

# OCJENA FINANCIJSKOG POSLOVANJA ŽUPANIJSKIH UPRAVA ZA CESTE I DRUŠTAVA ZA IZGRADNJU I ODRŽAVANJE CESTA U REPUBLICI HRVATSKOJ

- sažetak i glavni nalazi -

Anto Bajo

Marko Primorac

Mihael Blažeković

Zagreb, 12. 12. 2018.



Institut za  
javne financije

# Glavni cilj i izvori podataka

- ❑ Glavni cilj rada je ocijeniti financijsko poslovanje trgovačkih društava koja se bave izgradnjom i održavanjem cesta, i to:
  - Hrvatskih cesta (HC)
  - 20 županijskih uprava za ceste (ŽUC)
  - 14 regionalnih društava koja se bave održavanjem javnih cesta
- ❑ Glavni izvori podataka: Financijski izvještaji društava
- ❑ Analiza obuhvaća razdoblje od 2010. do 2017.

# Upravljanje javnim cestama

- ❑ Javnim cestama u RH upravljaju i koordiniraju različita trgovačka društva i organizacije:
  - autocestama HAC, Autocesta Zagreb-Macelj, Autocesta Rijeka-Zagreb, Bina Istra te Bina Istra upravljanje i održavanje
  - državnim cestama HC
  - županijskim i lokalnim cestama ŽUC-evi
  - 14 trgovačkih društava (kooperanata ŽUC-eva) udruženih u Hrvatski cestar, koja se bave gradnjom i održavanjem cesta
- ❑ HC i ŽUC-evi izravno ne izvode radove građenja, rekonstrukcije i održavanja javnih cesta već te radove ustupaju registriranim, specijaliziranim i opremljenim pravnim i fizičkim osobama pod uvjetima koje propisuje ministar

# Broj zaposlenih i rashodi za zaposlene ŽUC-eva u 2015. i 2017.

ŽUC	Broj zaposlenih		Duljina cesta (u km)		Broj kilometara na 1 djelatnika		Prosječni mjesečni rashod po zaposleniku (u kn)	
	2015.	2017.	2015.	2017.	2015.	2017.	2015.	2017.
Bjelovarsko-bilogorska	8	8	926	926	116	116	16.776	10.046
Brodsko-posavska	9	9	645	646	72	72	14.474	15.808
Dubrovačko-neretvanska	7	6	637	646	91	108	19.257	19.740
Istarska	10	11	1.276	1.307	128	119	19.235	18.142
Karlovačka	10	10	1.047	1.047	105	105	17.652	17.624
Koprivničko-križevačka	6	7	831	833	139	119	24.017	20.757
Krapinsko-zagorska	10	10	657	661	66	66	21.263	23.587
Ličko-senjska	11	9	1.144	1.138	104	126	12.257	16.764
Međimurska	8	7	458	449	57	64	19.753	19.158
Osječko-baranjska	8	8	1.138	1.140	142	142	19.052	18.695
Požeško-slavonska	7	6	474	475	68	79	18.388	22.562
Primorsko-goranska	11	11	891	884	81	80	22.092	16.990
Sisačko-moslavačka	12	12	1.308	1.280	109	107	13.995	13.126
Splitsko-dalmatinska	17	17	1.730	1.740	102	102	21.321	19.303
Šibensko-kninska	9	9	762	762	85	85	16.270	15.835
Varaždinska	11	13	938	939	85	72	16.686	16.287
Virovitičko-podravska	11	9	685	684	62	76	13.950	14.005
Vukovarsko-srijemska	12	11	643	624	54	57	15.629	15.792
Zadarska	10	10	1.205	1.204	120	120	12.154	14.466
Zagrebačka	13	13	1.263	1.277	97	98	18.748	19.607
Prosjek	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>933</b>	<b>933</b>	<b>94</b>	<b>96</b>	<b>17.649</b>	<b>17.415</b>
<b>Ukupno:</b>	<b>200</b>	<b>196</b>	<b>18.659</b>	<b>18.663</b>	<b>93</b>	<b>95</b>	<b>17.543</b>	<b>17.283</b>

Izvor: Autori prema financijskim izvještajima ŽUC-eva i izvješću Državnog ureda za reviziju (2017.).

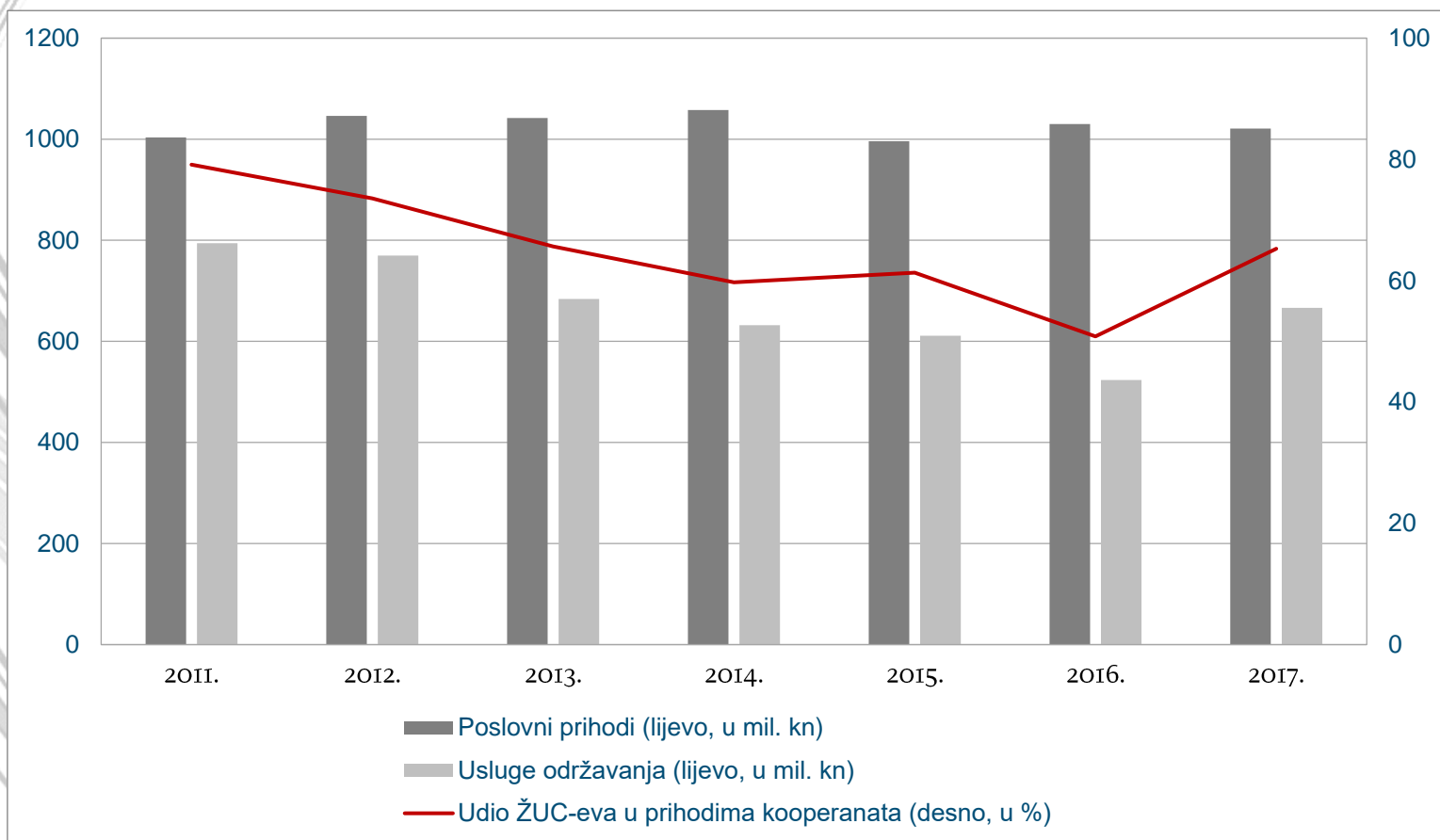


# Vlasništvo i zaposleni kod izvođača radova ŽUC-eva od 2015. do 2017.

Izvođači radova:	Vlasništvo	2015.	2016.	2017.
Ceste Bjelovar	privatno	236	232	228
Dubrovnik ceste	mješovito, >50% privatno	136	139	143
Lika ceste	mješovito, >50% privatno	199	193	201
Ceste Karlovac	mješovito, >50% privatno	213	214	224
Cesting Osijek	mješovito, >50% privatno	295	284	280
Istarske ceste	mješovito, >50% privatno	179	179	185
Ceste Rijeka	mješovito, >50% privatno	245	246	252
Županijske ceste Split	državno	259	262	262
Ceste Šibenik	državno	100	99	103
PZC Varaždin	mješovito, >50% privatno	217	247	239
Ceste Zadarske županije	mješovito, >50% privatno	221	208	208
Županijske ceste Zagrebačke županije	državno	255	252	247
Ceste Sisak	mješovito, >50% privatno	136	123	119
PZC Brod	privatno	128	68	66
<b>Ukupno:</b>		<b>2819</b>	<b>2746</b>	<b>2757</b>

Izvor: Autori prema financijskim izvještajima društava.

# Financijska povezanost županijskih uprava za ceste i izvođača radova od 2011. do 2017.



Izvor: Autori prema financijskim izvještajima društava.

# Odabrani financijski pokazatelji Hrvatskih cesta od 2011. do 2017. (1)

	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
Koeficijent tekuće likvidnosti	0,43	0,56	0,24	0,37	0,35	0,26	0,31
Koeficijent trenutne likvidnosti	0,28	0,33	0,16	0,27	0,22	0,16	0,15
Koeficijent financijske stabilnosti	1,01	1,01	1,02	1,02	1,02	1,03	1,01
Koeficijent zaduženosti	0,10	0,12	0,13	0,15	0,15	0,14	0,14
Koeficijent vlastitog financiranja	0,90	0,88	0,87	0,85	0,85	0,86	0,86
Dani naplate potraživanja od kupaca	102	49	115	92	124	141	87
Dani plaćanja obveza prema dobavljačima	4.120	6.896	3.847	4.433	2.199	3.351	2.948

Izvor: Autori prema financijskim izvještajima društava.

# Odabrani financijski pokazatelji Hrvatskih cesta od 2011. do 2017. (2)

- ❑ HC nije likvidno i ne može pokriti svoje kratkoročne obveze iz likvidne imovine. Smanjenje tekuće likvidnosti, ali i pokrivanje kratkoročnih obveza novcem na računima i blagajni (trenutna likvidnost)
- ❑ HC nije zaduženo u odnosu na imovinu jer javni kapital (ceste) su im dane na upravljanje i oni nisu stvarni vlasnici tog kapitala. Da bi pokrili svoje obveze ne mogu prodavati imovinu, već mogu samo vraćati obveze iz viška prihoda iz poslovanja ili što je uobičajenije na teret javnog kapitala
- ❑ HC naplaćuje potraživanja od kupaca u zadovoljavajućem roku. Dani plaćanja obveza prema dobavljačima imaju opadajući trend, no iznimno su visoke brojke zbog obveza dobavljačima za investicije i za neplaćenu robu i usluge
- ❑ HC vodi brojne sudske sporove u kojima su tuženik, na temelju kojih su 2017. imali 167,3 mil. kn potencijalnih obveza



# Odabrani financijski pokazatelji ŽUC-eva od 2011. do 2017. (1)

	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
Koeficijent tekuće likvidnosti	1,86	1,66	1,32	1,40	1,33	1,70	2,25
Koeficijent trenutne likvidnosti	1,15	0,96	0,82	1,01	1,09	1,34	1,63
Koeficijent financijske stabilnosti	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,03	1,00
Koeficijent zaduženosti	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Koeficijent vlastitog financiranja	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Odnos duga i glavnice	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dani naplate potraživanja od kupaca	18	19	16	11	7	9	12
Dani plaćanja obveza prema dobavljačima	64	39	44	46	44	53	39

Izvor: Autori prema financijskim izvještajima društava.

# Odabrani financijski pokazatelji ŽUC-eva od 2011. do 2017. (2)

- ❑ Koeficijenti tekuće i trenutne likvidnosti su izvrsni. Koeficijent tekuće likvidnosti je viši od 1 (u 2017. čak 2,25) jer se dio kratkotrajne imovine financira iz dugoročnih izvora što je odraz razboritog financijskog upravljanja.
- ❑ ŽUC-evi mogu gotovo sve kratkoročne obveze pokriti iz najlikvidnije imovine (novca), izuzev 2012. i 2013.
- ❑ S obzirom na iznimno visoke vrijednosti imovine ŽUC-eva koje protupoziciju u pasivi imaju u vlastitim izvorima, koeficijente financijske stabilnosti, zaduženosti, vlastitog financiranja te odnosa duga i glavnice nema potrebe posebno komentirati jer su s obzirom na vrijednost imovine, obveze ŽUC-eva doista zanemarive.
- ❑ Primjetan trend blagog smanjenja vremena plaćanja obveza prema dobavljačima sa 64 dana (2011.) na 39 dana (2017.) te smanjenje dana naplate potraživanja od kupaca (u 2017. samo 12 dana)

# Odabrani financijski pokazatelji svih ŽUC-eva od 2011. do 2017.

ŽUC	Koef. tekuće likvidnosti	Koef. trenutne likvidnosti	Koef. financijske stabilnosti	Koef. zaduženosti	Koef. vlastitog financiranja	Odnos duga i glavnice	Koef. obrta ukupne imovine	Dani naplate potraživanja od kupaca	Dani plaćanja obveza prema dobavljačima
ZGŽ	2,44	2,32	1,00	0,01	0,99	0,01	0,02	4	31
KZŽ	3,11	2,93	1,00	0,01	0,99	0,01	0,01	3	13
SMŽ	1,52	0,98	1,00	0,01	0,99	0,01	0,01	31	86
KAŽ	2,61	1,11	1,00	0,00	1,00	0,00	0,01	22	63
VŽŽ	0,96	0,35	1,00	0,01	0,99	0,01	0,02	16	14
KKŽ	10,01	6,11	1,00	0,00	1,00	0,00	0,01	26	21
BBŽ	0,22	0,13	1,00	0,01	0,99	0,01	0,01	12	207
PGŽ	2,09	0,98	0,99	0,01	0,99	0,01	0,03	15	77
LSŽ	4,59	3,86	1,00	0,00	1,00	0,00	0,01	16	37
VPŽ	3,14	3,10	1,00	0,00	1,00	0,00	0,01	1	30
PSŽ	6,19	6,05	0,99	0,00	1,00	0,00	0,01	2	26
BPŽ	6,53	6,42	0,99	0,00	1,00	0,00	0,01	3	25
ZDŽ	2,88	0,92	1,00	0,00	1,00	0,00	0,01	55	16
OBŽ	2,28	2,15	1,00	0,00	1,00	0,00	0,01	3	15
ŠKŽ	6,24	4,50	1,00	0,00	1,00	0,00	0,01	0	10
VSŽ	1,75	1,66	0,99	0,01	0,99	0,01	0,05	4	26
SDŽ	1,07	0,89	1,00	0,00	1,00	0,00	0,02	1	44
ISŽ	3,87	3,54	1,00	0,00	1,00	0,00	0,02	3	6
DNŽ	52,34	39,15	1,00	0,00	1,00	0,00	0,02	/	/
MĐŽ	4,57	2,68	1,00	0,00	1,00	0,00	0,02	16	14

Izvor: Autori prema financijskim izvještajima ŽUC-eva (2017.).

# Odabrani financijski pokazatelji regionalnih društava od 2011. do 2017. (1)

	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.
Koeficijent tekuće likvidnosti	1,84	1,51	1,59	1,74	1,88	1,98	1,84	2,09
Koeficijent trenutne likvidnosti	0,26	0,27	0,23	0,31	0,36	0,53	0,31	0,51
Koeficijent financijske stabilnosti	0,57	0,67	0,66	0,69	0,64	0,64	0,65	0,59
Koeficijent zaduženosti	0,47	0,52	0,52	0,46	0,47	0,43	0,45	0,42
Koeficijent vlastitog financiranja	0,53	0,48	0,48	0,54	0,53	0,57	0,55	0,58
Odnos duga i glavnice	0,90	1,07	1,06	0,84	0,89	0,76	0,83	0,73
Trajanje naplate potraživanja od kupaca	107	90	95	70	90	70	94	85
Dani plaćanja obveza dobavljačima	85	95	91	68	77	69	80	75
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	1,04	1,02	1,03	1,04	1,04	1,03	1,05	1,05
Neto marža profita (%)	2,70	1,03	2,67	3,04	3,07	2,68	3,56	4,31
Stopa povrata imovine (%)	4,18	1,58	4,09	4,89	4,60	3,91	4,96	6,26
Stopa povrata glavnice (%)	7,93	3,27	8,44	9,01	8,70	6,89	9,08	10,8

Izvor: Autori prema financijskim izvještajima regionalnih društava od 2010. do 2017.

# Odabrani financijski pokazatelji regionalnih društava od 2011. do 2017. (2)

- ❑ Likvidnost je zadovoljavajuća, koeficijent tekuće likvidnosti veći je od 1 u cjelokupnom razdoblju, a u 2017. je veći od 2. Kratkoročne obveze mogu pokriti dva puta iz kratkotrajne imovine.
- ❑ Koeficijent trenutne likvidnosti pokazuje da poduzeća u 2017. mogu novcem pokriti više od polovice kratkoročnih obveza. Koeficijent financijske stabilnosti manji je od 1 što potvrđuje razborito financijsko poslovanje. Koeficijent zaduženost se smanjuje i pokazuje da su poduzeća zaduživanjem nabavila oko 42 % imovine.
- ❑ Koeficijent vlastitog financiranja uglavnom je veći od 0.5 - većina imovine se financirala vlastitim kapitalom. Odnos duga i glavnice je ispod 1 (osim 2011. i 2012.), ukazuje na nisku potrebu zaduživanja za obavljanje poslovnih aktivnosti. Trajanje naplate potraživanja od kupaca je 85 dana, a trajanje plaćanja obveza 75 dana.
- ❑ Ekonomičnost ukupnog poslovanja je zadovoljavajuća (poduzeća su ostvarila dobit svake godine promatranog razdoblja). Zadovoljavajuće je neto profitna marža te stope povrata na imovinu i kapital



# Zaključak

- ❑ HC ostvaruju gubitak poslovanja u promatranom razdoblju. HC nije likvidno i ne može pokriti svoje kratkoročne obveze iz likvidne imovine. Do 2021. HC-u dopijeva 2,2 mlrd kuna, a nakon toga još 6,6 mlrd. kuna koje ne može vratiti iz vlastitog poslovanja, već isključivo novim zaduživanjima.
- ❑ HC doznačuju sve manje sredstava za izvanredno održavanje, rekonstrukciju i građenje cesta te za ujednačavanje redovnog održavanja. ŽUC-evi poput Sisačko-moslavačkog i Ličko-senjskog svake godine dobivaju sredstva radi ujednačavanja redovnog održavanja jer samostalno ostvaruju niske prihode od naknada za ceste.

# Zaključak - ŽUC-evi

- ❑ Imovina ŽUC-eva iznimno je visoka (u 2017. oko 66 mlrd. kuna) jer se ceste nalaze u njihovim bilancama najčešće kao prirodna bogatstva i građevinski objekti pa proizvedena dugotrajna imovina čini 99,4% njihove ukupne imovine. Smanjenje imovine od 2011. do 2017. uglavnom je rezultat deprecijacije (amortizacije).
- ❑ Obveze ŽUC-ava su u zanemarive u odnosu na imovinu. Primjetan je njihov pad zbog razduživanja i manjih izdataka za materijalne troškove. Vlastiti izvori glavni su pokretač ulaganja ŽUC-eva, dok se u manjoj mjeri oslanjaju na uzimanje kredita i zajmova.
- ❑ Najbolju likvidnost u 2017. ima ŽUC Dubrovačko-neretvanske županije, a izrazito je nelikvidna ŽUC Bjelovarsko-bilogorske županije.
- ❑ Koeficijenti zaduženosti, vlastitog financiranja, financijske stabilnost, odnosa duga i glavnice te obrta ukupne imovine zanemarivi su gotovo su identični kod svih ŽUC-eva.
- ❑ Najdulju naplatu potraživanja od kupaca ima ŽUC Zadarske županije (55 dana), a najkraću Dubrovačko-neretvanske koji niti nema potraživanja za prihode poslovanja.
- ❑ Najslabiji po pitanju plaćanja dobavljačima je ŽUC Bjelovarsko-bilogorske s visokih 207 dana.
- ❑ ŽUC-evi su u odličnoj likvidnosnoj poziciji.

# Zaključak - Regionalna društva za održavanje cesta

- ❑ Održavaju i županijske i lokalne ceste i značajno ovise o ŽUC-evima, no, ta se poslovna ovisnost postupno smanjuje, s 80% poslovnih prihoda na 65 %. Očito su se izvođači radova preusmjerili na državne tvrtke koje upravljaju cestama (HC) i autocestama (HAC, ARZ, AZM, Bina-Istra, Bina-Istra Upravljanje i održavanje).
- ❑ Ukupni prihodi regionalnih društava iznose malo više od milijarde kuna i svake godine ostvaruju veću neto dobit (44,4 mil. kn u 2017).
- ❑ Gotovo sva regionalna društva su dovoljno likvidna i trenutno i tekuće, osim pojedinih koji nemaju trenutno dovoljno likvidnih sredstava za pokrivanje kratkoročnih obveza. Koeficijent zaduženost je zadovoljavajući, osim kod Dubrovnik cesta i PZC Brod kojima je dug tri puta viši od glavnice (vlastitih izvora).
- ❑ Najveći problem kod naplate potraživanja od kupaca imaju PZC Brod (167 dana) te Ceste iz Bjelovara (123 dana).
- ❑ Neplatiše su Ceste Sisak (161 dan), PZC Brod (167 dana), Lika ceste (111 dana) i Dubrovnik ceste (100 dana). Ostali su u zadovoljavajućim okvirima.
- ❑ Sva regionalna društva za održavanje cesta posluju profitabilno, a neprofitabilniji su Ceste-Rijeka te Ceste Zadarske županije.
- ❑ Zadovoljavajuće su likvidna i minimalno zadužena, s visokim neto profitnim maržama, stopama povrata na imovinu i kapital. Velikim su dijelom ovisna o dobivanju poslova od ŽUC-eva, iako se ta ovisnost postupno smanjuje. Čak 80% poslovnih prihoda ostvaruju održavanjem i građenjem cesta.

# Preporuke

- ❑ Vlada treba razraditi kvalitetniji model upravljanja i održavanja javnih cesta koje trebaju biti uvezane u sustavu upravljanja i naplate sa autocestama. Postojeći model održavanja javnih cesta posredstvom ŽUC-eva i regionalnih društava je financijski izdašan ali i nedovoljno učinkovit jer se značajni manjkovi na kraju gomilaju u dugovima HC-a.
- ❑ ŽUC-evi trebaju:
  - ❑ značajno poboljšati pripremu i izradu financijskih planova kao projekcija financijskih planova za duže razdoblje i donijeti ih na vrijeme, usklađenih sa procesom planiranja županijskih proračuna ali i proračuna HC-a
  - ❑ utvrditi jasne kriterije za određivanje osnovice za obračun plaće, te obračun i isplatu plaća i naknada u skladu s donesenim unutarnjim aktima i osigurati jednaka pravila postupanja
  - ❑ značajno poboljšati transparentnost poslovanja naročito u području djelokruga i unutarnjeg ustrojstva, planiranja i izvršenja planova, računovodstvenog poslovanja i financijskog izvještavanja, prihoda, rashoda, imovine i zaduživanja te javne nabave

# Prethodna izdanja

- ❑ Br. 1. – Poslovanje nogometnih klubova u Hrvatskoj
- ❑ Br. 2 – Restrukturiranje i privatizacija brodogradilišta u Hrvatskoj
- ❑ Br. 3 – Tržište plina u Republici Hrvatskoj - liberalizacija i financijsko poslovanje
- ❑ Br. 4 – Restrukturiranje željezničkih poduzeća u vlasništvu Republike Hrvatske
- ❑ Br. 5 – Uspješnost financijskog poslovanja poduzeća (trgovačkih društava) u vlasništvu države
- ❑ Br. 6 – Hrvatsko tržište energije proizvedene iz vjetroelektrana



Vizija Fiscusa je postati pouzdani izvor sektorskih analiza kroz prizmu međudjelovanja javnog i privatnog sektora u Hrvatskoj.

Misija Fiscusa je identificirati ključne izazove s kojima se suočavaju pojedini gospodarski sektori i nuditi prijedloge za poboljšanje i očuvanje dugoročne stabilnosti hrvatske ekonomije.

#### Glavni ciljevi:

- dubinska analiza financijskog poslovanja institucija u javnom sektoru i institucija koje su na bilo koji način povezane s proizvodnjom dobara i pružanjem usluga od šireg društvenog interesa;
- bolje razumijevanje financijskih posljedica njihova poslovanja i povećanje odgovornosti;
- pružanje objektivne informacije široj stručnoj javnosti i investitorima o njihovu poslovanju;
- pomoći u uklanjanju administrativnih prepreka razvoju konkurentnosti i tržišta.

Nakladnik: Institut za javne financije  
Zagreb, Smičiklasova 21  
Tel. (+385 1) 4886 444 | [fiscus@ijf.hr](mailto:fiscus@ijf.hr)  
Urednici: Anto Bajo i Marko Primorac  
[www.ijf.hr/fiscus](http://www.ijf.hr/fiscus)