

SAVJETOVANJE FIDELITAS d.o.o.

HR 10000 Zagreb, Budmanijeva 1

tel.: 01/6000-502; fax: 01/6000-516; e-mail: savjetovanje@fidelitas.com.hr
direktor: Dubravko Marković; Temeljni kapital: 20.000 kuna; OIB: 34333013056

Izvješće

**o obavljenom savjetovanju vezano za restrukturiranje
društva CESTE JASTREBARSKO d.o.o.**

Jastrebarsko,

**te prijedlog mjera operativnog i financijskog
restrukturiranja**

Zagreb, 15. siječnja 2018. godine



I. UVOD

Društvo SAVJETOVANJE FIDELITAS d.o.o. Zagreb obavilo je uslugu savjetovanja u procesu restrukturiranja društva CESTE JASTREBARSKO d.o.o. Jastrebarsko.

Usluge su obavljene temeljem Ugovora broj 49/2017 za usluge restrukturiranja društva CESTE JASTREBARSKO d.o.o. od 16. lipnja 2017. godine.

U okviru usluga restrukturiranja obavili smo

1. Usluge analize poslovanja i dubinskog snimanja praćenja poslovnih procesa
2. Analiza organizacije poslovanja po organizacijskim segmentima i radnim mjestima
3. Analiza računovodstvenog praćenja poslovanja po segmentima i utvrđivanje rentabilnosti poslovanja po segmentima i
4. Analiza okruženja i tržišnih mogućnosti.

Nakon provedene analize poslovanja, računovodstvenog praćenja i tržišnih mogućnosti, pripremljen je prijedlog mjera operativnog i financijskog restrukturiranja.

Društvo obavlja usluge održavanja nerazvrstanih cesta, te održavanja zelenih površina. To su ključna područja pružanja usluga. Osim navedenog, Društvo obavlja i poslove zimske službe, održavanja i čišćenja javnih površina, održavanja javne rasvjete, pružanja usluga na javnim parkiralištima, zakupa prostora na sajmištu, usluge izgradnje komunalne infrastrukture, održavanja dječjih igrališta i monitoringa na odlagalištu Božićka.

Proces operativnog i financijskog restrukturiranja započeo je početkom 2017. godine, te se odvijao paralelno s našim radom.

Nakon provedbe kratkog snimanja stanja prije početka procesa restrukturiranja, utvrđeno je slijedeće:

Financijski pokazatelji

- Društvo ima negativan obrtni kapital od cca 1,4 milijuna kuna
- u 2016. godini ostvaren je gubitak u iznosu 1,142.723 kune
- kratkoročne obveze na dan 31.12.2016. godine iznosile su 2,020.427 kuna



- Društvo nema kreditni potencijal za ulaganje u novu opremu, kojom bi se znatnije smanjili troškovi održavanja, te povećala efikasnost
- postoji značajna dugotrajna imovina koja nema poslovne svrhe, a koja do sada nije unovčena

Poslovne informacije

- strojni i vozni park je star i nefunkcionalan, te zahtijeva velike troškove održavanja
- velika je ovisnost o nekoliko dobavljača: za asfalt, kamene agregate, zimsku službu, ...
- pojedine djelatnosti (npr. održavanje javne rasvjete) ostvaruje se isključivo iz aktivnosti kooperanata, Društvo od navedene djelatnosti nema koristi - na rubu isplativosti
- za najam opreme potrebne za pojedine aktivnosti nema ekonomske svrsishodnosti, zbog malog opsega poslovanja



II. PRIJEDLOG MJERA OPERATIVNOG I FINANCIJSKOG RESTRUKTURIRANJA

Na temelju obavljene analize financijskog stanja i do sada obavljenih aktivnosti, predlažemo slijedeće mjere operativnog i financijskog restrukturiranja:

A. NOVČANA TRANSAKCIJA - GRAD I KREDIT NA 2 GODINE

500.000 KUNA

500.000 KUNA

Kako bi se riješilo pitanje likvidnosti Društva, koje je ključno pitanje za opstanak, potrebno je da osnivač - Grad Jastrebarsko izvrši jednokratnu kapitalnu pomoć.

Prema procjeni, bilo bi potrebna uplata od 500.000 kuna da se riješe dospjela dugovanja.

Osim naprijed navedene transakcije, Društvo ima u planu osigurati srednjoročni financijski kredit na iznos od 500.000 kuna, koji će se rasporediti na tri dijela: 200.000 kuna za podmirenje dobavljača, 50.000 kuna za stimulativnu otpremninu i 250.000 kuna kao učešće kod nabave strojeva na leasing.

Nabavom novih strojeva, prodat će se tri stara (kamion, rovokopač, mini traktor), za koje se očekuje novčani priljev od 300.000 kuna.

Osim efekta likvidnosti, promjenom ročnosti duga (obveze prema dobavljačima se smanjuju, a kredit banke prelazi u dugoročne obveze, mijenja se i financijska stabilnost Društva.

B. UNOVČENJE IMOVINE

Druga važna mjera restrukturiranja je prodaja imovine koja se ne koristi u poslovne svrhe (tj. uopće se ne koristi).

Radi se o dvije nekretnine: a/ zgrada odmarališta Pag i b/ poslovni prostor u Jastrebarskom.

Zgrada odmarališta na Pagu procijenjena je na cca 1,2 milijuna kuna (164.000 eur), a poslovni prostor u Jastrebarskom na 217.500 kuna (29.000 eur).

Prema procjeni Uprave, realizacija se može očekivati u razdoblju jedna do dvije godine.

Navedena mjera će utjecati na usklađenje ročne strukture imovine i obveza, te stvoriti kvalitetna obrtna sredstva za buduće poslovanje Društva.



C. TROŠKOVI ZAPOSLENIH

U 2017. godini započet je proces kadrovskog restrukturiranja, te je utvrđen višak zaposlenih nakon čega je dvojici zaposlenih dat poslovno uvjetovani otkaz ugovora o radu, a jednom zaposlenom dat je osobno uvjetovani otkaz ugovora o radu. Poslove koji su obavljali preuzet će drugi zaposlenici, pa neće trebati zamjene. Radi se o trajnom smanjenju mase plaća.

Prema procjeni i uvjetima iz sporazuma, očekuje se smanjenje troškova plaća u 2018. godini za cca 140.000 kuna, a u 2019. godini, kad se očekuje puni efekt, cca 390.000 kuna.

Naprijed navedena mjera racionalizacije poslovanja utjecat će na smanjenje troškova i redukciju novčanih izdataka.

D. FINANCIJSKI SANIRATI ZATVORENO ODLAGALIŠTE OTPADA "BOŽIČKA"

Analizom stanja ulaganja u sanaciju odlagališta "Božička", te stanje odgođenih prihoda (evidencija kapitalnih pomoći Grada), utvrđen je nesrazmjer u iznosu cca 7,5 milijuna kuna. Budući da odlagalište još nije stavljeno u funkciju, na njega nije niti obračunata amortizacija. S obzirom na navedeno, u trenutku stavljanja u uoptrebu javit će se trošak amortizacije, koji neće biti pokriven prihodima od kapitalne pomoći Grada. Ukupni efekt navedenog je cca 7,5 milijuna kuna.

S obzirom da je sadašnja knjigovodstvena vrijednost na razini procijenjenog negativnog efekta, predlaže se da Grad dokapitalizira Društvo, te na taj način financijski stabilizira poslovanje i financijsku poziciju.

E. POVEĆANJE PRIHODA

Budući da su prihodi u najvećem dijelu preddefinirani, te da Društvo u vrlo maloj mjeri može utjecati na njih, predlaže se da Grad razmotri uvođenje dodatnih parkirnih mjesta, sa sadašnja 42 na cca 250-300, što bi povećalo prihode Društva za cca 250.000 kuna na godišnjoj razini.

Mišljenja smo da bi ove mjere dovele Društvo u financijski stabilno poslovanje i postavile temelje za opstanak na tržištu i razvoj u budućnosti.

U nastavku dajemo detaljniju razradu, temeljenu na mjerama koje smo predložili.



CESTE

RESTRUKTURIRANJE DRUŠTVA

ANALIZA I BILJEŠKE



II. UKRATKO O DRUŠTVU CESTE JASTREBARSKO d.o.o. Jastrebarsko

Osnovni podaci

Sjedište društva: Dr. Franje Tuđmana 47, 10450 Jastrebarsko

OIB: 10339976418

Registarski sud: Trgovački sud u Zagrebu

MBS: 080777285

Iznos temeljnog kapitala: 11.600.000,00

IBAN: 3024840081105949965

Član uprave: Nenad Strizrep, dipl. iur.

Nadzorni odbor:

Goran Neralić - predsjednik

Petar Španić - zamjenik predsjednika

Tomislav Pavić - član

Leon Bastašić - član

Miroslav Perin - član

Predmet poslovanja tvrtke Ceste d.o.o. sastoji se od obavljanja sljedećih djelatnosti:

- projektiranje, građenje, uporaba i uklanjanje građevina,
- nadzor nad gradnjom,
- održavanje čistoće,
- održavanje javnih površina,
- održavanje nerazvrstanih cesta,
- javna rasvjeta,
- tržnice na malo,
- upravljanje i održavanje športskom građevinom,
- kupnja i prodaja robe,
- usluge na javnim parkiralištima i garažama,
- djelatnosti javnog prijevoza putnika i tereta u domaćem i međunarodnom cestovnom prometu,
- prijevoz za vlastite potrebe,
- posredovanje u prometu nekretnina
- poslovanje nekretninama

Društvo CESTE JASTREBARSKO d.o.o. nastalo je podjelom društva Komunalno Jastrebarsko d.o.o. 2011. godine.

Društvo CESTE JASTREBARSKO d.o.o. osnovano je prvenstveno za obavljanje poslova upravljanja, građenja i održavanja nerazvrstanih cesta.



II. INTERNI AKTI DRUŠTVA I POSLOVANJE PO SEGMENTIMA

U okviru pružanja usluga savjetovanja kod restrukturiranja Društva, analiziran je Pravilnik o radu.

Društvo nema drugih internih akata koji bi bili relevantni u procesu operativnog i financijskog restrukturiranja. U postupku je izrada i donošenje nove sistematizacije, Pravilnika o radu i Pravilnika o stimulaciji radnika.

U tijeku restrukturiranja Uprava Društva je ponovno analizirala računovodstvene politike, te se očekuje dorada i donošenje novih računovodstvanih politika za pripremu financijskih izvještaja za 2017. godinu.

Uprava Društva u procesu je pripreme internih akata za računovodstveno vođenje poslovanja po vrstama djelatnosti, te implementaciji internih kontrola u poslovne procese.

Sve naprijed navedene aktivnosti usmjerene su na kvalitetnije praćenje poslovanja, te povećanju dodatne sigurnosti u obavljanju poslovnih procesa.

U dosadašnjem poslovanju Društvo nije računovodstveno pratilo poslovanje po djelatnostima, što je bio ograničavajući faktor u analizi uspješnosti poslovanja i donošenju kvalitetnijih poslovnih odluka.

Tijekom 2017. godine započelo se s praćenjem poslovanja po djelatnostima, a puna primjena očekuje se od 01.01.2018. godine.



III. ANALIZA

1. ANALIZA ORGANIZACIJE POSLOVANJA PO ORGANIZACIJSKIM SEGMENTIMA I RADNIM MJESTIMA

1. A/ odnos prihoda i rashoda s aspekta varijabilnosti, te mogućnost realnog planiranja prihoda

Društvo ne vodi poslovne knjige po organizacijskim jedinicama. Iz organizacije knjigovodstva i kontnog plana, mogu se definirati prihodi po djelatnostima, što prezentiramo u nastavku za 2016. godinu:

CESTE JASTREBARSKO	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
UKUPNI PRIHODI	8.936.600	9.651.300	9.231.500	7.710.700	7.468.500

PRIHODI	2015.	2016.	%	2017.	%
A/ ODRŽAVANJE CESTA	5.008.449	5.140.135	69	5.064.504	71
zelene površine	1.203.956	1.261.423	17	1.440.026	20
nerazvrstane ceste	2.666.859	3.003.865	40	2.348.104	33
zimski služba	893.942	630.980	8	1.038.873	15
održ. i čišćenje javnih pov.	243.691	243.867	3	237.502	3
B/ OSTALE USLUGE	393.642	337.928	5	353.231	5
javna rasvjeta	191.961	162.092	2	184.657	3
usl. na javnim parkiralima	53.218	62.819	1	71.251	1
zakup prostora na sajmištu	148.463	113.017	2	97.322	1
C/ OSTALI PRIHODI	2.308.616	1.990.439	27	1.722.818	24
građevinski radovi	1.262.838	1.079.315	14	1.254.442	18
odlagalište Božićka	68.146	79.312	1	84.294	1
najam	192.458	148.601	2	158.380	2
održavanje dječjih igrališta		305.515	4	125.147	2
ostalo	785.174	377.696	5	100.554	1
Ukupno prihodi	7.710.707	7.468.502	100	7.140.553	100



Analizom strukture prihoda kroz razdoblje od tri godine (2015 - 2017) utvrdili smo da se ključni prihodi ostvaruju od održavanja nerzvrstanih cesta, te održavanja zelenih površina. Prihodi od zimske službe imaju značajniju komponentu varijabilnosti, budući da ovise o vremenskim prilikama.

PRIHODI	2015.	2016.	%	2017.	%
A/ ODRŽAVANJE CESTA	5.008.449	5.140.135	69	5.064.504	71
B/ OSTALE USLUGE	393.642	337.928	5	353.231	5
C/ OSTALI PRIHODI	2.308.616	1.990.439	27	1.722.818	24
Ukupno prihodi	7.710.707	7.468.502	100	7.140.553	100

Mogućnost utjecaja na visinu prihoda:

S aspekta mogućnosti utjecaja na količinu pružanja usluga i visinu prihoda, značajniji utjecaj je moguće postići samo na uslugu pružanja građevinskih radova. Svi ostali prihodi, koji imaju utjecaj na ukupne prihode Društva unaprijed su definirani proračunom Grada Jastrebarsko, te je mogućnost utjecaja vrlo mala.

S druge strane, navedena činjenica omogućava relativno dobru mogućnost planiranja na godišnjoj razini.

1. B/ odnos fiksnih i varijabilnih troškova, te mogućnost utjecaja

NAZIV TROŠKA / RASHODA	KONTO	oznaka	TROŠKOVI			
			UKUPNI	%	VARIJABILNI	FIKSNi
Troškovi materijala	400	1	1.020.843		1.020.843	
Utrošena energija	401	2	462.949		462.949	
Sitni inventar	405		31.308		31.308	
Utrošene autoguma	406		15.788		15.788	
Ukupno troškovi sirovina i materijala	40		1.530.888	18	1.530.888	0
Troškovi prijevoza	410		33.108		33.108	
Telefonska i poštanske usluge	411		44.346			44.346
Usluge održavanja	412	3	187.399		187.399	
Usluge kooperanata	413	4	1.865.686	22	1.865.686	
Usluge reklame	414		11.156			11.156
Komunalne usluge	415		35.229			35.229
Najam oprema	415	5	370.069		370.069	
Troškovi usluga	41		2.546.993	30	2.456.262	90.731



Obvezni pregledi radnika	420		16.340			16.340
Bankarske naknade	421		11.721			11.721
Usluge revizora, javnih bilj, savjetnika	422		38.485			38.485
Premije osiguranja	423		103.064			103.064
Usluge obrade podataka	424		71.466			71.466
Naknade za teh. pregled	425		84.127			84.127
Ostale usluge	429		48.654			48.654
Ukupno neproizvodne usluge	42		323.857	4	0	323.857
Amortizacija	43		330.499	4		330.499
Dnevnice	440		2.742			2.742
Troškovi na sl. putu	442		6.362			6.362
Tr. prijevoza na posao i s posla	443		155.190			155.190
Stručno usavršavanje	444		7.690			7.690
Potpore	445		5.000			5.000
Darovi i prigodne nagrade	446		114.900			114.900
Otpremnine	447		78.296			78.296
Ukupno naknade troškova radnicima	44		370.180	4	0	370.180
Reprezentacija	460		39.234			39.234
Članarine	461		4.971			4.971
Naknade	462		9.440			9.440
Takse	463		1.170			1.170
Troškovi stručne literature	464		1.540			1.540
Porezi	466		2.725			2.725
Ostali troškovi	469		13.263			13.263
Ukupno ostali troškovi poslovanja	46		72.343	1	0	72.343
Troškovi plaća	47	6	3.331.729	39		3.331.729
Financijski rashodi	72		36.285	0		36.285
Ostali rashodi	73		68.453	1		68.453

Odnos rashoda varijabilni / fiksni (%)

46,30

53,70

S obzirom na značajnost u strukturi troškova, u nastavku dajemo prikaz mogućnosti utjecaja na visinu pojedinih troškova i njihov karakter s obzirom na varijabilnost.

1/ Troškovi materijala - imaju varijabilan karakter i ovise o količini obavljenih usluga, te efikasnosti trošenja. Menadžment ima mogućnost utjecaja na efikasnost trošenja, no s obzirom da je najveći dio prihoda unaprijed definiran,



utjecaj na količinu pružanja usluga, pa time i povezano trošenje materijala je vrlo mali.

- 2/ Utrošena energija - kao i kod materijala, može se zaključiti da menadžment ima ograničen utjecaj na troškove energije, dodatno i zbog nemogućnosti utjecaja na cijene energenata.

Kod troškova energije, najznačajniji su troškovi goriva i maziva, te je utjecaj na ekonomičnost potrošnje vrlo mali zbog starosti strojeva i vozila.

- 3/ Usluge održavanja - s obzirom na konstataciju iz prethodne točke, "utjecaj na ekonomičnost potrošnje vrlo mali zbog starosti strojeva i vozila", troškovi održavanja većim dijelom su uvjetovani stanjem opreme i vozila.

- 4/ Usluge kooperanata - radi se o troškovima koji su nastali u suradnji s vanjskim partnerima na obavljanju usluga (npr. zimska služba, ...), te je potrebno izvršiti dodatnu analizu svake ovakve aktivnosti, te procijeniti razinu potrebnih ulaganja kako bi se navedene usluge mogle obavljati unutar Društva.

- 5/ Najam opreme - troškovi najma opreme uvjetovani su potrebama Društva za najam vanjske opreme, u nedostatku kapaciteta ili specifične opreme potrebne za obavljanje djelatnosti.

- 6/ Troškovi plaća

Analizom troškova plaća, te internih akata Društva utvrdili smo da je plaća ima karakter fiksnog troška.

Utvrđeno je da na razini 2016. godine, plaće čine 39% ukupnih rashoda. Kad se tome dodaju troškovi prijevoza na posao i s posla, te darovi i progodne nagrade zaposlenima, na zaposlene otpada cca 42% ukupnih rashoda.

U usporedbi s društvima koja obavljaju slične djelatnosti, ili se preklapaju u dijelu djelatnosti, na troškove plaća otpada između 20 i 25%, a najviše do 27%.

Iz naprijed navedenog može se uočiti da je utjecaj troškova plaća na ukupne troškove prevelik, te su troškovi plaća ključan faktor u financijskoj stabilizaciji Društva



NAZIV	UK. PRIHOD	UK. RASHOD	REZULTAT	BR. RADNIKA	TR. PLAĆA	Udio tr. plaća
CESTE - SISAK d.o.o.	47.585.600	46.086.800	1.498.800	123	11.537.800	25
CESTE ŠIBENIK	42.443.600	41.637.300	806.300	99	11.060.200	27
CESTE KARLOVAC d.d.	131.241.900	116.337.100	14.904.800	214	23.387.700	20
CESTE d.d. Bjelovar	118.884.600	108.777.000	10.107.600	232	27.033.100	25
CESTE JASTREBARSKO d.o.o.	7.468.500	8.611.200	1.142.700	33	3.331.729	39

1. C/ portfelj imovine i intenzitet korištenja

STANJE 31.12.2016.

DUGOTRAJNA IMOVINA	NABAVNA VRIJEDNOST	ISPRAVAK VRIJEDNOSTI	KNJIG. VRIJED.
A/ Nematerijalna imovina	19.290.870	2.067.311	17.223.559
B/ Materijalna imovina			
Građevinski objekti	1.544.516	687.494	857.023
Oprema za cestovni prijevoz	1.653.924		
Oprema za djelatnosti u građ.	871.666		
Oprema za komunal. djelat.	792.170		
Ostala oprema	111.094		
Namještaj i uredska oprema	272.615		
Ukupno oprema, namještaj, ...	3.701.469	3.446.096	255.373
Ukupno dugotrajna imovina	24.536.856	6.200.902	18.335.954

U okviru dugotrajne imovine, najznačajnija je nematerijalna imovine, koja čini cca 94% vrijednosti dugotrajne imovine.



Nematerijalna imovina se sastoji od ulaganja u sanaciju odlagališta Božićka, ulaganje u sajmište, te upravnu zgradu, prema slijedećoj strukturi:

Nematerijalna imovina	STANJE 31.12.2016.		
	NABAVNA VRIJEDNOST	ISPRAVAK VRIJEDNOSTI	KNJIG. VRIJED.
Odlagalište Božićka	17.018.056		
Sajmište	2.025.480		
Upravna zgrada	182.816		
Software	64.519		
Ukupno	19.290.870	2.067.311	17.223.559

U 2017. godini nije bilo značajnijih promjena.

Dakle, najveći dio dugotrajne imovine Društva ne donosi značajnije efekte.

U strukturi materijalne imovine, značajna stavka su građevinski objekti:

Građevinski objekti	STANJE 31.12.2016.		
	NABAVNA VRIJEDNOST	ISPRAVAK VRIJEDNOSTI	KNJIGOVOD. VRIJED.
Zgrada odmarališta Pag	317.098	285.514	31.584
Poslovni prostor - Jastrebarsko	350.341	131.971	218.369
	667.438	417.485	249.953
Kućica na smetlištu	118.635	36.579	82.056
Kućice na sajmištu	750.020	225.006	525.014
Drvena baraka na sajmištu	8.423	8.423	0
	877.078	270.008	607.069
Ukupno građevinski objekti	1.544.516	687.493	857.023

Zgrada odmarališta Pag - trenutno nije u funkciji i ne donosi prihode Društvu, nisu riješeni imovinsko-pravni odnosi.
Nekretnina je procijenjena na 164.000 eur, te predstavlja "tihu pričuvu" u iznosu cca 1,2 milijuna kuna.



Poslovni prostor u Jastrebarskom, također nije u funkciji i ne donosi prihode Društvu, a procijenjen je 29.000 eur, što je približno jednako knjigovodstvenoj vrijednosti.

Obje navedene nekretnine su u pripremi za prodaju, te će Društvo na taj način doći do likvidnih sredstava, cca 1,4 milijuna kuna, a ujedno će ostvariti i prihod od prodaje na razini cca 1,2 milijuna kuna.

Kućice na sajmištu također predstavljaju značajnu vrijednost u strukturi imovine Društva, no budući da je tu planirana gradnja škole, upitna je njihova svrsishodnost. Nakon demontaže, vrijednost kućica će biti minimalna.

U cilju financijskog restrukturiranja, potrebno je što prije unovčiti nekretnine koje se ne koriste, te će na taj način Društvo ostvariti pozitivan novčani tok, ali i efekt na rezultat poslovanja, budući da je vrijednost (Pag) potcijenjena u poslovnim knjigama.

Na temelju informacije Uprave, realno je očekivati unovčenje imovine u razdoblju 1 - 2 godine.

Jedan od ključnih aspekata operativnog restrukturiranja je modernizacija mehanizacije.

S obzirom na stupanj otpisanosti, oprema i inventar Društva otpisani su više od 93% prema stanju na dan 31.12.2016. godine. Nakon obračuna amortizacije za 2017. godine, to će biti 97-98%, dakle u potpunosti amortizirano.

STANJE 31.12.2016.

	NABAVNA VRIJEDNOST	ISPRAVAK VRIJEDNOSTI	KNJIG. VRIJED.
Oprema i inventar	3.701.469	3.446.096	255.373
Stopa otpisanosti			93,10

Naprijed navedeno stanje opreme uzrokuje i značajne troškove održavanja. U 2016. godini troškovi održavanja su bili cca 134 tisuće kuna, a u 2017. godini cca 152 tisuće kuna, dakle imaju tendenciju rasta.

U tijeku 2018. godine planira se izvršiti djelomično ulaganje u modernizaciju mehanizacije, što bi trebalo smanjiti troškove održavanja 30-40%, što na godišnjoj razini znači cca 50 tisuća kuna.

Ulaganjem u mehanizaciju smanjuju se i troškovi goriva, jer su moderniji strojevi ujedno i štedljiviji.



KRA TKOTRAJNA IMOVINA	STANJE 31.12.2017.
Zalihe	123.738
Potraživanja	338.654
Financijska imovina	0
Novac na računu i u blagajni	31.297
Ukupno kratkotrajna imovina	493.689

Zalihe se odnose na materijal, te se njegov utrošak očekuje u kraćem roku (do godine dana). Stanje zaliha ne utječe značajno na financijsko poslovanje.

Potraživanja se prvenstveno odnose na potraživanja od kupaca (295 tisuća kuna), te se u najvećem djelu očekuje redovna naplata. Korekcija je moguća u cca 30-tak tisuća kuna.

**1. D/ odnos imovine i obveza s aspekta ročnosti**

AKTIVA	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL					
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	19.488.400	19.468.500	19.183.100	18.794.400	18.336.000
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	1.661.800	1.131.200	917.500	1.160.900	581.400
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI					
E) UKUPNO AKTIVA	21.150.200	20.599.700	20.100.600	19.955.300	18.917.400

PASIVA	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
A) KAPITAL I REZERVE	10.389.200	8.963.700	8.760.800	8.461.000	7.318.300
B) REZERVIRANJA	0	0	0	0	0
C) DUGOROČNE OBVEZE	0	0	0	0	0
D) KRATKOROČNE OBVEZE	1.162.800	1.919.200	1.623.100	1.922.400	2.020.400
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA	9.598.200	9.716.800	9.716.800	9.571.800	9.578.600
F) UKUPNO – PASIVA	21.150.200	20.599.700	20.100.700	19.955.200	18.917.300

Odnos K.I. vs. K.O.	1,43	0,59	0,57	0,60	0,29
---------------------	------	------	------	------	------

Analizom imovine i obveza s aspekta ročnosti, utvrdili smo da je u zadnjih 5 godina značajno narušena financijska stabilnost Društva.

U 2012. godini, Društvo je imalo cca 500.000 kuna obrtnog kapitala. U 2016. godini, obrtni kapital iznosi - 1,439.000 kuna. Dakle, Društvo nedostaje cca 1,4 milijuna kuna.

Prema stanju na dan 31.12.2017. godine, financijski jaz iznosi 1,25 milijuna kuna, dakle malo je smanjen u odnosu na godinu dana ranije.

S obzirom na strukturu kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza, stanje je kako slijedi:

KRATKOTRAJNA IMOVINA	STANJE	MOGUĆNOST UNOVČENJA	
	31.12.2017.	DO 3 MJESECA	VIŠE OD 3 MJESECA
Zalihe	123.738		123.738
Potraživanja kupci	295.613	295.613	
Ostala potraživanja	43.041	43.041	
Novac	31.297	31.297	
Ukupno	493.689	369.951	123.738

KRATKOROČNE OBVEZE	STANJE	OBVEZE PLAĆANJA	
	31.12.2017.	DO 3 MJESECA	VIŠE OD 3 MJESECA

RESTRUKTURIRANJE DRUŠTVA

Ovirni kredit	948.551		948.551
Dobavljači	480.633	480.633	
Plaće, porezi i doprinosi	255.924	255.924	
PDV i ostali porezi	57.336	57.336	
Ukupno	1.742.444	793.893	948.551
Financijski jaz	-1.248.756	-423.943	-824.813

Iz prethodne tabele je vidljivo da je u vrlo kratkom roku potrebno podmiriti cca 800 tisuća kuna, a da je u tom istom roku na raspolaganju cca 370 tisuća kuna. Vidljiv je financijski jaz, tj. nedostatak likvidnih sredstava u iznosu od cca 430 tis. kuna.

**2. ANALIZA ORGANIZACIJE POSLOVANJA PO ORGANIZACIJSKIM SEGMENTIMA I RADNIM MJESTIMA:****2. A/ detaljna analiza zaposlenih po organizacijskim jedinicama, s opisom zadataka i poslova**

Prikaz trenutnog stanja zaposlenih po organizacijskim jedinicama:

ORG. JEDINICA	BROJ RADNIKA	BRUTO PLAĆA		TROŠKOVI PLAĆE
		mjesečno	godišnje	
CESTE	14	79.917	959.007	1.198.759
ZELENILO	8	32.555	390.663	488.329
CESTE / ZELENILO	5	30.608	367.290	459.113
UPRAVA	6	31.164	373.968	467.460

Uprava Društva je tijekom 2017. godine započela proces smanjenja broja zaposlenih. U trenutku pisanja ovog Izvješća, raskinut je Ugovor s 3 zaposlena, koji su u otkaznom roku. S obzirom na ukupne troškove plaća za navedene zaposlenike, u 2018. godini očekuje se smanjenje troškova plaća za cca 140 tisuća kuna, a u 2019. godini, cca 390 tisuća kuna. Navedeno smanjenje zaposlenih neće utjecati na funkcionalnost, tj. obavljanje zadaća u narednom razdoblju.

S obzirom na razinu prihoda, te zaposlenost u sličnim Društvima, bit će u narednom razdoblju potrebno smanjiti broj zaposlenih za još 2-3 zaposlena. Program i dinamiku će biti potrebno razraditi nakon investicijskog ciklusa, te analize mogućnost smanjenja drugih troškova. Uz dodatno smanjenje broja zaposlenih (2 zaposlena), ukupno smanjenje bi bilo 18%, s obzirom na trenutni broj zaposlenih.



2. B/ analiza ostvarenih prihoda i dobiti / gubitka po zaposlenom u pojedinom organizacijskom dijelu.

Budući da do sada nije bilo praćenja prihoda i rashoda po organizacijskim jedinicama, niti djelatnostima, predlažemo Upravi da se uvede ovakvo praćenje.

3. ANALIZA RAČUNOVODSTVENOG PRAĆENJA POSLOVANJA PO SEGMENTIMA I UTVRĐIVANJE RENTABILNOSTI POSLOVANJA PO SEGMENTIMA

3. A/ utvrđivanje poslovne dokumentacija temeljem koje se evidentiraju prihodi / rashodi za pojedine djelatnosti, te ključevi za raspored općih troškova

Kao i kod točke 2. B, nije bila definirana radna dokumentacija, kao niti princip praćenja po segmentima, kao niti ključevi za raspored općih troškova.

3. B/ nakon utvrđivanja realnosti knjigovodstvenih evidencija, utvrdit će se rentabilnost poslovanja po segmentima.

Kao i kod prethodnih točaka, 3. A i 3. B, knjigovodstveno se nije vodilo poslovanje po segmentima, tj. djelatnostima.



4. ANALIZA OKRUŽENJA I TRŽIŠNIH MOGUĆNOSTI

4. A/ Izvršit će se analiza pozicija bilance koje su bitne za interno izvješćivanje i financijsku stabilnost poslovanja:

Zalihe

- zalihe ne predstavljaju značajnu stavku u strukturi imovine (0,7%), te stoga ne utječu na likvidnost ili financijsku stabilnost.

Struktura potraživanja od kupaca s obzirom na ročnost

- ukupna potraživanja čine samo 2% ukupne imovine, te stoga ne utječu značajno na likvidnost ili financijsku stabilnost.

Struktura obveza

- ukupne obveze iskazane su kao kratkoročne, te predstavljaju značajan problem s aspekta likvidnosti. Mjerema koje su predložene, obveze bi se dovele u poziciju da se s njima može upravljati.

Prihodi budućeg razdoblja

- prihodi budućeg razdoblja čine značajnu stavku bilance, no ne utječu izravno na likvidnost Društva. U budućem poslovanju bi mogli značajno utjecati na ekonomičnost poslovanja i profitabilnost, što se želi umanjiti predloženim mjerama.



4.2. U okviru naprijed navedenih aktivnosti SAVJETNIK će izvršiti analizu sličnih komunalnih društava iz okruženja, te potencijale kojima raspolažu (temeljem dostupnih podataka).

Usporedba gradova i komunalnih društava iz Zagrebačke županije:

GRAD	BR. STAN.	DRUŠTVO	DJELATNOSTI	PRIHOD	ZAPOSLENI	PR/ZAP
SAMOBOR	15.956	Komunalac d.o.o.	Č, JP, T, C, G	61.412.200	239	256.955
ZAPREŠIĆ	19.644	Zaprešić d.o.o.	Č, JP, G	51.331.500	195	263.238
VELIKA GORICA	31.553	VG komunalac d.o.o.	JP, G	50.315.800	171	294.244
VRBOVEC	14.797	Komunalac d.o.o.	Č, JP, T, G	15.995.500	49	326.439
SV. IVAN ZELINA	15.959	Zelinske komunalije d.o.o.	Č, JP, T, G	25.462.900	42	606.260
IVANIĆ-GRAD	14.548	Komunalni centar d.o.o.	JP, G	6.617.800	33	200.539
SVETA NEDELJA	18.059	Svenkom d.o.o.	JP, T, G	2.685.000	17	157.941
DUGO SELO	17.466	DKPC d.o.o.	Č, JP, T, G	6.758.800	21	321.848
JASTREBARSKO	16.689	Ceste Jastrebarsko d.o.o.	JP, T, C	7.468.500	33	226.318

Usporedbom gradova iz najbližeg okruženja (županija) utvrdili smo da Ceste Jastrebarsko d.o.o. ostvaruju jedan od najmanjih prihoda po zaposlenom. Iako društva ne obavljaju identične usluge (neka od njih se bave i zbrinjavanjem otpada), no pokazatelj "prihod / zaposlenom" pokazuje da Ceste još imaju "rezerve", te da je potrebno usmjerenje na racionalizaciju rada, tj. smanjenje broja zaposlenih, te tražiti mogućnosti u povećanju prihoda.

Jedna od ključnih mogućnosti u povećanju prihoda su prihodi od parkirališnih mjesta, koji nisu dovoljno iskorišteni.

Prema pokazateljima gradova sa sličnim brojem stanovnika Grad Jastrebarsko značajno zaostaje s brojem parkirališnih mjesta po stanovniku, te u navedenom postoji značajan potencijal.

GRAD	BR. STAN.	BR. PARKIRNIH MJESTA	1 P.M. NA BR. STAN.*
SAMOBOR	37.633	461	81,63
VELIKA GORICA	63.517	1.098	57,85



JASTREBARSKO	16.689	42	397,36
IVANEC	14.434	658	21,94
ZABOK	8.994	167	53,86
ČAKOVEC	27.820	1053	26,42
PRELOG	7.871	351	22,42
OGULIN	13.915	180	77,31
VIROVITICA	21.291	1266	16,82

Usporedbom prihoda od parkirališnih mjesta (prihodi za 2016. godinu) po stanovniku također se može utvrditi da Grad Jastrebarsko značajno zaostaje za npr. Samoborom (koji je veći grad), Ogulinom (koji je malo manji), te Zabokom (koji je značajno manji)

GRAD	BR. STAN.	PRIHOD	PR/STAN.
SAMOBOR	37.633	1.867.965	49,64
OGULIN	13.915	306.712	22,04
ZABOK	8.994	320.000	35,58
JASTREBARSKO	16.689	62.819	3,76



4. C/ Temeljem potencijala društva CESTE JASTREBARSKO d.o.o. izvršit će se projekcija mogućnosti Društva u narednim razdobljima, kao i potencijalne prijetnje (konkurencije i tržišta).

Nakon analize slabosti i prednosti, te mjera koja su poduzete u tijeku obavljanja usluga savjetovanja, u nastavku predlažemo moguće aktivnosti koje bi mogle pozitivno utjecati na efikasnost i ekonomičnost poslovanja, te financijsku stabilnost:

- racionalizacija troškova poslovanja - poduzimanje svih radnji da se smanje pojedini troškovi, posebno vanjske usluge
- preuzimanje dijela aktivnosti koje trenutno obavljaju vanjski kooperanti
- racionalizacija troškova rada
- modernizacija opreme
- tražiti dodatne mogućnosti povećanja prihoda (npr. dodatna parkirališna mjesta)
- unovčenje imovine koja se ne koristi
- usklađenje ročne strukture imovine i izvora financiranja



4. D/ Osim analize potencijala, SAVJETNIK će izvršiti i analizu rizika, koji prijete društvu na temelju unutarnjih (organizacija, efikasnost rada, profitabilnost po segmentima, ...), te vanjskih faktora (prijetnje iz okruženja ...).

Nakon analize slabosti, prednosti i potencijala, sagledali smo potencijalne rizike, od kojih su neki uzrokovani unutarnjim slabostima, a neki od njih vanjskim:

- A/ Rizici uzrokovani unutarnjim slabostima
- ✘ potencijalni rizik nelikvidnosti, ukoliko se pretpostavke za sanaciju ročne strukture imovine i izvora financiranja ne riješe u kratkom roku
 - ✘ teškoće u realizaciji planiranih aktivnosti ukoliko Društvo ne stvori obrtni kapital
 - ✘ teškoće u realizaciji programa ukoliko se ne obnovi strojni park i mehanizacija
- B/ Rizici uzrokovani vanjskim faktorima
- ✘ promjene u zakonodavstvu - potrebna je brza prilagodba zbog ograničavanja obavljanja građevinskih radova koja se očekuje u narednom razdoblju
 - ✘ okrupnjivanje djelatnosti - u slučaju da se donese odluka da se izdvoji / spoji s drugim društvima određena djelatnost (npr. održavanja nerazvrstanih cesta) obavljanje drugih djelatnosti postat će u velikoj mjeri neracionalno

DIREKTOR

Dubrāvko Marković

SAVJETOVANJE FIDELITAS

d.o.o.

Z A G R E B