliko aspekata budućeg stanja u smislu kombinacije gospodarskih, društvenih i ekoloških zahtjeva. U svojoj srži, vizija predstavlja željeno stanje u budućnosti, koje obuhvaća vremensko razdoblje od 15 – 20 godina. Uspješna vizija ima značajke realnosti i koherentnosti, kroz koju se jasno utvrđuju glavni strategijski ciljevi i očekivani rezultati strateškog plana.

Vizija je polazna točka i temelj strateškog okvira jer ga oblikuje i omogućava Društvu postavljanje sljedećeg pitanja: Hoće li postavljeni opći cilj ili posebni cilj doprinijeti ostvarenju željene slike organizacije u budućnosti?

VIZIJA

U budućnosti društvo Sanitat Dubrovnik d.o.o. planira:

- biti lider u pružanju usluga u svim djelatnostima iz našeg poslovanja,
- biti usmjereni na daljnje unapređenje poslovanja kroz izobrazbu djelatnika i poboljšanje tehnološke opremljenosti.

3.2. Vrijednosti Društva

1. Društvena odgovornost

Svojim djelovanjem Društvo nastoji opravdati očekivanja korisnika javnih komunalnih usluga, poslovnih partnera, lokalne zajednice i radnika Društva te pozitivno utjecati na društvenu okolinu i kvalitetu života.

2. Profesionalnost

Društvo poslove obavlja na zakonit, odgovoran i profesionalan način, sukladno zahtjevima struke, za što posjeduje potrebna znanja i tehnologiju u obavljanju djelatnosti pružanja javnih komunalnih usluga.

3. Etičnost

Društvo savjesno i odgovorno ispunjava svoje obveze prema korisnicima usluga, ostalim poslovnim partnerima i radnicima Društva. U izradi je opći akt kojim će se urediti etičke vrijednosti i ponašanje svih zaposlenika te urediti obveze i odgovornosti rukovoditelja i zaposlenika u slučaju sumnje na prijevaru.

4. Organizacijska okolina

Društvo potiče razvoj organizacijske okoline koja će jačati međuljudske odnose i poticati timski rad, ne ograničavajući pritom individualne sposobnosti radnika, njihovu inovativnost i inicijativu pri samostalnom obavljanju radnih zadataka.

5. Razvoj

Društvo posebnu pozornost poklanja uvođenju novih tehnologija. Isto tako, kroz seminare, specijaliziranu obuku i dodatno školovanje omogućuje radnicima usvajanje novih znanja i zvanja.

OSNOVNI PRINCIPI U POGLEDU ODNOSA S TREĆIM STRANAMA

Osnovni principi u pogledu odnosa s trećim stranama su transparentnost, zakonitost u radu, pouzdanost, kvaliteta usluge i zadovoljstvo korisnika usluge, sigurnost i zaštita, briga o potrošaču, uzajamno korisni odnosi s dobavljačima, stalan nadzor nad poslovnim procesima, društveno odgovorno poslovanje, stalno usavršavanje zaposlenika i usvajanje novih tehnologija, kontinuirana nadogradnja i poboljšavanje sustava kvalitete. Prikupljanjem informacija o ispunjenju potreba i stupnjem zadovoljstva korisnika usluga, Društvo vrši analize za provedbu bitnih poboljšanja u izvršenju obveza prema svim korisnicima usluga.

4. ANALIZA DRUŠTVA

4.1. Financijska analiza

Analiza financijskih izvještaja predstavlja aspekt financijskog poslovanja potrebnog za strateško planiranje. Analiza financijskih izvještaja se temelji na podacima iz bilance i računa dobiti i gubitka. Postupci analiza financijskih izvještaja utemeljeni su u raščlanjivanju i uspoređivanju. U kontekstu uspoređivanja razmatraju se komparativni financijski izvještaji koji služe za provedbu horizontalne analize. No ipak su za analizu financijskih izvještaja najznačajniji pokazatelji analize financijskih izvještaja.

4.1.1. Horizontalna analiza financijskih izvještaja

Horizontalna analiza financijskih izvještaja prati promjene vrijednosti pozicija financijskih izvještaja tijekom više obračunskih razdoblja. Kroz horizontalnu analizu uočava se tendencija i dinamika promjena pojedinih pozicija temeljnih financijskih izvještaja. Ključna varijabla u horizontalnoj analizi prvenstveno je vrijeme, jer se usporedbom elemenata financijskih izvještaja, koji su iskazani u novčanim jedinicama, između dva ili više razdoblja donosi zaključak o kretanju pojave kroz promatrano razdoblje, pri čemu je moguće utvrditi problematična područja poslovanja.

Prihodi

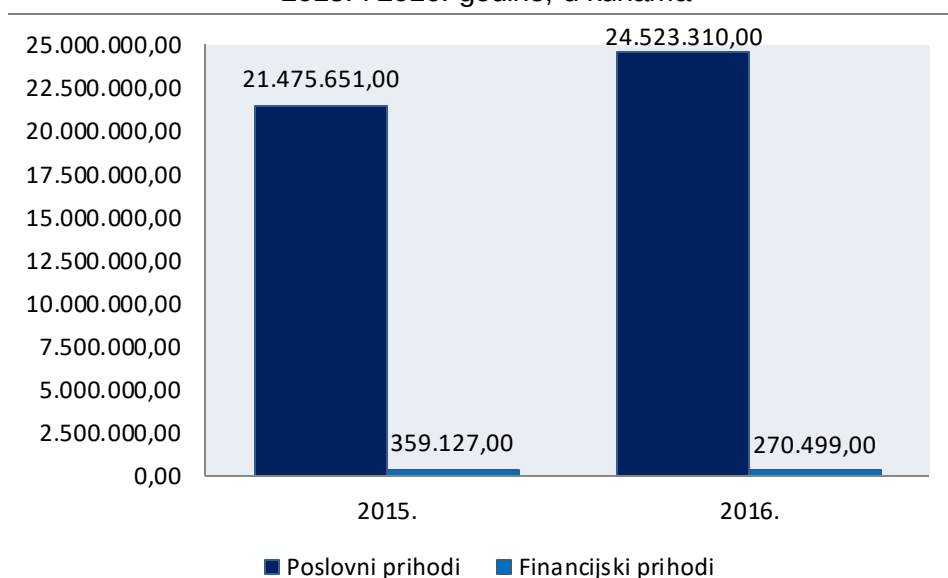
Prihodi u 2016. godini su ostvareni u iznosu od 24.793.810 kn, što je za 2.959.033 kn ili 13,55% više u odnosu na prethodnu godinu. Društvo ostvaruje ukupan prihod pružanjem raznih usluga u domeni svoje djelatnosti (prihodi od prodaje) u iznosu od 23.981.113 kn, a ostvareni prihodi odnose se na prihode od naplate parkiranja, tržnica i zakupnina, deratizacije, dezinsekcije i dezinfekcije, "pauk" službe, te na prihode od plakatiranja, hranjenja pasa i marketinga. Financijski prihodi u iznosu od 270.499 kn odnose se na prihode od tečajnih razlika te na ostale prihode s osnove kamata.

Tablica 3. Ostvareni prihodi Društva Sanitat Dubrovnik d.o.o.
za 2015. i 2016. godinu

Redni broj	Prihodi	Ostvareno za 2015. (kn)	Ostvareno za 2016. (kn)
1.	Prihodi od prodaje	21.298.951	23.981.113
2.	Ostali poslovni prihodi	176.700	542.197
I.	Ukupni poslovni prihodi	21.475.651	24.523.310
1.	Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	-	-
2.	Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesima	-	-
3.	Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova poduzetnicima unutar grupe	-	-
4.	Ostali prihodi s osnove kamata iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	-	-
5.	Tečajne razlike i ostali financijski prihodi iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	-	-
6.	Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova	-	-
7.	Ostali prihodi s osnove kamata	290.152	268.512
8.	Tečajne razlike i ostali financijski prihodi	2.199	1.987
9.	Nerealizirani dobiti (prihodi) od financijske imovine	-	-
10.	Ostali financijski prihodi	66.776	-
II.	Ukupni financijski prihodi	359.127	270.499
III.	Udio u dobiti od društava povezanih sudjelujućim interesom	-	-
IV.	Udio u dobiti od zajedničkih pothvata	-	-
	UKUPNI PRIHODI	21.834.778	24.793.809

Izvor: Račun dobiti i gubitka za razdoblje 01.01.2016. do 31.12.2016.; Sanitat Dubrovnik d.o.o.

Grafikon 1. Kretanje prihoda Društva Sanitat Dubrovnik d.o.o.
2015. i 2016. godine, u kunama



Izvor: Sanitat Dubrovnik d.o.o.

Rashodi

U 2016. godini ukupno ostvareni rashodi iznosili su 19.514.011 kn, što je za 1.350.810 kn ili 7,44% više u odnosu na prethodnu godinu. Poslovni rashodi u 2016. godini su se povećali za 9,06% u odnosu na 2015. godinu, dok su financijski rashodi veći za 30,61%.

Tablica 4. Ostvareni rashodi Društva Sanitat Dubrovnik d.o.o.
za 2015. i 2016. godinu

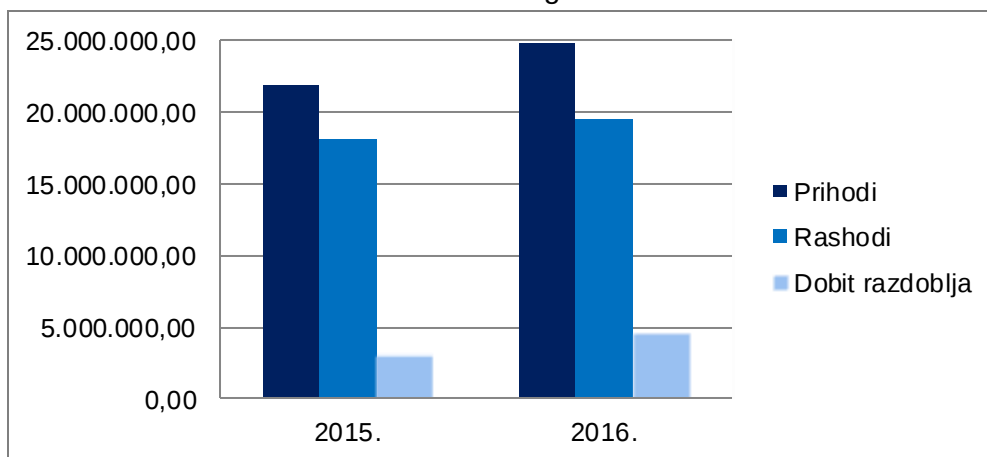
Redni broj	Rashodi	Ostvareno za 2015. (kn)	Ostvareno za 2016. (kn)
1.	Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	-	-
2.	Materijalni troškovi	5.442.933	5.363.722
3.	Troškovi osoblja	8.738.447	8.326.333
4.	Amortizacija	1.526.227	1.676.345
5.	Ostali troškovi	1.465.463	3.362.688
6.	Vrijednosna usklađenja	568.863	364.776
7.	Rezerviranja	-	-
8.	Ostali poslovni rashodi	188.406	116.008
I.	Ukupni poslovni rashodi	17.930.339	19.209.872
1.	Rashodi s osnove kamata i slični rashodi s poduzetnicima unutar grupe	-	-
2.	Tečajne razlike i drugi rashodi s poduzetnicima unutar grupe	-	-
3.	Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	231.147	303.516

4.	Tečajne razlike i drugi rashodi	1.465	622
5.	Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine	-	-
6.	Vrijednosna usklađenja financijske imovine (neto)	-	-
7.	Ostali financijski rashodi	251	-
II.	Ukupni financijski rashodi	232.863	304.138
III.	Udio u gubitku od društava povezanih sudjelujućim interesom	-	-
IV.	Udio u gubitku od zajedničkih pothvata	-	-
UKUPNI RASHODI		18.163.201	19.514.011
Dobit prije oporezivanja		3.671.576	5.279.799
Porez na dobit		662.635	684.042
Dobit razdoblja		3.008.941	4.595.757

Izvor: Račun dobiti i gubitka za razdoblje 01.01.2016. do 31.12.2016.; Sanitat Dubrovnik d.o.o.

Na temelju provedene analize Računa dobiti i gubitka za razdoblje od 01. siječnja do 31. prosinca 2016. godine utvrđuje se da je Društvo Sanitat Dubrovnik d.o.o. na dan 31.12.2016. godine ostvarilo dobitak prije oporezivanja u iznosu od 5.279.799 kn. Sukladno Zakonu o porezu na dobit, utvrđen je porez na dobit od 684.042 kn tako da je dobit u 2016. godini iznosila 4.595.757 kn, što je za 52,74% više u odnosu na prethodnu godinu.

Grafikon 2. Prikaz ukupno ostvarenih prihoda/primitaka i rashoda/izdataka u razdoblju od 2015./2016. godine



Izvor: Račun dobiti i gubitka za razdoblje 01.01.2016. do 31.12.2016.; Sanitat Dubrovnik d.o.o.

Bilanca

Bilanca je temeljni financijski izvještaj koji prikazuje imovinu, obveze i kapital na određeni datum. Osnovno obilježje bilance je bilančna ravnoteža prema kojoj je vrijednost imovine (aktiva) jednaka vrijednosti obveza i kapitala kao vlastitog izvora financiranja Društva (pasiva).

Ukupna imovina (aktiva) na dan 31.12.2016. godine iznosi 49.488.549 kn što je za 12,48% manje u odnosu na prethodnu godinu kada je iznosila 56.548.005. Imovina se klasificira kao kratkotrajna imovina koja iznosi 20.682.406 kn i dugotrajna imovina u iznosu od 28.806.143 kn.

Dugotrajna imovina povećana je u odnosu na prethodnu godinu (11,81%), a do značajnijeg porasta je došlo zbog ulaganja u novu opremu, uređaje i namještaj, dok je kratkotrajna imovina u 2016. godini smanjenja za 32,82% zbog prijenosa potraživanja u izvanbilančne zapise.

Tablica 5. Vrijednost imovine, obveza i vlastitih izvora
– usporedba 2015. i 2016. godine

Red. br.	Opis	2015.	2016.
I.	Potraživanja za upisani a neuplaćeni kapital	-	-
II.	Dugotrajna imovina	25.763.346	28.806.143
1.	Nematerijalna imovina	278.328	247.394
2.	Materijalna imovina	25.485.018	28.558.749
3.	Dugotrajna financijska imovina	-	-
4.	Potraživanja	-	-
5.	Odgođena porezna imovina	-	-
III.	Kratkotrajna imovina	30.784.659	20.682.406
1.	Zalihe	27.383	21.419
2.	Potraživanja	22.674.552	10.341.696
3.	Kratkotrajna financijska imovina	2.444.252	2.444.252
4.	Novac u banci i blagajni	5.638.472	7.875.039
IV.	Plaćeni troškovi budućeg razdoblja i obračunati prihodi	-	-
	Ukupno aktiva	56.548.005	49.488.549
I.	Kapital i rezerve	39.575.894	45.463.453
II.	Rezerviranja	-	-
III.	Dugoročne obveze	-	-
IV.	Kratkoročne obveze	16.972.111	4.025.096
V.	Odgođeno plaćanje troškova i prihod budućeg razdoblja	-	-
	Ukupno pasiva	56.548.005	49.488.549

Izvor: Bilanca stanja na dan 31.12.2016.; Sanitat Dubrovnik d.o.o.

Pasiva u iznosu od 49.488.549 kn kao izvor imovine Društva struktuirana je iz kapitala (glavnice) u iznosu od 45.463.453 kn i kratkoročnih obveza u iznosu od 4.025.096 kn. Kapital i rezerve su povećane za 14,88% kao posljedica reinvestiranog dobitka u iznosu od 955.700 kn, kapitalnih rezervi 1.291.838 kn, zadržane dobiti 2.053.205 kn i dobitka tekuće godine u iznosu od 1.586.816, dok su kratkoročne obveze u odnosu na stanje krajem 2015. godine smanjene za 76,28%. Stanje kratkoročnih obveza krajem 2016. godine iskazano je u sljedećoj tablici.

Tablica 6. Obveze Društva Sanitat Dubrovnik d.o.o. na dan 31.12.2016.

Opis	Iznos (kn)
Kratkoročne obveze	
Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	2.064.477
Obveze prema dobavljačima	997.082
Obveze prema zaposlenicima	394.208
Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	544.558
Ostale kratkoročne obveze	24.771
Ukupno obveze	4.025.096

Izvor: Bilanca stanja na dan 31.12.2016.; Sanitat Dubrovnik d.o.o.

4.2. Pokazatelji analize financijskih izvještaja

Pokazatelj predstavlja racionalni broj koji podrazumijeva stavljanje u odnos jedne ekonomske veličine s drugom ekonomskom veličinom. Pokazatelji se računaju upravo iz razloga stvaranja informacijske podloge za donošenje poslovnih odluka.

Značajni pokazatelji analize financijskih izvještaja Društva u ovom dokumentu su:

1. Pokazatelji likvidnosti
2. Pokazatelji zaduženosti
3. Pokazatelji aktivnosti
4. Pokazatelji ekonomičnosti

4.2.1. Pokazatelji likvidnosti

Pokazatelji likvidnosti su pokazatelji koji mjere sposobnost organizacije da podmiri dospjele kratkoročne obveze. Najznačajniji pokazatelj likvidnosti su pokazatelj tekuće likvidnosti i trenutne likvidnosti.

Koeficijent tekuće likvidnosti je pokazatelj najvišeg stupnja likvidnosti. Izračunava se tako da se u omjer stavi kratkotrajna imovina i kratkoročne obveze. Koeficijent tekuće likvidnosti bi trebao biti veći od 2.

Koeficijent trenutne likvidnosti prikazuje trenutnu sposobnost organizacije da sakupi novčana sredstva kako bi podmirila dospjele obveze. Koeficijent predstavlja odnos najlikvidnije imovine, novca i kratkoročnih obveza. Bitno je napomenuti da su

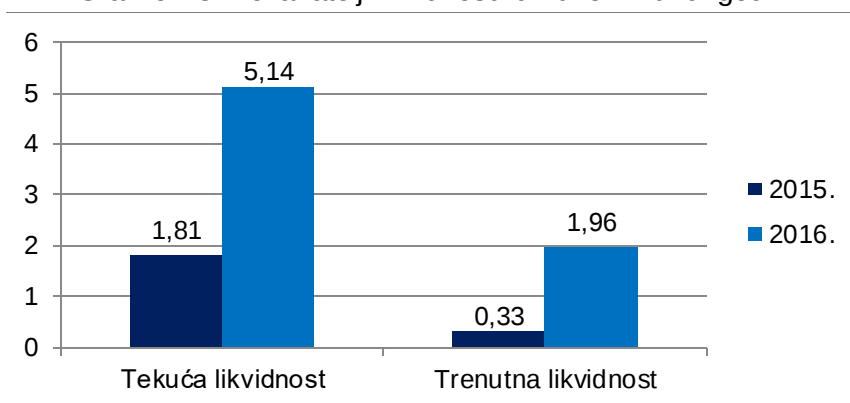
zalihe iz tog odnosa isključene zbog potrebnog duljeg vremena da se pretvore u gotovinu. Navedeni pokazatelj bi trebao biti veći ili jednak 0,5.

Tablica 7. Pokazatelji likvidnosti u 2015. i 2016. godini

Koeficijent	Formula	Izračun 2015.	Izračun 2016.	Vrijednost pokazatelja	
				2015.	2016.
tekuće likvidnosti	$\frac{\text{kratkotrajna imovina}}{\text{kratkoročne obveze}}$	$\frac{30.784.659}{16.972.111}$	$\frac{20.682.406}{4.025.096}$	1,81	5,14
trenutne likvidnosti	$\frac{\text{novac}}{\text{kratkoročne obveze}}$	$\frac{5.638.472}{16.972.111}$	$\frac{7.875.039}{4.025.096}$	0,33	1,96

Izvor: Sanitat Dubrovnik d.o.o.

Grafikon 3. Pokazatelji likvidnosti u 2015. i 2016. godini



Izvor: Sanitat Dubrovnik d.o.o.

Koeficijent tekuće likvidnosti za 2015. iznosi 1,81, dok za 2016. godinu iznosi 5,14 što znači da se kratkoročne obveze u 2016. godini namiruju u potpunosti iz kratkotrajne imovine. Pokazatelj trenutne likvidnosti Društva u 2015. godini je bio 0,33, dok je u 2016. godini iznosio 1,96, što znači kako su raspoloživa novčana sredstva dostatna za podmirenje kratkoročnih obveza. Na temelju navedenih pokazatelja može se reći kako Društvo posluje likvidno.

4.2.2. Pokazatelji zaduženosti

Pokazatelji zaduženosti određene organizacije pokazuju strukturu kapitala i načine na koje organizacija financira svoju imovinu. Pokazatelj predstavlja svojevrsnu mjeru stupnja rizika ulaganja u organizaciju, odnosno određuju stupanj korištenja posuđenih financijskih sredstava.

Pokazatelji zaduženosti Društva su:

- koeficijent zaduženosti
- koeficijent vlastitog financiranja
- koeficijent financiranja.

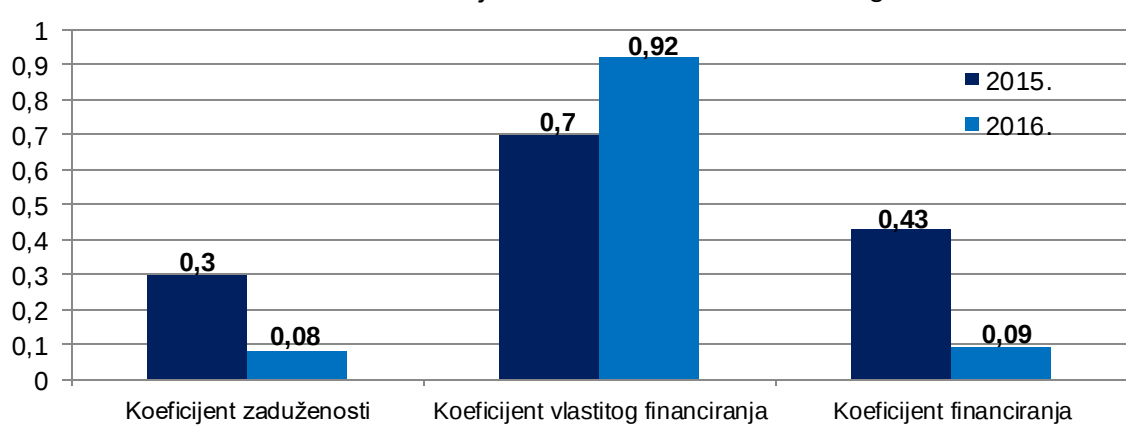
Koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja i koeficijent financiranja govore koliko je imovine financirano iz vlastitog kapitala, a koliko iz tuđeg kapitala.

Tablica 8. Pokazatelji zaduženosti u 2015. i 2016. godini

Pokazatelj zaduženosti	Formula	Izračun 2015.	Izračun 2016.	Vrijednost pokazatelja	
				2015.	2016.
koeficijent zaduženosti	ukupne obveze	16.972.111	4.025.096	0,30	0,08
	ukupna imovina	56.548.005	49.488.549		
koeficijent vlastitog financiranja	glavnica (kapital i rezerve)	39.575.894	45.463.453	0,70	0,92
	ukupna imovina	56.548.005	49.488.549		
koeficijent financiranja	ukupne obveze	16.972.111	4.025.096	0,43	0,09
	glavnica (kapital i rezerve)	39.575.894	45.463.453		

Izvor: Sanitat Dubrovnik d.o.o.

Grafikon 4. Pokazatelji zaduženosti u 2015. i 2016. godini



Izvor: Sanitat Dubrovnik d.o.o.

Pokazatelj zaduženosti pokazuje do koje mjere se koristi zaduživanje kao oblik financiranja, odnosno koji je postotak imovine nabavljen zaduživanjem. Što je veći odnos duga i imovine, veći je financijski rizik, a što je manji, niži je financijski rizik. U pravilu vrijednost koeficijenta zaduženosti treba biti 0,5 ili manja. Financijski rizik predstavlja rizik kod fiksnih troškova financiranja (rizik da se ostvarenim financijskim rezultatom neće pokriti kamate na dugove) i/ili rizik koji proizlazi iz stupnja zaduženosti (rizik da se neće biti u mogućnosti vratiti dug). Stupanj rizika se povećava usporedno sa stupnjem zaduženosti.

Koeficijent zaduženosti Društva u 2015. godini iznosio je 0,30, dok se u 2016. koeficijent smanjio na 0,08, što znači da se samo oko 8% ukupne imovine financira iz tuđih izvora.

Pokazatelji vlastitog financiranja govore u kojem omjeru vlastito financiranje sudjeluje u poslovanju Društva. Pokazatelj u 2016. godini bio je veći od 0,50, te je iznosio 0,92 što znači da se Društvo financira iz vlastitih izvora s više od 50%. Odnosno, možemo reći, što je stupanj samofinanciranja veći, rizik poslovanja Društva je manji.

Pokazatelj financiranja se naziva još i pokazateljem mogućeg zaduživanja, a prikazuje odnos između obveza i vlastitog kapitala. Poželjno je da pokazatelj bude što niži, a maksimalno 1 odnosno 100%, što je slučaj u 2016. godini kada koeficijent iznosi 0,09 (9%).

4.2.3. Pokazatelji aktivnosti

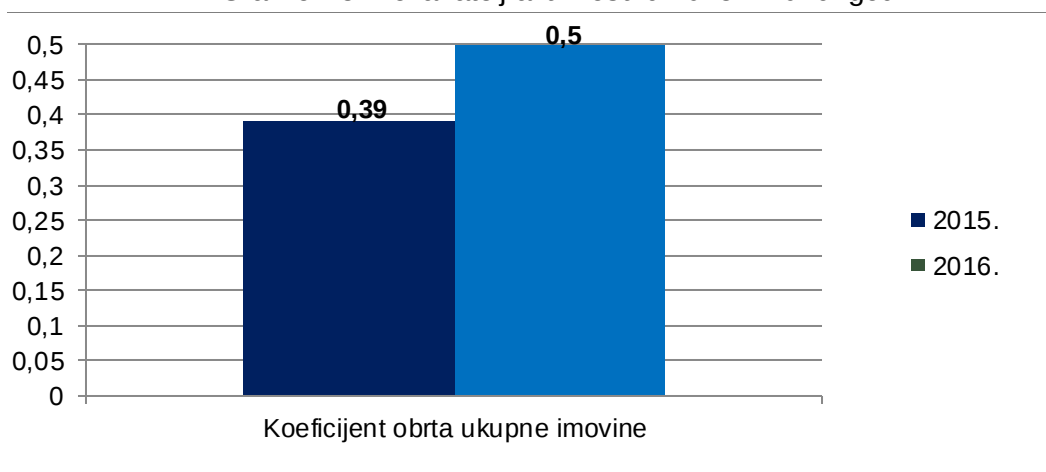
Pokazatelji aktivnosti računaju se na temelju odnosa prometa i prosječnog stanja. Ukazuju na brzinu obrtaja imovine u poslovnom procesu. Najbolje je da je koeficijent obrta što veći broj, što bi značilo da je vrijeme vezivanja imovine što kraće. **Koeficijent obrta ukupne imovine** najčešći je pokazatelj aktivnosti.

Tablica 9. Pokazatelj aktivnosti u 2015. i 2016. godini

Pokazatelj aktivnosti	Formula	Izračun 2015.	Izračun 2016.	Vrijednost pokazatelja	
				2015.	2016.
Koeficijent obrta ukupne imovine	ukupni prihodi	21.834.778	24.793.809	0,39	0,50
	ukupna imovina	56.548.005	49.488.549		

Izvor: Sanitat Dubrovnik d.o.o.

Grafikon 5. Pokazatelj aktivnosti u 2015. i 2016. godini



Izvor: Sanitat Dubrovnik d.o.o.

Koeficijent obrta ukupne imovine stavlja u odnos financijske učinke te imovine (prihode) s njezinom ukupnom vrijednošću. Upućuje na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu. Što je taj koeficijent veći, to je veća brzina cirkulacije (tj. broja dana vezivanja imovine manji).

Koeficijent obrta ukupne imovine Društva se u odnosu na prethodnu godinu povećao sa 0,39 na 0,50, što znači da se prosječno trajanje cirkulacije sredstava u poslovnom procesu smanjilo te je prisutna pozitivna promjena u poslovanju.

Pozitivna promjena u poslovanju nastala je zbog toga što je u 2016. godini bilo potrebno 114 dana da se obrne ukupna imovina, dok je prethodne godine bilo potrebno 388 dana. Nastala promjena odnosi se isključivo na koeficijent obrtaja ukupne imovine.

4.2.4. Pokazatelji ekonomičnosti

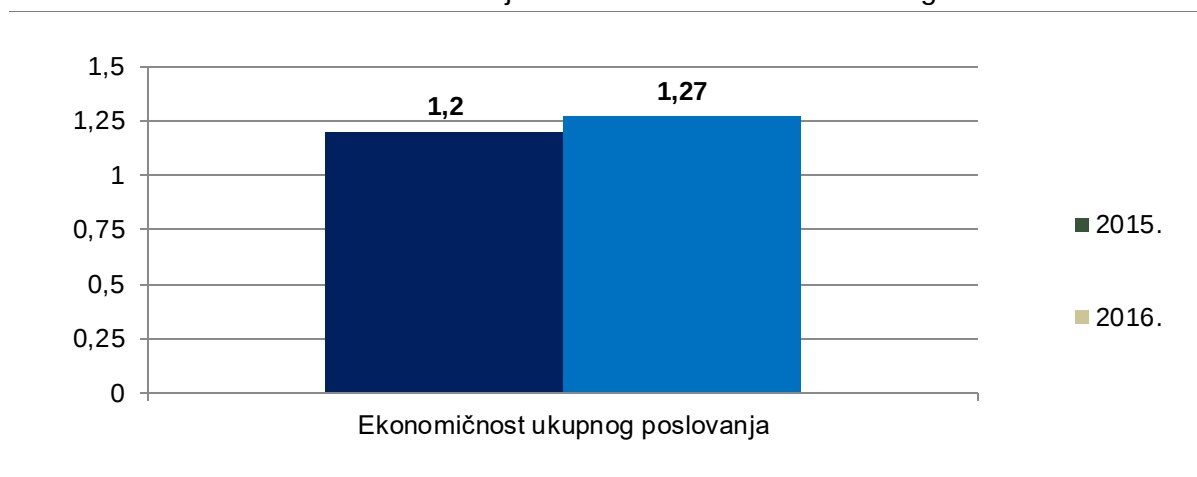
Pokazatelji ekonomičnosti mjere koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. Koeficijent ekonomičnosti bi trebao biti što veći broj. U pravilu pokazatelji bi trebali biti veći od jedan, odnosno, što su veći, to se više prihoda ostvaruje na jedinici rashoda.

Tablica 10. Pokazatelj ekonomičnosti u 2015. i 2016. godini

Pokazatelj ekonomičnosti	Formula	Izračun 2015.	Izračun 2016.	Vrijednost pokazatelja	
				2015.	2016.
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	$\frac{\text{ukupni prihodi}}{\text{ukupni rashodi}}$	$\frac{21.834.778}{18.163.201}$	$\frac{24.793.809}{19.514.011}$	1,20	1,27

Izvor: Sanitat Dubrovnik d.o.o.

Grafikon 6. Pokazatelj ekonomičnosti u 2015. i 2016. godini



Izvor: Sanitat Dubrovnik d.o.o.

Pokazatelj ekonomičnosti ukupnog poslovanja u 2015. godini iznosio je 1,20, dok je u 2016. godini pokazatelj iznosio 1,27, što znači da je na jednu novčanu jedinicu rashoda Društva ostvarila 1,27 novčana jedinica prihoda. S obzirom da je poželjna veličina pokazatelja veće od 1, Društvo u obje promatrane godine je zadovoljilo postavljeni kriterij.

5. INTERNA ANALIZA LJUDSKIH RESURSA

Planiranje potrebe za ljudskim resursima je proces analize i identifikacije potreba i raspoloživosti zaposlenika kako bi Društvo moglo postići svoje ciljeve. Radi se o aktivnosti koju provode rukovoditelji ljudskih resursa te prikupljaju podatke kako bi sastavili kadrovske projekcije za sam vrh upravljačke strukture, koje se posljedično mogu koristiti pri strateškom planiranju i postavljanju organizacijskih obrazaca.

Cilj efikasnog planiranja ljudskih resursa je:

- ✓ Identificirati prave ljude (interno ili dodatnim zapošljavanjem),
- ✓ Ti ljudi moraju imati sposobnosti potrebne organizaciji,
- ✓ Oni moraju biti angažirani u pravom trenutku,
- ✓ Te moraju biti stavljeni na odgovarajuće mjesto/radnu poziciju.

Pravilno proveden i periodički osvježavan plan upravljanja ljudskim resursima ima cilj postići bolje shvaćanje kadrovskih promjena koje prate poslovne odluke, smanjenje troška upravljanja ljudskim resursima kroz poboljšanu kadrovsku funkciju, pravovremeno zapošljavanje novih zaposlenika, povećani stupanj usklađenosti sa zakonskim propisima (sindikalno udruživanje, grupno pregovaranje, zaštićene kategorije zaposlenika – invalidi, trudnice) te promoviranje napredovanja zaposlenika i razvoj rukovodećeg kadra unutar ustanove.

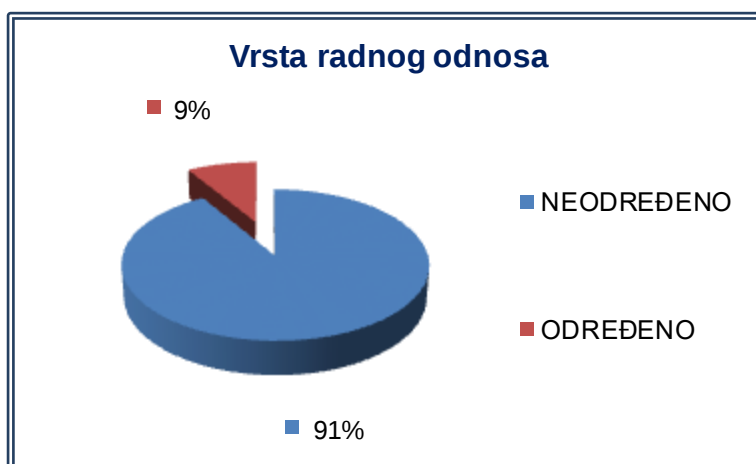
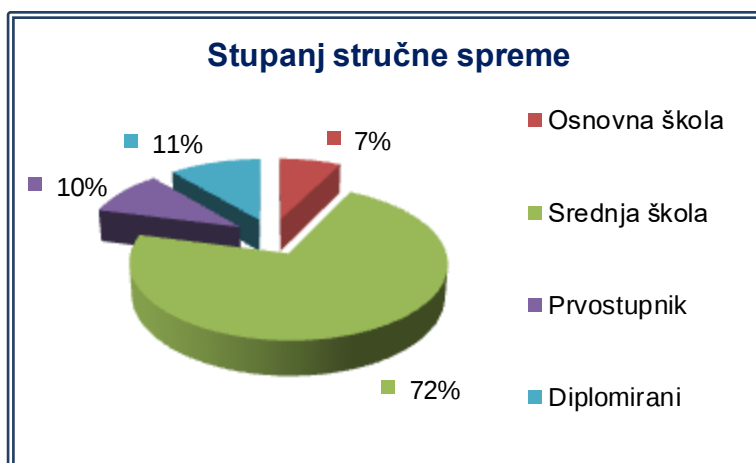
Analizom internog i eksternog stanja tržišta radne snage priprema se za sagledavanje cjelokupnog stanja u području analize ljudskih resursa. Njome se dobivaju informacije o stanju strukture ljudskih resursa u samoj organizaciji, kao i na eksternom tržištu. Analizirajući kvalitetu ljudskih resursa izvan i unutar organizacijske strukture, dobiva se slika postojećeg stanja ljudskih resursa.

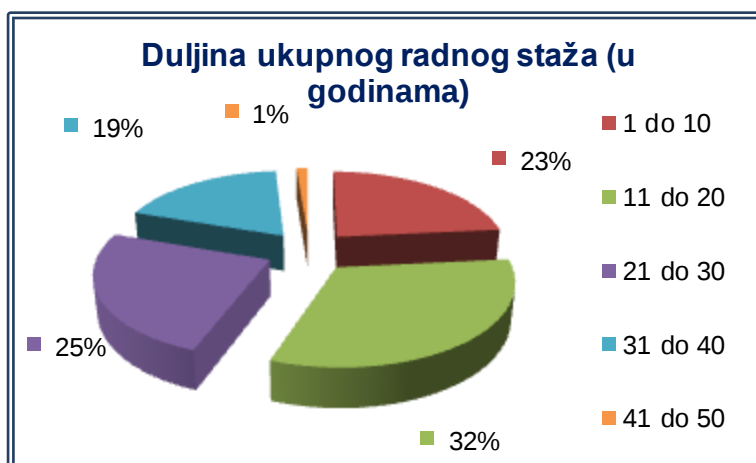
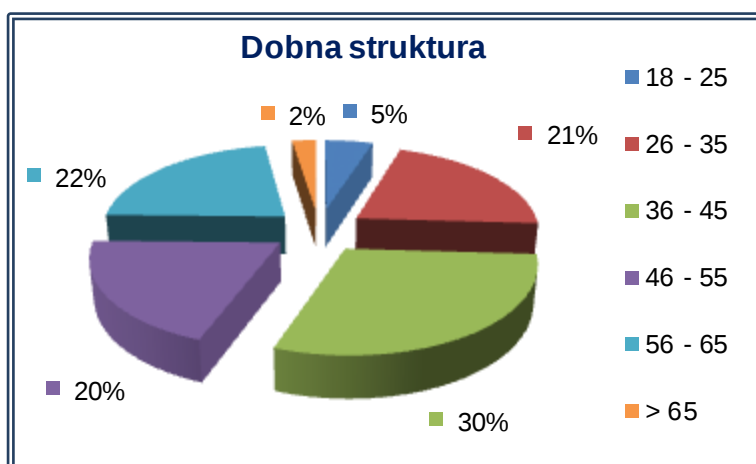
Temeljem dobivenih informacija, Društvo svoje aktivnosti usmjerava u cilju zadovoljenja potreba za ljudskim resursima u skladu sa svojim planovima aktivnosti.

Zbog konstantnih promjena u obujmu i načinu izvršavanja zadataka na radnom mjestu, mijenjaju se osobine i vještine koje se zahtijevaju od zaposlenika. Dinamika radnog mjesta ukazuje na potrebu primjene analiza radnog mjesta, kao osnove za uspješnost izvršavanja radnih zadataka.

U sljedećim grafikonima prikazana je interna analiza ljudskih resursa unutar Društva Sanitat Dubrovnik d.o.o., i to prema sljedećim pokazateljima:

- stupanj stručne spreme,
- vrsta radnog odnosa,
- dobna struktura, te
- duljina ukupnog radnog staža (u godinama).





Iz prethodno navedenih grafikona može se vidjeti udio zaposlenika Društva Sanitat Dubrovnik d.o.o. prema stupnju stručne spreme, prema vrsti radnog odnosa, prema dobnoj strukturi te prema duljini ukupnog radnog staža (iskazano u godinama). Iz provedene analize se može zaključiti da je u Društvu trenutno zaposleno najviše osoba sa srednjom stručnom spremom (58 osoba ili 72%). 91 % (74 osobe) zaposlenika je zaposleno na neodređeno vrijeme, dok je najveći udio zaposlenika u dobi od 36 do 45 godina (24 osobe ili 30%). Od ukupnog broja zaposlenih u poduzeću (81 osoba), najviše je zaposlenih sa ukupnim radnim stažom od 11 do 20 godina tj. njih 26 (32%).

6. SWOT ANALIZA

Snage	Slabosti
✓ Dobro organizirano poduzeće (službe osiguravaju decentralizaciju upravljanja i donošenja odluka) ✓ Dobri uvjeti za rad zaposlenih ✓ Ulaganje u visokoobrazovane djelatnike ✓ Edukacija i motiviranost zaposlenih te spremnost na odgovaranje zahtjevima tržišta ✓ Društvo je tijekom 2015. i 2016. godine pozitivno poslovalo, odnosno ostvarilo je dobit (2016. god. ostvaren je dobitak poslije oporezivanja u iznosu od 4.595.757 kuna što je za 52.7% više u odnosu na 2015.) ✓ Povećanje ukupnih prihoda u 2016. godini za 13,6% u odnosu na prethodnu poslovnu godinu ✓ Likvidno poslovanje Društva ✓ Modernizacija usluge plaćanja parkinga (e-Parking) ✓ Digitalno oglašavanje ✓ Usmjerenost prema potrošačima ✓ Prepoznatljivost među građanima ✓ Brojni infrastrukturni projekti	– Povećanje rashoda u 2016. godini za 7,4% u odnosu na 2015. godinu – Otežana naplata potraživanja – Pokrenuti sudski sporovi protiv Društva – Nedostupne informacije o poslovnim aktivnostima Društva na svojim mrežnim stranicama – Nepostojanje etičkog kodeksa kojim bi se uredila osnovna etička pravila ponašanja – Nedovoljno apliciranje za sredstva iz fondova EU – Nedovoljan broj parking mjesta u vrijeme ljetne sezone
Prilike	Prijetnje
✓ Fondovi EU-e ✓ Proširenje linije proizvoda u svrhu zadovoljenja potreba kupaca ✓ Transformiranje tehnološkog znanja u nove proizvode i poslove ✓ Primjena novih tehnologija ✓ Nezastupljenost konkurencije za osnovnu djelatnost ✓ Liberalizacija tržišta trenutnih djelatnosti kojima se Društvo bavi	- Povećanje poreznih opterećenja - Povećanje visine komunalnih naknada - Ekonomska situacija i pad kupovne moći - Nastavak otežane mogućnosti realne naplate potraživanja za komunalne usluge - Zahtjevi novih zakonskih propisa i usklađivanje s direktivama EU - Promjena zakonske regulative - Pojava konkurencije u nekim od djelatnosti Društva

7. OPĆI CILJEVI

Opći ciljevi su izjave o tome što Društvo namjerava postići u naredne tri godine, odnosno određuju jasan smjer kretanja i djelovanja kako bi, postići svaki od njih, ostvario svoju viziju i misiju.

Dobro postavljeni opći ciljevi:

- ukazuju na jasan smjer kretanja i djelovanja Društva,
- istovremeno su ambiciozni i realni,
- usredotočeni su na rezultate.

Ciljevi imaju dvojaku funkciju:

➤ **Eksterna funkcija ciljeva**

1. Izražavaju svrhu postojanja organizacije i veze s okolinom
2. Identificiraju dugoročni pravac djelovanja
3. Opravdavaju postojanje Društva – stvaraju legitimitet

➤ **Interna funkcija ciljeva**

1. Ciljevi definiraju prostor za postavljanje zadataka
2. Usmjeravaju izbor i određuju sadržaj plana
3. Usvajanje ciljeva organizacije je dobra osnova za motiviranje djelatnika i postizanje visokih rezultata
4. Ciljevi predstavljaju standarde i kriterije vrednovanja i kontrolu uspjeha

Prilikom oblikovanja ciljeva potrebno je primijeniti niz kriterija, a njih je moguće predstaviti akronimom – SMART. Ciljevi moraju biti:

- Specifični – S
- Mjerljivi – M
- Akceptirani (prihvaćeni) od strane onih koji participiraju – A
- Realistični (ostvarivi) – R
- Termini određeni (vremenski određeni) - T

Opći cilj 1
Unaprjeđenje infrastrukturnog sustava Društva

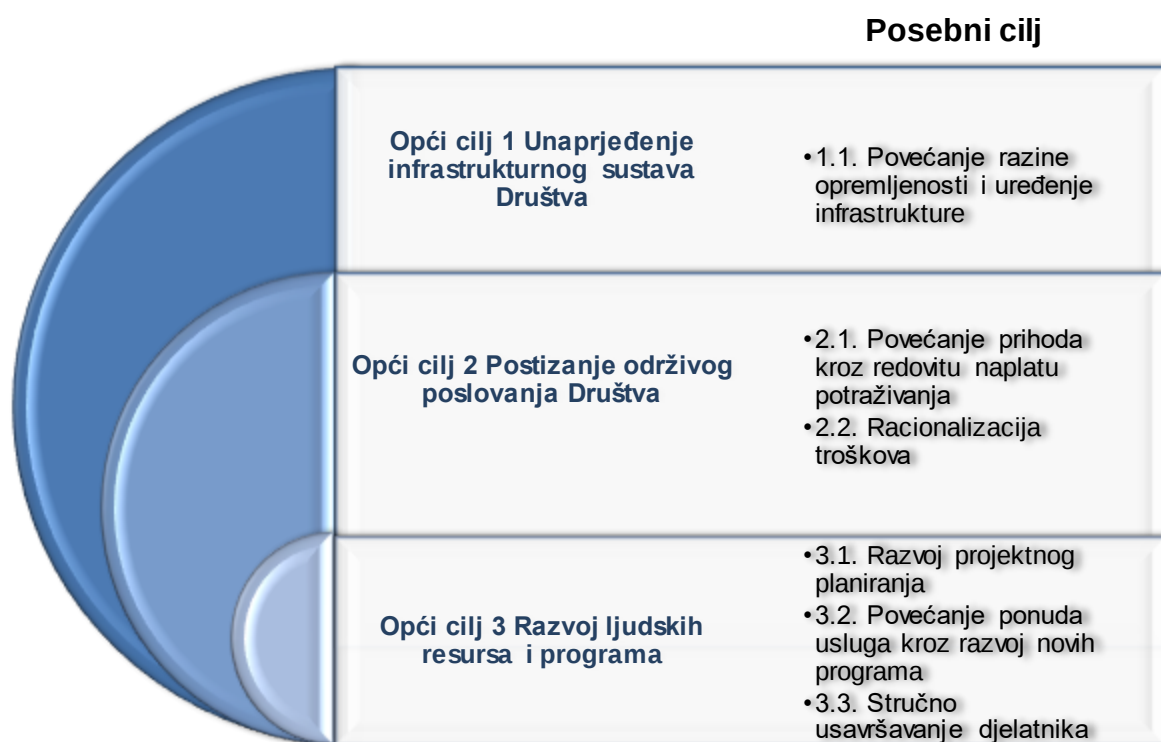
Opći cilj 2
Postizanje održivog poslovanja Društva

Opći cilj 3
Razvoj ljudskih resursa i novih programa

8. POSEBNI CILJEVI

Na temelju postavljenih općih ciljeva, proizlaze posebni ciljevi koji ukazuju na prioritete prilikom alokacije resursa. Posebni ciljevi predstavljaju očekivane rezultate, odnosno željene promjene koje su posljedica niza specifičnih aktivnosti usmjerenih postizanju općih ciljeva. Kao prvi korak konkretizacije i ostvarenja vizije predložena su 3 opća cilja.

Strateški ciljevi razvoja Društva konzistentan su i sažet opis namjeravanih ishoda razvoja, jasno izraženih i mjerljivih, a vremenski su povezani s razdobljem trajanja strateškog plana. Kvaliteta strateških ciljeva ovisi o tome koliko oni odražavaju trendove i procese u Društvu. Strateški ciljevi doprinose ostvarenju vizije, a temelje se na prethodno provedenim analizama.



9. NAČINI OSTVARENJA I POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

TABLICA POKAZATELJA REZULTATA							
Opći cilj:	1. Unaprjeđenje infrastrukturnog sustava Društva						
Posebni cilj:	1.1. Povećanje razine opremljenosti i uređenje infrastrukture						
Način ostvarenja	Pokazatelji rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
1.1.1. Dogradnja i opremanje upravne zgrade	1.1.1.1. Postotak realizacije svih radova dogradnje kata na upravnoj zgradi	Osiguravanje nužno potrebnog dodatnog prostora tvrtke na način da se sve djelatnosti obavljaju na jednom mjestu čime bi se ostvarile dodatne uštede ali i bolja usluga za korisnike	% realizacije (kumulativ)	5%	100%	-	-
	1.1.1.2. Opremljen novi prostor na upravnoj zgradi	Ulaganja u namještaj, poslovni inventar i opremu novog prostora na upravnoj zgradi	% realizacije (kumulativ)	0%	100%	-	-
1.1.2. Ulaganja u tržnicu	1.1.2.1. Broj stolova (novih)	Opremanje Zelene Tržnice Gruž nabavom novih stolova, te popravkom, tj.rekonstrukcijom suncobrana i tendi	broj	/	/	80	100
	1.1.2.2. Broj suncobrana (obnavljanje)		broj	/	/	22	/
	1.1.2.3. Broj tendi (obnavljanje)		broj	/	/	8	/

1.1.3. Otvoreње ribarnice u staroj gradskoj luci	1.1.3.1. Osigurani minimalni tehnički uvjeti za otvorenje	Osigurati minimalne tehničke uvjete, uskladiti sa Konzervatorskim odjelom Min.Kulture RH, te potom obaviti potrebne građ.radove, nabaviti opremu i staviti Ribarnicu u upotrebu	% realizacije (kumulativ)	/	/	100	/
1.1.4. Ulaganja u području parking službe	1.1.4.1. Izrađen novi software za „Smart parking“	Novi software za „Smart parking“ omogućiti će korisnicima bolju preglednost raspoloživih mjesta te se samim time smanjuje vrijeme traženja parkirnog mjesta	% izrađenosti	/	/	50	100
	1.1.4.2. Broj nabavljenih parkirnih automata	Nabava novih parkirnih automata u 3.-oj zoni, modernijih od dosadašnjih, koji osim gotovinskog podržavaju plaćanje kreditnim karticama	broj	/	/	24	29
TABLICA POKAZATELJA UČINKA							
Opći cilj:	1. Unaprjeđenje infrastrukturnog sustava Društva						
Posebni cilj	Pokazatelj učinka (outcome)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
1.1. Povećanje razine opremljenosti i uređenje infrastrukture	Broj programa i projekata koji se odnose na poboljšanje opremljenosti i uređenje infrastrukture	Društvo Sanitat Dubrovnik d.o.o. će s ciljem unaprjeđenja infrastrukturnog sustava provoditi programe i projekte putem kojih će povećati razina opremljenosti društva te će se urediti infrastruktura	broj	1	1	4	5

TABLICA POKAZATELJA REZULTATA							
Opći cilj:	2. Postizanje održivog poslovanja Društva						
Posebni cilj:	2.1. Povećanje prihoda kroz redovitu naplatu potraživanja						
Način ostvarenja	Pokazatelji rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
2.1.1. Uspostavljanje jedinstvene evidencije svih dužnika	2.1.1.1. Uspostavljena evidencija	Potrebno je uspostaviti jedinstvenu evidenciju dužnika temeljem podatka da li je dužnik fizička osoba, poduzetnik, odnosno pravna osoba ili fizička osoba, građanin, zatim prema vrsti dugovanja, iznosu dugovanja, datumu slanja opomene, te daljnji postupak. Evidenciju je potrebno kontrolirati na mjesečnoj razini. Kada je evidencija uspostavljena potrebno je utvrditi nad kojim dužnicima je potrebno provesti prisilnu naplatu	% realizacije (kumulativ)	0	0	100	100
2.1.2. Redovito praćenje naplate	2.1.2.1. Broj kontrola naplate na godišnjoj razini	Redovitim i ažurnim knjiženjem naplate omogućuje se lakše i točno praćenje naplate i utvrđivanje otvorenih potraživanja. S većim dužnicima i onima čiji se dugovi odnose na dulje vremensko razdoblje (6 mjeseci i više) potrebno je uskladiti salda, naročito kad su plaćeni noviji računi, a stariji su otvoreni.	broj	/	/	1	2

2.1.3. Izdavanje opomena	2.1.3.1. Broj poslanih opomena na godišnjoj razini	Uvodi se redoviti sustav opominjanja dužnika po osnovi gradskih prihoda i to na način da se opomene jednom mjesečno ispisuju za sve dugove koje određeni dužnik ima prema Društvu.	broj	/	/	Koliko bude potrebno, Opomenuti sve dužnike.	Koliko bude potrebno, Opomenuti sve dužnike.
2.1.4. Pokretanje postupaka prisilne naplate	2.1.4.1. Broj pokrenutih postupaka prisilne naplate	Najprije se utvrđuje ovršenik, pokreću se predovršne radnje, donosi se rješenje o ovrši, te se podnosi žalba. Ukoliko je žalba osnovana, postoji mogućnost odgode ili obustave ovrhe, a ukoliko nije, pristupa se uvidu u javni registar računa, te se provodi ovrha. Zatim se dostavlja osnova za plaćanje, nakon koje se izvršava osnova za plaćanje, dostavlja se rješenje o ovrši, nakon koje se vrši pljenidba tražbine ovršenika, izrađuje se pljenidbeni popis pokretnina, te se vrši javna prodaja pokretnina.	broj	1497	430	130	50
2.1.5. Provođenje kontrole	2.1.5.1. Broj izvršenih kontrola na godišnjoj razini	01.06. i 01.12. tekuće godine radi se kontrola poduzetih mjera na način da se ispiše lista dužnika, te se pregledom evidencija pored svakog dužnika navedu koje mjere ovrhe su poduzete po pojedinom dužniku.	broj	/	2	4	12
2.1.6. Postavljanje prijedloga za prijenos potraživanja na sumnjiva i sporna	2.1.6.1. Broj postavljenih prijedloga za prijenos potraživanja na sumnjiva i sporna	Potraživanje koje se ne može naplatiti u prethodno navedenim postupcima dobiva status SUMNJIVO I SPORNO POTRAŽIVANJE.	broj	/	/	/	/

2.1.7. Postavljanje prijedloga za otpis potraživanja po službenoj dužnosti	2.1.7.1. Broj postavljenih prijedloga za otpis potraživanja po službenoj dužnosti	U tijeku godišnje inventure potraživanja, odgovorne osobe imaju pravo i obvezu pripremiti prijedlog potraživanja za otpis.	broj	/	/	/	/
TABLICA POKAZATELJA UČINKA							
Opći cilj:	2. Postizanje održivog poslovanja Društva						
Posebni cilj	Pokazatelj učinka (outcome)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
2.1. Povećanje prihoda kroz redovitu naplatu potraživanja	Povećanje udjela naplaćenih potraživanja od gospodarskih subjekata i kućanstava	Povećanje udjela naplaćenih potraživanja u odnosu na trenutno stanje	% realizacije (kumulativ)	30	50	90	95

TABLICA POKAZATELJA REZULTATA							
Opći cilj:	2. Postizanje održivog poslovanja Društva						
Posebni cilj:	2.2. Racionalizacija troškova						
Način ostvarenja	Pokazatelji rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
2.2.1. Monitoring	2.2.1.1. Broj izvještaja	Radi boljeg uvida u stanje i poslovanje Društva, potrebno je izraditi niz izvještaja o potrošnji koju svaka služba podnosi u jednoj godini	broj	/	/	12	12
2.2.2. Izrada godišnje analize	2.2.2.1. Izrađena analiza	Izrada godišnje analize, odnosno pregleda potrošnje	% realizacije (kumulativ)	/	/	100	100
TABLICA POKAZATELJA UČINKA							
Opći cilj:	2. Postizanje održivog poslovanja Društva						
Posebni cilj	Pokazatelj učinka (outcome)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
2.2. Racionalizacija troškova	Smanjen udio troškova	Povećanje udjela smanjenih troškova u usporedbi s trenutnim stanjem	% realizacije (kumulativ)	35	40	60	100

TABLICA POKAZATELJA REZULTATA							
Opći cilj:	3. Razvoj ljudskih resursa i novih programa						
Posebni cilj:	3.1. Razvoj projektnog planiranja						
Način ostvarenja	Pokazatelji rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
3.1.1. Osnivanje radne skupine	3.1.1.1. Broj članova radne skupine	Za uspješnu razradu aplikacija prema fondovima i ministarstvima prvenstveno je potrebno osnovati radnu skupinu koja će pratiti provedbu projekata	broj	/	4	5	5
3.1.2. Izrada Plana i projektne dokumentacije	3.1.2.1. Izrađena projektna dokumentacija	Broj pripremljene projektne dokumentacije	% realizacije (kumulativ)	0	30	60	100
3.1.3. Apliciranje	3.1.3.1. Broj apliciranih projekata	Radi unaprjeđenja cjelokupnog poslovanja Društva potrebno je što više projekata pripremiti te aplicirati na EU fondove	broj	ne	ne	ne	ne
TABLICA POKAZATELJA UČINKA							
Opći cilj:	3. Razvoj ljudskih resursa i novih programa						
Posebni cilj	Pokazatelj učinka (outcome)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
3.1. Razvoj projektnog planiranja	Broj prihvaćenih projekata	Osnivanjem projekt menadžmenta poslovanje Društva će se podići na višu razinu, a navedeno će se vidjeti iz ukupnog broja prihvaćenih projekata	broj	/	1	4	5

TABLICA POKAZATELJA REZULTATA							
Opći cilj:	3. Razvoj ljudskih resursa i novih programa						
Posebni cilj:	3.2. Povećanje ponude usluga kroz razvoj novih programa						
Način ostvarenja	Pokazatelji rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
3.2.1. Analiza postojećih programa i usluga	3.2.1.1. Broj provedenih analiza	Broj analiza koje se izrađuju po pojedinom odjelu/sluzbi u jednoj godini	broj	/	6	12	12
TABLICA POKAZATELJA UČINKA							
Opći cilj:	3. Razvoj ljudskih resursa i novih programa						
Posebni cilj	Pokazatelj učinka (outcome)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
3.2. Povećanje ponude usluga kroz razvoj novih programa	Broj novih programa i usluga	Osnivanjem projekt menadžmenta poslovanje Društva će se podići na višu razinu, a navedeno će se vidjeti iz ukupnog broja prihvaćenih projekata	broj	/	2	4	5

TABLICA POKAZATELJA REZULTATA							
Opći cilj:	3. Razvoj ljudskih resursa i novih programa						
Posebni cilj:	3.3. Stručno usavršavanje djelatnika						
Način ostvarenja	Pokazatelji rezultata (output)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
3.3.1. Izrada plana	3.3.1.1. Broj izrađenih planova	Broj izrađenih planova stručnog usavršavanja djelatnika	broj	2	2	4	4
TABLICA POKAZATELJA UČINKA							
Opći cilj:	3. Razvoj ljudskih resursa i novih programa						
Posebni cilj	Pokazatelj učinka (outcome)	Definicija	Jedinica	Polazna vrijednost (2016.)	Ciljana vrijednost (2017.)	Ciljana vrijednost (2018.)	Ciljana vrijednost (2019.)
3.3. Stručno usavršavanje djelatnika	Broj djelatnika	Broj djelatnika koji će se slati na stručno usavršavanje	broj	9	12	20	25

10. SKRAĆENI PRIKAZ STRATEŠKOG PLANA

Opći cilj	Posebni cilj	Pokazatelj učinka (outcome)	Način ostvarenja posebnog cilja	Pokazatelj rezultata (output)
1. Unaprjeđenje infrastrukturnog sustava Društva	1.1. Povećanje razine opremljenosti i uređenje infrastrukture	Broj programa i projekata koji se odnose na poboljšanje opremljenosti i uređenje infrastrukture	1.1.1. Dogradnja i opremanje upravne zgrade	1.1.1.1. Postotak realizacije svih radova dogradnje kata na upravnoj zgradi
				1.1.1.2. Opremljen novi prostor na upravnoj zgradi
			1.1.2. Ulaganja u tržnicu	1.1.2.1. Broj stolova
				1.1.2.2. Broj suncobrana
				1.1.2.3. Broj tendi
			1.1.3. Otvorenje ribarnice u staroj gradskoj luci	1.1.3.1. Osigurani minimalni tehnički uvjeti za otvorenje
			1.1.4. Ulaganja u području parking službe	1.1.4.1. Izrađen novi software za „Smart parking“
				1.1.4.2. Broj nabavljenih parkirnih automata

2. Postizanje održivog poslovanja Društva	2.1. Povećanje prihoda kroz redovitu naplatu potraživanja	Povećanje udjela naplaćenih potraživanja od gospodarskih subjekata i kućanstava	2.1.1. Uspostavljanje jedinstvene evidencije svih dužnika	2.1.1.1. Uspostavljena evidencija
			2.1.2. Redovito praćenje naplate	2.1.2.1. Broj kontrola naplate na godišnjoj razini
			2.1.3. Izdavanje opomena	2.1.3.1. Broj poslanih opomena na godišnjoj razini
			2.1.4. Pokretanje postupaka prisilne naplate	2.1.4.1. Broj pokrenutih postupaka prisilne naplate
			2.1.5. Provođenje kontrole	2.1.5.1. Broj izvršenih kontrola na godišnjoj razini
			2.1.6. Postavljanje prijedloga za prijenos potraživanja na sumnjiva i sporna	2.1.6.1. Broj postavljenih prijedloga za prijenos potraživanja na sumnjiva i sporna
			2.1.7. Postavljanje prijedloga za otpis potraživanja po službenoj dužnosti	2.1.7.1. Broj postavljenih prijedloga za otpis potraživanja po službenoj dužnosti
	2.2. Racionalizacija troškova	Smanjen udio troškova	2.2.1. Monitoring	2.2.1.1. Broj izvještaja
			2.2.2. Izrada godišnje analize	2.2.2.1. Izrađena analiza

3. Razvoj ljudskih resursa i novih programa	3.1. Razvoj projektnog planiranja	Broj prihvaćenih projekata	3.1.1. Osnivanje radne skupine	3.1.1.1. Broj članova radne skupine
			3.1.2. Izrada Plana i projektne dokumentacije	3.1.2.1. Izrađena projektna dokumentacija
			3.1.3. Apliciranje	3.1.3.1. Broj apliciranih projekata
	3.2. Povećanje ponude usluga kroz razvoj novih programa	Broj novih programa i usluga	3.2.1. Analiza postojećih programa i usluga	3.2.1.1. Broj provedenih analiza
	3.3. Stručno usavršavanje djelatnika	Broj djelatnika	3.3.1. Izrada plana	3.3.1.1. Broj izrađenih planova

11. PRAĆENJE I EVALUACIJA

Današnji trendovi razvoja i globalizacije potiču organizacije da u jedinstvenosti i kvaliteti onoga čime se bavi, potvrđuje svoju djelotvornost i uspješnost, dakle, organizacije moraju biti sigurne da ono što radi rade dobro, te da to mogu i dokazati. Iz toga razloga praćenje (monitoring) i vrednovanje (evaluacija) planiranih projekata pojedinaca, stručnih skupina, ali i same organizacije te njenih organizacijskih jedinica i njihovih rezultata po utvrđenom kriteriju ili standardu je od iznimne važnosti.

Za uspješnu provedbu Strateškog plana potrebno je razraditi načine praćenja i vrednovanja, tj. kako da se:

- ✓ definiraju aktivnosti za kontinuirano praćenje provedbe Strateškog plana;
- ✓ definiraju i osiguraju relevantni, mjerljivi, jasni pokazatelji praćenja i vrednovanja provedbe Strateškog plana;
- ✓ utvrdi metodologija i osigura izrada izvješća (kvartalnih, polugodišnjih, godišnjih);
- ✓ standardiziraju obrasci koji dokumentiraju primjenu procedure (upitnici, formulari za evaluaciju, izvještajni formulari);
- ✓ osigura da se s rezultatima vrednovanja Strateškog plana upoznaju i da ih koriste svi ključni nositelji;
- ✓ provede godišnja ocjena napretka u provedbi Strategije, koju treba izraditi prije utvrđivanja proračuna i financijskih planova za iduću godinu.

Od iznimne je važnosti za strateško planiranje uspostava sustava koji će pratiti, evaluirati i izvještavati o provedbi strateškog plana.

„Provedbu strateškog plana potrebno je sustavno i redovito pratiti i mjeriti. Svrha praćenja je pravovremeno uočavanje odstupanja od plana te ocjena hoće li planirane aktivnosti imati željeni učinak na postavljene ciljeve. Sustav praćenja može se u velikoj mjeri uspostaviti kroz sustav unutarnjih kontrola sukladno metodologiji koju propisuje Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (Narodne novine, br.78/15), a koji su obveznici dužni uspostaviti.

Važna komponenta sustava praćenja je izvještavanje. Izvješća o ispunjavanju ciljeva temelje se na kvalitetnom praćenju i sadrže procjene koje trebaju dati odgovore na sljedeća pitanja:

- Može li se uz razumnu razinu sigurnosti očekivati da će se provedba do kraja godine odvijati prema planu?
- Ako ne, zašto i što je potrebno učiniti da bi se plan ostvario?
- Imaju li planirane aktivnosti očekivan učinak na posebne ciljeve?
- Jesu li osigurani svi resursi (administrativni, financijski, organizacijski)?

- Na koji se način provodi koordinacija s drugim nositeljima?
- Ostvaruju li se posebni i opći ciljevi u skladu s očekivanjem?
- Jesu li posebni ciljevi i dalje relevantni za opće ciljeve odnosno hoće li njihov doprinos ostvarenju općih ciljeva biti u skladu s očekivanim rezultatima?

Dobro definirani pokazatelji rezultata i učinka olakšavaju sustav praćenja, jer se isti temelji na izvještavanju o tome jesu li realizirane ciljane veličine.“²

Na temelju definiranih pokazatelja rezultata i učinaka omogućit će se vrlo uspješan sustav praćenja, pošto se na temelju navedenih pokazatelja može utvrditi u kojem smjeru realiziraju ciljane veličine.

Sukladno svojim posebnostima, obveznici su obvezni uspostaviti sustav praćenja te odrediti dinamiku izvještavanja kako bi se osigurale informacije o postizanju postavljenih ciljeva.

Za svaki posebni cilj, odnosno način ostvarenja može biti odgovorna samo jedna osoba, s tim da ista osoba može biti odgovorna za provođenje više posebnih ciljeva, odnosno načina ostvarenja strateškog plana. Preporuka je da se kao odgovorne osobe za provođenje posebnih ciljeva imenuju voditelji sektora ili voditelji službi, odnosno za načine ostvarenja ostali zaposlenici. Čelnik ne može biti imenovan odgovornom osobom za provedbu posebnog cilja ili načina ostvarenja, s obzirom da je odgovoran za provedbu cjelokupnog strateškog plana.

Osobe imenovane kao odgovorne za provedbu strateškog plana, odnosno pojedinog posebnog cilja/načina ostvarenja, odgovorne su i za izvršavanje dijela proračuna povezanoga s tim posebnim ciljem/načinom ostvarenja. Upravo stoga je tablica Veza strateškog plana i državnog proračuna prilog i sastavni dio odluke o imenovanju odgovornih osoba za provedbu strateškog plana.

Temelj za provedbu sustava praćenja i evaluacije je imenovanje odgovornih osoba za ostvarenje pojedinog posebnog cilja, odnosno donošenje *Odluke o imenovanju osoba odgovornih za provedbu strateškog plana*, te ukoliko je došlo do promjene odgovornih osoba, *Odluka o prijenosu ovlasti i odgovornosti za upravljanje sredstvima Društva* osiguranim u financijskom planu za određenu godinu kako bi se povezali ciljevi, programi i proračunska sredstva, a ukoliko je došlo do promjene odgovornih osoba za provedbu strateškog plana.

Ukoliko odgovornost za izvršenje za neke od posebnih ciljeva, odnosno načina ostvarenja nije moguće dodijeliti jednoj osobi to je vjerojatno pokazatelj potrebe preispitivanja postojeće organizacijske odnosno programske klasifikacije.

² Uputa za izradu strateških planova 2013.-2015.

Upravo za ovaj dio procesa strateškog planiranja od iznimne je važnosti da pokazatelji uspješnosti budu jasni, mjerljivi i nedvosmisleno izraženi. U protivnom mjerenje i nadzor nad njihovom provedbu nisu mogući.

Kao prilog sustavu praćenja i evaluacije u nastavku su dati obrasci putem kojih se može vršiti interno praćenje i izvještavanje.

Preporuča se da se Izvještaj o provedbi načina ostvarenja strateškog plana provodi na polugodišnjoj i godišnjoj razini, ali Društvo može navedene izvještaje koristiti i za potrebe mjesečnog, odnosno kvartalnog izvještavanja.

PRAĆENJE I EVALUACIJA STRATEŠKOG PLANA 20XX. GODINA														
Opći cilj 1. Unaprjeđenje infrastrukturnog sustava Društva								Datum ocjenjivanja:						
Posebni cilj	Odgovorna osoba za ostvarenje posebnog cilja	Načini ostvarenja	Odgovorna osoba za realizaciju načina ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Planirana financijska sredstva			Iskorištena financijska sredstva			Ciljana vrijednost 20XX. godine	Evaluacija provedbe (Ostvarena vrijednost)		
					Sredstva od vlastite djelatnosti	Sredstva državnog proračuna	Sredstva EU	Sredstva od vlastite djelatnosti	Sredstva državnog proračuna	Sredstva EU		Kvartalna	Polugodišnja	Godišnja
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.1. Povećanje razine opremljenosti i uređenje infrastrukture		1.1.1. Dogradnja i opremanje upravne zgrade		1.1.1.1. Postotak realizacije svih radova dogradnje kata na upravnoj zgradi										
				1.1.1.2. Opremljen novi prostor na upravnoj zgradi										
		1.1.2. Ulaganja u tržnicu		1.1.2.1. Broj stolova										
				1.1.2.2. Broj suncobrana										
				1.1.2.3. Broj tendi										

	1.1.3. Otvorenje ribarnice u staroj gradskoj luci		1.1.3.1. Osigurani minimalni tehnički uvjeti za otvorenje											
	1.1.4. Ulaganja u području parking službe		1.1.4.1. Izrađen novi software za „Smart parking“											
			1.1.4.2. Broj nabavljenih parkirnih automata											
	Pokazatelj učinka (outcome):	Broj programa i projekata koji se odnose na poboljšanje opremljenosti i uređenje infrastrukture												

PRAĆENJE I EVALUACIJA STRATEŠKOG PLANA 20XX. GODINA														
Opći cilj 2. Postizanje održivog poslovanja Društva										Datum ocjenjivanja:				
Posebni cilj	Odgovorna osoba za ostvarenje posebnog cilja	Načini ostvarenja	Odgovorna osoba za realizaciju načina ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Planirana financijska sredstva			Iskorištena financijska sredstva			Ciljana vrijednost 20XX. godine	Evaluacija provedbe (Ostvarena vrijednost)		
					Sredstva od vlastite djelatnosti	Sredstva gradskog proračuna	Sredstva EU	Sredstva od vlastite djelatnosti	Sredstva državnog proračuna	Sredstva EU		Kvartalna	Polugodišnja	Godišnja
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
2.1. Povećanje prihoda kroz redovitu naplatu potraživanja		2.1.1. Uspostavljanje jedinstvene evidencije svih dužnika		2.1.1.1. Uspostavljena evidencija										
		2.1.2. Redovito praćenje naplate		2.1.2.1. Broj kontrola naplate na godišnjoj razini										
		2.1.3. Izdavanje opomena		2.1.3.1. Broj poslanih opomena na godišnjoj razini										
		2.1.4. Pokretanje postupaka prisilne naplate		2.1.4.1. Broj pokrenutih postupaka prisilne naplate										

	2.1.5. Provođenje kontrole		2.1.5.1. Broj izvršenih kontrola na godišnjoj razini											
	2.1.6. Postavljanje prijedloga za prijenos potraživanja na sumnjiva i sporna		2.1.6.1. Broj postavljenih prijedloga za prijenos potraživanja na sumnjiva i sporna											
	2.1.7. Postavljanje prijedloga za otpis potraživanja po službenoj dužnosti		2.1.7.1. Broj postavljenih prijedloga za otpis potraživanja po službenoj dužnosti											
	Pokazatelj učinka (outcome):	Povećanje udjela naplaćenih potraživanja od gospodarskih subjekata i kućanstava												
2.2. Racionalizacija troškova	2.2.1. Monitoring		2.2.1.1. Broj izvještaja											
	2.2.2. Izrada godišnje analize		2.2.2.1. Izrađena analiza											
	Pokazatelj učinka (outcome):	Smanjen udio troškova												

PRAĆENJE I EVALUACIJA STRATEŠKOG PLANA 20XX. GODINA														
Opći cilj 3. Razvoj ljudskih resursa i novih programa											Datum ocjenjivanja:			
Posebni cilj	Odgovorna osoba za ostvarenje posebnog cilja	Načini ostvarenja	Odgovorna osoba za realizaciju načina ostvarenja	Pokazatelj rezultata (output)	Planirana financijska sredstva			Iskorištena financijska sredstva			Ciljana vrijednost 20XX. godine	Evaluacija provedbe (Ostvarena vrijednost)		
					Sredstva od vlastite djelatnosti	Sredstva proračuna	Sredstva EU	Sredstva od vlastite djelatnosti	Sredstva državnog proračuna	Sredstava EU		Kvartalna	Polugodišnja	Godišnja
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
3.1. Razvoj projektnog planiranja		3.1.1. Osnivanje radne skupine		3.1.1.1. Broj članova radne skupine										
		3.1.2. Izrada Plana i projektne dokumentacije		3.1.2.1. Izrađena projektna dokumentacija										
		3.1.3. Apliciranje		3.1.3.1. Broj apliciranih projekata										
		Pokazatelj učinka (outcome):	Broj prihvaćenih projekata											

3.2. Povećanje ponude usluga kroz razvoj novih programa		3.2.1. Analiza postojećih programa i usluga		3.2.1.1. Broj provedenih analiza										
		Pokazatelj učinka (outcome):	Broj novih programa i usluga											
3.3. Stručno usavršavanje djelatnika		3.3.1. Izrada plana		3.3.1.1. Broj izrađenih planova										
		Pokazatelj učinka (outcome):	Broj djelatnika											

12. POPIS TABLICA

<i>Tablica 1 Vlasnička struktura društva Sanitat Dubrovnik d.o.o. (u %)</i>	<i>4</i>
<i>Tablica 2. Opći podaci Sanitat Dubrovnik d.o.o.</i>	<i>5</i>
<i>Tablica 3. Ostvareni prihodi društva Sanitat Dubrovnik d.o.o.</i>	<i>13</i>
<i>Tablica 4. Ostvareni rashodi društva Sanitat Dubrovnik d.o.o.</i>	<i>14</i>
<i>Tablica 5. Vrijednost imovine, obveza i vlastitih izvora</i>	<i>16</i>
<i>Tablica 6. Obveze društva Sanitat Dubrovnik d.o.o. na dan 31.12.2016.</i>	<i>17</i>
<i>Tablica 7. Pokazatelji likvidnosti u 2015. i 2016. godini</i>	<i>18</i>
<i>Tablica 8. Pokazatelji zaduženosti u 2015. i 2016. godini</i>	<i>19</i>
<i>Tablica 9. Pokazatelj aktivnosti u 2015. i 2016. godini.....</i>	<i>21</i>
<i>Tablica 10. Pokazatelj ekonomičnosti u 2015. i 2016. godini.....</i>	<i>22</i>

13. POPIS GRAFIKONA

<i>Grafikon 1. Kretanje prihoda društva Sanitat Dubrovnik d.o.o.</i>	<i>14</i>
<i>Grafikon 2. Prikaz ukupno ostvarenih prihoda/primitaka i rashoda/izdataka u razdoblju od 2015./2016. godine.....</i>	<i>15</i>
<i>Grafikon 3. Pokazatelji likvidnosti u 2015. i 2016. godini.....</i>	<i>18</i>
<i>Grafikon 4. Pokazatelji zaduženosti u 2015. i 2016. godini.....</i>	<i>19</i>
<i>Grafikon 5. Pokazatelj aktivnosti u 2015. i 2016. godini.....</i>	<i>21</i>
<i>Grafikon 6. Pokazatelj ekonomičnosti u 2015. i 2016. godini.....</i>	<i>22</i>

14. POPIS SLIKA

<i>Slika 1. Organizacijska struktura društva Sanitat Dubrovnik d.o.o.</i>	<i>8</i>
--	----------