

СРЕДЊОРОЧНИ ПЛАН ПОСЛОВАЊА ДРУШТВА ЗА ИЗНАЈМЉИВАЊЕ НЕКРЕТНИНА ДИПОС д.о.о. Београд

За период 2027. - 2029. године

Београд, Мај 2026.

www.dipos.rs



**СРЕДЊОРОЧНИ ПЛАН ПОСЛОВАЊА
ДРУШТВА ДИПОС д.о.о. Београд
за период 2027 - 2029 године**



САДРЖАЈ

I Описни део Средњорочног плана пословања	3
РЕЧ ДИРЕКТОРКЕ	4
1. Општи подаци о Друштву	7
1.1 Правна форма Друштва	7
1.2 Делатност Друштва	8
1.3 Организација Друштва са организационом шемом	8
2. Резиме - кратак преглед средњорочног плана са сажетком кључних стратешких циљева, планираних мера и активности	10
3. Мисија и визија Друштва	15
3.1 Мисија Друштва	15
3.2 Визија Друштва	16
4. Анализа пословања Друштва, анализа тржишта, финансијска анализа и SWOT анализа	17
4.1 Анализа пословања	17
4.1.1 Обим и структура фонда непокретности поверених Друштву на привремено управљање у периоду 2023. – 2026. године	17
4.1.2 Степен заузетости фонда	19
4.1.3 Просечна висина закупнине	21
4.1.4 Стабилност фонда	23
4.1.5 Обим, структура и динамика улагања у текуће и инвестиционо одржавање у непокретности у периоду 2023. – 2025. године, план за 2026. годину и план за период 2027. – 2029. године	26
4.1.6 Људски ресурси (запослени)	29
4.1.7 Судски поступци и поступци реституције	31
4.1.7.1 Судски поступци	31
4.1.7.2 Поступци реституције	32
4.2 Анализа тржишта	33
4.2.1 Анализа тржишта са аспекта изнајмљивања и висине закупа	33
4.2.2 Анализа тржишта са аспекта цене радова, услуга и добара	34
4.2.3 Анализа тржишта са аспекта кадрова и запошљавања	35
4.2.4 Финансијска анализа	36
5. Управљање ризицима који су препознати као потенцијални ризици који могу утицати на постизање циљева и дефинисане мера за смањење тих ризика	48
II Акциони план	49



I Описни део Средњорочног плана пословања

РЕЧ ДИРЕКТОРКЕ

Друштво за изнајмљивање некретнина „Дипос“ д.о.о. Београд наредне године обележиће 65 година успешног пословања.

Упркос бројним изазовима који су неминовно утицали и на пословање нашег Друштва, овај значајан јубилеј биће својеврсна потврда залагања стотине запослених који су кроз више од шест деценија својом преданошћу одржали традицију, поверење и континуирано, професионално и одговорно управљање највреднијим некретнинама у власништву Републике Србије.

Током 65 година рада, градећи дугорочне односе са дипломатском и међународном пословном заједницом у Републици Србији, успешно смо спојили одговорно пословање и најсавременије стандарде потврђујући своју позицију лидера у области управљања, издавања и одржавања репрезентативних државних некретнина.

За нас, овај јубилеј није само потврда трајања, већ и доказ поверења које су нам указали не само наши партнери, закупци и запослени, већ и наш оснивач - Влада Републике Србије.

Захваљујући управо тој подршци, Друштво „Дипос“ д.о.о. Београд је израсло у стабилно и респектабилно државно предузеће које доприноси угледу Србије и јачању међународних односа.

Са истом енергијом и одговорношћу гледамо и у будућност, спремни да наставимо да развијамо стандарде квалитета, унапређујемо пословање и стварамо још боље успехе. Стога се средњорочни план пословања друштва Дипос д.о.о.Београд за период 2027 - 2029 године заснива на очувању стабилности транспарентног пословања, унапређењу управљања фондом непокретности, стабилном расту прихода од закупа кроз активну тржишну политику и инвестициона улагања, као и на високом степену професионалности запослених.

Наши приоритети су и раст заузетости фонда, смањење губитака од празних непокретности, унапређење наплате потраживања, инвестиционо одржавање и реновирање, дигитализација радних процеса, јачање односа са закупцима, са дипломатско-конзуларним представништвима у Републици Србији, развој људских ресурса, повећање видљивости и неговање позитивног имиџа Друштва.

Приход који Друштво остварује од обављања делатности, а који је полазна основа у планирању пословања, у директној је вези са обимом и структуром фонда непокретности датих Друштву на привремено коришћење, управљање и одржавање. У том смислу, свака промена у обиму и структури фонда има директан утицај на остваривање прихода од издавања у закуп поверених непокретности.

Полазећи од чињенице да су непокретности којима Друштво управља у јавној својини Републике Србије и да се издају по тржишним условима, Друштво континуирано прати кретања на тржишту некретнина у Београду, како би обезбедило оптимално управљање фондом и дугорочну одрживост прихода.

Квантитативни показатељ обављања делатности Друштва је број закључених Уговора о закупу што уједно и истовремено утиче на висину остварених прихода и пословног резултата Друштва.

Када је реч о приходима, очекује се раст услед обнове уговора о закупу и усклађивање закупнина са тржишним условима услед високе потражње за атрактивним локацијама. Средњорочним планом пословања Друштва за период 2027-2029. година пројектовано је постепено повећање закупнина, у складу са тржишним условима и обновом постојећих уговора о закупу, што ће допринети укупном расту прихода и повећању економске ефикасности пословања.

У циљу ефективне наплате потраживања од купаца непокретности Друштво је у 2024. години донело нови Правилник о активностима и мерама наплате потраживања и праћења извршења новчаних обавеза купаца, чија се примена континуирано спроводи.

Једна од значајних предности Друштва јесте јединствен портфолио репрезентативних некретнина, услуга одржавања о трошку Друштва, као и 24/7 сервис хитних интервенција.

Инвестициона улагања Друштва су у протеклом периоду била усмерена пре свега на непокретности које користе дипломатско-конзуларна представништва у Републици Србији, као и на обнову непокретности намењених будућим закупцима. Оваква структура улагања одражава стратешки приступ Друштва у очувању функционалности, безбедности и репрезентативности објеката који имају посебан институционални значај и који морају испуњавати високе техничке, безбедносне и оперативне стандарде.

Као и претходних година, фокус Друштва биће усмерен на иновативност у пословним процесима, усавршавање технологија, организационе структуре и културних норми Друштва.

Друштво „Дипос“ д.о.о. Београд континуирано прати савремене трендове на тржишту некретнина и унапређује своје пословање кроз примену модерних софтверских решења, дигитализацију процеса и имплементацију најбољих пословних пракси. Посебан значај има редовна ресертификација стандарда ISO 9001:2015, ISO/IEC 27001:2022 и ISO/IEC 27701:2019, чиме Друштво потврђује висок ниво квалитета и безбедности пословних процеса.

Наше активности биће и надаље усмерене ка јачању сарадње са дипломатско-конзуларним представништвима и представницима у Београду. У претходном периоду, Друштво је угостило многобројне представнике дипломатске и међународне пословне заједнице, а са представницима амбасада страних држава са којима се остварује пословна сарадња, највише се разговарало о њеном јачању и унапређењу.

Наше Друштво има и детаљно креирану Стратегију ПР активности за наредни период, са посебним акцентом на кампању обележавања 65 година постојања и организацију централног свечаног догађаја.

Надаље, Друштво је активно и на друштвеним мрежама, а два пута годишње штампа се Дипос Магазин у коме се представљају највредније непокретности из фонда, активности Друштва и значајни закупци.

Поред тога саговорници нашег Дипос Магазина су представници српског естаблишмента, дипломатско-конзуларних представништва у Србији, стручњаци из области друштвених наука, а представљамо и најлепше и најзначајније вредности Србије.

Реализовали смо репрезентативан промо видео Друштва и редовно организујемо разне врсте догађаја са нашим закупцима, локалном заједницом и запосленима. У наредном периоду посебан акценат биће дат интерном ПР-у кроз његово унапређење и спровођење нове стратегије интерне комуникације.

Кроз све наведене активности, Друштво „Дипос“ д.о.о. Београд остаје посвећено свом примарном циљу - да својим закупцима обезбеди сигурност, квалитет и поузданост, уз континуирано унапређење услуга и очување позиције једног од најзначајнијих привредних субјеката у области издавања и управљања некретнинама у власништву Републике Србије.



Бојана Мартиновић

Директорка Друштва за изнајмљивање некретнина Дипос д.о.о. Београд





1. Општи подаци о Друштву

Друштво за изнајмљивање некретнина „Дипос“ д.о.о. Београд (у даљем тексту Друштво) је организовано као друштво капитала чији је оснивач Република Србија за коју, на основу законског овлашћења, оснивачка права врши Влада.

Пуно пословно име:	Друштво за изнајмљивање некретнина „Дипос“ д.о.о. Београд
Скраћено пословно име:	„Дипос“ д.о.о. Београд
Правна форма:	Друштво са ограниченом одговорношћу
Претежна делатност:	Шифра делатности 6820 Изнајмљивање властитих или изнајмљених некретнина и управљање њима
Матични број:	17174452
ПИБ :	100124343
Седиште :	Београд, Савски венац, Сердар Јола 17
Подаци о оснивачу:	100% Република Србија - Влада Републике Србије
Надлежно министарство:	Министарство привреде Републике Србије
Директор	Бојана Мартиновић
Веб сајт Друштва:	www.dipos.rs
Мејл адреса:	dipos@dipos.rs

1.1 Правна форма Друштва

Друштво за изнајмљивање некретнина „Дипос“ д.о.о. Београд је организовано као дводомно. Органи Друштва су Скупштина, Надзорни одбор и директор. Овлашћења и делокруг рада органа Друштва утврђени су у складу са Законом о привредним друштвима и Законом о управљању привредним друштвима која су у власништву Републике Србије.

1.2 Делатност Друштва

Основна делатност Друштва за изнајмљивање некретнина „Дипос“ д.о.о. Београд јесте изнајмљивање и управљање властитим или изнајмљеним некретностима (шифра делатности 6820).

Непокретности којима Друштво располаже су јавна својина Републике Србије и чине саставни део списка непокретности датих на коришћење Друштву, у складу са Закључком Владе Републике Србије 05 број 464-2699/2018 од 22.03.2018. године, као и Уговором о давању на привремено коришћење, управљање и одржавање непокретности у својини Републике Србије, намењених за смештај страних дипломатско-конзуларних представништава, дипломатских и других представника, као и трговинских и других представништава у Републици Србији, број 18/99 од 27.03.2018. године, са припадајућим анексима.

У оквиру своје делатности, Друштво пружа услуге текућег одржавања непокретности. Текуће одржавање обухвата извођење радова који се предузимају ради спречавања оштећења насталих употребом објекта или ради отклањања тих оштећења и укључује прегледе, поправке, као и предузимање превентивних и заштитних мера, односно све радове којима се обезбеђује одржавање објекта на задовољавајућем нивоу употребљивости.

Друштво такође пружа услуге инвестиционог одржавања непокретности, које подразумевају извођење грађевинско-занатских и других радова, у зависности од врсте објекта, а у циљу побољшања услова његовог коришћења током експлоатације.

Поред основне делатности, Друштво обавља и следеће послове:

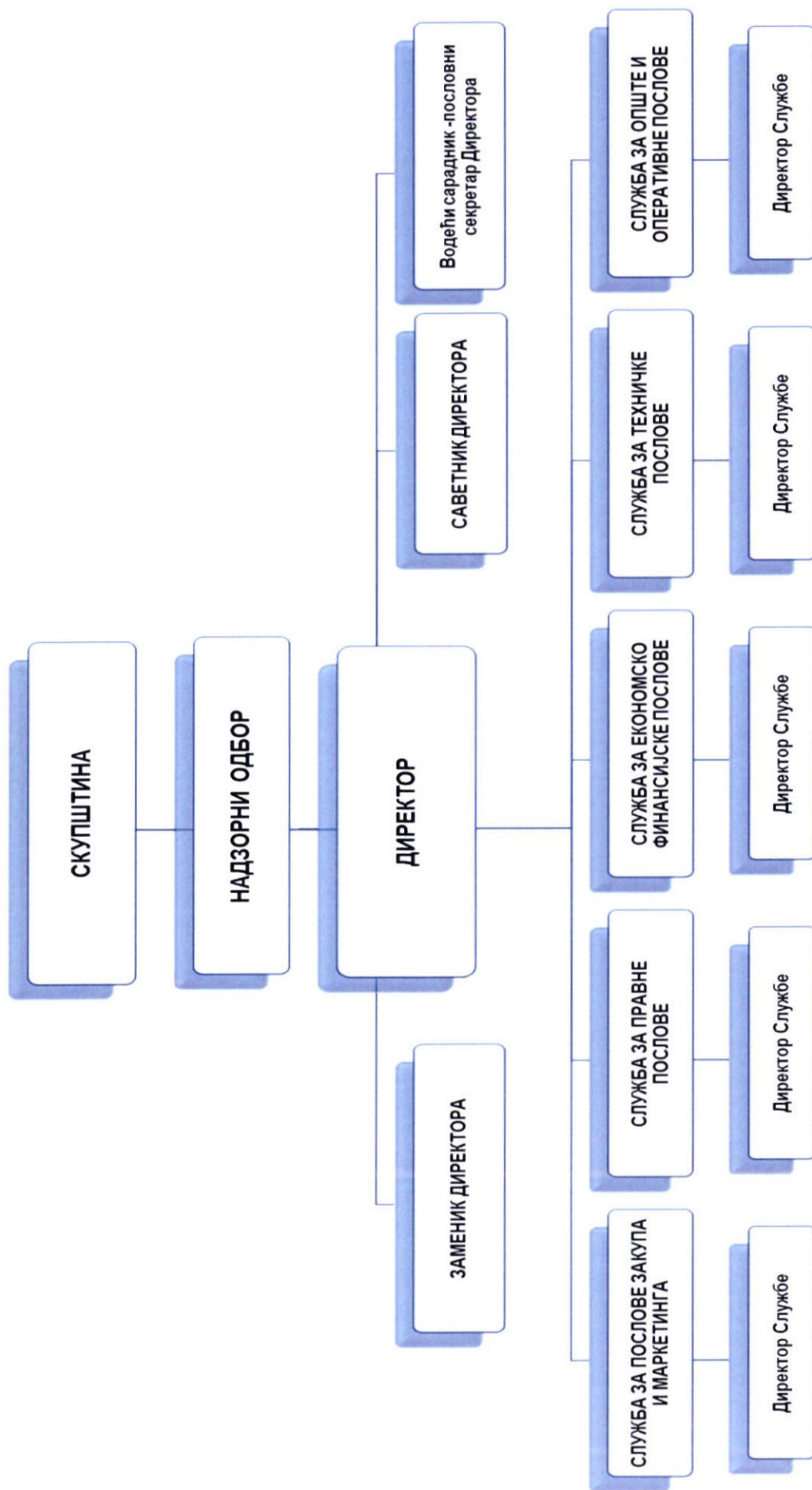
- одржавање објеката,
- хитне интервенције,
- услуге чишћења,
- физичко обезбеђење објеката,
- уређење и одржавање зелених површина,
- консултантске и пројектантске услуге.

1.3 Организација Друштва са организационом шемом

У складу са важећим Правилником о организацији и систематизацији послова Друштво је организовано у пет организационих јединица – Служби и то:

1. Службу за послове закупа и маркетинга
2. Службу за правне послове
3. Службу за економско-финансијске послове
4. Службу за техничке послове
5. Служба за опште и оперативне послове

Шематски приказ организације Друштва дат је у наставку текста:





2. Резиме - кратак преглед средњорочног плана са сажетком кључних стратешких циљева, планираних мера и активности

У изради средњорочног плана за период 2027. – 2029. године Друштво је пошло од постављених стратешких циљева датих у табели која следи и то пре свега:

Р.бр.	Стратешки циљ	Активност	Показатељ (КПИ-кључни индикатор пословања)
1.	Добри пословни односи са свим заинтересованим странама	Континуирано неговање и унапређење добрих пословних односа кроз уредно испуњавање свих уговорних обавеза према свим заинтересованим странама	% заузетост фонда % задовољства купаца
2.	Финансијска стабилност Друштва	Израда финансијског плана (Годишњег програма пословања); Праћење и извештавање о финансијским показатељима и пословним перформансама; Управљање ликвидношћу; Контрола прихода и трошкова и анализа пословних резултата	Остварен приход и добит за текућу годину у односу на претходну годину Степен наплате потраживања Стање новчаних средстава на дан 31.12. у односу на претходну годину
3.	Увећање вредности непокретности којима Друштво управља	Анализа, процена и утврђивање потреба за инвестиционим и текућим одржавањем непокретности; Израда плана инвестиционог и текућег одржавања непокретности	% повећања просечне висине закупнине у односу на остварену у претходној години % реализације плана инвестиционог и текућег одржавања непокретности
4.	Ново запошљавање и стручно усавршавање запослених	Израда Плана стручног усавршавања запослених; Израда плана запошљавања; Обезбеђивање адекватне зараде и награде за рад запослених;	% реализације плана стручног усавршавања запослених % реализације плана запошљавања

Затим, од општег годишњег циља утврђеног Годишњим планом пословања за 2026. годину који гласи: ефикасно, одговорно и транспарентно коришћење, управљање и одржавање непокретности у својини Републике Србије намењених за смештај страних дипломатско-конзуларних представништава, дипломатских и других страних представника, трговинских и других представништава и представника у РС, као и три посебна циља утврђена истим планом а то су:

- добри, одговорни и транспарентни пословни односи са свим заинтересованим странама (КПИ - % заузетости фонда);
- финансијска стабилност друштва (КПИ - % остварења добити и % наплате фактурисаних потраживања);
- редовно одржавање и увећање вредности непокретности којима Друштво управља (КПИ - % реализације плана инвестиционог одржавања непокретности).

С друге стране извршена је анализа остварених прихода, расхода и резултата у претходном периоду од 2023. – 2025. године, плана за 2026. годину како би што прецизније и реалније дошли до пројектованих прихода, расхода и резултата за период 2027.-2029. године.

У пројекцији очекиваних укупних прихода за период 2027. – 2029. године пошло се од:

- искуства и остварених прихода и резултата пре свега у периоду од 2023. – 2025. године, као и од плана за 2026. годину;
- пројектованог обима фонда непокретности на дан 31.12.2026. године и сагледавања у промени обима фонда у наредне 3 године;
- остварене просечне висине закупа, као и процене повећања закупа у наредне три године;
- пројектованог степена заузетости фонда непокретности на дан 31.12.2026. године;
- сагледавања потенцијалних интерних ризика од утицаја на остварење прихода од закупа.

У пројекцији очекиваних укупних расхода за период 2027. – 2029. године пошло се пре свега од:

- искуства и остварених расхода и резултата пре свега у периоду од 2023. – 2025. године, као и од планираних расхода за 2026. годину;
- реалног сагледавања потреба улагања на непокретности за инвестиционо и текуће улагање;
- броја запослених на дан 31.12.2026. године и динамике промене броја запослених у наредне три године;
- висине планиране просечне бруто 1 зараде за 2026. годину и благим увећањем просечне зараде;
- оптималног и рационалног трошења по свим основима трошкова и друго



Сем од напред наведених претпоставки, на које Друштво у одређеној мери може да утиче на висину прихода и расхода, Друштво је пошло и од претпоставке да неће бити већих ризика на остварење прихода и расхода као што су Одлуке Владе РС о изузимању непокретности из фонда Друштва које су му дате на управљање, битнија промена курса ЕУР-а и УСД (с обзиром да је за велики број објеката закупнина уговорена у ЕУР и УСД), велике промене и даљег скока цена материјала, робе и услуга и друго на које Друштво не може да утиче.

Као резултат пројектованих очекиваних прихода и расхода у периоду 2027. – 2029. године очекује се остварење позитивног резултата пословања односно добити на нивоу планиране добити за 2026. годину и пројектованог остварења добити за 2026. годину у складу са утврђеним КПИ од 90%.

У циљу лакшег и прецизнијег сагледавања целокупног средњорочног плана пословања за период 2027.- 2029. године у наставку је дат резиме у форми:

- преглед основних финансијских позиција из биланса успеха за период од 2023. – 2025. године, плана за 2026. годину и очекиваних позиција за период 2027.- 2029. године и
- преглед кључних индикатора пословања за период од 2023. – 2025. године, плана за 2026. годину и очекиваних позиција за период 2027.- 2029. године.

Преглед основних финансијских позиција из биланса успеха за период од 2023. – 2025. године, плана за 2026. годину и очекиваних позиција за период 2027.- 2029. године

у 000 динара								
Р.Бр	Опис	2023.	2024.	2025.	План 2026.	План 2027.	План 2028.	План 2029.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Приходи								
1	Пословни приходи	661.574	700.777	713.113	744.308	770.000	809.000	850.000
2	Финансијски приходи	6.634	41.855	26.305	31.000	25.000	26.000	27.000
3	Остали приходи и поз. нето ефекат из ранијег периода	81.659	45.996	37.584	24.350	12.500	14.000	15.000
4	Укупно приходи:	749.867	788.628	777.002	799.658	807.500	849.000	892.000



Расходи

5	Пословни расходи	475.211	500.782	499.580	660.824	682.749	723.249	765.249
6	Финансијски расходи	18.341	5.757	52.501	675	1.000	1.500	2.000
7	Остали расходи и обезвређења и нег. ефекат из ранијег периода	26.309	19.002	5.631	2.880	2.000	2.500	3.000
8	Укупни расходи:	519.861	525.541	557.712	664.379	685.749	727.249	770.249
9	Бруто добит пре опорезивања	230.006	263.087	219.290	135.279	121.751	121.751	121.751
10	Нето резултат	193.354	226.571	185.844	114.987	103.488	103.488	103.488

Преглед кључних индикатора пословања за период од 2023. – 2025. године, плана за 2026. годину и очекиваних позиција за период 2027.- 2029. године

		у 000 динара						
		2023.	2024.	2025.	2026. План	2027. План	2028. План	2029. План
Пословни приходи	Реализација	661.574	700.777	713.113	744.308	770.000	809.000	850.000
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	0%	+6%	+2%	+4%	+3%	+5%	+5%
Пословни расходи	Реализација	475.211	500.782	499.580	660.824	682.749	723.249	765.249
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	0%	+5%	-0%	+32%	+3%	+6%	+6%
Пословни резултат	Реализација	186.363	199.995	213.533	83.484	87.251	85.751	84.751
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	0%	+7%	+7%	-61%	+5%	-2%	-1%



Нето резултат	Реализација	193.354	226.571	185.844	114.987	103.488	103.488	103.488
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	0%	+17%	-18%	-38%	-10%	0%	0%
Број запослених на дан 31.12.	Реализација	55	56	55	63	64	67	70
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	0%	+2%	-2%	+15%	+2%	+5%	+4%
Просечна бруто зарада	Реализација	162.891	177.932	185.252	194.453	206.688	221.155	236.636
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	0%	+9%	+4%	+5%	+6%	+7%	+7%
Инвестиције	Реализација	84.379	83.625	123.851	130.000	136.247	149.877	164.858
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	0%	-1%	+48%	+5%	+5%	+10%	+10%

3. Мисија и визија Друштва

3.1 Мисија Друштва

Мисија Друштва је да страним дипломатско-конзуларним представништвима и међународној и домаћој пословној заједници у Београду и њиховим члановима обезбеди, да на лак и брз начин пронађу и изнајме некретнину која задовољава све њихове радне и животне потребе.

Како би Друштво осигурало испуњење мисије, у свим активностима које обавља, доследно се придржава следећих начела:

▪ **Квалитет и задовољство клијената**

- висок квалитет услуга у складу са међународним стандардима;
- задовољство корисника је примарни циљ Друштва. Постиже га уз неговање партнерских односа, кроз међусобну размену искустава, знања и заједничко решавање евентуално насталих проблема;
- редовно преиспитивање система управљања квалитетом са циљем унапређења свих процеса рада Друштва.

▪ **Конкурентност и профитабилност**

- одржавање конкурентности на тржишту сталним унапређењем и иновирањем услуга и процеса рада;
- одржавање и јачање привредне стабилности Друштва и континуираног раста пословне добити.

▪ **Репутација и друштвено одговорно пословање**

- поверење и углед код пословних партнера, корисника услуга, свих заинтересованих страна на тржишту некретнина, као и целокупне друштвене заједнице;
- неговање професионалних односа са корисницима и осталим заинтересованим странама.

▪ **Унапређење интерних процеса рада и знања кадрова**

- континуирано улагање у унапређење знања и вештина запослених како би се постигла оптимална ефикасност и ефективност;
- благовремено и адекватно планирање свих активности;
- обезбеђивање услова и амбијента за креативан и тимски рад;
- успостављање добре интерне и екстерне комуникације у циљу преношења вредности, знања и информација;

- посвећеност свих запослених усвајању јединственог система вредности Друштва који почива на принципима интегритета, пословне етике, поштовања, посвећености и одговорности према колегама и клијентима и континуираном унапређењу квалитета услуга које пружа;
- одговорност свих запослених у поступању и опхођењу са клијентима, пословном и широм друштвеном заједницом;
- непрекидно подизање свести запослених о значају излагања у сусрет потребама и очекивањима клијената;
- континуиран рад на изградњи односа поверења са клијентима, што представља основ успешног пословања;
- увећање задовољства запослених чијом ће се мотивацијом постићи већа ефикасност рада;
- континуирана брига и стварање предуслова за сигурнији начин рада и очување здравља и живота запослених.

3.2 Визија Друштва

Визија Друштва је да професионалним приступом, константним унапређењем услуга и супериорном понудом Друштво увек жели да буде први избор и поуздан партнер дипломатској, као и међународној и домаћој пословној заједници у Републици Србији при одабиру непокретности за њихове пословне и животне потребе.

Друштво жели да буде:

- организација која неуморно слуша потребе клијената и интегрише у циљу континуираног побољшања услуга;
- да увек будемо на располагању клијентима;
- организација која стимулише нове идеје.

Друштво не жели да само прати трендове. Жели да их, у синергији са клијентима креира.

Посвећеност унапређењу квалитета живота и рада купаца нашег Друштва, увећање вредности државне имовине коју му је Република Србија поверила на управљање, као и етичко, одговорно и професионално пословање, чине срж пословне филозофије Друштва.

4. Анализа пословања Друштва, анализа тржишта, финансијска анализа и SWOT анализа

4.1 Анализа пословања

Основна делатност Друштва за изнајмљивање некретнина „Дипос“ д.о.о. Београд је **издавање у закуп непокретности** у својини Републике Србије које су Друштву поверене на **привремено коришћење, управљање и одржавање**.

У обављању делатности Друштва кључну улогу имају:

- **обим и структура фонда** непокретности које су Друштву поверене на привремено коришћење, управљање и одржавање;
- **степен заузетости фонда (број закључених уговора о закупу);**
- **висина закупнине;**
- **стабилност фонда;**
- **судски поступци и реституција;**
- **обим, структура и динамика улагања у текуће и инвестиционо одржавање у непокретности у периоду од 2023. до 2025. године и планом за 2026. годину;**
- **људски ресурси и др.**

4.1.1 Обим и структура фонда непокретности поверених Друштву на привремено управљање у периоду 2023. – 2026. године

Обим и структура фонда непокретности датих Друштву на привремено коришћење, управљање и одржавање Закључцима Владе Републике Србије су се мењали током година.

Влада Републике Србије је у периоду 2023. – 2026. године до данас донела неколико Закључка о располагању непокретностима из фонда Друштва, која су утицала на промену обима и структуре фонда непокретности датих Друштву на привремено коришћење, управљање и одржавање.

Структура фонда непокретности којим Друштво управља састоји се од објеката (вила, зграда, кућа), станова, пословних простора, гаража и гаражних места.

У циљу сагледавања насталих промена у обиму и структури фонда у периоду 2023. - 2026. године, у наставку је дат **табеларни и графички приказ обима и структуре фонда непокретности**, са стањем на дан 31.12.2023. године, 31.12.2024. године, 31.12.2025. године и пројекцијом/проценом на дан 31.12.2026. године.

Узимајући у обзир чињеницу да је Дирекција за грађевинско земљиште и изградњу града Београда поднела предлог Градској општини Стари град за административни пренос катастарских парцела и то са Републике Србије на Град Београд, на којим се налази пословни простор у улици Македонска бр. 5, локал 2,3,4 и 5 у Београду ради изградње прве фазе линије Београдског метро система и да предметна локација мора бити предата извођачу, очекује се да ће Друштву до краја 2026.године бити изузета 4 пословна простора на предметној адреси.

У духу промена које су планиране током 2026. године које би требале да утичу на структуру фонда непокретности у својини Републике Србије које су дате на привремено коришћење, управљање и одржавање овом Друштву, а све као директна последица поднетог предлога Дирекција за грађевинско земљиште и изградњу града Београда Градској општини Стари град о предаји локације на адреси Македонска бр. 5 извођачу најкасније до краја 2026. године, у наставку текста дат је приказ обима и структуре фонда непокретности Друштва по кварталима.

Преглед обима и структуре фонда непокретности поверених Друштву у периоду 2023. – 2025. године са пројекцијом/проценом на дан 31.12. 2026. године

Ред бр.	Врста непокретности	2023.	2024.	2025.	Пројекција 2026.
1	Објекти (виле, куће...)	137	138	138	138
2	Станови	149	151	151	151
3	Пословни простори	21	21	21	17
4	Гараже/гаража места	12	12	12	12
	Укупно:	319	322	322	318

Графички приказ обима и структуре фонда непокретности у својини Републике Србије поверених Друштву у периоду 2023. – 2025. године са пројекцијом/проценом на дан 31.12. 2026. године.



4.1.2 Степен заузетости фонда

У циљу планирања степена заузетости фонда непокретности које су Друштву дате на привремено коришћење, управљање и одржавање у наставку следи табеларни преглед расположивих непокретности са проценом статуса и степена заузетости на дан 31.12.2026. године.

Преглед обима и структуре фонда непокретности расположивих за закуп – процена на дан 31.12.2026. године

Ред. бр.	Врста непокретности	Укупан број	Издато у закуп / коришћење	Расположиво за закуп	Није расположиво за закуп
1	Објекти (виле, куће...)	139	133	1	5
2	Станови	147	138	1	8
3	Пословни простор	21	18	0	3
4	Гараже/гаражна места	11	10	0	1
	Свега:	318	299	2	17

Од укупног броја непокретности (процењује се да ће број непокретности расположивих за закуп на дан 31.12.2026. године износити 318 непокретности) поверених Друштву на привремено коришћење, управљање и одржавање, процењује се да на дан 31.12.2026. године 17 непокретности неће бити расположиво за закуп, јер ће постојати одређене сметње да се исте издају.

Истовремено се процењује да ће на дан 31.12.2026. године од 318 непокретности у фонду, 299 непокретности бити издате у закуп/дате на коришћење, као и да ће 2 непокретности бити расположиве за закуп.

Најважнији квантитативни показатељ обављања делатности овог Друштва је број закључених Уговора о закупу (степен заузетости фонда) који сублимира сврху оснивања Друштва и циљ поверавања непокретности Друштву на привремено коришћење, управљање и одржавање, а што уједно, истовремено утиче и на висину остварених прихода и пословног резултата Друштва. У вези са наведеним, у наставку следи табеларни приказ броја закључених Уговора у периоду 2023.-2025. година са пројекцијом за 2026. годину.

Број закључених Уговора о закупу непокретности у својини Републике Србије поверених Друштву на привремено коришћење, управљање и одржавање и степен заузетости за период 2023. – 2025. године са пројекцијом за 2026. годину – на дан 31.12.2026.године

Ред. бр.	Година	Укупан број	Издато у закуп / коришћење	% Издатих непокретности
1	2023.	319	297	93,10
2	2024.	322	299	92,86
3	2025.	322	293	90,99
4	2026.	318	299	94,03

Из напред приказаних података уочава се да пројекција заузетости фонда Друштва на дан 31.12.2026. године износи 94,03%.

Указујемо да ће списак непокретности у јавној својини које су поверене Друштву у наредном периоду бити уређен, будући да Друштво предузима активности на уређењу списка, те ће се одређене непокретности брисати са списка, а неке ће бити изузете нпр. због изградње метроа, што ће последично изазвати смањење броја непокретности којима Друштво управља. Процењује се да ће (услед изградње метроа, поступака реституције, решавања имовинско-правног статуса и др.) фонд непокретности датих Друштву на привремено коришћење, управљање и одржавање бити умањен за 14 непокретности, што ће бити од директног утицаја и на број издатих непокретности.

Анализом оствареног % издатих у закуп и датих на коришћење непокретности у периоду од 2023. – 2025.г. и узимајући у обзир пројекцију наведеног % за 2026.г. (94,03%), Друштво планира да проценат издатих непокретности и у наредном периоду 2027. – 2029.г. буде изнад 90%. У наставку следи табеларни приказ % издатих у закуп – датих на коришћење непокретности у својини Републике Србије поверених Друштву на привремено коришћење, управљање и одржавање и планираног степена заузетости у периоду 2027. – 2029.године.

Планирани % издатих у закуп и датих на коришћење непокретности у својини Републике Србије поверених Друштву на привремено коришћење, управљање и одржавање (планирани степен заузетости) у периоду 2027. – 2029. године

Ред. бр.	Година	Укупан број непокретности	% Издатих непокретности
1	2027.	308	90
2	2028.	308	90
3	2029.	308	90

Друштво ће у наредном периоду предузимати активности на повећању процента издатих непокретности, односно променом поступка издавања у закуп Друштво има за циљ да повећа транспарентност и видљивост на тржишту некретнина у Београду, те да на тај начин брже стави у функцију закупа непокретности које су слободне за издавање у закуп.

4.1.3 Просечна висина закупнине

Друштво закључује уговоре о закупу на одређено време. Приликом сваке обнове уговора повећава закупнину пратећи кретања на тржишту као и инфлацију и за око 20% приликом сваке обнове повећава закупнину, а око четвртину уговора обнови у току једне године.

У наставку је дат преглед просечних висина закупнина непокретности поверених Друштву Закључком Владе РС 05 Број 360-5367/2024 од 20.06.2024. године.

Преглед просечних висина закупнина непокретности за период 2023. – 2025. године са проценом за 2026. годину исказана у ЕУР/м²

Година	2023.	2024.	2025.	2026.
Просечна висина закупнине	6,99	7,05	7,29	7,92

Посматрањем кретања висини закупнине приметан је раст закупнине из године у годину. Друштво сваке године преиспитује висину закупнина и при истеку периода на који је закључен уговор о закупу повећава висину закупнине.

Један од показатеља процента увећања закупнине јесте и инфлација чији проценат Друштво прати.

Повећањем закупнине за уговоре који се обнављају у једној години, а узимајући у обзир чињеницу да се за четвртину од укупног броја непокретности расположивих у фонду уговори о закупу обнове сваке године, планира се повећање од минимум 5% сваке године.

Полазећи од напред наведених чињеница, у наставку је дат преглед планираних просечних висина закупнина за период 2027. – 2029. године.

Планирана просечна висина закупнине за период 2027. – 2029. године исказана у ЕУР/м²

Година	2027.	2028.	2029.
Планирана просечна висина закупнине	8,32	8,74	9,18

Сходно наведеном, планира се повећање просечне закупнине за минимум 5% у свакој години, са тенденцијом укупног увећања од 15-20% за период 2027. – 2029. године.

Важно је указати да на просечну висину закупнине за непокретности у својини Републике Србије које су Друштву поверене на привремено коришћење, управљање и одржавање, поред закључених Уговора о закупу, директан утицај имају и одлуке надлежних органа о давању непокретности из фонда Друштва на коришћење државним органима, посебним организацијама, службама Владе, агенцијама, установама и другим

организацијама чији је оснивач Република Србија, а истовремено и Уговори о давању непокретности на коришћење без накнаде и Споразуми о реципрочном неплаћању закупнине за непокретности које служе за смештај дипломатско-конзуларних представништава у Републици Србији, као и други Споразуми који подразумевају и реципрочно неплаћање закупнине за непокретности које службе за смештај институција или лица која су предмет Споразума.

Истовремено, важно је указати и на чињеницу да на промену просечне висине закупнине непокретности којима Друштво управља, поред наведеног, директан утицај имају одлуке о изузимању од располагања или одлуке о давању на располагање непокретности у својини Републике Србије, као и одлуке у поступцима натуралне реституције о враћању у својину старим власницима непокретности у својини Републике Србије поверених Друштву на привремено управљање, коришћење и одржавање.

На овом месту је важно указати да се одлукама надлежних државних органа о натуралној реституцији непокретности, као и одлукама о изузимању од располагања непокретности, фонд непокретности поверених Друштву бројчано умањује, а последично томе се умањује и:

- приход који Друштво генерише од издавања предметних непокретности у закуп
- пословни резултат Друштва
- остварена добит Друштва
- уплата остварене добити Друштва у буџет

4.1.4 Стабилност фонда

Приход који Друштво остварује од обављања делатности, а који је полазна основа у планирању његовог пословања, у директној вези са обимом и структуром фонда непокретности датих на привремено коришћење, управљање и одржавање, те је важно указати на чињеницу да свака промена у обиму и структури фонда има директан утицај на остваривање прихода од издавања у закуп поверених непокретности.

То заправо значи да је стабилност фонда којим Друштво располаже у погледу његове структуре и броја непокретности нужен предуслов за адекватно планирање и несметану реализацију активности Друштва, за постављање и дефинисање циљева текућег пословања и развоја организације, као и за обезбеђивање адекватних услова и ресурса потребних за реализацију планираних задатака и остварења циљева у планираним роковима.

Односно значи, да свака промена у обиму и структури фонда као последица одлука надлежних државних органа о давању непокретности у својини Републике Србије на располагање и изузимању од располагања или одлука надлежних државних органа у поступцима натуралне реституције непокретности датих му на управљање, које за последицу имају изузимање из фонда Друштва и смањење прихода од издавања у закуп.

Процењује се да ће на дан 31.12.2026. године објекти чинити 43,71% структуре фонда, станови 46,23%, пословни простори 6,60% и гараже и гаражна места 3,46%, а све посматрано у односу на укупан број непокретности у својини Републике Србије датих Друштву на привремено коришћење, управљање и одржавање.

Уједно се планира и обим и структура фонда у својини Републике Србије датих Друштву на привремено коришћење, управљање и одржавање непокретности за период 2027. - 2029. године и то уз претпоставку да неће бити промена у обиму и структури фонда по одлуци Владе.

Планирани обим и структура фонда непокретности за период од 2027. - 2029. године наставку је приказан у табели која следи:

Планирани обим и структура фонда непокретности за период од 2027. -2029. године са пројекцијом за 2026. годину

Ред. бр.	Врста непокретности	Пројекција 2026.	План 2027.	План 2028.	План 2029.
1	Објекти (виле, куће...)	138	137	137	137
2	Станови	151	142	142	142
3	Пословни простори	17	17	17	17
4	Гараже/гаража места	12	12	12	12
	Укупно:	318	308	308	308

Из датог приказа може се закључити да ће у току 2026. године доћи до смањена броја непокретности за издавање у закуп јер се процењује да ће 4 непокретности тј. пословна простора на адреси Македонска бр. 5 бити до краја 2026.године изузета из фонда, будући да је на предметној адреси планирана изградња станице метроа.

Иако се у наредном периоду очекује смањење броја непокретности у фонду услед изузимања појединих непокретности и брисања са списка, Друштво планира раст прихода по основу закупа у односу на досадашњи период и то захваљујући:

- повећању просечне висине закупнине;
- већем степену искоришћености фонда;
- ефикаснијем поступку издавања непокретности;
- бржем закључивању уговора о закупу;
- континуираном праћењу тржишних кретања

Планирани приходи од издавања у закуп за период 2027. – 2029. године приказани су у хиљадама динара у табели која следи:

Планирани приходи од издавања у закуп 2027. -2029. године исказани у 000 динара

Година	2027.	2028.	2029.
Планирани приход	760.022	798.024	837.925

Анализом планираног прихода може се уочити да Друштво планира стабилан раст прихода у целом посматраном периоду, што указује на очекивано унапређење ефикасности управљања фондом непокретности и раст прихода од закупа упркос

смањењу укупног броја непокретности у фонду уз претпоставку да потенцијални ризици неће угрозити остварење очекиваног планираног прихода.

Ризици који могу бити од утицаја и којим Друштво планира да управља су:

- старост непокретности (мера/активност: анализа стања непокретности и таргетирање непокретности у лошем стању ради планирања улагања, редовни прегледи)
- непокретности на последњем спрату и прокишњавање истих и откази закупаца (мере/активности: идентификација наведених непокретности, контрола крова и превентивно деловање у сарадњи са управником зграде)
- нарушавање односа са ДКП, незадовољство закупаца, неблаговремена комуникација и одговори на рекламације, отказ уговора (мера/активност: редовна комуникација, праћење захтева)
- отказ великих закупаца (мере/активност: идентификација стратешких закупаца, развој дугорочне сарадње, план у случају отказа уговора)
- повећање броја празних непокретности расположивих за закуп (мера/активност: промена процедуре издавања)

4.1.5 Обим, структура и динамика улагања у текуће и инвестиционо одржавање у непокретности у периоду 2023. – 2025. године, план за 2026. годину и план за период 2027. – 2029. године

Друштво сем изнајмљивања некретнина као основне делатности има обавезу и да пружа услуге текућег и инвестиционог одржавања непокретности.

Текуће одржавање и хитне интервенције непокретности обухватају извођење радова који се предузимају ради спречавања оштећења насталих употребом објекта или ради отклањања тих оштећења, и укључује прегледе, поправке, као и предузимање превентивних и заштитних мера, односно све радове којима се обезбеђује одржавање објекта на задовољавајућем нивоу употребљивости.

Инвестиционо одржавање непокретности обухвата извођење грађевинско-занатских и других радова, у зависности од врсте објекта, а у циљу побољшања услова његовог коришћења током експлоатације.

У наставку је дат преглед структуре и динамике улагања у непокретности којима управља Друштво за период од 2023. године до 2025. године и планом за 2026. годину:

Преглед улагања у непокретности по годинама за период од 2023. -2025. године и план улагања за 2026. годину

Редни број	Врста улагања	2023.	2024.	2025.	План за 2026.
1	Инвестициона улагања	84.379	83.625	123.851	130.000
2	Текуће одржавање и хитне интервенције	53.798	69.639	48.134	75.000
3	Остала улагања пројектовање, надзор, материјали и др.)	18.345	11.330	16.523	61.020
Укупно:		156.522	164.594	188.508	266.020

Посматрано према врсти улагања на непокретностима (инвестициона улагања, улагања за хитне интервенције и улагања за текуће одржавање), из датог прегледа се јасно закључује да је највећи обим улагања у посматраном периоду улагање у инвестиционо одржавање и то у куће и виле које чине значајан део фонда и захтевају континуирана улагања у циљу очувања њихове функционалности, безбедности и тржишне вредности.

Наиме, највећи део инвестиционих активности Друштва усмерен је на непокретности које користе дипломатско-конзуларна представништва која су уједно и закупци истих. Оваква структура улагања одражава стратешки приступ Друштва у очувању функционалности, безбедности и репрезентативности објекта који имају посебан институционални значај и који морају испуњавати високе техничке, безбедоносне и оперативне стандарде.

Значајан део улагања односи се и на непокретности које чине станови и пословни простори, при чему структура ових улагања одражава потребу за континуираним активностима усмереним на очување функционалности и поузданости коришћења објекта.

Назначена улагања првенствено имају за циљ обезбеђивање несметаног пословања закупаца и спречавање настанка ситуација које би могле угрожити безбедност људи и имовине, као и довести до потребе за ванредним и хитним интервенцијама. Са посебном пажњом указујемо да се улагања врше искључиво у складу са расположивим финансијским могућностима Друштва, уз фокус на правовремено реаговање и очување задовољавајућег техничког стања непокретности.

Значајан део средстава уложен је и непокретности које су расположиве и намењене за издавање у закуп. Улагања у ове непокретности обухватала су неопходне радове на занављању и техничком унапређењу, санацији и прилагођавању непокретности тржишним и функционалним захтевима, са циљем очувања вредности имовине и стварања предуслова за њихово поновно издавање у закуп.

Иако краткорочно не генеришу приход, предметна улагања представљају нужан део одговорног управљања портфолијом непокретности, с обзиром на обавезу Друштва да одржава имовину у задовољавајућем техничком стању и спречи њено даље пропадање.

Истовремено, она доприносе смањењу ризика од већих и скупљих интервенција током експлоатације непокретности, као и њиховој бржој активацији у тренутку појаве потенцијалних закупаца.

Посматрано у целини, структура улагања потврђује да су инвестиционе активности Друштва усмерене ка дугорочном очувању и унапређењу вредности државне имовине, што утиче на задовољство закупаца и дугорочне закупе, на задовољство обе стране, уз истовремено прилагођавање реалним потребама корисника и тржишним условима.

Приказани подаци показују да инвестициони радови имају доминантну улогу у структури улагања током целог периода, са израженим растом улагања као и реализације у 2025. години.

Истовремено, стабилни трошкови текућег одржавања и висок удео хитних интервенција указују на старост и техничку захтевност дела портфолија непокретности.

Раст издвајања за пројектовање и надзор упућује на комплексније инвестиционе пројекте и јачање контроле планирања у реализацији радова.

Полазећи од анализе приказаних података и утврђеног просечног раста улагања у непокретности из периода од 2023. године до 2025. године и пројекције потребе у наредном периоду од три године, планирана је висина улагања у ову намену за период од 2027. до 2029. године.

Као полазни податак за планирање су узете вредности реализације из 2025. године као најусклађеније са начином реализације по основу врсте улагања у објекте.

Планирани износи за улагања у непокретности по основу инвестиционог и текућег одржавања, хитних интервенција и других радова дати су по годинама и структури за период 2027.-2029. године у табели која следи и изражени су у хиљадама динара.

Планирани износу улагања у непокретности по основу инвестиционих улагања, текућег одржавања, хитних интервенција и осталих улагања у непокретности по годинама у хиљадама динара за период 2027.-2029. године

Редни број	Врста улагања	2027.	2028.	2029.
1	Инвестициона улагања	136.247	149.877	164.858
2	Текуће одржавање, хитне интервенције и остала улагања у непокретности	71.112	78.217	86.046
Укупно:		207.359	228.094	250.904

4.1.6 Људски ресурси (запослени)

Тржиште рада у Србији утиче на тренд кретања кадровског капацитета у Друштву. Наиме, све израженији недостатак радне снаге специфично квалификоване за потребе Друштва се посебно одражава на квалитет рада Стручних служби. Друштво се суочава и са изазовима у погледу ограничења висине зарада и награђивања као ограничења у процесу запошљавања што додатно утиче на ризик одлива радне снаге.

У циљу израде плана пословања за период 2027.- 2029. године извршена је анализа одлива и пријема кадрова у периоду 2023. - 2025. године

Преглед одлива и прилива запослених у периоду 2023. - 2025. године

Година	Одлив запослених	Прилив запослених	Разлика
2023.	6	4	-2
2024.	5	6	1
2025.	6	5	-1
Укупно:	17	15	-2

Из датог прегледа пријема и одлива кадрова у периоду 2023. - 2025. године уочава се благ, али континуиран пад броја запослених.

Најзаступљенији узроци одласка запослених су:

- добровољни отказ и споразумни раскид (доминантан узрок) и
- пензионисање (старосно и превремено)

Повећан број добровољних одласака указује на изазове у погледу конкурентности на тржишту рада, док старосна структура запослених додатно утиче на раст одлива кадрова.

С друге стране, највећи одлив и прилив бележи се у категорији висококвалификованих и руководећих кадрова.

На основу наведеног може се закључити да долази до одлива искусног и руководећег кадра, али истовремено и до прилива млађих запослених, што позитивно утиче на старосну структуру укупне радне снаге.

У наставку је дат преглед броја и динамике запослених у периоду 2023. - 2025. године и са пројекцијом за 2026. годину као базном годином за планирање динамике запослених за период 2027. - 2029. године

**Преглед броја и динамике запослених у периоду 2023. - 2025. године,
са пројекцијом за 2026. годину**

Година	Број запослених на дан 01.01.	Одлив запослених	Прилив запослених	Број запослених на дан 31.12.
2023.	55	6	6	55
2024.	55	5	6	56
2025.	56	7	5	54
2026.	54	1	8	61

На основу тренутне старосне структуре запослених и очекиваног остваривања права на старосну или превремену старосну пензију у периоду 2027. – 2029. године, планира се следећи оптимални план запошљавања за период 2027. – 2029. године:

План запошљавања у периоду 2027. – 2029. године

Година	Одлив запослених	Минимално запошљавање	Препоручено запошљавање
2027.	3	3	4-5
2028.	1	1	2-3
2029.	2	2	3-4
Укупно:	6	6	9-12

У периоду 2027. – 2029. године потребно је планирати запошљавање најмање 6–7 нових запослених, док је оптималан опсег 9–12. Запошљавање треба организовати уз обавезно временско преклапање и систематски пренос знања. Све активности морају бити усклађене са прибављеним сагласностима надлежне Комисије за ново запошљавање и додатно радно ангажовање код корисника јавних средстава.

Минимално запошљавање (6) обезбеђује просто одржавање броја запослених, али не решава структурне проблеме (губитак искуства и руководећег кадра).

Препоручено запошљавање (9–12) представља стратешки бољу опцију јер:

- омогућава подмлађивање кадра
- ствара услове за пренос знања
- смањује ризик од кадровских празнина
- јача стабилност и континуитет пословања

У наставку је дат преглед планираног броја и динамике запослених у периоду 2027. - 2029. године.

Планиран број и динамика запослених у периоду од 2027. - 2029. године

Година	Број запослених на дан 01.01.	Одлив запослених	Прилив запослених	Број запослених на дан 31.12.
2027.	61	3	5	63
2028.	64	1	3	66
2029.	67	2	4	69

4.1.7 Судски поступци и поступци реституције

4.1.7.1 Судски поступци

Судски поступци који су у току, у мањој мери утичу на пословање Друштва.

Наиме посматрајући период 2023-2025. године може се закључити да ће се исти тренд наставити и у периоду 2027-2029. година. У поступцима у којима је Друштво тужилац, наплата је спора, а велики број утужених купаца нема имовину на којој би се спровело извршење и наплатили дугови.

Са друге стране, Друштво је тужена страна у 6 поступака, али ни ти поступци неће имати значајан утицај на пословање Друштва обзиром да је вероватноћа успешности тужиоца у предметним споровима мала, сем у једном поступку у коме је вероватноћа успешности тужиоца велика, у коме тужилац потражује стан, што ће имати утицај на фонд Друштва, али не и на његово пословање, обзиром да тужилац нема новчана потраживања.

У току 2023. године број спорова које је водило Друштво је био 150, од чега 62 парнична и 88 извршна поступка, а у 9 поступака Друштво је било тужена страна. У 2024. години Друштво је водило 151 поступак, од чега 50 парничних и 101 извршни поступак, док је Друштво било тужена страна у 10 поступака. У току 2025. године Друштво је водило 154 поступка, од чега 47 парничних и 107 извршних, а било је тужена страна у 6 поступака.

Имајући у виду временски период у коме судови доносе одлуке (3-5 година од дан закључења првостепеног поступка), пројекција за 2026. годину је да се број парничних поступака неће значајно променити, с обзиром да је само у неколицини парничних предмета донета првостепена одлука и у истим предметима се не зна када ће другостепени суд донети коначну одлуку.

Такође, постоји могућност мирног решавања поступака са туженим против кога се води више парничних поступака, те би заључењем споразума са туженим, парнични поступци

за Друштво били окончани, а што би било од утицаја на број парничних поступка на крају 2026. године.

Број извршних поступака такође се неће значајно променити, с обзиром да наплата истих иде доста споро (углавном се извршења спроводе на зарадама или пензијама извршних дужника), или се исти не извршавају јер извршни дужници немају имовину из које би могао да се наплати дуг.

Пројекција за период 2027. – 2029. године је да ће број поступка бити приближно исти као и у 2026. години.

У вези са највећим актуелним споровима у којима је Друштво тужилац, указујемо да исти имају низак степен могућности наплате потраживања, односно потраживања ће остати ненаплаћена, тј. наплаћена у мањој мери, па тако неће имати значајан утицај на пословање Друштва.

У предметима у којима је Друштво тужена страна, што је укупно 6 поступака, вероватноћа успешности тужиоца у спору је за два предмета 0%, за два предмета 30% и за један предмет 40% и један предмет 100%, што такође неће имати значајан утицај на пословање Друштва.

4.1.7.2 Поступци реституције

У току су поступци реституције за 31 некретнину која се налази у фонду Друштва. На основу предузетих радњи у поступцима и фазе у којој се они налазе, процена је да је ризик од изузимања наведених непокретности, односно да ће се спровести натурална реституција, висок за 14 објеката у фонду Друштва, за 1 објекат је процењен средњи ризик, а за 16 објеката је процењено да је ризик од изузимања низак.

Низак ризик је за оне некретнине које су издате дипломатско-конзуларним представништвима и њиховим представницима, те је у том смислу неопходно да се одржи континуитет у врсти закупаца на тим непокретностима.

Висок ризик је за некретнине где су закупци домаћа и страна правна и физичка лица. Потребно је обавестити закупце оних непокретности које су предмет реституције о наведеном ризику, путем обавештења или уношењем клаузуле о томе у уговоре, што може утицати и на наставак закупа, а самим тим и на заузетост фонда.

Надаље, потребно је предузети све могуће мере да се непокретности за које постоји висок ризик издају у закуп дипломатско-конзуларним представништвима и њиховим представницима.

Тakoђе непокретности за које постоји висок ризик од изузимања, не треба да буду предмет планирања радова на инвестиционом и текућем одржавању.

Процена је да ће поступци реституције који су у току имати утицаја на стабилност фонда и пословање Друштва у периоду од 2027-2029 године. Ризик од изузимања постоји за све непокретности за које се води поступак реституције, укупно 31 непокретност.

4.2 Анализа тржишта

4.2.1 Анализа тржишта са аспекта изнајмљивања и висине закупа

Непокретности које су у фонду Друштва налазе се у јавној својини и издају се у закуп полазећи од тржишне висине закупнине, у складу са Законом о јавној својини.

Сходно својој основној делатности, а у циљу остваривања што бољих пословних резултата, Друштво континуирано прати кретања на тржишту непокретности, првенствено тржиште Београда. Ова анализа представља основу за утврђивање тржишне висине закупнине и планирање прихода.

Приликом утврђивања висине закупнине, Друштво се руководи ценама закупа по m^2 упоредивих непокретности на слободном тржишту, на истим или сличним локацијама, у складу са интерним актом – Правилником о начину и поступку давања у закуп непокретности. Правилником су дефинисани критеријуми као што су врста и намена непокретности, локација, степен опремљености и сл. фактори.

Друштво прикупља податке о тржишним кретањима из више извора, укључујући агенције за издавање непокретности и званичне акте Града Београда.

Потребно је истаћи да оглашене цене не представљају реалне тржишне вредности, већ су стварне закупнине по правилу ниже за 10–20%. Такође, непокретности Друштва се углавном издају као ненамештене и припадају категорији старије градње, што утиче на то да су цене закупа у просеку ниже за додатних 10–30% у односу на намештене и новоградњу.

Након изразитог раста цена у периоду 2019–2022. године, тржиште некретнина у Београду у последње три године карактерише:

- стабилизација цена закупа,
- благ раст или стагнација у централним општинама,
- локализован пад цена у периферним деловима града,
- смањење тражње у односу на период врхунца, али и даље стабилан ниво интересовања.

Централне градске општине показале су највећу отпорност на промене, захваљујући константној тражњи првенствено због атрактивности локације.

Распон закупнина у претходном периоду 2023-2025:

- куће, станови, гараже: 9 – 18 €/m²
- пословни простори: 10 – 25 €/m²

Највећи број непокретности Друштва (63%) налази се у следећим општинама:

- Савски венац,
- Палилула,
- Стари град,
- Врачар и
- Нови Београд.

Ове општине представљају најстабилнији сегмент тржишта закупа, са континуираном тражњом и минималним осцилацијама цена.

На основу постојећих трендова очекује се:

- стабилност цена закупа у централним општинама,
- умерен раст у складу са инфлацијом (2–5% годишње),
- већа осетљивост периферних делова на евентуалне корекције,
- задржавање високог нивоа тражње за атрактивним локацијама.

Очекивани распон закупнина у наредном периоду:

- куће, станови, гараже: 10 – 18 €/m²
- пословни простори: 15 – 25 €/m²

С обзиром на структуру фонда и позиционираност непокретности у најатрактивнијим деловима Београда, може се закључити да:

- неће доћи до значајног пада закупнина у средњорочном периоду,
- приходи Друштва остају стабилни уз могућност благог раста,
- тржишна кретања неће негативно утицати на пословање,
- постоји простор за додатно повећање вредности непокретности кроз инвестициона улагања.

4.2.2 Анализа тржишта са аспекта цене радова, услуга и добара

Планирани радови на непокретностима којима управља Друштво спроводе се путем уговора који проистичу из поступака јавних набавки, са посебним критеријумима за одабир извођача, као и обимом радова, врстом и описом позиција из којих произилази њихова јединична цена, као и висина вредности укупне понуде.

4.2.3 Анализа тржишта са аспекта кадрова и запошљавања

Тржиште рада у Србији утиче на тренд кретања кадровског капацитета у Друштву. Наиме, све израженији недостатак радне снаге специфично квалификоване за потребе Друштва се посебно одражава на квалитет рада Стручних служби. Друштво се суочава и са изазовима у погледу ограничења висине зарада и награђивања као ограничења у процесу запошљавања што додатно утиче на ризик одлива радне снаге.

Тржиште рада у Републици Србији у последњих неколико година карактерише:

- појачана конкуренција за висококвалификован и стручан кадар
- повећана мобилност запослених, посебно у категорији стручних и руководећих позиција
- раст очекивања запослених у погледу зарада, услова рада и могућности професионалног развоја
- ограничена понуда кадрова са специфичним знањима и искуством
- тренд преласка искусних кадрова из јавног у приватни сектор, који нуди конкурентније услове рада, пре свега у погледу висине зарада и транспарентних могућности за каријерна напредовања

У односу на тржиште рада, Друштво се суочава са следећим изазовима:

- ограничења у погледу висине зарада у односу на приватни сектор
- ограничења у процесу запошљавања (прибављање сагласности за нова запошљавања)
- ограничења у тренутно постављеном систему награђивања и каријерног напредовања.

Из свега претходно наведеног, проистиче пројекција тржишних ризика који се могу импликовати на Друштво у периоду од 2027. године до 2029. године, и то:

- наставак одлива искусног и стручног кадра
- појачана конкуренција за дефицитарне профиле
- додатно продужено време потребно за попуњавање упражњених радних места
- повећан ризик од непопуњавања кључних радних места у кратком року

Посебан ризик представља могућност истовременог одласка већег броја запослених са кључних позиција, што може утицати на континуитет и квалитет обављања послова.

4.2.4 Финансијска анализа

За потребу планирања за период од 2027-2029. године извршена је анализа претходног периода и то са аспекта:

- сагледавања планираног физичког обима активности кроз сагледавања обима и структуре фонда непокретности, степена заузетости фонда, висина закупнине за период 2023. – 2026. године и плана за 2026. године
- оствареног прихода за период 2023. – 2025. године и плана за 2026. годину
- остварених расхода за период 2023. – 2025. године и плана за 2026. годину
- сагледавања реалних потреба на позицијама кључних расхода, а пре свега трошкова улагања у објекте, трошкова зарада и накнада запослених, непроизводних трошкова и друго
- кретања и флукуација цена материјала, радова и услуга, кретања и флукуације девизног курса за период 2023. – 2025. године и 2026. годину ЕУР и УСД (због великог износа закупнина уговорених са девизном клаузулом) и др.

Пословни приходи

а) Пословни приходи

Пословне приходе Друштво планира на основу искуства и података о остварењу прихода у ранијем периоду и детаљном сагледавању структуре фонда непокретности поверених Друштву на привремено коришћење, управљање и одржавање, процене степена заузетости фонда и пројектовању просечне висине закупнине непокретности.

Анализа физичког обима непокретности за претходни период која се пре свега огледа кроз анализу структуре фонда и броја непокретности поверених Друштву на привремено коришћење, управљање и одржавање, као и кроз степен заузетости фонда и просечну висину закупнине непокретности издатих у закуп као и кроз његово планирање за период 2027. – 2029. године дато је у тачки 4. овог материјала.

Важно је напоменути да је висина прихода које Друштво остварује од обављања своје делатности у директној вези са одлукама оснивача Друштва и истовремено власника имовине - Републике Србије о броју непокретности датих Друштву на располагање, односно о броју изузетих непокретности од располагања, које су и полазна основа у планирању пословања Друштва, препознавању ризика и утврђивања мера за свођење последица, те се код планирања прихода за наредни период 2027. – 2029. године полази од претпоставке да неће бити оваквих промена.



У наставку је дат преглед оствареног прихода од изнајмљивања непокретности поверених Друштву, а за период 2023. - 2025. године, са планом за 2026. годину, исказаних у хиљадама динара.

Преглед оствареног прихода од изнајмљивања непокретности поверених Друштву за период 2023. - 2025. године и план за 2026. годину, исказаног у 000 динара (приказ по врсти непокретности)

Редни број	Тип непокретности	2023.	2024.	2025.	2026. План
1	Објекти/Виле	557.519	586.086	597.933	621.956
2	Станови	59.959	64.490	71.463	82.359
3	Пословни простори	32.441	33.385	33.598	24.425
4	Гараже и гаража места	5.454	5.742	5.740	6.590
	Укупно:	655.373	689.702	708.734	735.331

Друштво сем овог основног и најзначајнијег пословног прихода остварује и пословне приходе од пружања осталих услуга (услуга кошења, изнајмљивања кровног простора...), али у значајно мањем обиму и они у укупним пословним приходима учествују са око 5%.

Преглед пословних прихода у периоду 2023. - 2025. године, и план за 2026. годину у 000 динара

Р.Бр	Пословни приходи	2023.	2024.	2025.	План 2026.
1	2	4	5	5	6
1	Приходи од закупа	655.373	689.702	708.734	735.331
2	Приходи од продаје производа и услуга и остало	5.999	4.599	4.211	8.827
3	Остали пословни приходи	202	6.476	168	150
4	Укупно:	661.574	700.777	713.113	744.308

Приход од изнајмљивања непокретности поверених Друштву је основни приход Друштва и у укупним пословним приходима учествују са око 95%.



У наставку следи приказ планираних укупних прихода од изнајмљивања непокретности поверених Друштву за период 2027. - 2029. године, исказаних у хиљадама динара.

**Планирани очекивани приход од издавања у закуп за период 2027. - 2029. године
исказани у 000 динара**

Година	2027.	2028.	2029.
Планирани приход од издавања у закуп	760.000	798.000	838.000

Истовремено, у наставку следи и табеларни приказ плана пословних прихода за период 2027. – 2029. година по врсти прихода и за сваку годину у хиљадама динара.

**План пословних прихода у периоду 2027. - 2029. године
у 000 динара**

Р.Бр	Пословни приходи	2027.	2028.	2029.
1	2	3	4	5
1	Приходи од закупа	760.000	798.000	838.000
2	Приходи од продаје производа и услуга	9.500	10.500	11.500
3	Остали пословни приходи	500	500	500
4	Укупно:	770.000	809.000	850.000

**б) Пословни расходи**

Преглед пословних расхода за период од 2023. – 2025. године, као и планираног расхода за 2026. годину, а онда и приказ највећих позиција у структури ових расхода дат је у наставку:

**Преглед пословних расхода у периоду 2023. - 2025. године,
и планирани за 2026. годину у 000 динара**

Р.Бр	Пословни расходи	2023.	2024.	2025.	План 2026.
1	2	3	4	5	6
1	Трошкови производних услуга	170.814	179.293	202.988	255.054
2	Трошкови зарада, накнада зарада и остали лични расходи	151.033	164.928	171.015	210.870
2а	Трошкови зарада и накнада зарада	107.715	115.300	122.594	147.007
2б	Трошкови пореза и доприноса на зараде и накнаде зарада	16.319	17.468	18.573	22.272
2в	Остали лични расходи и накнаде	26.999	32.160	29.848	41.591
3	Нематеријални трошкови	74.294	96.045	81.796	120.030
4	Остали пословни расходи	79.070	60.516	43.781	74.870
5	Укупно:	475.211	500.782	499.580	660.824

У планирању расхода за период 2027. – 2029. године, полазиште је била пре свега анализа остварених пословних расхода у претходном периоду и то за период од 2023. – 2025. године, као и планираног расхода за 2026. годину.

б) Финансији и остали приходи и расходи

У структури укупних прихода и расхода, сем пословних, Друштво остварује и планира и:

- финансијске приходе и расходе по основу позитивних ефеката валутне клаузуле према трећим лицима и прихода од камата по основу орочавања слободних новчаних средстава и

- остале приходе и расходе који се остварују превасходно од наплате потраживања за које је извршена исправка вредности потраживања у складу са рачуноводственим политикама Друштва.



Преглед остварених финансијских и осталих прихода, расхода и резултата у периоду 2023. - 2025. године, као и плана за 2026. годину у 000 динара дат је у наставку:

**Преглед финансијских и осталих прихода, расхода и резултата у периоду
2023. - 2025. године,
и плана за 2026. годину у 000 динара**

Р.Бр	Финансијски и остали приходи, расходи и резултат	2023.	2024.	2025.	План 2026.
1	2	3	4	5	6
1	Финансијски приходи	6.634	41.855	26.305	31.000
2	Финансијски расходи	18.341	5.757	52.501	675
3	Финансијски резултат	-11.707	36.098	-26.196	30.325
4	Остали приходи	81.659	45.996	37.584	11.850
5	Остали расходи	26.309	19.002	5.631	1.480
6	Остали резултат	55.350	26.994	31.953	10.370
7	Финансијски и остали резултат укупно	43.643	63.092	5.757	40.695

У планирању ових прихода и расхода за период 2027.-2029 године полазна тачка је била анализа остварења у претходном периоду и сагледавање њихове висине и утицаја на резултат.

**в) Укупни остварен резултат пословања Друштва**

У циљу анализе и упоређења у наредном прегледу је приказан резултат за претходни период, односно за период 2023. – 2025 и планирани за 2026. годину

**Преглед оствареног резултата у периоду 2023. - 2025. године,
и планирани за 2026. годину у 000 динара**

Р.Бр	Опис	2023.	2024.	2025.	План 2026.
1	2	3	4	5	6
Приходи					
1	Пословни приходи	661.574	700.777	713.113	744.308
2	Финансијски приходи	6.634	41.855	26.305	31.000
3	Остали приходи и поз. нето ефекат из ранијег периода	81.659	45.996	37.584	24.350
4	Укупно приходи:	749.867	788.628	777.002	799.658
Расходи					
5	Пословни расходи	475.211	500.782	499.580	660.824
6	Финансијски расходи	18.341	5.757	52.501	675
7	Остали расходи и обезвређења и нег. ефекат из ранијег периода	26.309	19.002	5.631	2.880
8	Укупни расходи:	519.861	525.541	557.712	664.379
9	Бруто добит пре опорезивања	230.006	263.087	219.290	135.279
10	Нето резултат	193.354	226.571	185.844	114.987

Друштво годинама остварује позитиван пословни резултат и послује са добити.



Очекивана структура планираних укупних прихода и расхода и пројекција бруто резултата за период 2027.-2029. године дата је у табели која следи:

**Очекивани приходи, расходи и бруто и нето резултат за период
2027. - 2029. године у 000 динара**

Р.Бр	Опис	План 2026.	2027.	2028.	2029.
1	2	6	3	4	5
Приходи					
1	Пословни приходи	744.308	770.000	809.000	850.000
2	Финансијски приходи	31.000	25.000	26.000	27.000
3	Остали приходи и поз. нето ефекат из ранијег периода	24.350	12.500	14.000	15.000
4	Укупно приходи:	799.658	807.500	849.000	892.000
Расходи					
5	Пословни расходи	660.824	682.749	723.249	765.249
6	Финансијски расходи	675	1.000	1.500	2.000
7	Остали расходи и обезвређења и нег. ефекат из ранијег периода	2.880	2.000	2.500	3.000
8	Укупни расходи:	664.379	685.749	727.249	770.249
9	Бруто добит пре опорезивања	135.279	121.751	121.751	121.751
10	Нето резултат	114.987	103.488	103.488	103.488

У пројекцији очекиваних укупних прихода за период 2027. – 2029. године пошло се од:

- искуства и остварених прихода и резултата пре свега у периоду од 2023. – 2025. године, као и од плана за 2026 годину;
- пројектованог обима фонда непокретности на дан 31.12.2026. године и сагледавања у промени обима фонда у наредне 3 године
- остварене просечне висине закупа, као и процене повећања закупа у наредне три године
- пројектованог степена заузетости фонда непокретности на дан 31.12.2026. године
- сагледавања потенцијалних интерних ризика од утицаја на остварење прихода од закупа

У пројекцији очекиваних укупних расхода за период 2027. – 2029. године пошло се пре свега од:

- искуства и остварених расхода и резултата пре свега у периоду од 2023. – 2025. године, као и од планираних расхода за 2026. годину;
- реалног сагледавања потреба улагања на непокретности за инвестиционо и текуће улагање
- броја запослених на дан 31.12.2026. године и динамике промене броја запослених у наредне три године
- висине планиране просечне бруто 1 зараде за 2026. годину и благим увећањем просечне зараде
- оптималног и рационалног трошења по свим основима трошкова и друго

Сем од напред наведених претпоставки, на које Друштво у одређеној мери може да утиче на висину прихода и расхода, Друштво је пошло и од претпоставке да неће бити већих ризика на остварење прихода и расхода као што су Одлуке Владе РС о изузимању непокретности из фонда Друштва које су му дате на управљање, битнија промена курса ЕУР-а и УСД (с обзиром да је за велики број објеката закупнина уговорена у ЕУР и УСД), велике промене и даљег скока цена материјала, робе и услуга и друго на које Друштво не може да утиче.

Уз све помените претпоставке и интерног и екстерног карактера очекује се да ће Друштво, као и у претходном периоду остваривати позитиван резултат пословања, односно добит на нивоу планиране добити за 2026. годину и планираног КПИ од 90% остварене добити од планиране.

г) Ликвидност и степен наплате потраживања

Пословање Друштва у претходном периоду је обележила и ликвидност на високом нивоу, што је подразумевало да је Друштво без тешкоћа измиривало све своје обавезе. Очекује се да ће и у наредном периоду ликвидност Друштва обезбедити измирење свих својих планираних обавеза према трећим лицима, као и према оснивачу. Овако висок степен ликвидности и кредитне не задужености је последица пре свега високог степена наплате потраживања од купаца

Степен наплате потраживања (што је и један од КПИ за мерење финансијске стабилности Друштва) у претходном периоду од 2023. – 2025 године дат је у наставку.

Ред.бр.	Година	Проценат наплате
1	2023.	94,15
2	2024.	95,24
3	2025.	96,23
4	2026. (процена)	97,65

Степен наплате потраживања по врсти купаца за период 2023. - 2025. година и процена за 2026. годину дат је у табели која следи.

Степен наплате потраживања по врсти купаца за период 2023. - 2025. година и процена за 2026. годину

Ред.бр.	Година	2023	2024	2025	2026 (процена)
1	ДКП	98,31	95,35	99,80	98,00
2	Правна лица	91,14	94,80	92,83	95,00
3	Физичка лица	90,95	96,92	96,81	96,00

Графички приказ степена наплате потраживања по врсти купаца за период 2023. - 2025. година и процене за 2026. годину



д) SWOT анализа

SWOT анализа је метод у стратешком планирању и користи се у циљу евалуације предности и слабости привредних друштава и претњи и могућности из окружења.

SWOT анализа која није сама себи циљ омогућава привредним субјектима да стратегију пословања дефинишу на основу фактора који имају највише утицаја на њихово пословање.

Друштво за изнајмљивање некретнина „Дипос“ д.о.о. Београд континуирано спроводи SWOT анализу ради:

- утврђивања конкурентности на тржишту
- дефинисања пословних стратегија
- утврђивања могућности повећања финансијских средстава
- утврђивања могућности ефикаснијег коришћења расположивих ресурса
- унапређења пословања
- анализе и бољег разумевања потреба купаца и конкуренције
- преиспитивања сопствених снага и слабости
- сагледавања нових могућности и коришћења прилика
- као и у циљу припреме одговора за могуће претње у екстерном окружењу.

SWOT анализу Друштва дата је у наставку:

CHAGE (Strenght)

- **Сигуран приход од закупа**
Дугорочни уговори о закупу Друштву обезбеђују релативно стабилне и предвидиве приходе.
- **Правна сигурност**
Закупци препознају већу правну сигурност у закупадавом односу са Друштвом у односу на приватне закупадавце, с обзиром да је Република Србија власник непокретности којима Друштво управља. Правну сигурност препознају сви закупци, али је правна сигурност посебно важна за дипломатско-конзуларна представништва и представнике у Републици Србији.
- **Специјализовано знање у управљању и одржавању непокретности**
Дугогодишње искуство у издавању у закуп, одржавању, реновирању и реконструисању непокретности. Постојање службе за техничке послове у оквиру организације Друштва која брзо и промптно реагује на све проблеме и кварове 24/7. Поседовање знања и искуства у вођењу администрације сложеног портфолија некретнина.
- **Препознатљивост и дугогодишње искуство**
Дуг континуитет пословања и препознатљивост код дипломатско конзуларних представништава и представника и међународних организација у Републици Србији, као и код домаће пословне заједнице.

СЛАБОСТИ (Weaknesses)

- **Старост непокретности којима Друштво управља**
Значајан део непокретности је старије градње и захтева значајна улагања у одржавање и модернизацију, како би непокретности биле конкурентне на тржишту.
- **Ограничена флексибилност у спровођењу инвестиционих радова**
Ограничена флексибилност у спровођењу инвестиционих радова на непокретностима у складу са Годишњим планом пословања, имајући у виду да предметни радови морају бити редуковани или се не изводе уколико нису у одобреним буџетским оквирима.
- **Недовољно развијен тржишни и проактиван приступ закупцима**
Немогућност јавног оглашавања путем сајтова за некретности онемогућава проактивнији приступ комерцијалном тржишту и иновацијама, што за последицу има недовољно развијену комуникацију са потенцијалним закупцима.
- **Немогућност проналажења адекватног кадра за запошљавање и задржавање стручног кадра**
Услед ограничених средстава за зараде, немогућност проналажења и запошљавања адекватног стручног кадра, јер је исти на слободном тржишту далеко више плаћен. Такође, отежано је и задржавање стручног кадра због ограничења у зарадама и систему награђивања.

ПРИЛИКЕ (Opportunities)

- **Раст потражње за изнајмљивањем непокретности с обзиром на цену градње**
Повећано интересовање дипломатско-конзуларних представништава, домаћих и страних компанија и међународних организација за закупом непокретности.
- **Дигитализација пословних процеса**
Увођење дигиталних система за управљање пословним процесима, одржавањем и комуникацијом са закупцима (апликација за закупце), електронско потписивање уговора о закупу.
- **Развој нових модела закупа**
Флексибилнији уговори, краткорочни закупи (закуп за потребе различитих снимања, посета делегација, фотографисање у различите сврхе).
- **EXPO 2027**
Прилив страних инвеститора и компанија на нашем тржишту.

ПРЕТЊЕ (Threats)

- **Промене у законодавству**
Измене прописа о државној имовини, враћање имовине старим власницима или отуђење државне имовине могу смањити портфолио непокретности којима Друштво управља.
- **Одлуке државних органа**
Смањење месечних прихода по основу издавања у закуп услед доношења одлука државних органа о давању непокретности на коришћење без накнаде или на бази реципроцитета, а као последица међудржавних уговора и споразума.
- **Конкуренција приватних закуподаваца на тржишту**
Приватни сектор може бити флексибилнији у поступању према закупцима.
- **Изостанак заинтересованости за закуп слободних непокретности**
Услед изостанка заинтересованости за закуп слободних непокретности у дужем временском периоду има за директну последицу неостваривање планираног прихода од издавања у закуп.

5. Управљање ризицима који су препознати као потенцијални ризици који могу утицати на постизање циљева и дефинисане мера за смањење тих ризика.

У оквиру акционог плана за наредни трогодишњи период, идентификовани су кључни ризици који могу утицати на благовремено и ефикасно постизање дефинисаних циљева Друштва. Систематским приступом управљању ризицима омогућава се њихово благовремено препознавање, процена утицаја, као и дефинисање адекватних мера за њихово ублажавање и контролу.

Циљеви	Ризик	Мера
Финансијска стабилност Друштва	Повећање броја празних непокретности	Измена процедуре издавања, проактивнији приступ заинтересованим странама, повећање видљивости на тржишту
Ново запошљавање и стручно усавршавање запослених	Одлив кадрова	Повећавање задовољства запослених и ново запошљавање
Одржавање непокретности у циљу одржања вредности непокретности	Кашњење код извођења инвестиционих радова	Улагање напора да се добро и по приоритетима планирају инвестициони радови; Преговори са закупцима о могућности да се радови на непокретности изводе док закупци користе непокретност; Избор најповољнијих понуђача са адекватним капацитетима за извођење уговорених радова у року; Благовремено прибављање целокупне потребне документације за извођење радова.

Идентификовани ризици су претежно умереног нивоа и могу се успешно контролисати применом дефинисаних мера, уз услов да Друштво располаже адекватним ресурсима. Континуирано праћење, унапређење планирања и јачање контролних механизма представљају кључне активности за смањење утицаја ризика и обезбеђење успешне реализације постављених циљева у оквиру акционог плана.

Директорка
Бојана Мартиновић



II Акциони план

**СРЕДЊОРОЧНИ ПЛАН
ТАБЕЛА АКЦИОНОГ ПЛАНА**

Прилог 1.

Назив Документа	Средњорочни план пословања Друштва за изнајмљивање некретнина Дипос д.о.о. Београд за период 2027-2029. године						
Стратешки циљ: Ефикасно одговорно и транспарентно коришћење, управљање и одржавање непокретности у својини РС							
Показатељ(и) на нивоу стратешког циља (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.	Последња година важења
Степен заузетости фонда	%	Квартални извештај Службе закупа	90,99%	2025	90%	90%	90%
Мера 1.1: Стављање у функцију закупа и коришћења свих непокретности из фонда Друштва							
Период спровођења: 2027- 2029							
Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2027.*	Циљана вредност у 2028.	Циљана вредност у 2029.**
% непокретности које су у функцији закупа у односу на укупан фонд	%	Извештај о раду	92,35%	2025	90%	90%	90%

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.						
	У 2027. години*	У 2028. години	У 2029. години**				
Сопствена средства	/	/	/				
Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.				
			2027. * година	2028. година	2029. година**		
Издавање у закуп непокретности	континуирано	Сопствена средства	/	/	/		
Решавање статуса непокретности	континуирано	Сопствена средства	/	/	/		
Стратешки циљ: Унапређење финансијске стабилности Друштва и одрживости							
Показатељ(и) на нивоу стратешког циља (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.	Последња година важења
Остварена добит Друштва	%	Финансијски извештаји	114.987 процена	2026	103.488	103.488	103.488
Мера 1.1: Повећање прихода од издавања непокретности							
Период спровођења: 2027- 2029							
Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2027.*	Циљана вредност у 2028.	Циљана вредност у 2029.**

% заузетости фонда	%	Извештај Друштва	90,99	2025	90%	90%	90%
Извор финансирања мере		Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.					
		У 2027. години*	У 2028. години		У 2029. години**		
Сопствена средства		/	/		/		
Назив активности:		Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.			
				2027. * година	2028. година	2029. година**	
Праћење тржишта закупа		Континуирано	Сопствена средства	/	/	/	/
Промоција расположивих капацитета		2029	Сопствена средства	/	/	/	/
Мера 1.2: Оптимизација трошкова пословања							
Период спровођења: 2027- 2029							
Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2027.*	Циљана вредност у 2028.	Циљана вредност у 2029.**
Смањени производни трошкови	%	Финансијски извештаји	3	2025	2	2	2
Смањени непроизводни трошкови	%	Финансијски извештаји	4	2025	3	3	3

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.						
	У 2027. години*	У 2028. години	У 2029. години**				
Сопствена средства	/	/	/				
Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.				
			2027. * година	2028. година	2029. година**		
Анализа трошкова	годишње	Сопствена средства	/	/	/		
Унапређење ефикасности одржавања	континуирано	Сопствена средства	/	/	/		
Рационализација потрошње	континуирано	Сопствена средства	/	/	/		
Мера 1.3: Унапређење наплате потраживања							
Период спровођења: 2027- 2029							
Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2027.*	Циљана вредност у 2028.	Циљана вредност у 2029.**
Степен наплате потраживања	%	Књиговодствена-оперативна евиденција	96,23%	2025	90	90	90

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.						
	У 2027. години*	У 2028. години	У 2029. години**				
Сопствена средства	/	/	/				
Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.				
			2027. * година	2028. година	2029. година**		
Праћење рокова плаћања	континуирано	Сопствена средства	/	/	/		
Предузимање активности у циљу ефикасније наплате (слање опомена)	континуирано	Сопствена средства	/	/	/		
Стратешки циљ: Добри пословни односи са заинтересованим странама							
Показатељ(и) на нивоу стратешког циља (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.	Последња година важења
Степен заузетости фонда	%	Квартални извештај Службе закупа	90,99%	2025	90%	90%	90%
Степен наплате потраживања	%	Извештај Службе финансија	96,23%	2025	90%	90%	90%
Доношење Стратегије за унапређење интерне комуникације (Интерни ПР)	Број	Интерни акт Друштва	0	2025	1 Стратегија	0	0

Мера 1.1: Континуирано неговање и унапређење добрих пословних односа кроз уредно испуњавање свих обавеза према заинтересованим странама									
Период спровођења: 2027- 2029									
Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2027.*	Циљана вредност у 2028.	Циљана вредност у 2029.**		
% задовољства купаца	%	Спроведене анкете	90%	2025	90%	90%	90%		
% анкетираних купаца којима истиче уговор о закупу	%	Интерна евиденција	0	2025	30%	40%	50%		
Израда Стратегије за унапређење интерне комуникације (Интерни ППР)	Број	Интерни акт Друштва	0	2025	1 Стратегија	0	0		
Извор финансирања мере			Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.		У 2027. години*	У 2028. години	У 2029. години**		
Сопствена средства		/			/		/		
Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.		2027. * година	2028. година	2029. година**		
Спровођење анкете задовољства купаца	4. квартал текуће године	Сопствена средства	/	/	/	/	/		
Анкетирање купаца пре обнове уговора ради утврђивања рекламација и потреба	континуирано	Сопствена средства	/	/	/	/	/		

Анализа рекламација закупаца и утврђивање оправданости отклањања недостатака пре обнове уговора	континуирано	Сопствена средства	/	/	/		
Анализа резултата анкете и израда Стратегије унапређења интерне комуникације	2027	Сопствена средства	200	/	/		
Мирно решавање спорова кроз договоре и преговоре и споразуме о репрограму дуга	континуирано	Сопствена средства	/	/	/		
Мера 1.2: Повећање степенa заузетости фонда и унапређење транспарентности и доступности информација заинтересованим странама							
Период спровођења: 2027- 2029.							
Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2027.*	Циљана вредност у 2028.	Циљана вредност у 2029.**
Степен заузетости фонда	%	Квартални извештај Службе закупа	90,99%	2025	90%	90%	90%
Број непокретности закупљених од дипломатских представништва и представника	број	Извештај Службе закупа	66	2025.	+1	+1	+1
Извор финансирања мере		Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.					
		У 2027. години*	У 2028. години		У 2029. години**		
Сопствена средства Друштва	/	/	/	/	/	/	/

Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.				
			2027. година*	2028. година	2029. година**		
Решавање статуса непокретности и стављање у функцију закупа	континуирано	Сопствена средства Друштва	/	/	/		
Редовно ажурирате интернет странице Друштва	Континуирано	Сопствена средства Друштва	/	/	/		
Оглашавање слободних непокретности за дипломатску заједницу преко сајта Друштва и мрежа	Континуирано	Сопствена средства Друштва	/	/	/		
Израда посебне секције за дипломатска представништва на интернет страници	I квартал 2027.	Сопствена средства Друштва	/	/	/		
Повећање видљивости преко сајта Друштва и друштвених мрежа	континуирано	Сопствена средства Друштва	/	/	/		
Стратешки циљ: Одржавање непокретности у циљу одржања и увећања вредности непокретности							
Показатељ (и) на нивоу стратешког циља (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.	Последња година важења
% реализације плана инвестиционих радова на непокретностима у складу са Годишњим планом пословања	%	Финансијски извештаји	90%	2025	90%	90%	90%

Мера 1.1: Управљање инвестиционим радовима на непокретностима									
Период спровођења: 2027- 2029									
Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2027.*	Циљана вредност у 2028.	Циљана вредност у 2029.**		
% реализације плана инвестиционих радова на непокретностима у складу са Годишњим планом пословања	%	Извештаји Друштва	90%	2025	90%	90%	90%		
Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.									
Извор финансирања мере		У 2027. години*			У 2028. години		У 2029. години**		
Сопствена средства		136.247			149.877		164.858		
Назив активности:		Рок за завршетак активности	Извор финансирања		Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.				
Израда плана инвестиционих радова	Континуално	Сопствена средства		/		/		/	
Израда потребне документације за извођење инвестиционих радова	Континуално	Сопствена средства		10.000		10.000		10.000	
Спровођење набавки и закључење оквирних споразума и уговора о извођењу радова	Континуално	Сопствена средства		/		/		/	
Уговарање стручног надзора за извођење радова	Континуално	Сопствена средства		6.000		6.500		7.000	
Праћење реализације радова и уговора	Континуално	Сопствена средства		/		/		/	

Стратешки циљ: Ново запошљавање и стручно усавршавање запослених							
Показатељ(и) на нивоу стратешког циља (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2027.	Циљана вредност у 2028.	Последња година важења
% реализације плана запошљавања	%	Извештаји Друштва	100%	2025	80%	80%	80%
% реализације плана обука за запослене	%	Извештаји Друштва	67%	2025	85%	85%	85%
Мера 1.1: Континуирани развој људских ресурса у складу са потребама Друштва							
Период спровођења: 2027- 2029							
Показатељ(и) на нивоу мере (показатељ ефекта)	Јединица мере	Извор провере	Почетна вредност	Базна година	Циљана вредност у 2027.*	Циљана вредност у 2028.	Циљана вредност у 2029.**
Број новозапослених	број	Извештај људских ресурса	5	2025	5	3	4
% спроведених обука за запослене у односу на План	%	Извештај људских ресурса	67%	2025	85%	85%	85%

Извор финансирања мере	Укупна процењена финансијска средства у 000 дин.			
	У 2027 години*	У 2028. години	У 2029. години**	
Сопствена средства	/	/	/	/
Назив активности:	Рок за завршетак активности	Извор финансирања	Укупна процењена финансијска средства по изворима у 000 дин.	
			2027. * година	2028. година 2029. година**
Израда Плана запошљавања и праћење реализације	Континуирано	Сопствена средства	/	/
Израда План обука запослених и праћење реализације	континуирано	Сопствена средства	/	/
Оглашавање	2029	Сопствена средства	100	150 200
Израда плана пакета бенефита за запослене и праћење реализације	2027	Сопствена средства	/	/

*Прва година важења

**Последња година важења