

# **Srednjoročni plan razvitka vodnih putova, luka i pristaništa Republike Hrvatske za razdoblje od 2022. do 2031. godine**

## *Prilog 2. Analiza stanja*

**Kolovoz, 2022.**

*Projekt je sufinancirala Europska unija iz Kohezijskog fonda.*



Republika Hrvatska  
MINISTARSTVO MORA,  
PROMETA I INFRASTRUKTURE



EUROPSKI STRUKTURNI  
I INVESTICIJSKI FONDOVI



Operativni program  
**KONKURENTNOST  
I KOHEZIJA**



Europska unija  
Zajedno do fondova EU

# Sadržaj

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Analiza postojeće pravne regulative, subjekti i interesne grupe u unutarnjoj plovidbi .....</b>	<b>4</b>
2.1	Pravna regulativa, subjekti upravljanja i javne ovlasti .....	4
2.1.1	Pravna regulativa relevantna za subjekte u unutarnjoj plovidbi.....	4
2.1.2	Subjekti upravljanja i pravne osobe s javnim ovlastima .....	5
<b>3</b>	<b>Modeli upravljanja.....</b>	<b>9</b>
3.1	Analiza upravljanja vodnim putovima .....	9
3.1.1	Sustav upravljanja vodnim putovima .....	9
3.1.2	Identifikacija nedostataka postojeće organizacije .....	10
3.2	Analiza upravljanja lukama i pristaništima na državnoj, županijskoj i lokalnoj razini .....	13
3.2.1	Sustav upravljanja lukama i pristaništima .....	13
3.2.2	Identifikacija nedostatka postojećeg sustava.....	16
3.3	Ocjena funkcionalnosti modela upravljanja .....	25
3.4	Prijedlozi poboljšanja, reorganizacije i razgraničenja odgovornosti .....	27
3.4.1	Međusobna povezanost i korelacija pojedinih subjekata u unutarnjoj plovidbi.....	30
<b>4</b>	<b>Kriteriji za vrednovanje efikasnosti i kvalitete modela upravljanja vodnim putovima i lukama.....</b>	<b>32</b>
4.1	Definiranje kriterija i mjerljivih pokazatelja .....	32
4.2	Metode za višekriterijsku analizu modela upravljanja, usluga i rada javnih tijela .....	34

## Popis kratica

AGN	Europski ugovor o glavnim unutarnjim plovnim putovima od međunarodnog značaja
CEF	Instrument za povezivanje Europe
EU	Europska unija
IKT	Informacijske i komunikacijske tehnologije
LNG	ukapljeni prirodni plin
LU	Lučka uprava
m	metar
m <sup>2</sup>	metar kvadratni
NN	Narodne novine
RH	Republika Hrvatska
RIS	Riječni informacijski servis
tkm	tonski kilometar
ZALU	Zajednica lučkih uprava unutarnjih voda
ZLK	Zakon o lučkim kapetanijama
ZPLUV	Zakon o plovidbi i lukama unutarnjih voda
ZVDSP	Zakona o vlasništvu i drugim stvarnim pravima

# 1 Uvod

Prilog 2 sastavni je dio Srednjoročnog plana razvitka vodnih putova, luka i pristaništa Republike Hrvatske za razdoblje od 2022. do 2031. godine, kojim se utvrđuju operativni planovi razvoja, uređenja i održavanja plovnih putova, razvoja Riječnih informacijskih servisa te razvoja luka i pristaništa u Republici Hrvatskoj.

Kroz Prilog 2 analizirana je postojeća pravna regulativa te subjekti i interesne grupe u sektoru unutarnje plovidbe nakon čega je izrađena analiza upravljanja vodnim putovima te analiza upravljanja lukama i pristaništima na državnoj, županijskoj i lokalnoj razini. Iz navedenih analiza proizašla je ocjena funkcionalnosti modela upravljanja te prijedlozi poboljšanja, reorganizacije i razgraničenja odgovornosti u 14 područja.

Također, Prilog 2 definira kriterije za vrednovanje efikasnosti i kvalitete modela upravljanja vodnim putovima i lukama te identificira metode za višekriterijsku analizu modela upravljanja, usluga i rada javnih tijela. Na kraju dokumenta prikazani su rezultati višekriterijske analize za sustav upravljanja vodnim putovima i sustav upravljanja lukama i pristaništima iz kojih su jasno vidljiva područja unutar navedenih sustava u kojima postoji prostor za napredak, u vidu upravljanja istima.

## **2 Analiza postojeće pravne regulative, subjekti i interesne grupe u unutarnjoj plovidbi**

### **2.1 Pravna regulativa, subjekti upravljanja i javne ovlasti**

#### **2.1.1 Pravna regulativa relevantna za subjekte u unutarnjoj plovidbi**

U nastavku teksta navedena je pravna regulativa koja je relevantna za funkcioniranje subjekata u unutarnjoj plovidbi:

**Zakon o plovidbi i lukama unutarnjih voda** (NN 144/21) (dalje: ZPLUV) temeljni je pravni akt kojim se uređuje plovidba unutarnjim vodama Republike Hrvatske, sigurnost plovidbe unutarnjim vodama, pravni status, način upravljanja vodnim putovima i lukama unutarnjih voda, materijalno-pravni odnosi glede plovila, postupci upisa plovila, prijevoz i ugovaranje prijevoza, plovidbene nesreće, ustroj i rad lučkih kapetanija i nadzor te druga pitanja koja se odnose na plovidbu i luke unutarnjih voda. Na pitanja, koja nisu predmet ZPLUV-a, na odgovarajući se način primjenjuje Pomorski zakonik (NN 181/04, 76/07, 146/08, 61/11, 56/13, 26/15, 17/19).

**Zakon o ustanovama** (NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, 127/19) odnosi se na rad javnih ustanova i definira kako se ustanove osnivaju za trajno obavljanje djelatnosti od javnog interesa sukladno posebnom zakonu.

**Zakon o lučkim kapetanijama** (NN 118/18) (dalje: ZLK) odnosi se istovremeno na pomorske luke i luke unutarnjih voda. ZLK uređuje teritorijalno ustrojstvo i organizaciju rada lučkih kapetanija, utvrđuje poslove sigurnosti plovidbe te način organizacije njihova obavljanja, prava, obveze i odgovornosti službenika i namještenika u obavljanju tih poslova, njihov radno-pravni položaj, inspeksijske ovlasti te druga pitanja važna za rad lučkih kapetanija i obavljanje poslova iz njihova djelokruga.

**Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva mora, prometa i infrastrukture** (NN 97/20, 2/21) uređuje ustrojstvo Ministarstva te poslove svake od pojedinih uprava u njegovu sastavu.

**Uredbom o upravljanju i vođenju poslova lučkih uprava unutarnjih voda** (NN 100/08, 76/12, 31/16) uređuje se sastav i ovlasti članova Upravnog vijeća, uvjeti za imenovanje, razrješenje i ovlasti ravnatelja te ostala pitanja u svezi s radom lučkih uprava unutarnjih voda

**Pravilnikom o inspekciji sigurnosti unutarnje plovidbe** (NN 31/14) utvrđuju se način i postupci obavljanja inspeksijskog nadzora sigurnosti plovidbe, stručna sprema, posebni ispiti i uvjeti koje mora ispunjavati inspektor sigurnosti plovidbe, kao i obrasci iskaznice i značke inspektora sigurnosti plovidbe.

**Pravilnikom o uvjetima za obavljanje djelatnosti brodarskog agenta** (NN 81/16) propisuju se uvjeti za obavljanje agencijskih djelatnosti u brodarstvu, prava i obveze brodarskog agenta i agenta unutarnje plovidbe te ispitni program i način polaganja stručnog ispita za stjecanje ovlaštenja agenta unutarnje plovidbe.

**Pravilnikom o Tehničkom nadzornom tijelu i uvjetima za priznavanje klasifikacijskih društava** (NN 84/18) definiraju se sastav, postupak i kriteriji imenovanja Tehničkoga nadzornog tijela te postupak i uvjeti za priznavanje klasifikacijskih društava.

### **2.1.2 Subjekti upravljanja i pravne osobe s javnim ovlastima**

U nastavku teksta navedeni su subjekti upravljanja i pravne osobe s javnim ovlastima u sustavu unutarnje plovidbe:

#### **Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture**

Uprava unutarnje plovidbe je dio Ministarstva mora, prometa i infrastrukture (dalje: Ministarstvo), a njezine su zadaće vezane za rad luka i plovidbu unutarnjim vodama. Uz Upravu unutarnje plovidbe u sektoru unutarnje plovidbe djeluje i Uprava sigurnosti plovidbe čiji je rad usmjeren za nadzor i zaštitu sigurnosti plovidbe te upravljanje riječnim prometom.

U okviru Ministarstva, u sklopu Uprave sigurnosti plovidbe, uspostavljena je i Nacionalna RIS središnjica te četiri lučke kapetanije na unutarnjim vodama.

#### **Lučke uprave**

Lučke uprave su osnovane od Republike Hrvatske. Pravne su osobe, neprofitne organizacije kojima upravljaju upravna vijeća, a voditelji poslovanja su ravnatelji. Prema Zakonu o ustanovama, javna se ustanova osniva za trajno obavljanje djelatnosti od javnog interesa.

Lučke uprave osnovane su i za obavljanje djelatnosti koje predstavljaju javnu službu. Djelatnosti koje predstavljaju obavljanje javne službe taksativno su navedene u ZPLUV-u i to su:

- upravljanje nekretninama u vlasništvu Republike Hrvatske koje se nalaze u sastavu lučkih područja javnih luka,
- davanje prava najma, zakupa, osnivanja prava služnosti ili prava građenja na javnom vodnom dobru u lučkom području,
- naplatu lučkih pristojbi,
- davanje koncesija za javne usluge, za obavljanje lučkih usluga,
- davanje koncesije za gospodarsko korištenje općeg ili drugog dobra na lučkom području,
- davanje koncesije za javne radove, za građenje lučkih građevina, prema propisima o javno-privatnom partnerstvu,
- sklapanje ugovora o koncesiji,
- ubiranje naknade za koncesiju,
- potvrđivanje i objava lučkih tarifa,
- nadzor nad radom tovarišta,
- uvid u poslovnu i financijsku dokumentaciju lučkih korisnika.

Nad djelatnostima lučkih uprava koje predstavljaju obavljanje javne službe, odnosno izvršavanje njihovih javnih ovlasti, Ministarstvo ima pravo upravnog nadzora.

## Hrvatski registar brodova

**Hrvatski registar brodova** (dalje: HRB) je javna ustanova, neprofitna pravna osoba koja pruža usluge statutarne certifikacije plovila unutarnje plovidbe sukladno ZPLUV-u te je ovlašten za preglede svih vrsta brodova pod zastavama Europske unije.

Poslovi HRB-a koji predstavljaju javne ovlasti a odnose se na unutarnju plovidbu obuhvaćaju:

- obavljanje tehničkog nadzora i baždarenja u skladu s Tehničkim pravilima za statutarnu certifikaciju plovila unutarnje plovidbe,
- izdavanje isprava, knjiga i izvješća na osnovi obavljenog tehničkog nadzora ili baždarenja.

## Lučki operateri

Lučki operateri su društva koja obavljaju djelatnosti u lukama unutarnjih voda temeljem koncesije ili temeljem upisa u odgovarajući registar za djelatnosti za koje nije potrebna koncesija (brodarski agenti, špediteri, kontrola kvalitete robe).

Lučki operateri obavljaju lučke djelatnosti u lukama unutarnjih voda temeljem koncesijskih ugovora. Uglavnom se radi o koncesijama za lučke usluge. Lučki operateri u javnim lukama djelatnosti obavljaju prema cijenama iz lučkih tarifa koje predlažu prilikom postupka davanja koncesije u okviru svog programa rada, a lučka uprava te tarife potvrđuje (upravno vijeće) i javno ih objavljuje.

U javnim lukama lučki operateri su dužni pružati usluge svim korisnicima pod jednakim uvjetima i bez diskriminacije, sukladno odredbama ZPLUV-a.

## Brodarska društva

**Dunavski Lloyd d.d. Sisak** - obavlja poslove riječnog transporta odnosno prijevoza kombiniranih roba na području Dunava, Drave i Save te agencijske poslove u lukama Osijek i Vukovar.

**Lađar d.o.o. Sisak** – obavlja poslove prijevoza unutarnjim plovničkim putovima.

**Hidrogradnja d.o.o. Osijek** – obavlja izvođenje radova iz područja vodnog gospodarstva i hidrotehnike na unutarnjim vodnim putovima i zatvorenim vodnim površinama.

**Feliks Regulacija d.o.o. Slavonski Brod** – osnovna djelatnost društva je eksploatacija, prodaja i prijevoz šljunka i pijeska. Uz to, ostali poslovi koje društvo obavlja su hidrogradnja, uređenje plovničkih putova, regulacija plovničkih putova, riječni transport rasutih i tekućih tereta i drugo.

**Brodsko Posavina d.d. Slavonski Brod** – društvo se bavi vodnogospodarskom i hidrotehničkom (izgradnja nasipa, vodnih građevina, obaloutvrda) djelatnošću, djelatnostima niskogradnje, vrši usluge transporta i drugo.

## Udruženja u unutarnjoj plovidbi

**Zajednica za promet na unutarnjim vodama** pri Hrvatskoj gospodarskoj komori, Županijskoj komori Osijek - Zajednica za promet okuplja brodare, luke i lučke operatere na

rijekama Savi, Dunavu i Dravi. Zajednica održava sastanke na kojima se iznose planovi, izvješća o poslovanju i razini prometa u pojedinim lukama te informacije o poslovanju brodarka na unutarnjim vodama te problemi s kojima se brodari susreću u svom radu. Zajednica je spona između operatera i brodarskih poduzeća prema nadležnom Ministarstvu mora, prometa i infrastrukture.

**Zajednica lučkih uprava unutarnjih voda** (dalje: ZALU) osnovana je od strane lučkih uprava na unutarnjim vodama. Sjedište ZALU je u Slavonskom Brodu. Poslovi ZALU su propisani Statutom ustanove, a odnose se na usklađivanje rada lučkih uprava u smislu pružanja što boljih i kvalitetnijih usluga u javnim lukama, usklađivanje naknada za korištenje luka, procedura vezano za davanje koncesija kao i svih pitanja usmjerenih na funkcioniranje lučkog sustava, suradnju s relevantnim institucijama i društvima te s morskim lukama kao i organizacija odgovarajućih edukacija, savjetovanja i seminara te poboljšanje uvjeta za razvoj i jačanje turizma u unutarnjoj plovidbi.

**Zajednica riječnog turizma** pri Hrvatskoj gospodarskoj komori, Županijskoj komori Osijek osnovana je s ciljem unaprjeđenja razvoja svih oblika riječnog nautičkog turizma te međunarodnih riječnih krstarenja, jednodnevnih riječnih krstarenja i domaćeg i međunarodnog jahtarenja. Sva ta tri potencijala razvoja riječnog nautičkog turizma zahtijevaju nužnu koordinaciju svih dionika i strateški osmišljene planove razvoja. Upravo kroz Zajednicu stvorit će se uvjeti za njihov integrirani razvoj, vodeći računa o ujednačenom razvoju i interesima svih uključenih dionika. Hrvatska kroz prirodno razvijen sustav unutarnjih vodnih putova ima veliki potencijal za razvoj riječnog nautičkog turizma, no unatoč tome riječnim turizmom je potrebno koordinirano upravljanje te se ovaj turistički potencijal mora razvijati u skladu sa nacionalnim strateškim ciljevima. Osim povećanog broja kruzera koji na svojim putovanjima pristaju u hrvatskim pristaništima na Dunavu i Dravi, posljednjih godina bilježi se i trend razvoja jednodnevnih riječnih krstarenja unutarnjim vodnim putovima. Izletnička plovidba u manjoj ili većoj mjeri razvijena je na Dunavu, gornjem toku Save, Kupi i Bosutu, a interes za ulaganja u ovu vrstu turizma sve je veći.

## Ostali dionici

Republika Hrvatska članica je međunarodnih komisija kako slijedi:

- **Dunavska komisija** je međudržavna komisija koja ima za cilj implementaciju Beogradske konvencije (Konvencija o režimu plovidbe Dunavom iz 1948. godine (koja je izmijenjena dodatnim protokolom iz 1998. godine). Dunavska komisija objavljuje direktive koje (za razliku od propisa Centralne komisije za plovidbu Rajnom – CCNR), nemaju obvezujuću pravnu snagu, nego predstavljaju preporuke. Pojedine države odlučuju o eventualnom ugrađivanju preporuka u svoje nacionalno zakonodavstvo. Preporuke Komisije se odnose na nautičko područje, tehničko područje (plovila) te na zaštitu okoliša i prikupljanje otpada.
- **Savska komisija** osnovana je 2005. godine. Subregionalna je organizacija koja je osnovana temeljem Okvirnog sporazuma o slivu rijeke Save iz 2002. godine (koji su potpisale Republika Slovenija, Republika Hrvatska, BiH i Republika Srbija), a pod pokroviteljstvom Pakta o stabilnosti za jugoistočnu Europu. Sjedište Savske komisije je



u Zagrebu. Zadatak joj je provedba Okvirnog sporazuma i realizacija zajedničkih ciljeva kao što su: uspostavljanje međunarodnog režima plovidbe Savom i njezinim pritocima, uspostavljanje održivog upravljanja vodama, poduzimanje mjera za sprječavanje ili ograničavanje opasnosti kao i uklanjanje štetnih posljedica nastalih uslijed poplava, leda, suša i nezgoda koje uključuju tvari opasne za vode. Savska komisija ovlaštena je donositi odluke i davati preporuke.

Upravljanje vodnim putovima i lukama unutarnjih voda u prvom redu ima nautički, sigurnosni, tehnički aspekt, no isto tako ima i niz drugih aspekata kao što su prostorni, građevinski, ekološki, vodno-gospodarski, hidrološki i sigurnosni.

U tehničko-operativnom smislu vodnim putovima upravlja nadležno Ministarstvo donoseći programe održavanja, obilježavanja, snimanja i drugo. U nautičko-sigurnosnom smislu vodnim putovima upravlja također nadležno Ministarstvo, putem lučkih kapetanija unutarnjih voda. Budući da rijeke, odnosno vodni putovi imaju i vodno-gospodarski i ekološki aspekt, upravljanje istima je nužno planirati i realizirati usko surađujući s tijelima nadležnim za vodno gospodarstvo i zaštitu prirode. U tom pogledu može se istaknuti suradnja Ministarstva s **Hrvatskim vodama i ministarstvom nadležnim za zaštitu okoliša**. Pri upravljanju vodnim putovima važan je i hidrološki aspekt koji se odnosi na mjerenje protoka rijeka. U pogledu aktivnosti hidroloških mjerenja važan dionik je **Državni hidrometeorološki zavod**. U kontekstu rada luka unutarnjih voda, određivanja lučkih područja te izgradnje i održavanja lučkih građevina uska je suradnja s **ministarstvom nadležnim za prostorno uređenje i graditeljstvo** koje je uključeno u postupke kako prostornog planiranja tako i nužnih procedura prilikom izgradnje. Suradnja ministarstva nadležnog za promet i ministarstva nadležnog za prostorno uređenje i graditeljstvo ostvaruje se i važna je i za projekte izgradnje infrastrukture i održavanja plovnih putova.

Vodni putovi su ujedno i rijeke koje predstavljaju državnu granicu. Stoga je važno uzeti u obzir i tu činjenicu i tijela čija je nadležnost nadzor državne granice, ali i prekogranične aktere.

## 3 Modeli upravljanja

### 3.1 Analiza upravljanja vodnim putovima

#### 3.1.1 Sustav upravljanja vodnim putovima

**Uprava unutarnje plovidbe** obavlja poslove definirane Uredbom o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva mora, prometa i infrastrukture te poslove koji su Zakonom o plovidbi i lukama unutarnjih voda ili drugim propisima stavljani u djelokrug Ministarstva, a odnose se na riječni promet i plovidbu te luke i vodne putove unutarnjih voda.

Dio Uprave unutarnje plovidbe je i bivša Agencija za vodne putove. Agencija je bila osnovana kao javna ustanova i samostalna pravna osoba te je bila zadužena za upravljanje vodnim putovima. Slijedom Odluke Hrvatskog Sabora o proglašenju Zakona o izmjenama i dopuni Zakona o plovidbi i lukama unutarnjih putova 1. siječnja 2019. godine sve poslove Agencije za vodne putove je preuzelo nadležno Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture. Između ostalog, to su poslovi upravljanja vodnim putovima u svrhu osiguranja sigurnosti plovidbe koji su definirani kao: izrada prijedloga Srednjoročnog plana u dijelu koji se odnosi na vodne putove, gradnja, tehničko unaprjeđenje i prometno-tehnološka modernizacija vodnih putova, tehničko održavanje vodnih putova, osposobljavanje vodnih putova i objekata sigurnosti plovidbe onesposobljenih zbog elementarnih nepogoda, kontrola i nadzor stanja plovnog puta, osiguravanje funkcionalnosti Riječnih informacijskih servisa.

Uz Upravu unutarnje plovidbe u sektoru unutarnje plovidbe djeluje i **Uprava sigurnosti plovidbe** čiji je rad usmjeren za nadzor i zaštitu sigurnosti plovidbe te upravljanje riječnim prometom. U okviru Ministarstva, u sklopu Uprave sigurnosti plovidbe, uspostavljena je i **Nacionalna RIS središnjica** koja obavlja poslove upravljanja Riječnim informacijskim servisima, kao i druge poslove u skladu s plovidbenim propisima. Sjedište Nacionalne RIS središnjice je u Sisku. Nacionalna RIS središnjica djeluje pod nazivom »RIS Hrvatska«, a u međunarodnoj komunikaciji koristi naziv »National RIS Centre – Croatia«.

U sklopu Uprave sigurnosti plovidbe uspostavljene su i četiri **lučke kapetanije** na unutarnjim vodama:

- Lučka kapetanija Vukovar sa sjedištem u Vukovaru,
- Lučka kapetanija Osijek sa sjedištem u Osijeku i ispostavom u Varaždinu,
- Lučka kapetanija Slavonski Brod sa sjedištem u Slavonskom Brodu,
- Lučka kapetanija Sisak sa sjedištem u Sisku.

Lučke kapetanije ustrojene su na temelju ZPLUV-a te obavljaju poslove: inspeksijskog nadzora sigurnosti plovidbe, spašavanja ljudskih života i imovine na unutarnjim vodama, provode istrage plovidbenih nesreća, obavljaju poslove utvrđivanja sposobnosti čamaca za plovidbu, poslove utvrđivanja stručne osposobljenosti članova posade za stjecanje zvanja u unutarnjoj plovidbi, tehničke i druge stručne poslove sigurnosti plovidbe koji su im posebnim propisom stavljani u nadležnost, obavljaju upravne poslove iz svoga djelokruga, upisivanje i brisanje plovila te s tim u vezi vode propisane službene evidencije, poslove izdavanja propisanih isprava

i knjiga, osobnih isprava članova posade, rješavaju u prekršajnim postupcima povodom plovidbenih prekršaja, potvrđuju pravilnike o redu u lukama i pristaništima unutarnjih voda.

### 3.1.2 Identifikacija nedostataka postojeće organizacije

Da bi se mogla ocijeniti efikasnost nekog sustava ili modela upravljanja, nužno je razumijevanje različitih aspekata koji čine upravljanje. Svaki od ovih aspekata utječe na efikasnost sustava, odnosno modela upravljanja – čak i ako bi samo jedan od promatranih aspekata imao nedostatke, moguće je da bi cjelokupni sustav bio slabije učinkovit. Stoga je važno razumjeti kako funkcionira svaki od aspekata koji čine neki sustav, identificirati eventualne nedostatke i poduzeti mjere za njihovo unaprjeđenje, čime se povećava efikasnost sustava kao cjeline.

Pri analizi sustava upravljanja vodnim putovima promatrani su sljedeći aspekti: organizacija i ovlasti, procedure, ljudski resursi, komunikacija i upravljanje informacijama, strateško upravljanje, financije. U nastavku je svaki aspekt obrađen zasebno i kvalitativno ocijenjen. Ocjena „Zadovoljavajuće“ dana je za one aspekte koji su dobro uređeni i za koje nije utvrđena potreba za unaprjeđenjima. Ocjena „Postoji prostor za unaprjeđenje“ dana je ukoliko su za pojedini aspekt utvrđene poteškoće ili nedostaci koji umanjuju efikasnost.

Promatrani aspekt	Ocjena
Organizacija i ovlasti	Postoji prostor za unaprjeđenje

Unutarnja organizacija na razini Ministarstva uređena je Uredbom o unutarnjem ustrojstvu kojom su jasno utvrđene organizacijske jedinice i zaduženja svake od njih. Opisom poslova su na razini Ministarstva jasno utvrđene zadaće i kvalifikacije pojedinog radnog mjesta te postoji jasno razgraničenje između upravljačkih funkcija i operativnih funkcija čime je stvoren jasan sustav donošenja odluka i podjele odgovornosti.

Prostor za unaprjeđenje postoji u pogledu odvajanja zakonodavne funkcije Ministarstva i operativne funkcije u dijelu poslova planiranja i provedbe gradnje, tehničkog unaprjeđenja i održavanja vodnih putova, prometno-tehnološke modernizacije vodnih putova, osiguravanja funkcionalnosti Riječnih informacijskih servisa te kontrole i nadzora stanja plovinih putova omogućit će se da se tehnička znanja i stručnost usmjere operativno na unaprjeđenje prometne infrastrukture kroz projekte.

Promatrani aspekt	Ocjena
Procedure	Postoji prostor za unaprjeđenje

U sklopu Ministarstva procedure su jasne, no postoji prostor za ubrzavanje njihovog provođenja. Trenutno procedure nisu digitalizirane na način koji bi omogućio administrativno rasterećenje djelatnika (npr. procedure izvještavanja, odobrenja). Provođenje internih procedura, ali i procedura u odnosu na vanjske dionike usko je vezano za pisani (papirnati) trag te formalna pismena odobrenja. U tom smislu prilike za digitalizaciju i automatizaciju poslovanja još nisu iskorištene.

Što se tiče vanjskih procedura, odnosno procedura u nadležnosti drugih tijela a koje su od utjecaja na poslovanje Ministarstva vezano za unutarnju plovidbu, često se događa usporavanje poslovnih procesa jer se na neka odobrenja, dozvole i rješenja dugo čeka (primjerice procedure vezane za ishodenje dozvola za građenje, procedure u području zaštite okoliša – ishodenje rješenja vezano za utjecaj zahvata na ekološku mrežu i vodna tijela, ishodenje rješenja vezano za utjecaj zahvata na okoliš, procedure vezane za rješavanje žalbi u postupcima javne nabave). Na navedeno Ministarstvo nema nikakvog utjecaja s obzirom da se ne radi o njegovoj nadležnosti, no navedena poteškoća može značajno utjecati na provođenje investicija i razvojnih projekata te ih odgađati ili usporavati. U tom dijelu efikasnost rada Ministarstva ovisi o unaprjeđenjima cjelokupnog sustava javne uprave.

Promatrani aspekt	Ocjena
Ljudski resursi	Postoji prostor za unaprjeđenje

Okvirni broj službenika i namještenika određen je na razini svake ustrojstvene jedinice Ministarstva Uredbom o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva mora, prometa i infrastrukture, a kvalifikacije koje pojedinac mora ispunjavati za obavljanje zadaća na pojedinom radnom mjestu također su propisane. Postojeći broj djelatnika na poslovima u području unutarnje plovidbe zadovoljavajući je u odnosu na postojeće potrebe i unutarnje ustrojstvo, no u razdoblju važenja ovog Srednjoročnog plana moguće je da će biti nužne određene promjene u tom pogledu, ovisno o eventualnim institucionalnim promjenama, promjenama radnih procesa i radnom opterećenju.

Prostor za unaprjeđenje u pogledu ljudskih resursa na poslovima u području unutarnje plovidbe zabilježen je u dijelu daljnjeg razvoja kompetencija djelatnika. S općim razvojem sektora unutarnje plovidbe te novim politikama (prometnim, gospodarskim, okolišnim, energetske i drugim) i trendovima na globalnoj i europskoj razini, nameće se potreba usavršavanja vještina i razvoja kompetencija u nekim područjima, a posebno se mogu istaknuti informacijsko-komunikacijske tehnologije za sektor unutarnje plovidbe (digitalizacija), intermodalnost, zaštita okoliša, alternativni izvori energije, principi eksternalizacije troškova, ali i vještine vezano za upravljanje investicijama i izvorima financiranja projekata.

Promatrani aspekt	Ocjena
Komunikacija i upravljanje informacijama	Postoji prostor za unaprjeđenje

Uprava unutarnje plovidbe i Uprava sigurnosti plovidbe, uključujući lučke kapetanije i Nacionalnu RIS središnjicu, rade sa značajnom količinom različitih informacija koje služe za praćenje stanja u sektoru, aktivnosti kontrole, izvještavanje, donošenje odluka, informiranje javnosti i u druge svrhe. Prikupljanje i dijeljenje nekih informacija je sustavno (primjerice na godišnjoj razini i u zadanim obrascima), no postoji prostor za povećanje efikasnosti u samim procesima prikupljanja informacija, organizacije informacija te korištenja informacija.

Informacije se uglavnom prikupljaju putem elektroničke pošte i iz dokumenata koje pripremaju druga tijela (primjerice lučke uprave) te se unose i obrađuju u različitim formatima koje su uglavnom osmislili sami djelatnici (informacije se često ne unose na unificirani način). To zahtijeva znatnu količinu ručnog unosa i obrade, pri čemu postoji rizik od pogrešaka. U sklopu Ministarstva koristi se DFS platforma kojom su omogućeni dijeljenje i razmjena informacija

između djelatnika i ustrojstvenih jedinica kojima je prethodno dan pristup određenim podacima. Potrebno je nastaviti poticati korištenje ovakvih alata kako bi pristup informacijama bio što učinkovitiji i brži, za razliku od pristupa informacijama putem pisanih zahtjeva i pojedinačnih upita za dostavljanjem podataka. U slučajevima kada je potrebno brzo doći do informacija ili ih brzo analizirati (primjerice za provjeru postojećeg stanja, financijske prognoze, ad-hoc izvještavanje, i slično) trenutno se ne koristi alat koji bi jednostavnom selekcijom željenih opcija mogao analizirati i vizualizirati željene informacije, nego je iste potrebno obraditi ručno što pod pritiscima vremenskih rokova može biti izazovno.

Vezano za RIS, tijekom godine se bilježe prekidi u radu sustava, a nužno je ostvariti i bolju povezanost s lukama. Unatoč nabavi novih baznih stanica, mreža između samih stanica je zastarjela. Tijekom godine, sustav bilježi prekide u radu, a najviše zbog zastarjelih servera na svim lokacijama. Naime, oprema ne pruža sigurnu vezu s Internet mrežom, što stvara prekide u slanju i primanju podataka. Jednako tako, zbog vremenskih neprilika događaju se povremeni prekidi u radu. Kako bi se omogućila puna operativnost sustava, potrebna je nadogradnja mreže između baznih stanica, odnosno potrebno je komunikaciju između baznih stanica dignuti na viši nivo te omogućiti i rezervnu vezu u slučaju prekida osnovne veze.

Prostor za napredak također postoji i u pogledu dijeljenja informacija s javnošću te promidžbe sektora unutarnje plovidbe. Primarni izvor informacija o sektoru unutarnje plovidbe svakako je službena web stranica Ministarstva mora, prometa i infrastrukture. Na njoj se objavljuju informacije o investicijama, razvojnim projektima i aktivnostima u sektoru unutarnje plovidbe, no potrebno je razmotriti mogućnosti intenziviranja objava i obogaćivanja sadržaja. Vidljivost sektora unutarnje plovidbe u hrvatskoj javnosti je mala te bi se u tom području aktivnosti i suradnja s drugim dionicima u sektoru unutarnje plovidbe mogli intenzivirati.

Promatrani aspekt	Ocjena
Strateško upravljanje	Postoji prostor za unaprjeđenje

Uprava unutarnje plovidbe provodi aktivnosti strateškog upravljanja u sektoru unutarnje plovidbe. To uključuje definiranje strateških prioriteta, posebnih ciljeva, mjera i pokazatelja što je prvenstveno učinjeno kroz pripremu prethodno važeće Strategije razvitka riječnog prometa u Republici Hrvatskoj (2008. – 2018.) i Srednjoročnog plana razvitka vodnih putova i luka unutarnjih voda Republike Hrvatske (za razdoblje od 2009. do 2016. godine) te nove Strategije razvitka riječnog prometa u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2022. do 2032. godine i ovog Srednjoročnog plana. Uprava unutarnje plovidbe također sudjeluje u pripremi Strateških planova Ministarstva mora, prometa i infrastrukture.

Vezano za Strateški plan Ministarstva mora, prometa i infrastrukture koji se priprema na godišnjoj razini, prostor za definiranje prioriteta, posebnih ciljeva, mjera i pokazatelja za sustav unutarnje plovidbe je ograničen pošto se radi o strateškom dokumentu za cjelokupno Ministarstvo pa veća razina detaljnosti nije moguća. Za sektor unutarnje plovidbe bilo bi korisno ukoliko bi se strateški planovi za kratkoročna razdoblja mogli pripremati fokusirano za sektor unutarnje plovidbe, a kako bi se izvršenje strateških dokumenata višeg ranga moglo

preciznije usmjeravati, uključujući i definiranje jasnih kriterija za financiranje ulaganja na godišnjoj razini.

Prostor za unaprjeđenje postoji u dijelu praćenja i izvještavanja o napretku provedbe krovnog strateškog dokumenta za sektor unutarnje plovidbe, odnosno o napretku u postizanju strateških ciljeva. Izvješća o provedbi i rezultatima provedbe prethodno važeće Strategije razvitka riječnog prometa u Republici Hrvatskoj (2008. – 2018.) i Srednjoročnog plana razvitka vodnih putova i luka unutarnjih voda Republike Hrvatske (za razdoblje 2009.- 2016. godine) nisu javno dostupni.

Promatrani aspekt	Ocjena
Financiranje	Postoji prostor za unaprjeđenje

Uprava unutarnje plovidbe planira i troši sredstva iz državnog proračuna za građenje, tehničko unaprjeđenje, održavanje i prometno-tehnološku modernizaciju vodnih putova Republike Hrvatske, ali i za ulaganja u luke i pristaništa na vodnim putovima. Pri tome značajno ograničenje predstavljaju limiti državnog proračuna koji su takvi da pokrivanje svih potreba za ulaganjima nije moguće, odnosno investicije i razvojni projekti planiraju se i provode sukladno mogućnostima, a ne sukladno stvarnim potrebama. Uprava unutarnje plovidbe je u pogledu financiranja razvojnih projekata uložila značajne napore i uspješno osigurala sufinanciranje nekih razvojnih projekata iz EU fondova, kako kroz nacionalni Operativni program Promet 2007. – 2013. i Operativni program Konkurentnost i kohezija 2014. – 2020. tako i kroz programe međunarodne suradnje i Instrument za povezivanje Europe (eng. *Connecting Europe Facility* - CEF).

Prostor za unaprjeđenje u pogledu ulaganja postoji, no njegovo ostvarenje ne ovisi samo o nadležnoj Upravi niti Ministarstvu, već o promjenama u cjelokupnom sustavu javne uprave. Mogućnosti za financiranje investicija i razvojnih projekata koje još nisu u dovoljnoj mjeri iskorištene u Republici Hrvatskoj su financijski instrumenti, ali i krediti i privatne investicije.

## **3.2 Analiza upravljanja lukama i pristaništima na državnoj, županijskoj i lokalnoj razini**

### **3.2.1 Sustav upravljanja lukama i pristaništima**

Luke se prema namjeni razvrstavaju na:

- javne luke – luke koje imaju obvezu pružanja javnih usluga, u koje može uploviti plovilo u domaćem ili međunarodnom prometu radi obavljanja prekrcajnih operacija, opskrbe zalihama, smjene posade ili nekoga drugog razloga sukladno odredbama ZPLUV-a,
- privatne luke – luke koje ne obavljaju javne usluge, već služe lučkom korisniku za obavljanje osnovne gospodarske aktivnosti.

**Javne luke** se prema značenju u lučkom sustavu razvrstavaju na:

- luke od državnog značaja - luke čiji je osnivač Republika Hrvatska i čiji je osnutak, razvoj i poslovanje od prometnog, gospodarskog i drugog interesa za Republiku Hrvatsku;

- luke od županijskog značaja - luke čiji je osnivač županija i čiji je osnutak, razvoj i poslovanje od prometnog, gospodarskog i drugog interesa za županiju.

Javnim lukama upravljaju lučke uprave, a tijela upravljanja u lučkim upravama su Upravno vijeće i ravnatelj. U javnim lukama lučke uprave dužne su osigurati održivost poslovanja i financijsku stabilnost uvažavajući ekonomske kriterije vrednovanja tržišta lučkih usluga.

Tehnička mjerila za razvrstavanje luka u prvom su redu određena Europskim ugovorom o glavnim unutarnjim vodnim putovima od međunarodnog značaja (AGN)<sup>1</sup> u dijelu koji se odnosi na luke od međunarodnog značaja. Uvjeti kojima moraju udovoljavati luke i pristaništa, mjerila za njihovo razvrstavanje i uvjeti sigurnosti plovidbe u lukama i pristaništima propisani su Uredbom o tehničko-tehnološkim uvjetima kojima moraju udovoljavati luke (NN 32/09).

Upravljanje javnim lukama obavlja se kroz:

- upravljanje lučkim područjima javnih luka od strane lučkih uprava u kontekstu imovinsko – pravnih odnosa što podrazumijeva rješavanje imovinsko-pravnih pitanja (otkup u ime i za račun Republike Hrvatske, izvlaštenje, evidencija u zemljišnim knjigama, upravljanje javnim vodnim dobrom);
- planiranje razvoja javnih luka zajedno s nadležnim Ministarstvom, osiguravanje pružanja lučkih usluga svima pod jednakim uvjetima, bez diskriminacije te osiguravanje kontinuiteta obavljanja lučkih usluga u javnim lukama;
- davanje koncesija za obavljanje lučkih djelatnosti u javnim lukama,
- razvoj luka s obzirom na tehničke zahtjeve postavljenje AGN-om i Uredbom o tehničko-tehnološkim uvjetima kojima moraju udovoljavati luke – zahtjevi vezano za kategoriju plovnog puta zadaća su Ministarstva; odgovornost lučkih uprava je planirati i graditi/obnavljati lučku infrastrukturu kako bi se dosegla potrebna razina lučkih kapaciteta za javne luke od državnog značaja (500.000 t godišnje) odnosno za županijske luke (250.000 t godišnje);
- osiguravanje povezanosti s međunarodnim cestovnim i željezničkim koridorima za luke od državnog značaja, a za luke od županijskog značaja sa glavnim županijskim centrima
- stvaranje uvjeta za razvoj gospodarske zone ili povezivanje s postojećim zonama
- razvoj luka s obzirom na ekološke zahtjeve – pogotovo se misli na zahtjeve kojima moraju udovoljavati tzv. E-luke (Osijek, Vukovar) - uređaji za preradu otpada prikupljenog na brodovima trebaju biti dostupni u lukama od međunarodnog značaja; oprema za prikupljanje otpada koji nastaje na plovilima trebala bi biti dostupna u svakoj luci;
- osiguravanjem ekonomske održivosti za svaku javnu luku – kako bi se osigurao dovoljan priljev od sredstava lučkih naknada koje čine lučke pristojbe i naknada za koncesiju (negativna razlika između prihoda i troškova obavljanja javne službe nadoknađuju se u državnom proračunu za luke od državnog značaja a za luke od županijskog značaja u proračunu županije).

---

<sup>1</sup> Odluka o proglašenju Zakona o potvrđivanju europskog ugovora o glavnim unutarnjim plovnim putovima od međunarodnog značaja (AGN) (NN-MU 16/98 M.U.)

**Privatne luke** su luke koje ne obavljaju javne usluge, već služe lučkom korisniku za obavljanje osnovne gospodarske aktivnosti. Upravitelj privatne luke je privatna pravna osoba koja je dužna izraditi i dostaviti Ministarstvu plan razvitka luke za razdoblje za koje se izrađuje Srednjoročni plan razvitka vodnih putova i luka unutarnjih voda te pristaništa (5-10 godina). U privatnim lukama vlasnik – operater sam rješava imovinsko-pravne odnose s vlasnicima/upraviteljima zemljišta. Dužan je ishoditi od nadležne lučke uprave koncesiju za gospodarsko korištenje općeg ili drugog dobra za što plaća stalnu koncesijsku naknadu jednaku osnovici dok se promjenjiva naknada ne plaća.

Ministarstvo može na temelju Strategije razvitka riječnog prometa Republike Hrvatske i Srednjoročnog plana razvitka vodnih putova, luka i pristaništa ograničiti broj koncesija koje se izdaju za privatne luke i pristaništa u slučaju da to može bitno narušiti poslovanje koncesionara u javnim lukama.

**Pristaništa** služe za obavljanje manjeg broja lučkih usluga. Mogu se koristiti za javne potrebe ili za osobne potrebe korisnika pristaništa te imaju specifičnu funkciju. Pristaništa mogu biti razvrstana kao pristaništa od značaja za Republiku Hrvatsku ili kao pristaništa od značaja za županiju s obzirom na karakteristike. Pristanište se otvara i razvrstava prema funkciji odlukom ministra. Uvjeti za otvaranje, tijela nadležna za određivanje pristanišnog područja, tijela nadležna za upravljanje pristaništem te drugo vezano za otvaranje i rad pristaništa propisana su Uredbom o pristaništima (NN 134/08).

Vrste pristaništa prema ZPLUV-u su: za potrebe tijela državne uprave, industrijsko-trgovačka, putnička, postaje za opskrbu plovila, brodogradilišna, sportska, turistička, komunalna.

Upravljanje pristaništima ima slijedeće aspekte:

- većinom pristaništa upravljaju određene lučke uprave<sup>2</sup>;
- o vrsti pristaništa ovisi postupak njegova otvaranja – za određene vrste pristaništa potrebno je prethodno mišljenje nadležnih lokalnih tijela (komunalno pristanište) ili mišljenje ministarstva nadležnog za zaštićene prirodne vrijednosti (turističko pristanište);
- u pristaništima od gospodarskog značaja za Republiku Hrvatsku i pristaništima od gospodarskog značaja za županiju lučka infrastruktura na području pristaništa mora biti u vlasništvu Republike Hrvatske ili jedinice lokalne samouprave, odnosno Republika Hrvatska ili jedinica lokalne samouprave trebaju imati nad lučkom infrastrukturom pravo građenja;
- Uredbom o tehničko-tehnološkim uvjetima za luke i uvjetima sigurnosti plovidbe u lukama i pristaništima unutarnjih voda (NN 32/09) propisani su uvjeti prema kojima će industrijsko-trgovačka i brodograđevna pristaništa moći biti razvrstana u pristaništa od gospodarskog interesa za Republiku Hrvatsku (za industrijsko-trgovačka pristaništa – ukupni prekreajni kapacitet veći od 50.000 tona godišnje; za brodograđevna pristaništa – veličina navoza veća od 80 metara, odnosno veličina doka za plovila veća od 800 tona nosivosti) a ispod te razine smatrat će se da su od interesa za županiju;

---

<sup>2</sup> Osim za turistička kojima upravlja osoba koja upravlja nacionalnim parkom ili parkom prirode i za komunalna kojima upravlja grad ili općina na čijem području se nalazi pristanište;



- ZPLUV-om i Uredbom o pristaništima je propisano kako se za korištenje pristaništa plaćaju lučke naknade koje čine lučke pristojbe i naknada za koncesiju.

**Tovarište** je dio vodnog puta i s njim neposredno povezani kopneni prostor izvan područja luke ili pristaništa koji je namijenjen privremenom obavljanju prekrcajnih operacija za vlastite potrebe korisnika. Za obavljanje privremenih prekrcajnih operacija za vlastite potrebe izvan lučkog područja na rok do godinu dana (npr. ukrcaj/iskrcaj pijeska, šljunka, građevnog materijala, drvene građe), a koje mogu uključivati i privremeno odlaganje materijala, pravna osoba ili fizička osoba – obrtnik, mogu zahtjevom nadležnoj lučkoj upravi zatražiti otvaranje tovarišta. Za obavljanje djelatnosti na tovarištu nije potrebna koncesija.

**Zimovnik** je posebna vrsta pristaništa koje služi isključivo za zaštitu plovila od leda i elementarnih nepogoda. Njime upravlja nadležno Ministarstvo. Trenutno u Republici Hrvatskoj nije u funkciji niti jedan zimovnik. U pripremi je izgradnja i stavljanje u funkciju međunarodnog zimovnika u Opatovcu od strane nadležnog Ministarstva.

### 3.2.2 Identifikacija nedostatka postojećeg sustava

Hrvatske luke na unutarnjim vodama uređene su na tzv. Landlord modelu upravljanja gdje se teži istovremeno ka zadovoljenju javnog i privatnog interesa. Republika Hrvatska je regulatorno tijelo i vlasnik zemljišta i infrastrukture, dok su lučke operacije i usluge prepuštene privatnim društvima. Landlord model upravljanja je dominantan u većim i srednjim europskim lukama. Infrastruktura se daje na korištenje privatnim društvima koja održavaju i grade svoju suprastrukturu nužnu za obavljanje djelatnosti. Djelatnici su većinom uposlenici privatnih operatera, isključimo li lučku administraciju (lučka uprava) koja spada u javni sektor.

Pri analizi sustava upravljanja riječnim lukama i pristaništima promatrani su sljedeći aspekti: organizacija i ovlasti, procedure, ljudski resursi, komunikacija i upravljanje informacijama, financije i ekonomska održivost poslovanja, tehničko-tehnološki uvjeti, usluge i koncesije. U nastavku je svaki aspekt obrađen zasebno i kvalitativno ocijenjen. Ocjena „Zadovoljavajuće“ dana je za one aspekte koji su dobro uređeni i za koje nije utvrđena potreba za unaprjeđenjima. Ocjena „Postoji prostor za unaprjeđenje“ dana je ukoliko su za pojedini aspekt utvrđene poteškoće ili nedostaci koji umanjuju efikasnost.

Promatrani aspekt	Ocjena
Organizacija i ovlasti	Zadovoljavajuće

Sve četiri lučke uprave (Vukovar, Osijek, Slavonski Brod i Sisak) imaju jasnu organizacijsku strukturu utvrđenu svojim statutima, a podjela poslova između ustrojstvenih jedinica i pojedinačnih radnih mjesta također je utvrđena kroz interne pravilnike, prvenstveno pravilnike o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta. Upravljačke funkcije i funkcije za vođenje poslovanja jasno su odvojene od operativnih funkcija, odnosno lučkom upravom upravlja Upravno vijeće, a voditelj poslovanja je ravnatelj. Upravno vijeće sastoji se od predsjednika, potpredsjednika i članova, a čine ga predstavnici Ministarstva mora, prometa i infrastrukture, jedinice lokalne samouprave na čijem području se nalazi luka od državnog značenja i trgovačkih društava koja obavljaju lučke djelatnosti temeljem odobrenja Lučke uprave.

Upravno vijeće obavlja poslove kako je propisano u Uredbi o upravljanju i vođenju poslova lučkih uprava unutarnjih voda te sukladno ZPLUV-u, Statutu lučke uprave i primjenjivim općim aktima. Upravno vijeće, između ostalog, obavlja sljedeće poslove: utvrđuje prijedlog srednjoročnog plana razvitka luke, donosi operativni program građenja i modernizacije lučkih građevina, te operativni program održavanja lučkih građevina, određuje visinu lučkih i pristanišnih pristojbi, donosi godišnji plan rada i financijski plan lučke uprave, odlučuje o uzimanju zajmova uz suglasnost Vlade Republike Hrvatske, donosi Statut lučke uprave i druge opće akte propisane Statutom.

U Upravnom vijeću Ministarstvo je zaduženo za nadzor rada lučkih uprava. Ovakva podjela ovlasti između Ministarstva i lučkih uprava omogućava dobar balans između autonomije lučkih uprava i centralnog upravljanja sustavom unutarnje plovidbe jer se s jedne strane osigurava da lučke uprave na lokalnoj razini provode nacionalne politike razvoja, a Ministarstvo sa strateške i ekonomske strane osigurava provedbu strateških projekata i razvoja sektora.

Uvođenje poduzeća i privatnog kapitala u rad luka kroz koncesije ima pozitivan učinak na rad i konkurentnost pojedinih luka te postoji jasan ugovorni odnos između lučke uprave i koncesionara. U ovakvom upravljačkom modelu ne postoji potpuna fleksibilnost u odnosu na tržište kakva bi postojala u slučaju potpuno privatnih luka, no uvođenje privatnog sektora kroz koncesije omogućava više efikasnosti u radu, lakše suočavanje s promjenama i zahtjevima tržišta te otvara mogućnosti za investicije barem u nužnu suprastrukturu kao i fokus na kvalitetu usluge.

Promatrani aspekt	Ocjena
Procedure	Postoji prostor za unaprjeđenje

Procedure u sklopu lučkih uprava su jasno su propisane statutima lučkih uprava, pravilnicima o unutarnjoj organizaciji lučkih uprava te primjenjivim propisima (poput ZPLUV-a, Uredbe o upravljanju i vođenju poslova lučkih uprava unutarnjih voda, Uredbe o tehničko-tehnološkim uvjetima za luke i uvjetima sigurnosti plovidbe u lukama i pristaništima unutarnjih voda (NN 32/09), Pravilnika o kriterijima za određivanje naknada za koncesije u lukama i pristaništima unutarnjih voda (NN 72/15) i drugim primjenjivim propisima), no postoji prostor za ubrzavanje njihovog provođenja. U lukama se bilježi nedostatak digitalizacije procedura, evidencije prometa, izdavanja računa, izrade statističkih izvješća i slično. Većina poslovanja odvija se još uvijek papirnatim putem, što usporava rad i predstavlja administrativno opterećenje za djelatnike.

Poteškoću za poslovanje u lukama i pristaništima predstavljaju procedure za koje uglavnom nisu nadležne lučke uprave niti Ministarstvo:

- Sustav koncesija je iznimno zahtjevan, pravila davanja koncesija su stroga, a izmjene postojećih ugovora iznimno složene.
- Nisu sve nekretnine i/ili lučka infrastruktura u javnim lukama od državnog značaja vlasništvo RH (ili ugovor o pravu građenja). I dalje postoji problem privatnog vlasništva koncesionara u lukama Osijek i Vukovar. Na nekima od nekretnina u vlasništvu Republike Hrvatske nije izvršen upis upravljanja u korist lučkih uprava.

- Ne postoje utvrđene procedure za javno vodno dobro u sastavu lučkih područja (davanje prava najma, zakupa, služnosti i građenja).

Promatrani aspekt	Ocjena
Ljudski resursi	Postoji prostor za unaprjeđenje

Djelatnici su većinom uposlenici privatnih operatera, isključimo li lučku administraciju (lučka uprava) koja spada u javni sektor. Takav model je odgovarajući jer prvenstveno omogućava financiranje nužne radne snage iz privatnog kapitala, a s obzirom na podjelu poslova između lučkih uprava i lučkih operatera logično je da je veći dio djelatnika uposlen kod lučkih operatera koji pružaju lučke usluge.

Prostor za unaprjeđenje zabilježen je u pogledu daljnjeg razvoja znanja i kompetencija djelatnika kako pri lučkim upravama tako i kod lučkih operatera. Da bi se osiguralo efikasno upravljanje, ali i praćenje prometno-tehnoloških trendova u sektoru unutarnje plovidbe, nužno je osigurati adekvatne edukacije ili čak zapošljavanja kadra sa specifičnim kompetencijama. U pogledu lučkih uprava potrebno je razvijati kompetencije u području upravljanja investicijama i razvojnim projektima, a to uključuje i znanja vezano za pripremu i provedbu EU sufinanciranih projekata koji su dominantni izvor sredstava za ulaganja u lučku infrastrukturu. Kod lučkih operatera nužno je osigurati redovna usavršavanja u pogledu novih tehnologija, lučke mehanizacije i automatizacije poslovnih procesa i lučkih operacija, ali i vezano za tretiranje otpada s plovila i alternativna goriva poput LNG-a – ovisno o tome kojom se djelatnošću bavi pojedini operater.

Promatrani aspekt	Ocjena
Komunikacija i upravljanje informacijama	Postoji prostor za unaprjeđenje

Razmjena informacija između lučkih uprava i Ministarstva te između lučkih operatera i lučkih uprava vrši se uglavnom putem godišnjih izvješća u zadanom formatu ili razmjenom informacija na zahtjev elektroničkom poštom, telefonski ili kroz sastanke. S obzirom da lučke uprave i lučki operateri trebaju redovno izvještavati iste setove informacija (primjerice kroz Izvješće o izvršenju plana rada i financijskog plana za pojedinu godinu), postoje ujednačeni obrasci za vođenje podataka i izvještavanje, a koji se većinom temelje na računovodstvenim principima. Informacije koje se trenutno prikupljaju i razmjenjuju odnose se prvenstveno na količinu tereta, broj putnika, prihode i rashode poslovanja te ulaganja, što su ključni pokazatelji poslovanja.

Prostor za unaprjeđenje postoji u pogledu načina prikupljanja, obrade i međusobne razmjene informacija. Trenutno ne postoji jedinstveni online prostor ili alat koji bi omogućio e-pristup svim dionicima kojima su informacije potrebne, a kojim bi bilo omogućeno da se u realnom vremenu prate rezultati poslovanja (npr. količine tereta, broj putnika, broj korištenih vezova i dr.) te prometno-tehnički aspekti luka i pristaništa (npr. ulaganja u infrastrukturu i suprastrukturu). Ne koriste se niti alati za automatsko generiranje izvještaja, a koji bi mogli omogućiti brz pristup i jasan prikaz željenih informacija.

Vezano uz postojeće načine praćenja prometa, postojeće rješenje nije zadovoljavajuće za sve sudionike procesa u luci (administrativnih i tehničkih) te je stoga nužno u svim lukama uspostaviti jedinstveni sustav, odnosno provesti postupak digitalizacije praćenja prometa koji će se uklopiti u Riječne informacijske servise te u sustav ERI-poruka (standardizirana elektronička poruka prema međunarodnom standardu za elektroničko izvješćivanje s plovila na unutarnjim vodnim putovima koje se razmjenjuju između korisnika u sklopu Riječnih informacijskih servisa). Postoji intencija uspostavljanja sustava ERI izvješćivanja na međunarodnoj razini na čemu se radi u okviru međunarodnih projekata, no sustav još nije uspostavljen.

Što se tiče komunikacije s javnošću, za sve četiri luke dostupne su njihove internetske stranice koje se redovno ažuriraju, a objavljene informacije osiguravaju dostatnu razinu transparentnosti. Postoji prostor za unaprjeđenje u pogledu promidžbe sektora unutarnje plovidbe i riječnih luka kao područja u kojima je moguće razvijati različite gospodarske djelatnosti.

<b>Promatrani aspekt</b>	<b>Ocjena</b>
Financiranje i ekonomska održivost	Postoji prostor za unaprjeđenje

Organizaciju poslovanja lučkih uprava iznimno je zahtjevno razmatrati kroz financijsku održivost poslovanja budući da se standardne metode procjene financijske održivosti ne mogu primijeniti na poslovanje lučkih uprava. Lučke uprave u javnim lukama zastupaju javni interes. Investicije u luke i pristaništa su značajne i financijski iznimno zahtjevne te zapravo u pravilu financijski nisu isplative u kratkom vremenskom roku, odnosno imaju dugo razdoblje povrata. One su svakako nužne zbog javnog interesa i opće društvene koristi, no potrebno je poduzimati mjere kojima bi se koliko je moguće smanjilo vrijeme povrata na investiciju, odnosno povećala isplativost tih investicija. S druge pak strane postoji, osim direktnih financijskih pokazatelja na poslovanje lučkih uprava, i niz indirektnih ekonomskih utjecaja koje ima poslovanje luka i rad putničkih pristaništa na lokalno gospodarstvo (npr. pozitivan učinak na niz drugih subjekata i gospodarskih društava poput lokalnih komunalnih poduzeća, turističkih zajednica i dr.).

Analiza prihoda lučkih uprava za razdoblje od 2016. do 2020. godine pokazala je da većinu prihoda lučkih uprava čine sredstva državnog proračuna, dok ostatak čine prihodi od lučkih pristojbi i naknada, koncesija, zakupa i najma imovine, EU projekata (u slučaju kada se radi o direktnom prihodu lučkih uprava) te ostalih prihoda.

**Tablica 1: Struktura prihoda lučkih uprava za razdoblje od 2016. do 2020. godine izraženo u postocima**

		Lučke pristojbe i naknade	Koncesijske naknade	Prihodi od zakupa i najma imovine	Prihodi iz proračuna	Prihodi od EU projekata	Ostali prihodi	Ukupno
Lučka uprava Vukovar	2016.	23%	11%	4%	56%	1%	6%	100%
	2017.	27%	10%	4%	53%	2%	4%	100%
	2018.	29%	9%	3%	43%	13%	3%	100%
	2019.	33%	8%	3%	41%	11%	4%	100%
	2020.	22%	15%	1%	48%	13%	1%	100%
Lučka uprava Osijek	2016.	30%	0%	1%	69%	0%	0%	100%
	2017.	12%	4%	0%	84%	0%	0%	100%
	2018.	10%	3%	0%	86%	0%	0%	100%
	2019.	10%	2%	2%	85%	0%	1%	100%
	2020.	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Lučka uprava Slavonski i Brod	2016.	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
	2017.	2%	47%		42%	0%	9%	100%
	2018.	2%	41%		50%	6%	0%	100%
	2019.	5%	38%	0%	43%	11%	2%	100%
	2020.	1%	17%	1%	64%	9%	5%	100%
Lučka uprava Sisak	2016.	28%		1%	69%	0%	2%	100%
	2017.	40%	4%	0%	54%	0%	3%	100%
	2018.	36%	1%	0%	61%	0%	2%	100%
	2019.	20%		0%	78%	0%	2%	100%
	2020.	14%	3%	0%	79%	0%	4%1	100%

**Izvor: Temeljem godišnjih financijskih izvješća lučkih uprava**

Prihodi iz državnog proračuna općenito se odnose na sredstva za tehničko i investicijsko održavanje te tekuće prihode za ostale troškove, a zasebno se u financijskim izvješćima lučkih uprava vode kapitalne investicije iz državnog proračuna. Iz strukture prihoda vidljivo je da se udio prihoda iz državnog proračuna u razdoblju od 2016. do 2019. godine smanjivao u Lučkoj upravi Vukovar, dok se kod Lučke uprave Sisak taj udio povećava, a kod lučkih uprava Osijek i Slavonski Brod uglavnom se zadržava na istoj razini kroz promatrane godine. Lučka uprava Vukovar je u promatranom periodu kroz direktno korištenje EU fondova (EU sredstva iz izvora osim nacionalnih operativnih programa) uspješno povećala svoje prihode, a smanjila udio učešća državnog proračuna. Pri tome je vidljiv i rast prihoda od lučkih pristojbi što je u direktnoj vezi s rastom prometa koji se bilježi u luci Vukovar, a koji je prikazan na narednim stranicama. U 2020. godini vidljiv je pad udjela lučkih pristojbi i naknada u ukupnim prihodima lučkih uprava, što je i razumljivo s obzirom na poteškoće koje je za poslovanje u cijelom svijetu izazvala pandemija bolesti COVID-19.

Prihodi od lučkih pristojbi direktno ovise o veličini prometa što lukama Vukovar i Osijek omogućava značajnije prihode od lučkih pristojbi s obzirom da one ostvaruju međunarodni promet. S druge strane, vidljivo je da se lučka uprava Slavonski Brod u strukturi prihoda od

vlastite djelatnosti trenutno oslanja na prihode od zakupa i najma imovine te koncesijske naknade. Za sve luke, a posebice za luke na Dravi i Savi neophodno je osigurati dostatne razine plovnosti rijeka da bi se prihodi od vlastite djelatnosti lučkih uprava mogli povećati u odnosu na prihode iz državnog proračuna.

**Tablica 2: Struktura rashoda lučkih uprava za razdoblje od 2016. do 2020. godine izraženo u postocima**

		Troškovi za zaposlene	Materijalni troškovi	Troškovi održavanja	Kapitalne investicije	Ostali rashodi	Ukupno
Lučka uprava Vukovar	2016.	13%	15%	39%	16%	17%	100%
	2017.	18%	24%	33%	5%	20%	100%
	2018.	8%	13%	13%	57%	10%	100%
	2019.	19%	23%	30%	7%	21%	100%
	2020.	26%	24%	20%	10%	20%	100%
Lučka uprava Osijek	2016.	23%	15%	4%	34%	24%	100%
	2017.	16%	12%	18%	25%	29%	100%
	2018.	15%	19%	33%	3%	29%	100%
	2019.	9%	12%	11%	55%	14%	100%
	2020.	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Lučka uprava Slavonski Brod	2016.	23%	36%	NA	NA	41%	100%
	2017.	11%	8%	4%	56%	21%	100%
	2018.	5%	2%	7%	72%	13%	100%
	2019.	2%	3%	1%	92%	3%	100%
	2020.	1%	2%	1%	92%	4%	100%
Lučka uprava Sisak	2016.	13%	15%	33%	14%	25%	100%
	2017.	13%	14%	20%	31%	22%	100%
	2018.	6%	3%	19%	62%	9%	100%
	2019.	6%	4%	18%	50%	22%	100%
	2020.	10%	27%	14%	7%	42%	100%

**Izvor: Temeljem godišnjih financijskih izvješća lučkih uprava**

U strukturi rashoda dominiraju investicije. Temeljem podataka za razdoblje od 2016. do 2019. godine provedena je i analiza pokrića neinvesticijskih rashoda (troškovi za zaposlene i materijalni troškovi isključujući troškove tehničkog održavanja) prihodima iz djelatnosti (lučke pristojbe i naknade, naknade od koncesija, zakup i najam imovine te direktni prihodi od EU projekata).

**Tablica 3: Pokriće neinvesticijskih rashoda prihodima iz djelatnosti za razdoblje od 2016. do 2020. godine**

	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Lučka uprava Vukovar	100%	99%	100%	100%	71%
Lučka uprava Osijek	56%	44%	34%	31%	NA
Lučka uprava Slavonski Brod	NA	100%	100%	100%	60%
Lučka uprava Sisak	100%	100%	100%	100%	38%

**Izvor: Temeljem godišnjih financijskih izvješća lučkih uprava**

Rezultati analize pokazuju da trenutno sve lučke uprave, osim Lučke uprave Osijek, ostvaruju dostatne prihode iz vlastite djelatnosti za pokriće vlastitih troškova, odnosno da su u mogućnosti financirati troškove osnovne djelatnosti samostalno, dok Lučka uprava Osijek razliku sredstava nadoknađuje proračunskim sredstvima. Zbog utjecaja bolesti COVID-19 na poslovanje lučkih uprava, 2020. godina je iznimka.

Svakako je važno istaknuti da ekonomičnost i održivost pojedine luke prvenstveno ovisi o količini prometa (teretnog i putničkog) koja se ostvaruje te se u tom smislu radi o javnim lukama od interesa za Republiku Hrvatsku u koje je potrebno nastaviti ulagati kako bi se povećala njihova konkurentnost, a samim time i doprinijelo hrvatskom gospodarstvu. Sve se lučke uprave značajno oslanjaju na sredstva državnog proračuna kada se radi o kapitalnim ulaganjima, premda sve više koriste i EU sufinanciranje te po potrebi kredite. Navedeno upućuje s jedne strane na ovisnost o državnom proračunu koji pak ima svoje limite, a s druge strane upućuje na nužnost unaprjeđenja postojećih i razvoja novih usluga kako bi se vlastiti prihodi povećali do razine koja omogućava barem neki dio kapitalnih ulaganja, ali i na nužnost za pronalaskom alternativnih izvora financiranja. To se prvenstveno odnosi na korištenje sredstava iz EU fondova, poticanje privatnih ulaganja koncesionara ili kroz javno-privatna partnerstva te kroz korištenje kredita i financijskih instrumenata.

Što se tiče korištenja sredstava iz državnog proračuna u narednom razdoblju, važno je uzeti u obzir da su sve četiri lučke uprave objavom dokumenta Podaci iz Registra proračunskih i izvanproračunskih korisnika (NN 60/2020) navedene kao subjekti koji od 2021. godine imaju status proračunskog korisnika državnog proračuna. To znači da svaka lučka uprava samostalno planira sredstva za svoje aktivnosti u državnom proračunu, sukladno određenim limitima, te ima obavezu praćenja i izvještavanja o izvršenju. U ovom se pogledu očekuje određeno pojednostavljenje administrativnih procedura s obzirom na to da će lučke uprave moći samostalno raspolagati sredstvima koja im budu dostupna iz državnog proračuna kao proračunskim korisnicima.

Promatrani aspekt	Ocjena
Tehničko-tehnološki uvjeti	Postoji prostor za unaprjeđenje

U svim lukama infrastruktura je javna, odnosno u vlasništvu je države. Lučke uprave održavaju postojeću infrastrukturu i ulažu u istu sukladno proračunskim mogućnostima te koristeći sredstva dostupna iz EU fondova. S druge strane, suprastruktura poput dizalica, skladišta, raznih pogona većinom je u vlasništvu koncesionara koji istu koriste na lučkoj infrastrukturi za usluge i u razdoblju određenom koncesijskim ugovorom. S obzirom na ograničenja državnog proračuna, postoji potreba za dodatnim izvorima ulaganja u lučku infrastrukturu kako bi se omogućila što brža realizacija razvojnih projekata i time povećala konkurentnost hrvatskih luka. EU sredstva se već koriste te je svakako potrebno nastaviti s tom praksom gdje je moguće.

Osim toga, potrebno je unaprijediti model upravljanja u lukama te kroz javno-privatna partnerstva, veći angažman koncesionara pa i kredite ili financijske instrumente otvoriti veći prostor za privatna ulaganja u samu infrastrukturu. Model javno-privatnog partnerstva nije se do sada koristio u lukama unutarnjih voda. Neki od razloga su potreba za dogradnjom i



modernizacijom lučke infrastrukture te postojeće koncesije koje su ugovorene na dulje rokove (prioritetne koncesije). Također, u lukama postoje djelomično neriješeni imovinsko-pravni odnosi što daje određenu razinu nesigurnosti potencijalnim ulagačima. Razlog su i postupci davanja koncesija - rokovi za davanje ove vrste koncesija su 30 godina, odnosno maksimalno 50 godina uz suglasnost Vlade RH. Radilo bi se o visokim investicijama pa se postavlja pitanje mogućnosti povrata investicija u ovim rokovima kao i međusobnog reguliranja odnosa nakon isteka koncesija (što se događa s izgrađenom infrastrukturom/ suprastrukturom).

Prostor za unaprjeđenje u tehničko-tehnološkom smislu postoji u različitim aspektima u sve četiri luke, no važno je napomenuti da se stupanj tehničko-tehnološkog razvitka razlikuje od luke do luke te je u tom pogledu potrebno usklađivanje u kvaliteti infrastrukture i opreme. U svim lukama postoje potrebe za nadogradnjom infrastrukture i modernizacijom tehnologija i opreme. Operacije nisu automatizirane, koristi se klasična mehanizacija za pretovar. U lukama nedostaju terminali i oprema za prihvat i zbrinjavanje otpada s plovila, a u lukama od međunarodnog značaja nedostaju i uređaji za preradu otpada prikupljenog na brodovima. Infrastruktura za opskrbu alternativnim gorivima (poglavito LNG) i opskrbu električnom energijom također nije razvijena.

Poslovanje luka dominantno ovisi o stanju plovnosti i održavanju plovnih putova, a što trenutno predstavlja poteškoću za luke Sisak i Slavonski Brod te dijelom za luku Osijek zbog postojanja kritičnih dionica na Savi i Dravi. Navedeno uzrokuje smanjenu dostupnost luka te nemogućnost prihvata nekih plovila (posebice ako se radi o plovilima većeg gaza).

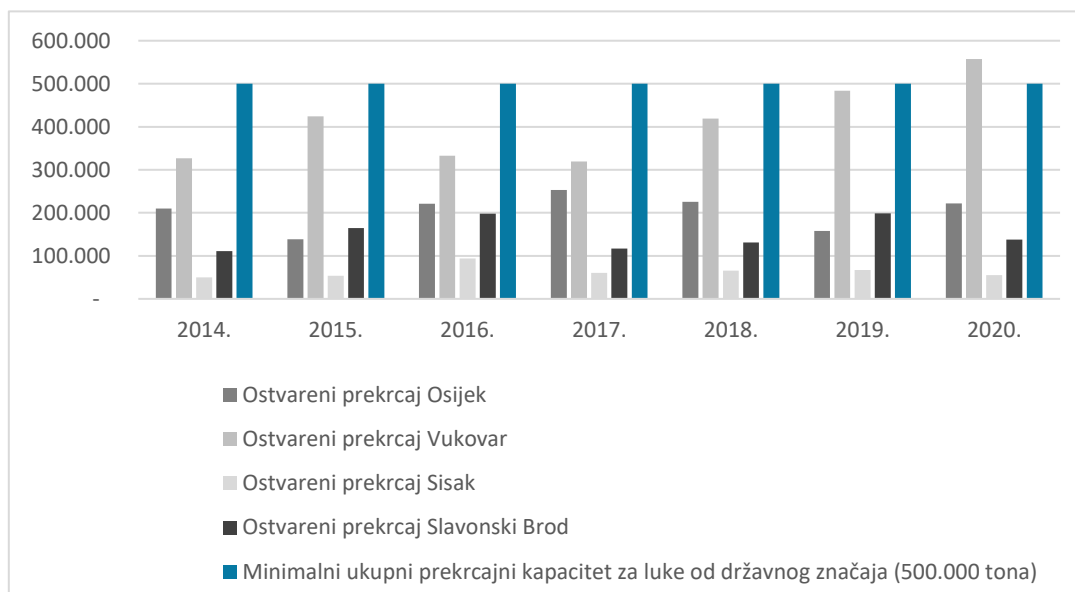
Promatrani aspekt	Ocjena
Usluge	Postoji prostor za unaprjeđenje

Sve četiri luke dominantno su teretne, odnosno usluge koje dominiraju u poslovanju su usluge ukrcaja, iskrcaja i pretovara tereta. Analiza je pokazala da kod luka Osijek, Vukovar i Slavonski Brod postoji diverzifikacija u pogledu strukture tereta, odnosno da ove tri luke mogu pružiti i pružaju usluge za različite vrste tereta, dok je luka Sisak usmjerena na tekuće terete (nafta). Diverzifikacija s jedne strane svakako povećava kompetitivnost pojedine luke. S druge strane, promatrajući cjelokupan sustav unutarnje plovidbe u RH, trebalo bi izbjegavati da hrvatske luke budu jedna drugoj konkurencija. Lukama Osijek i Vukovar koje se nalaze geografski blizu jedna drugoj objema u strukturi tereta dominira rasuti teret i pijesak. U tom smislu potrebno je osmisliti modele za specijalizaciju luka.

Vidljivo je da u promatranom periodu niti jedna od luka ne koristi svoje kapacitete u skladu s minimalnim ukupnim prekracajnim kapacitetom za luke od državnog značaja propisanim Uredbom o tehničko-tehnološkim uvjetima za luke i uvjetima sigurnosti plovidbe u lukama i pristaništima unutarnjih voda (NN 32/09), izuzev luke Vukovar koja je u 2020. godini premašila taj pokazatelj.



**Slika 1: Iskorišteni prekrcajni kapacitet u lukama na godišnjoj razini u odnosu na minimalni prekrcajni kapacitet propisan za luke od državnog značaja**



**Izvor: Temeljem podataka LU Osijek, LU Vukovar, LU Slavonski Brod i LU Sisak**

Iz svega navedenog vidljivo je da potencijali hrvatskih luka za teretni promet nisu u potpunosti iskorišteni te postoji nužnost za većim i efikasnijim iskorištavanjem prekrcajnih kapaciteta.

Mogućnost skladištenja tereta u neposrednoj blizini plovnog puta važna je lučka usluga. Sve četiri hrvatske luke na unutarnjim vodama imaju skladišne kapacitete, a veličine skladišnih prostora različite su u pojedinim lukama. Što se tiče drugih vrsta lučkih usluga, u sve četiri luke postoji prostor za unaprjeđenje popratnih usluga vezano za terete (npr. pakiranje i prepakiranje robe, kontrola kvalitete, trgovina). U svim lukama postoji prostor za unaprjeđenje i u pogledu usluga opskrbe plovila i prihvata otpada s plovila, iako je stupanj razvijenosti infrastrukture za ove usluge te sam opseg usluga koje se trenutno pružaju različit među lukama.

U pogledu drugih vrsta usluga, sve četiri luke imaju mogućnosti za putnički promet. U lukama Vukovar i Osijek vidljiv je rast putničkog prometa i značajan potencijal za razvoj tog aspekta prijevoza, a posebice u kombinaciji s uslugama iz sektora turizma. Vrlo mali obim putničkog prometa bilježi se u lukama Slavonski Brod i Sisak, primarno zbog nepovoljnog stanja plovnosti rijeke Save. Da bi se potencijal putničkog prometa iskoristio, potrebno je prvenstveno osigurati dostatnu razinu plovnosti rijeka (prvenstveno Sava, dijelom Drava). Dodatno, potrebno je ulagati u promidžbu, suradnju s putničkim agencijama, suradnju s entitetima iz drugih sektora (poput kulture, turizma, pa čak i gospodarstva i poljoprivrede u smislu domaćih OPG-ova i slično). Ovo su aktivnosti koje je svakako potrebno intenzivirati u daljnjem upravljanju i razvoju hrvatskih luka.

Luka Osijek jedina za sada u svom obuhvatu ima i sportska pristaništa (Neptun, Retfala i Zimska luka). U pogledu pristaništa općenito, vrste pristaništa trenutno nisu prilagođene zahtjevima korisnika i organizaciji upravljanja pristaništima te je nužno preispitivanje i nova podjela vrsta pristaništa sukladno stvarnim potrebama.

U pogledu vanjskih čimbenika, na poslovanje luka negativno utječe nepovoljno gospodarsko okruženje, prvenstveno manjak industrija i drugih generatora potražnje za lučkim uslugama. Stoga je s jedne strane nužno ponuditi druge vrste usluga u lukama u skladu s potražnjom, a s druge ojačati međusektorsku suradnju koja bi rezultirala simultanim razvojem luka i gospodarstva u užem i širem lučkom području.

Promatrani aspekt	Ocjena
Koncesije	Postoji prostor za unaprjeđenje

Tijekom godina kroz praktičnu primjenu modela koncesija u lukama unutarnjih voda uočene su poteškoće koje utječu na cjelokupno poslovanje i razvoj luka unutarnjih voda:

- stroga pravila kod davanja koncesija što direktno negativno utječe na složenost postupaka davanja koncesija te smanjenu mogućnost izmjena koncesijskih ugovora u skladu sa zahtjevima tržišta koje se brzo mijenja čime se cjelokupan sustav doima tromim.
- prioritetne koncesije koje su dane temeljem Zakona o lukama unutarnjih voda iz 1998. godine gdje su zatečeni lučki operateri imali pravo dobiti koncesiju bez javnog nadmetanja uz uvjet da Republika Hrvatska postaje vlasnikom lučkih građevina tih trgovačkih društava. U međuvremenu su neka od tih trgovačkih društava privatizirana bez da je napravljena diobena bilanca, odnosno zemljište i infrastruktura su postali privatno vlasništvo. Neki od ovakvih ugovora o koncesijama su i dalje na snazi.
- imovinsko-pravni problemi, koji slijede prethodnu točku, a gdje su privatna društva vlasnici nekretnina u lučkom području gdje obavljaju djelatnost što se kosi s karakterom javnih luka i predstavlja problem prilikom davanja koncesija.
- složen postupak pripreme nadmetanja uz izradu studije gospodarske opravdanosti koja iziskuje znatna financijska sredstva.
- ugovori za postojeće koncesije koji su na isteku često sadrže odredbe vezano za građevine u vlasništvu koncesionara koje čine buduće nadmetanje za koncesiju neizvjesnim (što će se dogoditi s izgrađenim građevinama, što ako je postojeća tehnologija zastarjela i sl.).
- neizvršavanje ugovora o koncesiji u smislu investicija i razine pretovara.
- nepovoljno gospodarsko okruženje koje negativno utječe na broj potencijalnih koncesionara prilikom javnog nadmetanja te kasnije i na njihov rad.

### 3.3 Ocjena funkcionalnosti modela upravljanja

Analiza modela upravljanja pokazala je da postoji prostor za unaprjeđenje upravljanja vodnim putovima i upravljanja lukama i pristaništima u Republici Hrvatskoj. Vidljivo je da se u prethodnim razdobljima radilo na jačanju svih promatranih aspekata upravljanja te je i u narednom periodu potrebno nastaviti s aktivnostima koje će ojačati efikasnost modela upravljanja i to na način koji će omogućiti prilagodbe novim europskim i nacionalnim politikama te trendovima razvoja i kretanja prometa.

U cilju stvaranja konkurentnog, visokoučinkovitog i modernog sustava unutarnje plovidbe u Republici Hrvatskoj koji je potpuno integriran u europsku prometnu mrežu te funkcionira po načelima ekonomske i ekološke održivosti, nužno je osigurati ulaganja u prometno-tehnološke

aspekte, jačanje ljudskih resursa i informacijsko-komunikacijske tehnologije uz istovremeno uklanjanje proceduralnih barijera.

U odnosu na prometno-tehnološku komponentu ključno je osigurati preduvjete za neometano odvijanje prometnih tokova te privlačenje korisnika prijevoza unutarnjim plovnim putovima. To se prije svega odnosi na redovno održavanje plovnih putova i klasa plovnosti na Savi, Dravi i Dunavu, modernizaciju lučke infrastrukture i opreme te korištenje IKT-a u poslovanju, posebno koristeći funkcionalnosti RIS-a (digitalizacija sektora unutarnje plovidbe).

U odnosu na gospodarsku i društvenu komponentu, potencijal unutarnje plovidbe u Republici Hrvatskoj je nedovoljno iskorišten. To se ne odnosi samo na nisku iskorištenost prekrcajnih kapaciteta u lukama, nego i na nedostatak gospodarsko-poduzetničkih zona u blizini luka i na još uvijek nisku iskorištenost turističkog potencijala unutarnje plovidbe. Samim ulaganjima u prometno-tehnološku komponentu povećat će se privlačnost unutarnje plovidbe kao prijevoznog moda pa se može očekivati povećanje broja korisnika lučkih usluga, ali i tzv. *spill-over* efekt na stvaranje i jačanje gospodarskih zona, poduzetništva, industrije, povećanje ponude turističkih usluga. Time se ujedno otvaraju mogućnosti za otvaranje novih radnih mjesta i jačanje gospodarstva, pa čak i demografsku obnovu područja u kojima su smještene luke unutarnjih voda.

S obzirom na sve navedeno može se reći da sektor unutarnje plovidbe trenutno nije funkcionalan u mjeri i na način na koji bi mogao biti, no potencijal za razvoj je velik i postoji jasna vizija njegovog ostvarenja.

### 3.4 Prijedlozi poboljšanja, reorganizacije i razgraničenja odgovornosti

Područje	Prijedlozi poboljšanja
Procedure	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Više iskoristiti mogućnosti digitalizacije i automatizacije poslovnih procesa u radu Ministarstva (npr. digitalna odobrenja, strukturirane dijeljene baze podataka za brz pristup informacijama, korištenje alata za vizualizaciju i automatsko generiranje izvještaja). Pri tome se za određivanje prikladnog načina i alata za unaprjeđenje pojedine procedure preporučuje provesti detaljno snimanje procesa (AS-IS stanje) uz pomoć vanjskih stručnjaka koji onda mogu predložiti i izraditi konkretna rješenja.</li> <li>• Digitalizirati poslovne procese u svim lukama i putničkim pristaništima na unutarnjim vodama (npr. za evidenciju prometa, izdavanje računa, izradu izvješća).</li> </ul>
Ljudski resursi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na razini Ministarstva, lučkih uprava i operatera redovito (na godišnjoj razini) provoditi analizu kompetencija te temeljem nje definirati planove edukacija ili zapošljavanja. Analizu kompetencija preporuča se provoditi na način da se za svakog djelatnika utvrde potrebne kompetencije (uključujući i područja u kojima je potrebno sticati nova znanja) te se za svaku kompetenciju daje ocjena postojeće razine znanja u odnosu na željenu i utvrđuje se eventualni jaz, odnosno kompetencije koje je potrebno dodatno jačati.</li> <li>• Planove edukacija izrađivati za svakog djelatnika pojedinačno na način da se omogući stjecanje specifičnih, stručnih i tehničkih znanja (npr. edukacije vezano za RIS sustav, nove tehnologije, lučku mehanizaciju, automatizaciju lučkih operacija, tretiranje otpada s plovila, alternativna goriva poput LNG-a), a uzimajući u obzir rezultate analize kompetencija i zahtjeve pojedinog radnog mjesta.</li> <li>• Osigurati edukacije u području upravljanja investicijama i razvojnim projektima kako za djelatnike Ministarstva tako i za lučke uprave, a to uključuje i znanja vezano za pripremu i provedbu EU sufinanciranih projekata.</li> <li>• Iskoristiti mogućnosti učenja putem online platformi (ovisno o dostupnosti relevantnih tema na online platformama).</li> <li>• Poticati uključivanje djelatnika i institucija u projekte (nacionalno i na međunarodnoj razini) te sudjelovanje u praktičnim treninzima, a kako bi se omogućilo stjecanje što više znanja i jačanje kompetencija kroz praktično iskustvo. Osim stjecanja znanja, kroz uključivanje djelatnika i institucija u projekte doprinijet će se i vidljivosti sektora te Republike Hrvatske općenito.</li> <li>• Prenositi stečena znanja unutar vlastite institucije ili širem krugu dionika u sustavu unutarnje plovidbe (npr. prijenos znanja i informacija stečenih na konferencijama, projektima, studijskim putovanjima od strane osoba koje su sudjelovale).</li> <li>• Poticati razvoj stručnog kadra u vodnom prometu te nastaviti sa stipendiranjem učenika/studenata iz područja unutarnje plovidbe.</li> </ul>
Komunikacija i upravljanje informacijama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uvesti alat za e-pristup ključnim dionicima sektora unutarnje plovidbe (prvenstveno Ministarstvo, lučke uprave i operateri) za praćenje stanja u sektoru i ključnih pokazatelja u realnom vremenu, a ne samo na godišnjoj razini.</li> <li>• Unaprijediti dijeljenje informacija s javnošću na način da se informacije o stanju vodnih putova, lukama, projektima, uslugama i slično dijele češće na internetskim stranicama Ministarstva i lučkih uprava.</li> <li>• Pojačati promidžbene aktivnosti korištenjem godišnjih planova za vidljivost i promidžbu u kojima će biti utvrđene konkretne aktivnosti (adekvatan marketinški miks), proračun, ciljana publika i poruke koje se žele prenijeti; suradnja Ministarstva, lučkih uprava i operatera, jedinica lokalne i regionalne samouprave te lokalnih i regionalnih turističkih zajednica je neophodna kako u pripremi planova promidžbenih aktivnosti tako i u njihovoj provedbi (npr. zajednička organizacija konferencija, dijeljenje informacija na vlastitim web stranicama, zajednička izrada materijala za informiranje, zajedničko sudjelovanje u sajmovima ili konferencijama na EU i međunarodnoj razini).</li> <li>• Osigurati prisutnost informacija o sektoru unutarnje plovidbe u medijima i na društvenim mrežama.</li> </ul>

Strateško upravljanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ojačati praćenje provedbe aktivnosti predviđenih strateškim dokumentima (sektorska strategija, srednjoročni plan, masterplanovi luka) te o napretku redovito i transparentno izvještavati javnost (primjerice jednom godišnje). To uključuje informiranje o provedenim aktivnostima i napretku provedbe mjera i projekata predviđenih strateškim dokumentima, informiranje o postignućima i konkretnim rezultatima (u smislu ključnih pokazatelja, financiranja, učinka poduzetih aktivnosti na opće gospodarstvo i stanovnike), itd.</li> <li>• Razmotriti mogućnosti kratkoročnog planiranja za sustav unutarnje plovidbe kako bi se omogućilo jasnije usmjeravanje prioriteta na godišnjoj razini kao i definiranje kriterija za ulaganja.</li> <li>• Provoditi evaluacije srednjoročnih i dugoročnih strateških dokumenata tijekom i nakon razdoblja provedbe koje pokrivaju strateški dokumenti, a kako bi se mogla ocijeniti uspješnost i učinci te postignuća u odnosu na planirano i faktori uspješnosti. Provedba evaluacija je od ključne važnosti za formulaciju novih politika, strateških ciljeva i mjera ili redefiniranje postojećih ako se utvrdi potrebnim.</li> </ul>
Financiranje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećati korištenje EU fondova za financiranje izrade projektne dokumentacije te izgradnje i modernizacije infrastrukture u lukama i plovnim putovima.</li> <li>• Za ulaganja više koristiti mogućnosti financijskih instrumenata, kredita i privatnih investicija.</li> <li>• Povećati broj investicija u lukama kroz javno-privatno partnerstvo.</li> <li>• Povećati prihode lučkih uprava kako bi lučke uprave iz vlastitih sredstava, osim tekućih troškova, financirale i dio tehničkog održavanja, ali i investicija.</li> <li>• Koristiti mogućnosti davanja u zakup/najamninu korištenja nekretnina na lučkom području na kratki rok i privremeno, a staviti naglasak na davanje koncesija za obavljanje lučkih djelatnosti i ostvarivanje što većeg prihoda od koncesija i lučkih djelatnosti.</li> </ul>
Sigurnost i nadzor prometa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redovno održavati RIS sustav i osigurati rad svih njegovih funkcionalnosti.</li> <li>• Sudjelovati u međunarodnim projektima koji se bave RIS sustavom i njegovim nadogradnjama.</li> </ul>
Građenje i održavanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vršiti redovno održavanje, obilježavanje plovnih putova koordinirati s korisnicima vodnih putova i operaterima u lukama.</li> <li>• Provoditi redovno snimanje dubina plovnih putova i informiranje brodarstva</li> <li>• Koristiti nove tehnologije kod snimanja i obilježavanja plovnih putova</li> <li>• Provoditi redovno čišćenje plovnog puta.</li> </ul>
Ekološki aspekti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• U svim lukama od međunarodnog značaja planirati terminale za prihvat i zbrinjavanje otpada koji nastaje na brodovima.</li> <li>• U E-lukama osigurati i uređaje za preradu otpada koji se prikupi.</li> <li>• Budući da poslovi prikupljanja i zbrinjavanja otpada nisu komercijalno isplativi, iznaći rješenja zajedno s drugim europskim zemljama kako će se naplaćivati predmetne usluge (primjerice kroz sustav vinjeta, načelo „onečišćivač plaća“).</li> <li>• Modernizirati riječnu flotu u kontekstu tehnoloških inovacija, tj. u domeni zaštite okoliša i novih tržišnih okruženja kroz raspoložive programe potpora.</li> </ul>
Sigurnosna zaštita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usluga sigurnosne zaštite u putničkim pristaništima trenutno ne postoji, no potrebno je razmotriti njezino uvođenje u svim međunarodnim putničkim pristaništima.</li> </ul>
Javne usluge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provesti planiranje u prostoru i pripremu projekata za izgradnju infrastrukture za alternativna goriva.</li> <li>• Sukladno specifičnostima i tržišnim zahtjevima, razmotriti proširenje postojećih lučkih usluga (npr. u putničkim pristaništima vezano za kruzere ponuditi mogućnost remonta brodova izvan sezone pristajanja).</li> <li>• Izvan područja luka unutarnjih voda osigurati mogućnost tzv. privezišta, odnosno prostora gdje bi plovila u međunarodnom prometu mogla pristajati. Privezišta bi služila za opskrbu vodom/strujom/namirnicama, odnosno za odmor posade te bi predstavljala dodatnu javnu uslugu.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planirati izgradnju i pružanje usluga zimovnika na unutarnjim vodnim putovima te pri tome razmotriti upravljanje zimovnicima (zadržati upravljanje od strane Ministarstva ili je potrebno da se zimovnicima upravlja na operativnoj razini).</li> <li>• U sve luke uvesti sustave kontrole kvalitete usluga te ispitivanje zadovoljstva korisnika pruženim uslugama.</li> <li>• Razmotriti mogućnosti i modele specijalizacije hrvatskih luka kroz fokusirane analize tržišta (specijalizacija se može razmatrati s različitih aspekata – specijalizacija za određena tržišta, specijalizacija za specifične usluge, specijalizacija za manevriranje određenim vrstama tereta).</li> </ul>
Komercijalne djelatnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• U okviru posebnog zakona (ZPLUV) predvidjeti, koliko to dozvoljava Zakon o koncesijama, jednostavnija pravila za koncesije, odnosno predvidjeti slučajeve u kojima je moguće davanje koncesija na zahtjev i izmjene ugovora o koncesiji.</li> <li>• Kroz propise osigurati uvjete za lakše prilagođavanje zahtjevima tržišta, odnosno uvjete za dinamičniji sustav poslovanja u lukama (posebice pojednostavljenje procedure za sklapanje, izmjene i raskid koncesijskih ugovora).</li> <li>• Poduzeti aktivnosti (npr. lobiranje, pregovori, promidžba, osiguravanje infrastrukture za pružanje usluga remonta kruzerima, usluge zimovnika) kako bi hrvatska putnička pristaništa postala polazišne luke za kruzere, a što bi imalo značajan utjecaj na lokalni turizam, sveukupno gospodarstvo, ali i druge grane prometa.</li> <li>• Omogućiti obavljanje popratnih djelatnosti u lukama (npr. postavljanje kioska, bankomata ili drugih usluga).</li> <li>• Izraditi planove povezivanja luka s gospodarsko-poduzetničkim zonama u okruženju.</li> </ul>
Upravljanje lukama i pristaništima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadležno Ministarstvo usmjeriti odgovarajuće aktivnosti prema Državnom odvjetništvu u kontekstu iznalaženja rješenja za nekretnine i infrastrukturu u privatnom vlasništvu u lukama Osijek i Vukovar.</li> <li>• Proširiti lučka područja prema potrebama (npr. proširenje luke Vukovar na područje Borova d.d. Vukovar).</li> <li>• Izvršiti evidenciju upravljanja za sve nekretnine u lučkim područjima koje su vlasništvo Republike Hrvatske od strane lučkih uprava.</li> <li>• Utvrditi procedure i visine naknada za davanje nekretnina koje su javno vodno dobro u najam, zakup, davanje prava služnosti i prava građenja.</li> <li>• Preispitati i izvršiti novu podjelu vrsta pristaništa sukladno potrebama koje proizlaze iz analize tržišta te jasno razgraničiti odgovornosti i ovlasti upravljanja pristaništem (lučke uprave, jedinice lokalne samouprave, općina).</li> <li>• Omogućiti da se pristaništa izvan nacionalnog parka i parka prirode razvrstaju kao turistička (u okviru pojedinih općina).</li> <li>• Preispitati odredbe kojima se reguliraju tovarišta.</li> </ul>
Zakonodavne aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donijeti potrebne zakonodavne akte te izmjene i dopune postojećih propisa/odredbi iz područja unutarnje plovidbe s ciljem daljnjeg razvoja gospodarstva i riječnog brodarstva.</li> </ul>
Međunarodna suradnja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nastaviti suradnju sa međunarodnim organizacijama u području unutarnje plovidbe.</li> <li>• Intenzivirati suradnje kroz međudržavne komisije/povjerenstva i stručne radne grupe u sklopu provedbe bilateralnih sporazuma o plovidbi vodnim putovima i njihovom tehničkom održavanju.</li> </ul>

### 3.4.1 Međusobna povezanost i korelacija pojedinih subjekata u unutarnjoj plovidbi

#### Međunarodna razina

Uprava unutarnje plovidbe Ministarstva mora, prometa i infrastrukture sudjeluje u radu međudržavnih komisija i povjerenstava za provođenje međudržavnih ugovora, sudjeluje u radu i prati rad međunarodnih organizacija i drugih međunarodnih subjekata iz područja unutarnje plovidbe, te sudjeluje u radu radnih grupa međunarodnih organizacija na ekspertnoj razini: UN/Ekonomske komisije za Europu, Odbora za kopneni promet, radne grupe za promet unutarnjim vodama, radne grupe za ujednačavanje tehničkih i sigurnosnih pravila u unutarnjoj plovidbi sa sjedištem u Genevi, Dunavske komisije sa sjedištem u Budimpešti, Centralne komisije za plovidbu Rajnom sa sjedištem u Strasbourgu, Savske komisije sa sjedištem u Zagrebu.

Za plovidbu i održavanje vodnih putova važni su bilateralni međudržavni sporazumi/ugovori s državama s kojima Republika Hrvatska graniči kao i s ostalim državama s kojima nema granice, no međusobno se regulira plovidba unutarnjim vodnim putovima.

#### Nacionalna razina

Zajedno s lučkim upravama, nadležno Ministarstvo definira i vodi politiku luka unutarnjih voda, odnosno planira važne infrastrukturne i druge razvojne projekte te pruža potporu lučkim upravama pri pronalaženju drugih modela financiranja razvoja lučke infrastrukture, uz financiranje iz državnog proračuna (EU fondovi, krediti, javno-privatno partnerstvo, različiti poticaji i subvencije za jedinice lokalne samouprave i korisnike lučkih usluga). Ministarstvo zajedno s lučkim upravama sudjeluje u realizaciji i implementaciji infrastrukturnih i drugih projekata koji se financiraju iz Europske unije. Lučke uprave su, sukladno Podacima iz registra proračunskih i izvanproračunskih korisnika, od 1. siječnja 2021. godine postale korisnici Državnog proračuna Republike Hrvatske, što je u značajnoj mjeri izmijenilo način dosadašnjeg funkcioniranja i odnosa između lučkih uprava i službi Ministarstva u kontekstu financiranja kapitalnih investicija u lukama, ali i tehničkog održavanja infrastrukture i redovnog poslovanja na način da lučke uprave prestaju biti neprofitne pravne osobe, a postaju korisnici državnog proračuna te će, kao takve, lučke uprave imati zasebnu poziciju unutar državnog proračuna (do sada je to bila Uprava unutarnje plovidbe), a svi vlastiti prihodi lučkih uprava će se uplaćivati u državni proračun te će se moći koristiti za propisanu djelatnost lučkih uprava. Ujedno, izmijenio se i način (pred)financiranja aktivnosti u okviru projekata financiranih iz EU fondova.

Republika Hrvatska je osnivač lučkih uprava. Lučkim upravama upravljaju Upravna vijeća (imaju po pet članova: tri predstavnika osnivača i po jedan predstavnik jedinice lokalne samouprave i koncesionara), a voditelj poslovanja je ravnatelj. Ministarstvo ima pravo upravnog nadzora nad djelatnostima koje predstavljaju obavljanje javne službe, odnosno nad djelatnostima lučkih uprava koje predstavljaju javne ovlasti.

Lučke su uprave osnivači ZALU-a putem koje se stvara platforma za međusobnu suradnju lučkih uprava, ali i bolju i intenzivniju suradnju s nadležnim Ministarstvom.

Lučke kapetanije u okviru svojih mjesnih nadležnosti imaju ingerenciju u lukama unutarnjih voda u smislu pitanja sigurnosti plovidbe u okviru pojedinih projekata koje provode lučke

uprave. Tako daju posebne uvjete u prilikom izgradnje lučkih građevina, daju mišljenja i suglasnosti kada je to propisano ZPLUV-om te daju prethodnu suglasnost na pravilnike kojima se regulira red u luci te nadziru provođenja reda u luci. Inspektori u okviru kapetanija nadziru provođenje zakonskih i podzakonskih odredbi te su ovlašteni na propisivanje popratnih mjera.

Lučke uprave na unutarnjim vodama usko surađuju s koncesionarima na lučkim područjima iz svoje nadležnosti, nadziru njihov rad u smislu izvršavanja koncesijskih ugovora te u financijskom smislu. Lučki operateri dostavljaju izvješća o poslovanju lučkim upravama periodički u skladu s ugovornim obvezama. Lučke tarife prema kojima posluju koncesionari se donose na način da ih koncesionar predlaže, a upravna vijeća lučkih uprava ih potvrđuju i javno objavljuju.

Kroz Zajednicu za promet na unutarnjim vodama međusobno su povezani gotovo svi subjekti uključujući nadležno Ministarstvo, lučke uprave, lučke operatere te brodarska društva. Kroz rad Zajednice razmjenjuju se informacije i diskutira se problematika sustava te se iznalaze rješenja.



## 4 Kriteriji za vrednovanje efikasnosti i kvalitete modela upravljanja vodnim putovima i lukama

Efikasnost i kvalitetu modela upravljanja vodnim putovima i lukama korisno je redovito vrednovati, jednako kao što je nužno redovito praćenje provedbe strateških dokumenata ili projekata i postignuća željenih ciljeva. Vrednovanje modela upravljanja općenito je koristan alat koji omogućava da se precizno identificiraju nedostaci koji čine rad manje efikasnim ili manje kvalitetnim te da se isti adekvatno adresiraju odgovarajućim mjerama.

### 4.1 Definiranje kriterija i mjerljivih pokazatelja

Za vrednovanje modela upravljanja vodnim putovima predlaže se korištenje sljedećih kriterija:

Tablica 4: Prijedlog kriterija za vrednovanje modela upravljanja vodnim putovima

Kriterij	Pokazatelj	Izvor informacija
Postojanje jasne organizacije, podjele poslova i odgovornosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broj ustrojstvenih jedinica i radnih mjesta koji vrše poslove u sektoru unutarnje plovidbe</li> <li>• Broj radnih mjesta s upravljačkim ovlastima u odnosu na operativne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interni akti Ministarstva</li> </ul>
Efikasnost procedura i poslovnih procesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vrijeme trajanja obavljanja administrativnih postupaka</li> <li>• Broj automatiziranih administrativnih i poslovnih procesa</li> <li>• Troškovi administrativnih procesa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snimke poslovnih procesa, moguće od strane vanjskih stručnjaka</li> </ul>
Adekvatnost ljudskih resursa u odnosu na radne potrebe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postotak radnog opterećenja po radnom mjestu</li> <li>• Postotak izvršenja godišnjeg plana edukacija</li> <li>• Postotak izvršenja Plana zapošljavanja na godišnjoj razini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rezultati godišnje analize radnog opterećenja</li> <li>• Evidencija pohađanih edukacija i treninga po djelatniku</li> <li>• Evidencija zaposlenih po radnom mjestu</li> </ul>
Digitalizacija poslovanja i komunikacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postotak ostvarene digitalizacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izvršenje ugovora za provedbu digitalizacije</li> </ul>
Marketinška aktivnost i prisutnost u medijima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broj pojavljivanja u medijima na godišnjoj razini temeljem zakupa medijskog prostora u promidžbene svrhe</li> <li>• Broj sudjelovanja u promotivnim događanjima na godišnjoj razini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objave u novinama, televizijske i radio emisije</li> <li>• Evidencija organizacije i sudjelovanja u promotivnim događanjima</li> </ul>
Učinkovitost praćenja ostvarenja strateških ciljeva i transparentnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broj objavljenih izvješća o napretku provedbe strateških dokumenata i projekata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objave izvješća na Internet stranici Ministarstva</li> </ul>
Učinkovitost financiranja ulaganja i razvojnih projekata	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udio alternativnih izvora financiranja za ulaganja u vodne putove u odnosu na državni proračun</li> <li>• Udio kredita i privatnog financiranja za ulaganja u vodne putove</li> <li>• Udio financiranja razvojnih projekata u odnosu na troškove redovnog održavanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan i izvršenje državnog proračuna</li> <li>• Izvješća o provedbi pojedinih ulaganja i razvojnih projekata, uključujući podatke o financiranju i izvorima financiranja</li> </ul>

Za vrednovanje modela upravljanja lukama i pristaništima predlaže se korištenje sljedećih kriterija:

**Tablica 5: Prijedlog kriterija za vrednovanje modela upravljanja lukama i pristaništima**

<b>Kriterij</b>	<b>Pokazatelj</b>	<b>Izvor informacija</b>
Postojanje jasne organizacije, podjele poslova i odgovornosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broj ustrojstvenih jedinica i radnih mjesta koji vrše poslove u lukama</li> <li>• Broj radnih mjesta s upravljačkim ovlastima u odnosu na operativne</li> <li>• Utvrdiv broj i vrsta poslova koje obavljaju lučki operateri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podzakonski akti kojima se reguliraju ovlasti i odgovornosti unutar lučkih uprava</li> <li>• Opći akti lučkih uprava</li> <li>• Koncesijski ugovori</li> </ul>
Efikasnost procedura i poslovnih procesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vrijeme trajanja obavljanja administrativnih postupaka</li> <li>• Broj automatiziranih administrativnih i poslovnih procesa</li> <li>• Vrijeme potrebno za izvještavanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Snimke poslovnih procesa, moguće od strane vanjskih stručnjaka</li> </ul>
Adekvatnost ljudskih resursa u odnosu na radne potrebe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postotak radnog opterećenja po radnom mjestu</li> <li>• Postotak izvršenja godišnjeg plana edukacija</li> <li>• Postotak izvršenja Plana zapošljavanja na godišnjoj razini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rezultati godišnje analize radnog opterećenja</li> <li>• Evidencija pohađanih edukacija i treninga po djelatniku</li> <li>• Evidencija zaposlenih po radnom mjestu</li> </ul>
Digitalizacija poslovanja i komunikacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postotak ostvarene digitalizacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izvršenje ugovora za provedbu digitalizacije</li> </ul>
Marketinška aktivnost i prisutnost u medijima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broj pojavljivanja u medijima na godišnjoj razini temeljem zakupa medijskog prostora u promidžbene svrhe</li> <li>• Broj sudjelovanja u promotivnim događanjima i sajmovima na godišnjoj razini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objave u novinama, televizijske i radio emisije</li> <li>• Evidencija organizacije i sudjelovanja u promotivnim događanjima</li> </ul>
Učinkovitost financiranja ulaganja i razvojnih projekata	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postotak pokriva rashoda za osnovnu djelatnost od vlastitih prihoda</li> <li>• Udio alternativnih izvora financiranja za ulaganja u luke u odnosu na državni proračun (vlastiti prihodi, EU sredstva, krediti, privatna ulaganja)</li> <li>• Postotak ispunjenja plana investicija koncesionara na godišnjoj razini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan i izvršenje godišnjeg plana rada i financiranja luka/ Plan i izvršenje državnog proračuna</li> <li>• Plan i izvršenje plana koncesionara</li> </ul>
Razvoj i modernizacija lučke infrastrukture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Godišnja ulaganja u lučku infrastrukturu</li> <li>• Godišnja ulaganja u pristaništa</li> <li>• Godišnja ulaganja u infrastrukturu za prihvat i obradu otpada s plovila</li> <li>• Godišnja ulaganja u infrastrukturu za alternativna goriva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Godišnja izvješća lučkih uprava</li> </ul>
Iskorištenost prekrcajnih kapaciteta u lukama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udio ostvarenog prekrcaja u pojedinoj luci u odnosu na minimalni ukupni prekrcajni kapacitet za luke od državnog značaja na godišnjoj razini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Godišnja izvješća lučkih uprava</li> </ul>

Kriterij	Pokazatelj	Izvor informacija
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udio ostvarenog prekrcaja po vrsti tereta na godišnjoj razini</li> </ul>	
Iskorištenost kapaciteta za putnički promet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broj putnika u pojedinoj luci godišnje</li> <li>• Broj pristajanja putničkih plovila u pojedinoj luci godišnje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Godišnja izvješća lučkih uprava</li> </ul>
Riješenost imovinsko-pravnih odnosa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Broj riješenih predmeta</li> <li>• Postotak podjele vlasništva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zemljišne knjige i katastar</li> </ul>
Efikasnost koncesija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postotak izvršenja plana poslovanja pojedinog koncesionara u pogledu investicija i ostvarenog prometa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Godišnja izvješća lučkih uprava</li> <li>• Plan i izvršenje plana koncesionara</li> </ul>

## 4.2 Metode za višekriterijsku analizu modela upravljanja, usluga i rada javnih tijela

Iz prethodnih je poglavlja vidljivo da je za potrebe ocjene modela upravljanja nužno sagledati različite aspekte o kojima ovisi uspješnost rada javnih tijela i pružanja javnih usluga u sektoru unutarnje plovidbe. Stoga se za buduće analize uspješnosti rada tijela u sustavu unutarnje plovidbe preporučuje primjena sveobuhvatne višekriterijske analize s elementima kvantitativne i kvalitativne ocjene, a kako bi se omogućilo s jedne strane mjerljivo praćenje ključnih pokazatelja i s druge strane šire sagledavanje zatečenog stanja, uzroka i izazova koje je potrebno adresirati.

U nastavku se navodi set kriterija i opisa ciljanih stanja za različite aspekte upravljanja vodnim putovima, lukama i pristaništima te pitanja kao smjernice temeljem kojih se provodi višekriterijska analiza, odnosno pitanja za ocjenu postojećeg stanja u odnosu na ciljano stanje (sivom bojom označena su pitanja koja su primjenjiva samo za lučke uprave). Na kraju poglavlja je temeljem pitanja za višekriterijsku analizu dana ocjena modela upravljanja vodnim putovima i lukama, pri čemu je za svako pitanje moguć odgovor: U potpunosti (vrijedan 1 bod), Djelomično (vrijedan 0,5 bodova) i Uopće ili malim dijelom (vrijedan 0 bodova). Ovisno o tome koliko je za pojedini sustav u sklopu pojedinog područja primjenjivo pitanja, zbroj dodijeljenih bodova stavljen je u odnos s maksimalno mogućim brojem bodova za pojedino područje. Rezultati su prikazani tablično i grafički.

Napominje se da je predložena metodologija namijenjena tijelima u sustavu upravljanja vodnim putovima i lukama/ pristaništima te se preporučuje njeno korištenje u narednom razdoblju. U sklopu višekriterijske analize i niže navedenih pitanja preporučuje se korištenje kriterija i pokazatelja za ocjenu pojedinih aspekata upravljanja vodnim putovima te lukama i pristaništima kako su navedeni u prethodnom poglavlju.

**Tablica 6: Smjernice za provođenje višekriterijske analize rada javnih tijela u sektoru unutarnje plovidbe**

<b>ORGANIZACIJA I OVLAŠTI</b>
<i>Ciljano stanje: Za uspješan rad javnih tijela važno je postojanje jasne organizacijske strukture, podjele poslova i odgovornosti. Time se omogućava jasan sustav zaduženja kojima pojedinci i organizacijske jedinice doprinose misiji i viziji poslovanja.</i>
Pitanja za ocjenu postojećeg stanja u odnosu na ciljano stanje:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postoji li jasno određena organizacijska struktura javnog tijela/ ustanove?</li> <li>• Postoji li jasna podjela poslova među organizacijskim jedinicama?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jesu li jasno definirane zadaće i odgovornosti pojedinog radnog mjesta javnog tijela/ ustanove?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jesu li odgovornosti za upravljanje jasno odvojene od operativnih poslova, odnosno jesu li specifično izdvojene rukovoditeljske pozicije?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jesu li odgovornosti i zadaće koncesionara jasno utvrđene?</li> </ul>
<b>PROCEDURE</b>
<p><i>Ciljano stanje: Da bi cjelokupno poslovanje moglo biti učinkovito važno je osigurati preduvjete za brze reakcije i brzo adresiranje eventualnih poteškoća. Učinkovite procedure omogućavaju i brže ostvarenje nužnih promjena i investicija. Dugotrajne procedure koje se sastoje od mnogo međukoraka i koje se odvijaju pretežito papirnatim putem usporavaju poslovanje i čine sustav tromim, uz stvaranje administrativnog opterećenja kako za djelatnike tako i za korisnike, pa je navedeno potrebno izbjeći koliko je moguće.</i></p>
Pitanja za ocjenu postojećeg stanja u odnosu na ciljano stanje:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jesu li procedure za postupanje u okviru različitih poslovnih procesa Ministarstva i lučkih uprava jasne i dokumentirane?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je li provođenje procedura Ministarstva i lučkih uprava efikasno, odnosno jesu li uspostavljene procedure takve da omogućavaju brzu reakciju i tečnu provedbu poslovnih procesa bez zastoja?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jesu li procedure i poslovni procesi informatizirani unutar javnog tijela/ ustanove, odnosno do koje mjere se koriste mogućnosti digitalizacije i automatizacije poslovanja?</li> </ul>
<b>LJUDSKI RESURSI</b>
<p><i>Ciljano stanje: U pogledu ljudskih resursa cilj je osigurati dostatan broj i strukturu radne snage za izvršenje svih potrebnih zadataka u zadanom obimu i rokovima, a kako bi rad doveo do željenih rezultata. Potrebno je osigurati da je radno opterećenje adekvatno raspoređeno među djelatnicima, a da istovremeno postoji dovoljan broj djelatnika sa specifičnim setovima kompetencija – ovisno o radnim zadacima. Da bi se to osiguralo, u javnim tijelima bi trebali postojati mehanizmi redovite analize ljudskih resursa, ali i aktivnosti kojima će se adresirati rezultati provedenih analiza – prvenstveno zapošljavanja i edukacije.</i></p>
Pitanja za ocjenu postojećeg stanja u odnosu na ciljano stanje:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je li broj djelatnika dovoljan za izvršavanje radnih zadataka? Postoji li potreba za preraspodjelom radnog opterećenja između djelatnika ili ustrojstvenih jedinica?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jesu li postojeći profili stručnjaka zadovoljavajući u odnosu na radne potrebe, odnosno jesu li postojeće kompetencije dostatne u odnosu na specifičnost radnih zadataka, poslovnih procesa i općih trendova razvoja u sektoru?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postoji li i provodi li se plan jačanja kompetencija i treninga?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izrađuju li se planovi zapošljavanja i provode li se zapošljavanja u skladu s analizama radne opterećenosti i kompetencija?</li> </ul>
<b>KOMUNIKACIJA I UPRAVLJANJE INFORMACIJAMA</b>
<p><i>Ciljano stanje: Za učinkovit rad javnih tijela neophodan je pristup točnim i recentnim informacijama kojima se dionicima može omogućiti informiranje i donošenje odluka temeljem praćenja u realnom vremenu. Pri tome je nužno upravljati pravom pristupa informacijama, no svakako je one podatke koji su nužni za poslovanje ili donošenje strateških odluka potrebno prikupljati i stavljati na raspolaganje onim dionicima kojima ti podaci zaista trebaju (prvenstveno Ministarstvu i lučkim upravama). Razmjena informacija među dionicima je to učinkovitija što je pristup informacijama brži i sveobuhvatniji, a struktura podataka ujednačena, lako prepoznatljiva i u tom smislu razumljiva za sve koji podatke koriste.</i></p>
Pitanja za ocjenu postojećeg stanja u odnosu na ciljano stanje:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postoje li mehanizmi redovnog prikupljanja informacija o postojećem stanju na vodnim putovima i u lukama i vode li se ti podaci na jasan i sistematičan način koji omogućava informirano donošenje odluka?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Može li se unutar javnog tijela/ ustanove brzo doći do potrebnih informacija?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provode li se mjere redovnog informiranja i prenošenja informacija važnih za poslovanje unutar javnog tijela/ ustanove?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postoji li jedinstveni dijeljeni alat ili online prostor u kojemu ključni dionici mogu razmjenjivati i brzo pristupati potrebnim informacijama?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je li RIS funkcionalan cijele godine i jesu li sve luke uključene u razmjenu informacija u sklopu RIS-a?</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dijele li se informacije o sustavu unutarnje plovidbe s javnosti i drugim tijelima redovno i na transparentan način (primjerice izvješća o radu, provedbi projekata i ulaganja, ključnim postignućima, mjerljivim rezultatima, itd.)?</li> <li>• Provode li se promidžbene aktivnosti o sustavu unutarnje plovidbe i lučkih usluga i jesu li one dostatne da bi se prenijele željene poruke?</li> </ul>
<p><b>STRATEŠKO UPRAVLJANJE</b></p> <p><i>Ciljano stanje: Nužno je osigurati usklađenost strateških dokumenata kako bi se na svim razinama osigurao isti smjer djelovanja. Osim dobrog i usklađenog strateškog planiranja, neophodno je i redovito praćenje provedbe strateških dokumenata, posebice u pogledu ostvarenja strateških ciljeva i ključnih pokazatelja. Redovito praćenje i izvještavanje o napretku provedbe i postizanju ciljeva omogućava pravovremenu identifikaciju eventualnih odstupanja te prilagođavanje pristupa provedbi i određivanje prioriteta u kratkoročnim razdobljima (primjerice na godišnjoj razini).</i></p> <p>Pitanja za ocjenu postojećeg stanja u odnosu na ciljano stanje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Izrađuju li se strateški dokumenti u sektoru unutarnje plovidbe u skladu s relevantnim zakonodavnim i strateškim okvirom na europskoj i nacionalnoj razini?</li> <li>• Vršili li se redovito praćenje i izvještavanje o rezultatima provedbe strateških dokumenata?</li> </ul>
<p><b>FINANCIRANJE I EKONOMSKA ODRŽIVOST</b></p> <p><i>Ciljano stanje: U pogledu financiranja osnovne djelatnosti lučkih uprava cilj je ostvariti 100% pokrivenosti rashoda osnovne djelatnosti od prihoda osnovne djelatnosti. Što se tiče financiranja ulaganja u vodne putove i luke, potrebno je smanjiti ovisnost o sredstvima iz državnog proračuna te u ukupnim ulaganjima težiti povećanju udjela sredstava iz drugih izvora (EU fondovi, javno-privatna partnerstva, ulaganja koncesionara, krediti, financijski instrumenti). S povećanjem konkurentnosti hrvatskih luka, potrebno je težiti tome da lučke uprave mogu što više troškova za tehničko održavanje i kapitalna ulaganja pokriti iz vlastitih prihoda.</i></p> <p>Pitanja za ocjenu postojećeg stanja u odnosu na ciljano stanje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jesu li investicije u vodne putove, luke i pristaništa usklađene s relevantnim strateškim okvirom i planovima razvoja?</li> <li>• Postoje li jasni kriteriji za određivanje prioriteta za ulaganja, uključujući i kriterije za korištenje sredstava iz državnog proračuna?</li> <li>• Postoje li velika odstupanja između financijskog plana i realizacije?</li> <li>• Kakva je struktura izvora za ulaganja? Koriste li se alternativni izvori sredstava (prvenstveno EU fondovi) maksimalno koliko je moguće za kapitalna ulaganja?</li> <li>• Jesu li vlastiti prihodi lučkih uprava dostatni za pokriće rashoda za osnovnu djelatnost (ljudski resursi i materijalni troškovi)?</li> <li>• Bilježi li se rast teretnog prometa i kakva je struktura tereta u pojedinoj luci?</li> <li>• Bilježi li se rast putničkog prometa u pojedinoj luci/ pristaništu?</li> </ul>
<p><b>TEHNIČKO-TEHNOLOŠKI UVJETI</b></p> <p><i>Ciljano stanje: Osim prihoda i rashoda, ključan pokazatelj poslovanja luka je količina prometa (teretnog i putničkog). Da bi se isti mogao ostvariti u što većem obimu, a što je gospodarski interes Republike Hrvatske, važno je osigurati preduvjete za privlačnost i konkurentnost hrvatskih luka – to se prije svega odnosi na kvalitetu infrastrukture luka i vodnih putova te na opseg i kvalitetu usluga. U pogledu tehničko-tehnoloških uvjeta potrebno je ostvariti plovnost tijekom cijele godine (odnosno omogućiti kontinuiran pristup lukama), dostatnost lučkih kapaciteta i učinkovitost lučkih operacija, ali i infrastrukturu nužnu za zbrinjavanje otpada i korištenje ekološki čistih goriva.</i></p> <p>Pitanja za ocjenu postojećeg stanja u odnosu na ciljano stanje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je li plovnost na vodnim putovima od međunarodnog značaja osigurana tijekom cijele godine, odnosno je li pristup lukama i pristaništima na međunarodnim vodnim putovima moguć tijekom cijele godine?</li> <li>• Odgovaraju li lučka infrastruktura i suprastruktura prometnoj potražnji? Je li kapacitet pojedine luke dostatan i u kojoj mjeri je iskorišten?</li> <li>• Koriste li se u lukama moderne tehnologije i oprema te jesu li operacije automatizirane?</li> <li>• Imaju li sve luke terminale i opremu za prihvat i zbrinjavanje otpada s plovila?</li> <li>• Imaju li sve luke od međunarodnog značaja uređaje za preradu otpada prikupljenog na brodovima?</li> <li>• Imaju li sve luke od međunarodnog značaja infrastrukturu za alternativna goriva?</li> </ul>

USLUGE
<i>Ciljano stanje: Uz adekvatnu, održavanu i modernu infrastrukturu, uspješnost rada luka ovisi o opsegu i kvaliteti pruženih usluga. Nužno je u skladu s potrebama tržišta omogućiti raznovrsne usluge, na način koji će omogućiti razvoj svih luka od međunarodnog značaja. Potrebno je postići omjer cijene i kvalitete koji će omogućiti maksimalnu iskorištenost lučkih kapaciteta i trend rasta. Osim toga, nužno je ostvariti međusektorsku suradnju koja će rezultirati tržišnom ponudom kompatibilnih usluga s uslugom prijevoza unutarnjim vodama.</i>
Pitanja za ocjenu postojećeg stanja u odnosu na ciljano stanje:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postoji li diverzifikacija usluga u sklopu pojedine luke?</li> <li>• Postoji li jasna specijalizacija luka i terminala unutar pojedinih luka?</li> <li>• Pružaju li se sve usluge predviđene Uredbom o tehničko-tehnološkim uvjetima za luke i uvjetima sigurnosti plovidbe u lukama i pristaništima unutarnjih voda?</li> <li>• Jesu li lučke uprave i operateri uključeni u međusektorsku suradnju s drugim relevantnim akterima (npr. povezivanje unutarnje plovidbe i sektora turizma, povezivanje unutarnje plovidbe i gospodarsko-poduzetničkih zona)?</li> </ul>
KONCESIJE
<i>Ciljano stanje: Da bi koncesije bile učinkovite, nužno je da koncesionari uredno izvršavaju svoje planove u pogledu ostvarenog prometa i investicija. S druge strane, lučke uprave trebaju imati mehanizme za kontrolu provedbe koncesijskih ugovora te za odgovarajuća postupanja u slučaju da koncesionari ne izvršavaju svoje ugovorne obaveze. U pogledu dodjele koncesija na lučkom području, ali i općenito učinkovitosti upravljanja lučkim područjem koje ne bi trebalo biti dijeljeno između više entiteta, potrebno je da su pitanja vlasništva u potpunosti riješena, odnosno da u lukama koje su javno dobro ne postoji privatno vlasništvo nad dijelovima lučkog područja.</i>
Pitanja za ocjenu postojećeg stanja u odnosu na ciljano stanje:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izvršavaju li koncesionari svoje obaveze i planove poslovanja u pogledu ostvarenog prometa i investicija?</li> <li>• Koji je stupanj riješenosti imovinsko-pravnih odnosa, odnosno pitanja vlasništva u lučkom području?</li> </ul>

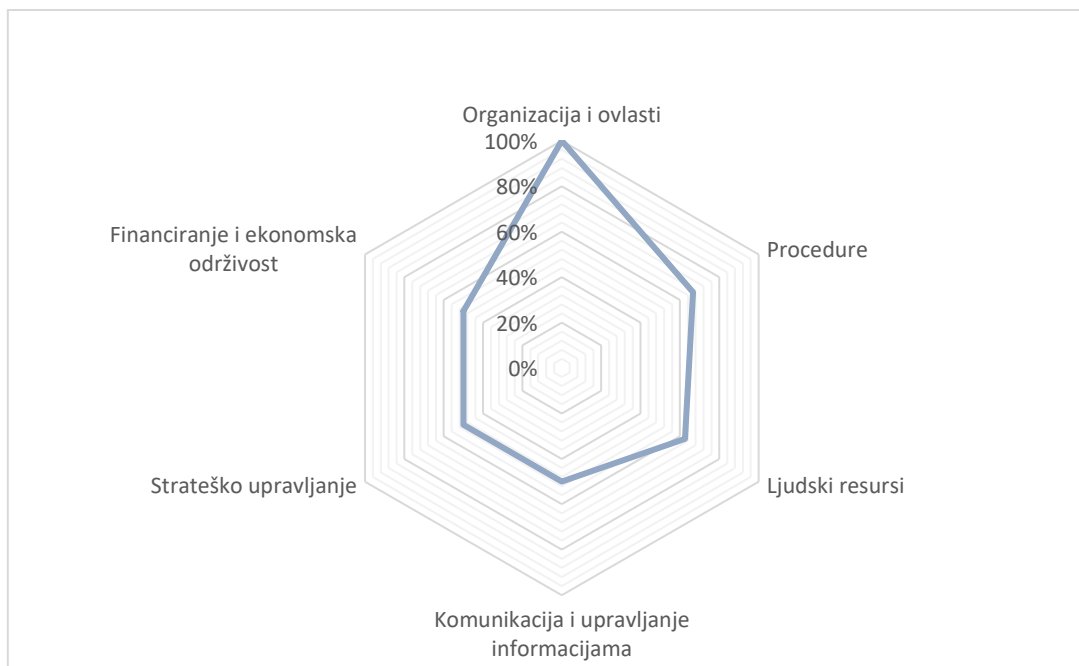
Primjenom prethodno opisane metodologije i pitanja, dobiveni su rezultati kako slijedi u nastavku.

- **Sustav upravljanja vodnim putovima**

**Tablica 7: Rezultati višekriterijske analize za sustav upravljanja vodnim putovima**

Područje	Maksimalni mogući broj bodova	Dodijeljeni broj bodova	Rezultat
Organizacija i ovlasti	4	4	100%
Procedure	3	2	67%
Ljudski resursi	4	2,5	63%
Komunikacija i upravljanje	7	3,5	50%
Strateško upravljanje	2	1	50%
Financiranje i ekonomska održivost	4	2	50%



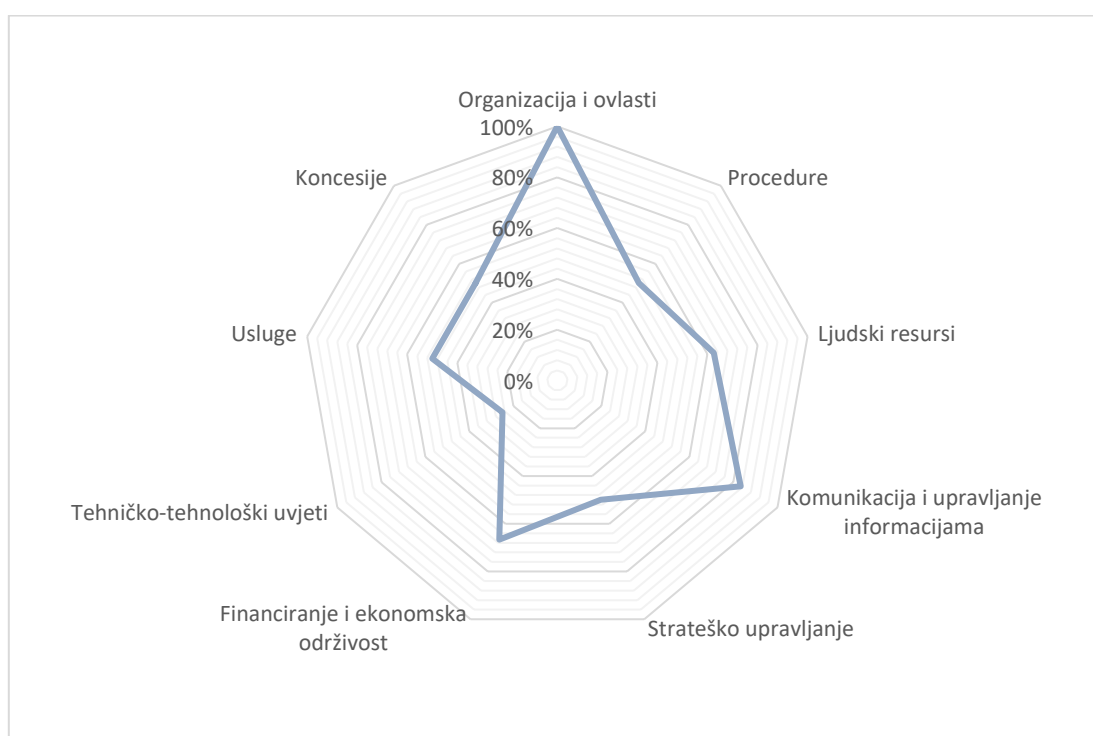


Kao što je prikazano i pojašnjeno u analizi, sustav upravljanja vodnim putovima može se unaprijediti u području jačanja efikasnosti i digitalizacije procedura i poslovnih procesa, daljnjeg jačanja ljudskih resursa i kompetencija, intenziviranju komunikacije i promidžbi unutarnje plovidbe, snažnijim praćenjem i izvještavanjem o napretku provedbe strateških planova te korištenju alternativnih izvora financiranja za kapitalna ulaganja u plovne putove (poglavito nastavak korištenja sredstva iz EU sredstava, ali i iz drugih neproračunskih izvora).

- **Sustav upravljanja lukama i pristaništima**

**Tablica 8: Rezultati višekriterijske analize za sustav upravljanja lukama i pristaništima**

Područje	Maksimalni mogući broj bodova	Dodijeljeni broj bodova	Rezultat
Organizacija i ovlasti	5	5	100%
Procedure	3	1,5	50%
Ljudski resursi	4	2,5	63%
Komunikacija i upravljanje	7	6	83%
Strateško upravljanje	2	1	50%
Financiranje i ekonomska održivost	6	4	67%
Tehničko-tehnološki uvjeti	6	1,5	25%
Usluge	4	2	50%
Koncesije	2	1	50%



Kao što je prikazano i pojašnjeno u analizi sustava, sustava upravljanja lukama i pristaništima može se unaprijediti u području jačanja efikasnosti i digitalizacije procedura i poslovnih procesa, daljnjeg jačanja ljudskih resursa i kompetencija, intenziviranju komunikacije i promidžbi unutarnje plovidbe, jačanju tehničko-tehnoloških kapaciteta i usluga što će dovesti i do povećanja prometa u lukama te samim time omogućiti da se vlastiti prihodi od djelatnosti povećaju i usmjere na investicije uz sve manje korištenje sredstava državnog proračuna.