

# SINERGIJSKI UČINCI OBRAČUNSKOG VOĐENJA RAČUNA GRADA OSIJEKA

---

**Karačić, Domagoj; Krmpotić, David; Stojanović, Slobodan**

*Source / Izvornik:* **10. MEĐUNARODNA KONFERENCIJA RAZVOJ JAVNE UPRAVE, 2020, 107 - 115**

**Conference paper / Rad u zborniku**

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:150:066931>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2023-02-06**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Polytechnic Lavoslav Ružička Vukovar](#)

## SINERGIJSKI UČINCI OBRAČUNSKOG VOĐENJA RAČUNA GRADA OSIJEKA

### SYNERGY EFFECTS OF CASH POOLING IN THE CITY OF OSIJEK

**izv. prof .dr. sc. Domagoj Karačić**

Ekonomski fakultet u Osijeku

e-mail: [domagoj.karacic@efos.hr](mailto:domagoj.karacic@efos.hr)

**David Krmpotić, univ. spec. oec.**

Grad Osijek

e-mail: [david.krmpotic@osijek.hr](mailto:david.krmpotic@osijek.hr)

**dr. sc. Slobodan Stojanović, prof. v. š.**

Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru

e-mail: [slobodan.stojanovic@vevu.hr](mailto:slobodan.stojanovic@vevu.hr)

#### Sažetak

Mnogi organizacijski subjekti koji imaju kompleksnu organizacijsku strukturu tako što su vlasnički i upravljački povezani s drugim poduzećima često se zbog neracionalnog i disperziranog upravljanja tijekom novca nalaze u nemogućnosti adekvatnog financiranja vlastitih poslovnih aktivnosti, ali i ostvarivanja zadovoljavajuće razine likvidnosti. Postoje brojni primjeri neučinkovitog upravljanja tijekom novca i kod subjekata koji dolaze iz realnog sektora, ali i kod subjekata koji dolaze iz javnog sektora. Objedinjeno obračunsko vođenje računa ili tzv. Cash Pooling sustav predstavlja instrument objedinjavanja računa unutar jedne banke kojim se može transferirati novac iz jednog organizacijskog subjekta u drugi uz minimalni trošak, ukoliko su isti u reguliranom povezanom vlasničkom odnosu. Upravo primjena obračunskog vođenja računa može doprinijeti financijskim uštedama, ali i boljem planiranju tijekom novca tijekom trajanja poslovne ili fiskalne godine. Objedinjavanje različitih bankovnih računa te negativnih i pozitivnih salda u zajednički saldo omogućava bolje planiranje poslovnih aktivnosti, ali i uštedu novca ukoliko je s bankom dogovoren takav koncept raspolaganja i upravljanja novcem. U radu je, u okvirima racionalizacije, analiziran primjer Grada Osijeka i subjekata u vlasništvu Grada Osijeka za razdoblje od 2010. do 2018. godine. Hipoteza istraživanja polazi od sveukupne analize uravnoteženosti ukupnih pozitivnih i negativnih stanja objedinjenog transakcijskog računa unutar organizacijskog sustava Grada Osijeka u vidu ostvarivanja maksimalnih učinaka, ali i minimiziranja cjelovitog troška.

**Ključne riječi:** *objedinjeno obračunsko vođenje računa, financijski učinci, Grad Osijek, poduzeća, ustanove.*

#### Abstract

Many organizational entities, that have a complex organizational structure by having ownership and management relations to other companies, are very often unable to finance adequately their own business activities as well as to achieve a satisfactory level of liquidity due to irrational and dispersed cash flow management. There are numerous examples of ineffective cash flow

management both for entities coming from the real sector, as well as for entities coming from the public sector. The so-called cash pooling is an instrument of consolidation of accounts within one bank by which money can be transferred from one organizational entity to another at a minimal cost, if these entities are in a regulated related ownership relationship. It is precisely the application of cash pooling that can contribute to financial savings, but also to better cash flow planning during the business or fiscal year. Combining different bank accounts and negative and positive balances into one common balance enables better planning of business activities, but also saves money if such a concept of cash management is agreed with the bank. This paper analyzes, within the framework of rationalization, the example of the City of Osijek and subjects owned by the City of Osijek for the period 2010 to 2018. The research hypothesis starts with a comprehensive analysis of the total positive and negative balances of a consolidated transactional account within the organizational system of the City of Osijek in the form of achieving maximum effects, but also minimizing the overall cost.

**Keywords:** *cash pooling, financial effects, City of Osijek, companies, institutions.*

## 1. UVOD

U prošlosti postoje brojni negativni primjeri lošeg vođenja i upravljanja poslovnim računima kod poduzeća koja dolaze iz realnog sektora kao i kod subjekata javnog sektora. Primarni problem pri vođenju i upravljanju poslovnim računima proizlazi iz potrebe za trenutnim raspoloživim financijskim sredstvima. Prisutni su česti slučajevi kada poslovne aktivnosti poduzeća realnog sektora ili subjekata javnog sektora ne mogu biti financirane, jer trenutno na računu nemaju raspoloživih financijskih sredstava, iako će ih u nekom budućem trenutku biti, ovisno o vrsti potraživanja, valuti plaćanja ili dinamici naplate. Takva potreba za financijskim sredstvima troškovno može biti skupa ukoliko se pristupi aktivnostima kratkoročnog zaduživanja s obzirom na činjenicu da kratkoročni krediti ili bilo kakvi drugi kratkoročni oblici financijskih instrumenata predstavljaju skupe instrumente zaduživanja. Kao osnovni kriterij kvalitetnijem procesu vođenja računa i boljem planiranju upravljanja novcem, pojavljuje se kriterij organizacijskog ustrojstva poduzeća. U ovom slučaju najčešće se radi o poduzećima i povezanim društvima ili institucionalnim subjektima koji imaju u svojem vlasništvu ostale diferencirane institucionalne jedinice. Različitost i brojnost poslovnih računa, prisutnost različitih poslovnih banaka kao i nejasan uvid u sadašnje vremenske tijekove novca, samo su dijelovi problema koji se pojavljuju kao uzroci stvarnoj potrebi za objedinjavanjem i stvaranjem jedinstvenog obračunskog računa. Cilj rada je istražiti mogućnosti harmonizacije objedinjenog obračunskog vođenja računa i potencijalne sinergijske efekte financijskih ušteda novca na primjeru Grada Osijeka te poduzeća i javnih institucija u vlasništvu Grada Osijeka. Stoga se u radu analizira efikasnost uspostave modela objedinjenog obračunskog modela vođenja računa ili tzv. Cash Poolinga na primjeru Grada Osijeka te poduzeća i javnih institucija u njegovom vlasništvu kroz prikupljene i komparirane podatke za razdoblje od 2010. do 2018. godine, s naglaskom na vremensku dimenziju komparacije za svake dvije godine.

## 2. OBJEDINJENO OBRAČUNSKO VOĐENJE RAČUNA (CASH POOLING SUSTAV)

Pojam objedinjeno obračunsko vođenje računa spada u oblik riznice kojom netko upravlja, pri čemu objedinjeno obračunsko vođenje računa predstavlja suvremeni prikaz riznice i aktivnosti riznice. Pojmovno i sukladno značenju, riznica predstavlja prostoriju u kojoj se čuvaju određene dragocjenosti ili predmeti od velike materijalne vrijednosti, odnosno riznica predstavlja vrstu trezora, blagajne ili kase (HJP, 2020). Kohabitacija povijesnog i suvremenog objedinjenog obračunskog vođenja računa i riznice usmjerena je na upravljanje novcem i aktivnosti upravljanja novcem, koje osiguravaju racionalizaciju i financijske uštede u upravljanju novcem kod subjekata javnog sektora. Objedinjeno obračunsko vođenje računa predstavlja proces implementacije više računa u jedinstveni račun putem kojeg se jednostavnije kontroliraju sveukupni troškovi i potrošnja, a istodobno se planski predviđaju potencijalne uštede.

Jedan od zanimljivijih primjera objedinjavanja jedinstvenog računa je državna riznica. Državna riznica obavlja poslove koji se odnose na: pripremu i izvršavanje proračuna, državno računovodstvo te upravljanje gotovinom i javnim dugom (Ministarstvo financija, 2020). Aktivnost upravljanja gotovinom i javnim dugom putem državne riznice unutar vertikalnog ustrojstva javnog sektora dovela je do značajnih financijskih ušteda. Učinci implementacije su vidljivi kroz racionalnije trošenje javnog novca, bolju kontrolu zaduživanja te poboljšanje likvidnosti unutar sustava. S druge strane, banke objedinjeno obračunsko vođenje računa tzv. Cash Pooling objašnjavaju kao metodu agregiranja stanja više računa jednog poslovnog subjekta ili grupe klijenata unutar banke (Privredna banka Zagreb, 2020). Ovakav način vođenja računa namijenjen je (1) jedinicama lokalne i regionalne samouprave te poduzećima i ustanovama u njihovom vlasništvu, (2) grupama poduzeća koja su vlasnički, poslovno ili financijski povezana i (3) udrugama i drugim grupacijama koje imaju zajedničke interese (Rojnica, 2014:13).

Primarni cilj Cash Poolinga je racionalnije upravljanje financijskim sredstvima kao i povećanje likvidnosti i solventnosti međusobno povezanih subjekata, tj. članova unutar sustava (Maletić, 2008:12). Nadalje, razvidno je da se navedenim proizvodom omogućuje učinkovito pokriće negativnih stanja na računima članova sustava s pozitivnim stanjima računa drugih članova unutar sustava u vidu međusobne interpolacije. Isto se odnosi na aktivnosti internog financiranja pri čemu su mogući transferi sredstava unutar sustava. Postoje stvarni transferi i računi bez stvarnog transfera sredstava. U praksi su to dva osnovna modela vođenja računa: koncentracija sredstva na glavni račun pool-a (eng. Zero Balance) i obračunsko objedinjavanje sredstva (eng. Notional Cash Pooling) (Rojnica, 2014:13). Također, prisutni su niži financijski izdaci u vidu smanjenja kamatnih troškova te povećanja kamatnih prihoda. Zbog svoje jednostavnosti i učinkovitosti obračunsko objedinjavanje sredstva (Notional Cash Pooling) je tehnika koja se odabire kod objedinjavanja sredstava s računa u istoj valuti i u istoj zemlji (Hilman, 2011:1). Najvažnija prednost objedinjenog vođenja računa proizlazi iz financijskih beneficija koja dobivaju poduzeća u sustavu zajedničkog vođenja računa. Financijske beneficije odnose se na bolji bonitet i fleksibilnost ostvarivanja boljeg boniteta u traženom vremenskom razdoblju. Kada se dogovori ukupni limit odobrenja za sve subjekte na razini jedinstvenog računa svi subjekti unutar sustava koriste nižu kamatu i imaju bolje uvjete zaduživanja, što

predstavlja jedan od važnih oblika financijskih beneficija. Objedinjeno obračunsko vođenje računa najviše pomaže poslovnim subjektima u sustavu koji imaju slabije poslovne rezultate, što dalje utječe na poboljšavanje tijekova poslovnih aktivnosti poslovnih subjekata. Primjena objedinjenog obračunskog vođenja računa moguća je kako u realnom tako i u javnom sektoru.

Sve prednosti Cash Poolinga u upravljanju novčanim sredstvima mogu se ostvariti na razini jedinica lokalne i područne samouprave i poduzeća koja su u njihovom pretežitom i/ili potpunom vlasništvu. Maletić (2008:13) ističe da se Cash Pooling ne smatra novim zaduživanjem nego mjerom i instrumentom financijske politike upravljanja likvidnošću i solventnošću subjekata uključenih u Cash Pool. Naime, Zakon o proračunu iz 1994. godine (Narodne novine, br. 92/94) definirao je u svom članku 8. kako je nositelj izvršne vlasti jedinice lokalne samouprave i uprave obavezan otvoriti račun za sva plaćanja u svezi s proračunom te je ovlašten na osnovi odluke poglavarstva ulaziti u financijske odnose radi zaduživanja i pozajmljivanja. Dakle, zakonsko rješenje omogućavalo je pozajmljivanje lokalnim jedinicama. Donošenjem novog Zakona o proračunu 2003. godine (Narodne novine, br. 96/03) navedena odredba je izostavljena te je na taj način onemogućeno lokalnim jedinicama pozajmljivanje sredstava. Sadašnje zakonsko rješenje u Zakonu o proračunu (Narodne novine, br. 87/08, 109/07, 136/12 i 15/15) u članku 60. kaže da Državni proračun i proračuni jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave imaju jedan račun za sva plaćanja. Nadalje, u članku 86.a kaže se da se jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave može kratkoročno zadužiti najduže do 12 mjeseci, bez mogućnosti daljnjeg reprograma ili zatvaranja postojećih obveza po kratkoročnim kreditima ili zajmovima uzimanjem novih kratkoročnih kredita ili zajmova. Uključivanjem trgovačkih društava i ustanova koje nemaju status proračunskog korisnika, a nalaze su u vlasništvu samoupravnih jedinica, navedeni subjekti postaju dio koncepta jedinstvenog računa riznice ustrojenog sukladno zakonu (Maletić, 2008:12).

Primjena Cash Poolinga doprinosi racionalnijem upravljanju novčanim sredstvima što svakako jest jedan od ciljeva navedenog koncepta na razini lokalne samouprave. Učinkovito upravljanje novčanim sredstvima na razini grada, općine ili županije te pripadajućih poslovnih subjekata od izuzetne je važnosti za održavanje potrebne likvidnosti i efikasno pružanje javnih usluga. Stoga je u sljedećem poglavlju napravljena analiza ustrojstva objedinjenog obračunskog vođenja računa na primjeru Grada Osijeka te poslovnih subjekata i ustanova u njegovom vlasništvu.

### **3. USTROJSTVO OBJEDINJENOG OBRAČUNSKOG VOĐENJA RAČUNA (CASH POOLING SUSTAV) NA PRIMJERU GRADA OSIJEKA TE PODUZEĆA I USTANOVA U NJEGOVOU VLASNIŠTVU**

Grad Osijek je tijekom 2006. godine s Privrednom bankom Zagreb d.d. sklopio jednogodišnji ugovor o objedinjenom obračunskom vođenju računa, Cash Poolingu, odnosno o obračunskom objedinjavanju sredstva, Notional Cash Poolingu. Navedeni ugovor potpisala su i gotovo sva poduzeća u vlasništvu Grada Osijeka te ustanove kojima je Grad Osijek osnivač. Uz to, poduzećima i ustanovama su odobreni limiti putem kojih je većina upravljala svojom tekućom likvidnosti. Navedeni su ugovori produžavani svake godine, da bi tijekom 2012. godine Grad Osijek promijenio poslovnu banku te su navedeni ugovori sklopljeni sa Zagrebačkom bankom

d.d. Uvjeti koji su svim potpisnicima bili na raspolaganju temeljeni su primarno na bonitetu Grada Osijeka, te su shodno tomu i ona poduzeća lošijeg boniteta dobila priliku za jeftinije financiranje.

Gradski organizacijski sustav koji zajednički koristi Cash Pooling može se podijeliti na tri osnovne skupine:

- 1) prva skupina su transakcijski računi koje koristi Grad Osijek – radi se o osnovnom računu Grada Osijeka te o namjenski korištenim računima (primjerice, računima vezanima za komunalnu naknadu, obročnu otplatu stanova, projekte i sl.),
- 2) druga skupina su transakcijski računi poduzeća,
- 3) treća skupina su transakcijski računi ustanova.

U tablici 1. prikazane su navedene skupine te stanja njihovih računa na zadnji dan u prikazanoj godini. Za prikaz podataka korišten je vremenski period od 2010. godine do 2018. godine (u dvogodišnjim ciklusima). Gledajući strukturu članica Cash Poolinga, Grad Osijek je svaku od promatranih godina završavao s pozitivnim stanjem na računu, dok su poduzeća i ustanove u tom istom razdoblju godine završavali s negativnim stanjima. U promatranom razdoblju Grad Osijek je kroz višak svoje likvidnosti financirao ponajprije poduzeća iz svoga sustava. Iako je većina ustanova u promatranom periodu koristila svoje limite u Cash Poolingu (primjerice Hrvatsko narodno kazalište iz Osijeka je krajem 2014. godine bilo milijun kuna, a krajem 2018. godine čak preko 2,5 milijuna kuna u „minusu“), ustanova Dječji vrtići Osijek kontinuirano je visoko likvidna te svojom likvidnosti pokriva dio negativnih stanja ostalih sudionika Cash Poolinga.

Tablica 1: Stanje Cash Poolinga Grada Osijeka  
u razdoblju od 2010. do 2018. godine (u 000 kuna)

<i>Stanja transakcijskih računa</i>	<i>2010.</i>	<i>2012.</i>	<i>2014.</i>	<i>2016.</i>	<i>2018.</i>
Grad Osijek	9.277	50.321	11.021	12.337	25.498
Poduzeća	-34.841	-48.909	-45.270	-46.536	-27.029
Ustanove	-877	-490	-14	-2.996	-1.857
<b><i>Ukupno pozitivno stanje</i></b>	<b><i>11.337</i></b>	<b><i>53.150</i></b>	<b><i>14.504</i></b>	<b><i>14.556</i></b>	<b><i>40.237</i></b>
<b><i>Ukupno negativno stanje</i></b>	<b><i>-37.778</i></b>	<b><i>-52.228</i></b>	<b><i>-48.766</i></b>	<b><i>-51.750</i></b>	<b><i>-43.625</i></b>
<b>UKUPNO</b>	<b>-26.441</b>	<b>922</b>	<b>-34.263</b>	<b>-37.194</b>	<b>-3.387</b>

*Izvor: prikaz autora temeljen je na podacima Privredne banke Zagreb d.d. i Zagrebačke banke d.d.*

Temeljem prikazanih podataka može se primijetiti da je samo na kraju 2012. godine postignuta uravnoteženost ukupnih pozitivnih i ukupnih negativnih stanja na transakcijskim računima u cijelom sustavu Grada Osijeka. Grad Osijek je u to vrijeme podignuo i na svoj transakcijski račun povukao investicijske kredite u vrijednosti 70 milijuna kuna. Postupnim trošenjem tih kredita, oslabljena je financijska pozicija Grada Osijeka. Takvom se uravnoteženom pozicijom postiže maksimalan učinak, jer se minimizira trošak svima kojima u sustavu trebaju likvidnosti. Važno je odmah naglasiti da bi Grad Osijek, primjerice, oročavanjem viška sredstava u

promatranj 2012. godini zaradio manje nego što bi u istom razdoblju bio trošak kamata poduzeća kojima nedostaje likvidnosti u slučaju kada Cash Pooling ne bi postojao. Dodatno, nositelj Cash Poolinga odlučuje o uvjetima, odnosno o kamatnoj stopi po kojoj će svaki sudionik Cash Poolinga posuditi svoj višak likvidnosti te je ta kamatna stopa, u pravilu, značajno manja od tržišne kamatne stope, a nekada iznosi i svega 0,01%. Tako financijski snažniji dijelovi sustava pomažu onim sustavima koji su u tom razdoblju u financijskim problemima.

Sve ostale promatrane godine donose ukupno iskazan negativan rezultat, odnosno suma negativnih stanja značajno nadmašuje sumu pozitivnih stanja, a najviše u 2014. i 2016. godini. Iako je na kraju tih promatranih razdoblja pokrivenost bila svega oko 30% i takva situacija predstavlja uštede prilikom zaduživanja za članice Cash Poolinga koje su u potrazi za financijskim sredstvima. Tako je primjerice 30% nepokrivenih sredstava (odnosno duga) pokriveno sredstvima članica te se za korištenje tih sredstava plaća interna kamata koja je niža od tržišne kamatne stope, dok se na preostali iznos duga plaća ugovorena kamata. Ta ugovorena kamata povoljnija je od kamate koju bi svako pojedinačno društvo ugovorilo, a osobito ona društva koja su u financijskim poteškoćama, jer se kod određivanja cijene ponajprije gleda bonitet nositelja cijelog Cash Poolinga te vrijednost ukupno odobrenog limita za sve članice. Svako poduzeće i svaka ustanova u svom ugovoru ima odobreni limit temeljem svojih financijskih potreba, ali i svojih financijskih pokazatelja. U sljedećoj je tablici 2. prikazana iskorištenost ugovorenih limita poduzeća i ustanova, pri čemu je važno napomenuti da Grad Osijek nema odobren limit, odnosno grad koristi samo vlastita raspoloživa sredstva.

Tablica 2: Iskorištenost limita unutar Cash Poolinga Grada Osijeka u razdoblju od 2010. do 2018. godine (u 000 kuna i postotcima)

<b><i>Iskorištenost limita</i></b>	<b><i>2010.</i></b>	<b><i>2012.</i></b>	<b><i>2014.</i></b>	<b><i>2016.</i></b>	<b><i>2018.</i></b>
Poduzeća	-34.841	-48.909	-45.270	-46.536	-27.029
Poduzeća – odobreni limit	60.750	63.950	60.150	58.750	55.500
<b><i>% iskorištenosti limita</i></b>	<b><i>57,4%</i></b>	<b><i>76,5%</i></b>	<b><i>75,3%</i></b>	<b><i>79,2%</i></b>	<b><i>48,7%</i></b>
Ustanove	-877	-490	-14	-2.996	-1.857
Ustanove – odobreni limit	3.400	4.600	4.200	4.700	4.600
<b><i>% iskorištenosti limita</i></b>	<b><i>25,8%</i></b>	<b><i>10,6%</i></b>	<b><i>0,3%</i></b>	<b><i>63,7%</i></b>	<b><i>40,4%</i></b>

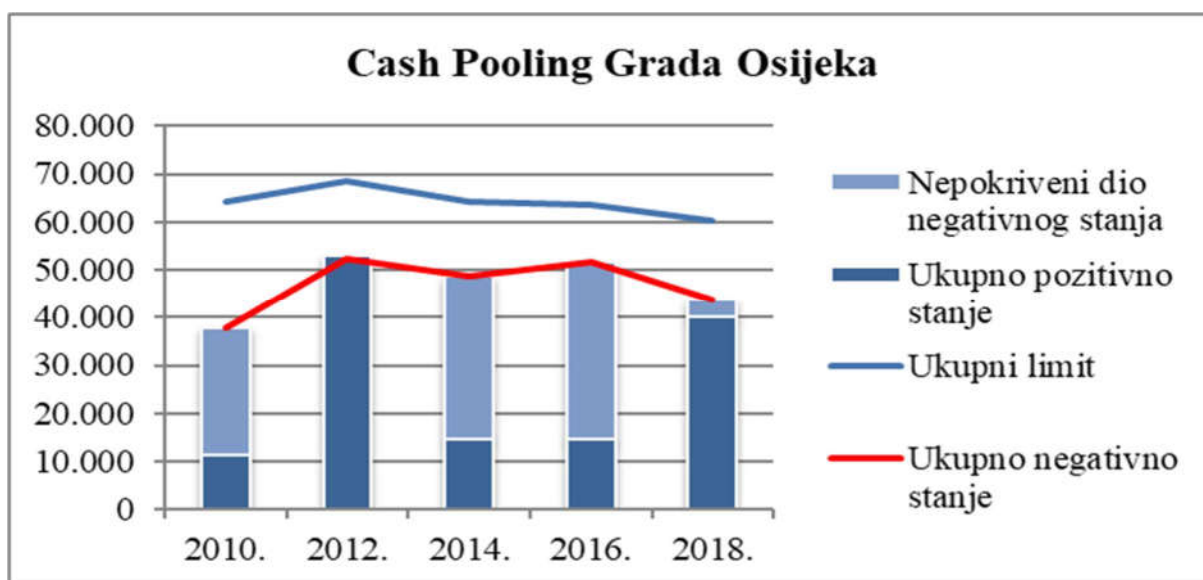
*Izvor: prikaz autora temeljen je na podatcima Privredne banke Zagreb d.d. i Zagrebačke banke d.d.*

Najveće agregirano negativno stanje kod poduzeća zabilježeno je krajem 2012. godine te je ono iznosilo 48,9 milijuna kuna. U toj je godini bio i najveći odobreni limit poduzećima koji je iznosio gotovo 64 milijuna kuna. U sljedećim razdobljima dolazi do smanjenja odobrenog limita prema zadnjem limitu koji je prikazan u tablici 2., a koji iznosi 55,5 milijuna kuna u 2018. godini. U istoj je godini bilo i najmanje agregirano negativno stanje na računima poduzeća koje je iznosilo 27 milijuna kuna te je iskorištenost limita spuštena ispod 50%. Najveća se promjena dogodila kod poduzeća Vodovod Osijek d.o.o. koje je 2016. godinu završilo s negativnih 5,7 milijuna kuna, da bi dvije godine kasnije godinu završili s pozitivnim

stanjem u iznosu od 12,5 milijuna kuna. Kod ustanova je, kao i kod poduzeća, 2016. godine zabilježena najveća iskorištenost limita te je ona iznosila 63,7%. U toj su godini na gornjoj granici limita bili Hrvatsko narodno kazalište u Osijeku (odobren limit iznosio je 1,9 milijuna kuna) i Javna profesionalna vatrogasna postrojba Grada Osijeka (odobreni limit iznosio je 1,2 milijuna kuna).

Dodatno grafikon 1. prikazuje iskorištenost Cash Poolinga u promatranom razdoblju, odnosno rast agregiranog negativnog stanja te iznos nepokrivenog dijela duga. U 2012. godini, kao što je i ranije spomenuto, ukupno pozitivno stanje bilo je veće od ukupnih negativnih stanja da bi u godinama koje su slijedile značajno porastao nepokriveni dio negativnog stanja. Rezultat toga su povećani troškovi financiranja za sudionike Cash Poolinga. U 2018. godini ponovno je veliki iznos duga pokriven iz sredstava ostalih sudionika Cash Poolinga.

Grafikon 1: Prikaz iskorištenosti Cash Poolinga u razdoblju od 2010. do 2018. god. (u 000 kuna)



Izvor: prikaz autora temeljen je na podacima Privredne banke Zagreb d.d. i Zagrebačke banke d.d.

Budući da oscilacije likvidnosti velikih sudionika Cash Poolinga u najvećoj mjeri diktiraju „smjer kretanja“ čitavog gradskog sustava, u tablici 3. prikazani su najveći korisnici limita, odnosno svi oni korisnici čiji su svakodnevni iskorišteni limiti u pravilu iznad milijun kuna. Najveći odobreni limit u iznosu od 23 milijuna kuna u razdoblju od 2014. do 2018. godine, ali i kontinuirano najveći iznos korištenog limita, ima Gradski prijevoz putnika d.o.o., koji uz to zadnjih promatranih godina gotovo maksimalno koristi svoj odobreni limit. Evidentno je da je tijekom promatranog razdoblja Cash Pooling korišten kao adekvatan supstitut za izravna proračunska financiranja, odnosno nedostatna likvidnosna sredstva za pokriće troškova poslovanja. Vodovod Osijek d.o.o., unatoč visoko postavljenom limitu tijekom razdoblja od 2010. do 2012. godine, isti ipak nije u toj mjeri koristio krajem svake godine, da bi u nastavku promatranog razdoblja postupno ugovarali i smanjenje limita, te promatrano razdoblje završili s određenom razinom likvidnosti. Ostala velika poduzeća u gradskom sustavu imaju na kraju 2018. godine odobrene limite u rasponu od 2,7 milijuna kuna (Tržnica d.o.o) do 7 milijuna kuna (Ukop d.o.o.) uz vrlo visoke postotke iskorištenosti limita.



Tablica 3: Najveći korisnici Cash Pooling limita u razdoblju od 2010. do 2018. godine (u 000 kuna i postotcima)

Najveći korisnici limita	2010.	2012.	2014.	2016.	2018.
<b>Gradski prijevoz putnika d.o.o.</b>	-14.805	-18.661	-22.319	-21.436	-21.266
<i>Odobreni limit</i>	21.000	21.000	23.000	23.000	23.000
<i>% iskorištenosti limita</i>	70,5%	88,9%	97,0%	93,2%	92,5%
<b>Vodovod-Osijek d.o.o.</b>	-8.422	-10.474	-4.086	-5.656	12.454
<i>Odobreni limit</i>	20.000	20.000	14.000	10.000	10.000
<i>% iskorištenosti limita</i>	42,1%	52,4%	29,2%	56,6%	0,0%
<b>Tržnica d.o.o.</b>	-1.267	-2.494	-2.334	-1.463	-1.826
<i>Odobreni limit</i>	3.000	3.000	2.700	2.700	2.700
<i>% iskorištenosti limita</i>	42,2%	83,1%	86,5%	54,2%	67,6%
<b>Unikom d.o.o.</b>	-7.164	-7.916	-6.952	-4.661	-5.258
<i>Odobreni limit</i>	8.000	8.000	7.200	6.500	6.500
<i>% iskorištenosti limita</i>	89,6%	99,0%	96,5%	71,7%	80,9%
<b>Ukop d.o.o.</b>	-4.408	-6.717	-7.142	-7.858	-6.977
<i>Odobreni limit</i>	5.500	7.000	8.500	8.500	7.000
<i>% iskorištenosti limita</i>	80,2%	96,0%	84,0%	92,4%	99,7%
<b>Športski objekti d.o.o.</b>	-834	-3.909	-3.782	-7.066	-5.222
<i>Odobreni limit</i>	3.000	4.000	4.500	7.750	6.000
<i>% iskorištenosti limita</i>	27,8%	97,7%	84,0%	91,2%	87,0%
<b>Ukupno (odabrana poduzeća)</b>	<b>-36.901</b>	<b>-50.171</b>	<b>-46.614</b>	<b>-48.140</b>	<b>-28.094</b>
<i>Odobreni limit</i>	60.500	63.000	59.900	58.450	55.200
<i>% iskorištenosti limita</i>	61,0%	79,6%	77,8%	82,4%	50,9%

Izvor: prikaz autora temeljen je na podatcima Privredne banke Zagreb d.d. i Zagrebačke banke d.d.

Dug koji su stvorile tvrtke putem prekoračenja po transakcijskim računima predstavlja veliku prijetnju financijskoj stabilnosti čitavog gradskog sustava. Dodatno, trenutno se od središnje države ne prati i ne ograničava zaduženost ovoga tipa te je za pretpostaviti da i u drugim lokalnim jedinicama ovakve situacije predstavljaju prijetnju dugoročnoj stabilnosti. Nadalje, nije realno očekivati da bi, bez intervencije iz proračuna Grada Osijeka, velika poduzeća iz gradskog sustava koje se financiraju milijunskim sredstvima putem Cash Poolinga mogla samostalno otplatiti tako stvoreni dug. Jedina alternativa proračunskoj intervenciji i osiguranju likvidnosti može proizaći, prije svega, iz aktivnosti povećanja cijena komunalnih usluga koje obavljaju navedena poduzeća te snažne racionalizacije troškova poslovanja.

#### 4. ZAKLJUČAK

Načini upravljanja novcem i planiranja likvidnosti korištenjem jedinstvenog računa omogućavaju značajne financijske uštede, ali i kvalitetnije planiranje tijekom novca unutar povezanih subjekata javnih sektora. Upravo optimalizacija i raspodjela novčanog tijeka u svakom vremenskom razdoblju uz najmanje financijske troškove, ali i minimiziranje budućih financijskih rizika osigurava kontinuitet ostvarivanja poslovnih aktivnosti poduzeća. Najvažniju ulogu kod objedinjenog obračunskog računa ima glavni nositelj računa, jer on mora dobro pretpostaviti sve financijske rezultate i aktivnosti ostalih poduzeća unutar sustava upravljanja glavnim računom. Primarno se to odnosi na stalno niveliranje učinaka među

subjektima, uz kontinuirano minimiziranje troškova prema svima u sustavu koji trebaju likvidnost. Na taj način, financijski snažniji dijelovi sustava pomažu onim sustavima koji su u tom razdoblju u financijskim problemima. Analiza objedinjenog obračunskog vođenja računa, odnosno Cash Pooling sustava na primjeru Grada Osijeka te poduzeća i ustanova u njegovom vlasništvu u razdoblju od 2010. do 2018. godine ukazala je na prednosti ovakvog načina upravljanja novčanim sredstvima na razini lokalne samoupravne jedinice i pripadajućih poslovnih subjekata. Rezultati analize Cash Poolinga u promatranom razdoblju pokazuju učinkovitost korištenja viška likvidnih sredstava na računima pojedinih članica sustava, prije svega Grada Osijeka, kao adekvatnog supstituta za izravna proračunska financiranja, odnosno za pokriće troškova poslovanja drugih članica. Sve navedeno značajno doprinosi efikasnom upravljanju novčanim sredstvima i smanjenju troškova financiranja na razini lokalne samouprave, te osigurava stabilnost i podiže kvalitetu pružanja javnih usluga.

## LITERATURA

1. Hillman, S. (2011). Notional vs Physical Cash Pooling Revised. *International Treasurer*, br. 2-3, str. 1-2.
2. Hrvatski jezični portal (2020). Riznica. Dostupno na: <http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search> (12.06.2020.)
3. Maletić, I. (2008). Objedinjeno vođenje računa – Cash pooling. *Zagreb: Računovodstvo, revizija i financije*, br 4., str. 12-13.
4. Ministarstvo financija RH (2020). Državna riznica. Dostupno na: <https://mfin.gov.hr/istaknute-teme/drzavna-riznica/103> (10.06.2020.)
5. Privredna banka Zagreb d.d. (2020). Katalog usluga – Cash Pooling. Dostupno na: [https://corp.pbz.hr/sites/default/files/doc/tvrtke/katalog\\_usluga\\_tb\\_-\\_finalna\\_-\\_brošura.pdf](https://corp.pbz.hr/sites/default/files/doc/tvrtke/katalog_usluga_tb_-_finalna_-_brošura.pdf) (14.06.2020.)
6. Rojnica, N. (2014). Cash Pooling – Upravljanje likvidnošću objedinjenim vođenjem poslovnih računa, TIM4PIN, br. 6/2014, str. 13-18.
7. Zakon o proračunu, Narodne novine br. 92/1994.
8. Zakon o proračunu, Narodne novine br. 96/2003.
9. Zakon o proračunu, Narodne novine br. 87/2008, 109/2007, 136/2012 i 15/2015.