



Plan poslovanja za razdoblje 2026. – 2028. godine

Ranko Ilić, MBA
Direktor

lipanj, 2026.

SADRŽAJ :

Stranica:

1. UVODNE NAPOMENE.....	3
2. PREGLED STRATEŠKOG OKRUŽENJA	6
2.1. Analiza konkurencije.....	7
2.1.1. Opis tržišta kupaca i relevantnog tržišta prodaje	7
2.1.2. Opis resursa	7
2.2. Makroekonomska i socioekonomska analiza i očekivanja u razdoblju 2025.-2028. godine.....	8
2.2.1. Opis trendova i očekivanja kretanja glavnih makroekonomskih pokazatelja	8
2.3. Analiza strateških rizika	9
2.3.1. Strategijski rizici	9
2.3.2. Rizici upravljanja	9
2.3.3. Operativni rizici	9
2.3.4. Financijski rizici	10
2.3.5. Tržišni rizici	10
2.3.6. Politički, društveni i regulatorni rizici	11
2.3.7. Rizici elementarnih nepogoda	11
2.4. Analiza tehnologije	11
2.4.1. Opis tehnologija koje Društvo koristi	11
2.5. Analiza trendova u razvoju usluga	11
2.6. Opis regulatornog okvira	12
3. OCJENA OSTVARENJA U PRETHODNOM RAZDOBLJU 2024-2025.....	12
3.1. Razlog promjena pozicija plana	12
3.2. Ostvarenje u prethodnim razdobljima	13
3.3. Usporedba planiranog i procijenjenog za 2024. i 2025. godinu	13
4. OČEKIVANJA ZAINTERESIRANIH STRANA	13
4.1. Kupci/korisnici usluga	13
4.2. Vlasnici	13
4.3. Partneri	13
4.4. Uža i šira društvena zajednica	13
4.5. Zaposleni	14
4.6. Ciljani financijski efekti	14
4.7. Ciljani tržišni efekti	14
4.8. Očekivane korporativne promjene	14
5. STRATEŠKE INICIJATIVE.....	14
5.1. Strateški ciljevi	14
5.2. Popis konkretnih inicijativa	15
5.3. Pregled i analiza ključnih pretpostavki	16
5.4. Izrada strateških scenarija	17
6. KONTAKT PODACI DRUŠTVA	18

PRILOG: Srednjoročni financijski plan poslovanja za razdoblje 2026. – 2028. godineZRAČNA LUKA ZAGREB d.o.o.
 Grad Velika Gorica
Ulica Rudolfa Fizira 1

	Ime i prezime:	Funkcija:	Datum:	Potpis:
Izradio:	Ranko Ilić, MBA	Direktor	09/06/2026	

1. UVODNE NAPOMENE

Osnovna djelatnost društva, temeljem upisa u Trgovačkom sudu je:

- usluge u zračnoj luci;
- djelatnosti u zračnim lukama, ostali kopneni putnički prijevoz, redovni i ostali prijevoz putnika cestom, prijevoz robe (tereta) cestom, međunarodni prijevoz osoba i stvari u cestovnom prometu;
- zračni prijevoz, redovni i izvanredni;
- skladištenje robe, poslovi međunarodnog otpremništva, međunarodni prometno agencijski poslovi;
- iznajmljivanje vlastitih nekretnina, iznajmljivanje automobila i ostalih kopnenih prometnih sredstava;
- zastupanje stranih tvrtki, promidžba (reklama i propaganda), kupnja i prodaja roba, obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu;
- pripremanje hrane, usluživanje pićem i napicima i pružanje usluga smještaja, opskrbljivanje pripremljenom hranom;
- poduka i stručno osposobljavanje letačkog i zemaljskog osoblja;
- opskrba parom i toplom vodom;
- usluge u nautičkom, seljačkom, lovnom i drugim oblicima turizma;
- održavanje i popravak motornih vozila, zrakoplova i električnih aparata.

Na temelju Odluke Skupštine Društva o dopuni registracije Društva Zračna luka Zagreb d.o.o. *Odluke o izmjenama i dopunama Društvenog ugovora*, od 10.3.2014. godine izvršena je dopuna djelatnosti Društva i to:

- univerzalne usluge s područja elektroničkih komunikacija;
- djelatnost pružanja usluga elektroničkih publikacija;
- usluge informacijskog društva;
- istraživanje tržišta i ispitivanje javnoga mnijenja;
- savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem;
- izdavačka djelatnost;
- organiziranje seminara, kongresa, tečajeva i sajмова;
- računalne i srodne djelatnosti;
- poduka za rad na računalima;
- tehničko ispitivanje i analize;
- certifikacija sustava i proizvoda;
- certifikacija sustava kvalitete, zaštite okoliša, zaštite na radu, sigurnosti hrane i sigurnosti podataka;
- certifikacija proizvoda i sustava upravljanja kvalitetom i zaštitom okoliša.

Zadržane su djelatnosti koje je Društvo obavljalo i prije preuzimanja od strane Koncesionara, a dopuna je izvršena kako bi, djelujući u novim okolnostima, Društvo imalo pretpostavke za ostvarivanje prihoda u budućnosti.

Plan poslovanja Zračne luke Zagreb d.o.o. za srednjoročno razdoblje 2026. do 2028. godine izrađen je uvažavajući statusne promjene koje su nastale u 2013. godini, činjenicom da je izvršeno preuzimanje operativnog upravljanja nad zračnom lukom Zagreb od strane Koncesionara, a temeljem Ugovora o koncesiji.

Naime, dana 11.4.2012. godine sklopljen je Ugovor o koncesiji za izgradnju i upravljanje zračnom lukom Zagreb između Republike Hrvatske (dalje u tekstu RH) kao Davatelja koncesije i ZAIC-A LIMITED kao Koncesionara (dalje u tekstu „Ugovor o koncesiji“), za izgradnju Novog putničkog terminala (dalje u tekstu NPT) i upravljanje zračnom lukom Zagreb.

Dana 28.9.2012. godine, sukladno odredbama Ugovora o koncesiji, ZAIC-A LIMITED je prenio prava i obveze iz Ugovora na novoosnovano društvo sa sjedištem u Republici Hrvatskoj – MEĐUNARODNA ZRAČNA LUKA ZAGREB d.d. (dalje u tekstu MZLZ d.d.), sa sjedištem u Zagrebu, Rudolfa Fizira, 1 Velika Gorica, 10150 Zagreb, OIB 79446233159, koje je od tada preuzelo sva prava i obveze Koncesionara iz Ugovora o koncesiji.

Na dan ispunjenja svih preduvjeta za preuzimanje, 5.12.2013. godine, MZLZ d.d., preuzela je operativno upravljanje zračnom lukom Zagreb, sukladno Ugovoru o koncesiji. Istovremeno je izvršen i prijenos radnika iz društva Zračna luka Zagreb d.o.o. (dalje u tekstu ZLZ d.o.o.) u društvo Međunarodna zračna luka Zagreb d.d., a temeljem Izmjena br. 2. Ugovora o koncesiji od dana 2.12.2013. godine, kojima je, sukladno pozitivnim propisima, izvršen prijenos poduzeća, odnosno gospodarske djelatnosti na novog poslodavca. Istovremeno izvršen je i prijenos dvaju povezanih društava, kao i njihovih radnika, Zračna luka Zagreb-Trgovina d.o.o. i Zračna luka Zagreb-Ugostiteljstvo d.o.o.

Slijedom toga, dana 4.12.2013. godine Hrvatska agencija za civilno zrakoplovstvo izdala je Operatoru aerodroma Zagreb - Međunarodnoj zračnoj luci Zagreb d.o.o., Rješenjem Klasa: UP/I-343-03/13-0157, Urbroj: 376-05-01-13-7., Svjedodžbu aerodroma broj AP-01-003. Istoga dana, Rješenjem Klasa: UP/I-343-03/13-01/58, Urbroj: 376-05-01-13-4., izdala je Odobrenje za pružanje zemaljskih usluga Međunarodnoj zračnoj luci Zagreb d.d. za potrebe obavljanja zemaljskih usluga na zračnoj luci Zagreb, do 4.12.2020. godine.

ZLZ d.o.o. ostaje postojati kao pravni subjekt, ali više nema Svjedodžbu aerodroma i ne obavlja aerodromsku djelatnost, odnosno ne pruža zemaljske usluge te ne stječe prihode po toj osnovi, već sukladno Odluci Skupštine Zračne luke Zagreb d.o.o. o formiranju trgovačkog društva Zračna luka Zagreb d.o.o. nakon preuzimanja upravljanja od strane Koncesionara, Broj. 14-SD/13., od 27.5.2013. godine, zadržava naziv tvrtke i ima drugu funkciju, sa svega nekoliko zaposlenih (od 1.8.2014. godine ima 5 zaposlenih, a trenutno 7 zaposlenih).

Od 2014. godine, a tako i u razdoblju od 2026. do 2028. godine, ZLZ d.o.o. obavljat će poslove:

- Upravljanje imovinom koja nije predmet koncesije (tijekom cijelog srednjoročnog razdoblja za koje se izrađuje ovaj Plan) – planiraju se prodaje udjela u Pleso prijevozu, Croatia Airlinesu, Međunarodnoj Zračnoj luci Mostar i sl.
- Nastavak postupka otkupa (izvlaštenja) zemljišta za potrebe izgradnje NPT i pratećih objekata, u ime i za račun RH, a sukladno Zakonu o zračnim lukama; (završetak postupka izvlaštenja očekuje se u srednjoročnom razdoblju za koje se izrađuje ovaj Plan);
- Investiranje u pojedine infrastrukturne objekte koji su izvan područja koncesije, a značajni su za projekt koncesije;
- Upravljanje naslijeđenim sudskim procesima u tijeku (trajati će vjerojatno i cijelo srednjoročno razdoblje za koje se izrađuje ovaj Plan);

- Upravljanje procesom likvidacije povezanog društava Zračna luka Zagreb-Trgovina d.o.o. (trajat će vjerojatno cijelo srednjoročno razdoblje za koje se izrađuje ovaj Plan, a zbog sudskih sporova koje vode bivši radnici tih društava, a protiv društava). Dugo društvo Zračna luka Zagreb – Ugostiteljstvo d.o.o., uspješno je pripojeno matičnom društvu Zračna luka Zagreb d.o.o., Rješenjem Trgovačkog suda, 27.7.2020. godine;
- Razvoj novih projekata, kao npr. Zagreb Airport Cargo City (odvijat će se tijekom cijelog srednjoročnog razdoblja za koje se izrađuje ovaj Plan), a tijekom srednjoročnog razdoblja planira se i prenamjena projekta Zagreb Airport City
- Pružanje stručne i tehničke pomoći Davatelju koncesije (Ministarstvu pomorstva, prometa i infrastrukture) u praćenju provedbe Ugovora o koncesiji te stručne i tehničke pomoći u sličnim projektima u Hrvatskoj (odvijat će se tijekom cijelog srednjoročnog razdoblja za koje se izrađuje ovaj Plan);
- Razvijanje sustava upravljanja i držati ga spremnim da u svakom trenutku, u slučaju prekida Ugovora o koncesiji ili njegova ispunjenja, Društvo ZLZ d.o.o. bilo spremno prihvatiti radnike, preuzeti djelatnost i nastaviti pružati javni servis, odnosno bez prekida nastaviti pružati aerodromske usluge (aktivnosti će se odvijati tijekom cijelog srednjoročnog razdoblja za koje se izrađuje ovaj Plan);
- Pružanje konzultantskih usluga (razvoj sustava upravljanja, sustav upravljanja kvalitetom, okolišem, rizicima i sl., izrada master planova, prometnih studija i dr.) zračnim lukama i za obavljanje zračnog prometa u RH i regiji (razvijat će se sve više tijekom srednjoročnog razdoblja za koje se izrađuje ovaj Plan);
- Usluge edukacije (razvijat će se sve više tijekom srednjoročnog razdoblja za koje se izrađuje ovaj Plan).

Organi Društva su: Uprava i Skupština

Odlukom o broju članova Uprave Društva, od 10.3.2014. godine regulirano je da se Uprava Društva sastoji od jednog člana koji je ujedno Direktor Društva.

Vlasnička struktura društva Zračna luka Zagreb d.o.o.

- Republika Hrvatska – 55%
- Grad Zagreb – 35%
- Zagrebačka županija – 5%
- Grad Velika Gorica – 5%

Skupštinu čine predstavnici vlasnika: Republike Hrvatske, grada Zagreba, Zagrebačke županije, grada Velika Gorica. Predsjednik Skupštine je Ministar mora, prometa i infrastrukture. Sastav Skupštine: Oleg Butković (predsjednik), Tomislav Tomašević, Stjepan Kožić, Krešimir Ačkar.

Povezana i pridružena društva

Zračna luka Zagreb d.o.o. je 100%-tni vlasnik Zračne luke Zagreb – Trgovina d.o.o. – u Likvidaciji; 50%-tni vlasnik Pleso-prijevoz-a d.o.o. (ostalih 50% udjela Pleso-prijevoza d.o.o. je u vlasništvu društva Čazmatrans Nova d.o.o.); ima 14,96% vlasničkih udjela u JP Međunarodna zračna luka-aerodrom Mostar d.o.o.

Vezano za 33,39% vlasništva u društvu Soko Air d.o.o., Mostar, Društvo je prodalo ovaj udjel u cijelosti dana 14.03.2025. na Sarajevskoj burzi.

Društvo Zračna luka Zagreb – Ugostiteljstvo d.o.o. – u likvidaciji, pripojeno je temeljem Rješenja Trgovačkog suda u Zagrebu, Tt-20/17529-2, od 27.7.2020. godine, društvu Zračna luka Zagreb d.o.o. Društvo posjeduje i 477.121 redovnu dionicu društva Croatia Airlines d.o.o. (13.025 dionica oznake CRAL-R-A te 464.096 dionica oznake CRAL-R-B), pojedinačnog nominalnog iznosa 10,00 HRK, što ukupno čini 0,76% kapitala u Društvu.

Misija Zračne luke Zagreb d.o.o.

Uslijed koncesije i prestanka obavljanja aerodromskih usluga, promijenila se i Misija ZLZ d.o.o. U novim okolnostima misija je: Održavati razvijen sustav upravljanja na razini koja omogućuje pružanje stručne i tehničke pomoći Davatelju koncesije u praćenju provedbe Ugovora o koncesiji te preuzimanje djelatnosti i radnika u bilo kojem trenutku, ukoliko dođe do prekida Ugovora o koncesiji ili njegova prestanka.

Vizija Zračne luke Zagreb d.o.o.

Stalnim razvojem kompetencije i inovativnosti postati značajnim subjektom u razvoju projekata i sustava upravljanja u zrakoplovnoj industriji u Hrvatskoj i inozemstvu, kao i u drugim područjima.

Strategija Zračne luke Zagreb d.o.o.

Izvrsnost.

2. PREGLED STRATEŠKOG OKRUŽENJA

2.1. Analiza konkurencije

S obzirom na Misiju Društva, a to je pružanje stručne i tehničke pomoći Davatelju koncesije u nadzoru provedbe Ugovora o koncesiji, Društvo nema konkurenciju.

2.1.1. Opis tržišta kupaca i relevantnog tržišta prodaje

S aspekta ostalih usluga koje na tržištu pruža Društvo (konzalting kod uvođenja sustava upravljanja, izrada prometnih i drugih studija, zastupanja stranih tvrtki, edukacije s težištem na sustavima upravljanja na zračnim lukama i dr.) ne očekuju se značajnije promjene na tržištu kupaca u planskom razdoblju, kao niti na tržištu prodaje, u smislu pada potražnje.

Društvo pruža konzultantske usluge zračnim lukama Dubrovnik, Zadar, Osijek, Pula, a širi poslovanje i na druge. Također pruža i usluge edukacije s temama vezanim za upravljanje zračnim lukama.

2.1.2. Opis resursa

Društvo raspolaže potrebnim resursima (ljudi, financijska sredstva, materijalna imovina i dr.) u dovoljnoj mjeri da bi moglo izvršavati svoju Misiju. Sva materijalna imovina koja je Ugovorom o koncesiji predana Koncesionaru na upravljanje u vlasništvu je Društva. Društvo za korištenje te imovine još uvijek ne prima odgovarajuću naknadu od imatelja udjela, koji su ujedno i primatelji koncesijske naknade. Procedura za potpisivanje Sporazuma o naknadi koju bi imatelji udjela trebali plaćati Društvu, ponavlja se po četvrti ili peti put, budući da još nije donijeta Odluka Vlade RH kojom se ovlašćuje Ministar mora, prometa i infrastrukture da potpiše Sporazum. U svim izvještajima o poslovanju i planovima poslovanja od 2014. godine do ovog Plana, Društvo upozorava na ovaj problem. Grad Zagreb, grad Velika Gorica i Zagrebačka županija tri su puta na svojim predstavničkim tijelima donosili potrebne odluke i njihovi čelnici imaju ovlasti za potpisivanje Sporazuma, dok Ministar još nije ishodio potrebnu odluku Vlade RH. Potpisivanje sporazuma temelji se na izmjenama i dopunama Zakona o zračnim lukama (NN 78/15) iz 2015. godine i Mišljenju Porezne uprave Klasa: 410-01/13-01/1438, Urbroj: 513-07-21-01/14-9, od 8.7.2014. godine. Potpisivanjem ovog Sporazuma rješava se u potpunosti i na zahtijevani način i porezni tretman sveukupne transakcije koncesije s aspekta Društva. Osim toga, Društvu se osiguravaju prihodi od njegove imovine za cijelo razdoblje koncesije od 30 godina.

2.2. Makroekonomska i socioekonomska analiza i očekivanja u razdoblju 2026.-2028. godine

Makroekonomska i socioekonomska analiza i očekivanja u razdoblju 2026. – 2028. vrši se u nastavku kroz analizu glavnih makroekonomskih pokazatelja u Europi, u svijetu i u Hrvatskoj.

2.2.1. Opis trendova i očekivanja kretanja glavnih makroekonomskih pokazatelja

Hrvatsko gospodarstvo u 2025. obilježava snažan rast BDP-a (oko 3%) potaknut potrošnjom kućanstava, rastom plaća i zaposlenosti te investicijama iz EU fondova, iako usporava zapošljavanje (zbog zakona o strancima) i izvoz usluga (turizam), dok se inflacija postupno smanjuje, a proračunom se planira smanjenje javnog duga, uz rast socijalnih davanja i povećanje osobnog odbitka, što sveukupno pokazuje otpornost na globalne izazove. sektorima.

U najnovijim HUP-ovim prognozama RH zadržava procjenu rasta BDP-a u 2026. godini na **2,5%**, uz očekivano **dodatno usporavanje rasta osobne potrošnje**, izrazito nisku dinamiku robnog izvoza i rast investicija koji se sve snažnije suočava s ograničenjima troška rada, regulatorne nekonkurentnosti i neizvjesnog vanjskog okruženja.

Inflacija se postupno smiruje te u 2026. očekujemo njezin pad na **oko 3,4%**, ponajprije zahvaljujući slabijem rastu cijena roba, dok **cijene usluga ostaju povišene** zbog snažnog rasta plaća, pritiska iz turizma i strukturnih čimbenika. Istodobno, rizik spirale rasta plaća i cijena ostaje naglašen jer rast primanja i dalje znatno nadmašuje rast produktivnosti.

U javnim financijama i dalje prepoznaju se povećani rizici jer se Hrvatska nalazi na **granici fiskalnih pravila EU** s deficitom od **3% BDP-a**, uz snažan rast trajnih rashoda, posebno mase plaća u javnom sektoru te podbačaj prihoda od PDV-a. To zahtijeva dodatnu disciplinu i jačanje fiskalne otpornosti kako bi se izbjegla Procedura prekomjernog deficita.

Zbog nepovoljnog utjecaja globalnih trgovinskih politika, hlađenja eurozone, carina i usporavanja inozemne potražnje, Hrvatska mora ciljano jačati investicijsku atraktivnost u djelatnostima visoke dodane vrijednosti, posebno kroz regulatorne reforme i konkurentnije uvjete ulaganja.

Izrazito će biti važno jačanje aktivnih politika tržišta rada, s posebnim naglaskom na aktivaciju mladih, povećanje ulaganja u istraživanje i razvoj, digitalnu transformaciju i zelenu tranziciju, kao i kontinuirane reforme obrazovanja u skladu s potrebama tržišta rada. Jednako tako, nužne su reforme pravosuđa, državne administracije i državnih poduzeća radi smanjenja regulatornih prepreka i povećanja učinkovitosti.

	Ostvarenje		Aktualna projekcija HNB-a		
	2022.	2023.	2024.	2025.	2026.
Cijene (stopa promjene, %)					
HIPC	10,7	8,4	4,0	3,5	2,5
HIPC isključujući hranu i energiju	7,6	8,8	4,7	2,9	2,7
HIPC hrana	12,9	11,5	4,5	4,7	2,5
HIPC energija	19,2	0,0	-0,3	4,0	1,2
Ekonomska aktivnost (realne stope promjene, %)					
Realni BDP	7,3	3,3	3,7	3,3	3,0
Osobna potrošnja	6,9	3,2	6,0	4,9	3,5
Državna potrošnja	2,2	7,1	4,3	3,2	2,4
Bruto investicije u fiksni kapital	10,4	10,1	11,9	4,3	3,3
Izvoz (roba i usluge)	27,0	-2,9	-1,2	2,0	2,5
Uvoz (roba i usluge)	26,5	-5,3	4,6	4,1	2,8
<i>Doprinos realnom rastu BDP-a (u p.b.):</i>					
Domaća potražnja (isključujući promjenu zaliha)	6,7	5,5	7,0	4,5	3,3
Neto izvoz	-0,5	1,7	-3,2	-1,2	-0,3
Promjena zaliha	1,1	-3,9	-0,1	0,0	0,0
Vanjski sektor					
Trgovinski saldo robe - BP (% BDP-a)	-27,2	-22,4	-20,7	-20,7	-20,7
Trgovinski saldo usluga - BP (% BDP-a)	20,8	20,3	17,8	17,4	17,3
Tekući račun - BP (% BDP-a)	-3,5	0,4	-0,4	-1,2	-1,5
Tekući i kapitalni račun - BP (% BDP-a)	-1,0	3,3	1,1	1,0	1,0
Neto korištenja EU fondova (% BDP-a)	3,4	3,9	2,4	3,1	3,5
Tržište rada					
Stopa nezaposlenosti (%)	6,8	6,1	4,9	4,7	4,5
Broj zaposlenih (stopa promjene, %)	2,5	2,5	3,4	2,0	1,5
Nominalne bruto plaće, (stopa promjene, %)	8,3	14,7	14,9	8,5	5,6
Realne bruto plaće (stopa promjene, %)	-2,2	6,2	10,7	4,9	3,1

2.3. Analiza strateških rizika

U ovom dijelu Plana poslovanja za razdoblje od 2026. – 2028. godine daje se osvrt na unutarnje i vanjske rizike koji mogu značajnije utjecati na ostvarivanje Plana poslovanja:

Unutarnji rizici:

2.3.1. Stratezijski rizici

Stratezijski rizici procjenjuju se kako slijedi:

- misija, vizija, strategija, politike te opći i posebni upravljački ciljevi jasno su definirani;
- poslovanje je u nadležnosti je kompetentnih izvršitelja, ali postoji rizik koordinacije;
- financijama i troškovima se upravlja sukladno planovima, odlukama Skupštine i Uprave te se redovno izrađuju izvješća, provodi se revizija poslovanja, izvješćuje se Skupština i tijela poput FINA-e, Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine, Ministarstva financija, Ministarstva mora, prometa i infrastrukture, grada Zagreba. Ipak, u jednom dijelu rashodi nekontrolirano rastu;
- imidž Društva nije dobar, kako u nadležnom Ministarstvu mora, prometa i infrastrukture, tako ni u pojedinim javnostima zbog stereotipa i predrasude koje se provlače više godina, za što nema opravdanja, budući se radi o koncentraciji kompetencije koja se teško može pronaći u bilo kojoj drugoj organizaciji;
- imidž Društva je izuzetno pozitivan u stručnim krugovima (domaće i ino zračne luke, sveučilišta, i dr.).

2.3.2. Rizici upravljanja

Rizici upravljanja procjenjuju se kako slijedi:

- organizacijska struktura je revidirana tijekom 2024. godine, nastavlja se tijekom 2025. i 2026. sukladno potrebama Društva i imatelja udjela te pokriva sve zadaće koje su u nadležnosti Društva;
- organizacijska klima i motivacija trebaju biti na višoj razini;
- stil vođenja može se ocijeniti liberalnim;
- kultura organizacije i komunikacija rizika je prisutna, poboljšanja su moguća i potrebna;
- sustav nagrađivanja postoji;
- sustav kontrole postoji, kako u području upravljanja financijama, tako i od strane vanjskih institucija (FINA, revizija, Izjava o fiskalnoj odgovornosti, Izvješće o usklađenosti, izvješćivanje zainteresiranih strana, Skupština i dr.).

2.3.3. Operativni rizici

Operativni rizici procjenjuju se kako slijedi:

- procesni rizici nisu značajni jer Društvo upravlja svim svojim poslovnim procesima;
- projektni rizici odnose se na projekt Zagreb Airport City za kojeg se očekuje u srednjoročnom periodu prenamjena projekta jer je izrazito teško naći potencijalnog investitora unatoč uloženim značajnim naporima Društva

- rizik sigurnost na radu zaposlenih nije značajan jer se vodi računa o preventivi (liječnički pregledi) i procedurama ponašanja na radnom mjestu u izvanrednim situacijama;
- procesi koje provodi Društvo nemaju negativni utjecaj na okoliš, osim u dijelu uredskog otpada kojim se upravlja na zakonit način;
- osoblje raspolaže kompetencijom za obavljanje predviđenih radnih zadataka uz specijalističko obrazovanje za pojedina područja;
- rizik po sigurnost informacija i podataka dodatno je umanjen implementacijom GDPR;
- upravljanje kvalitetom integrirano je u poslovanje Društva i postoji kadrovska kompetencija za upravljanje kvalitetom

2.3.4. Financijski rizici

Financijski rizici procjenjuju se kako slijedi:

- stanje financijskih sredstava i prihoda stabilno, a dodatno bi se trebalo popraviti i potpisivanjem *Sporazuma o plaćanju naknade za korištenje imovine Društva* (točka 2.1.2. ovog Plana) i osiguranjem stalnih prihoda od nadzora i stručne i tehničke pomoći kod kontrole koncesije
- kamatni rizik nije prisutan, budući da Društvo nema kreditnih zaduženja, ali problem su niske kamate na depozite koje Društvo ima kod poslovnih banaka,
- bonitet Društva je stabilan, potraživanja po osnovi još ne potpisanog *Sporazuma o plaćanju naknade za korištenje imovine Društva*;
- udjeli koje Društvo ima u povezanim društvima nisu ugroženi, ali negativno su utjecali na financijski rezultat Društva uslijed pada njihove tržišne vrijednosti i problema u poslovanju u prethodnom razdoblju (Pleso prijevoz, Croatia Airlines, Soko Air Mostar, Međunarodna zračna luka Mostar);
- rizik sanacije USS uslijed toga što tvrtka Strabag bi trebao biti riješen u 2026.
- rizik ovrhe od strane tvrtke Autozubak;
- rizik inflacije.

Vanjski rizici:

2.3.5. Tržišni rizici

Tržišni rizici procjenjuju se kako slijedi:

- rizik tehnološkog razvoja nije značajan jer Društvo prati tehnologiju poslovnih procesa koje kontrolira, posjeduje odgovarajuće procedure i ima kadrovsku kompetenciju;
- usluge s kojima Društvo nastupa na tržištu kao što su edukacija specijalizirana za potrebe razvoja sustava upravljanja zračnih luka, izradu prometnih i drugih studija te zastupanje stranih tvrtki s programima specijaliziranim za upravljanje zračnim lukama, atraktivne su na tržištu;
- rizik tržišne pozicije je prisutan jer se Društvo nastoji pozicionirati na tržištu;
- rizik tržišta nabave nije značajan.

2.3.6. Politički, društveni i regulatorni rizici

Politički, društveni i regulatorni rizici procjenjuju se kako slijedi:

- političko okruženje je stabilno;
- društveno okruženje je dinamično, ako se promatra sa stajališta gospodarstva i djelatnosti;
- rizik od terorizma na globalnoj razini prisutan je i značajan;
- rizik geopolitičkog konteksta (ratni sukob u Ukrajini i na Bliskom Istoku);
- Društvo izvršava sve svoje obveze koje proizlaze iz zakona te preuzete ugovorima;
- Društvo odgovara i jamči za usluge koje pruža svojim korisnicima
- prisutan je rizik eventualne izmjena Zakona o zračnim lukama;
- prisutan je rizik odluka pojedinih ministarstava vezanih za status Društva;
- rizik odluka Skupštine Društva koje bi se temeljile na izmijenjenim zakonima i odlukama ministarstava, a vezano za status Društva.

2.3.7. Rizici elementarnih nepogoda

Rizici elementarnih nepogoda procjenjuju se kako slijedi:

- rizici poput: potresa, oluje, snježne mećave, poplave, suše i požara, klimatskih promjena i dr., prisutni su, ali ne ugrožavaju poslovanje Društva;
- rizik pandemije (rizik od oboljenja zaposlenih i smanjenja poslovnih aktivnosti).

2.4. Analiza tehnologije

U obavljanju svakodnevnih poslova Društvo se koristi različitim tehnologijama.

2.4.1. Opis tehnologija koje Društvo koristi

U okviru zadaće nadzora provedbe Ugovora o koncesiji, a u svrhu zaštite interesa RH kao Davatelja koncesije, Društvo prati razvoj tehnologije u procesima aerodromskih usluga. U svrhu uspostavljanja centra izvrsnosti u poslovanju, a radi obavljanja usluga koje pruža na tržištu,

Društvo ulaže u IT opremu kao i odgovarajuća software-ska rješenja (programe) nužne za pružanje kvalitetne usluge korisnicima. Kako bi zadržalo i dalje razvilo kompetenciju za nadzor operativnog poslovanja zračne luke, zaposleni prate svjetska dostignuća u pogledu razvoja tehnologija za prihvat i otpremu putnika i prtljage, zrakoplova, tereta i pošte.

2.5. Analiza trendova u razvoju usluga

Usluge koje Društvo pruža na tržištu specifične su i prvenstveno vezane uz poslovanje i sustave upravljanja na zračnim lukama. U tom smislu Društvo vrši prilagodbu programa edukacije i metoda izrade prometnih studija i master planova zračnih luka.

2.6. Opis regulatornog okvira

Poslovanje Društva temelji se na pozitivnim zakonima. Za poslovanje Društva u planskom razdoblju i dalje te za ostvarivanje njegove Misije, nužno je potpisivanje *Sporazuma o plaćanju naknade za korištenje imovine Društva*, a kako je već opisano u točki 2.1.2. ovog Plana i Troškova razvoja, kako je opisano u točki 2.3.4. i 5.3.). Na poslovanje društva utječu i stalne promjene zakonskih propisa poput Zakona o pravnim osobama u državnom vlasništvu, Zakon o fiskalizaciji i stalne izmjene i dopune raznih pravilnika.

3. OCJENA OSTVARENJA PRETHODNOG RAZDOBLJA 2024.-2025. GODINE

Poslovno razdoblje 2024. – 2025. godine bilo je složeno. Pored gospodarskog okruženja, glavni čimbenik koji je utjecao na poslovanje bila je koncesija za izgradnju i upravljanje zračnom lukom Zagreb te poslovanje u novo nastalim uvjetima, što znači da je poslovanje Društva u tom razdoblju imalo slijedeća obilježja:

- Društvo nije obavljalo aerodromsku djelatnost te po toj osnovi nije stjecalo prihode na razini ranijih godina prije koncesije;
- nastavljen je postupak likvidacije povezanog društva ZLZ-Trgovina d.o.o. u likvidaciji, a koji nije mogao biti završen zbog prijavljenih potraživanja po osnovi ugovora o radu iz ranijih godina te sudskih postupaka koje su pokrenuli radnici na nagovor sindikata, a nakon preuzimanja operativnog upravljanja od strane Koncesionara, budući da tužbeni zahtjevi sadrže i zahtjev povratka na rad. Društvo ZLZ – Ugostiteljstvo d.o.o. uspješno je pripojeno matičnom društvu ZLZ d.o.o., Rješenjem Trgovačkog suda, tijekom 2020. godine;
- rješavanje sudskih sporova iz prethodnih godina (neki datiraju iz 1990-tih godina);
- nastavak investicija u tijeku, rješavanje poslovnih odnosa s tvrtkom Strabag je postignuto i očekuje se rješavanje sanacije USS do kraja 2026.
- rješavanje imovinsko-pravnih odnosa s ostalim subjektima na lokaciji zračne luke, kao što su Srednja zrakoplovna škola, Hrvatska kontrola zračne plovodbe, Vlada RH;
- stavljanje u funkciju prihoda imovine koja nije predana na korištenje Koncesionaru;
- razvoj novih djelatnosti (konzalting, edukacija i dr.).

3.1. Razlog promjena pozicija plana

Pojedine pozicije u Planu poslovanja planirane za realizaciju u razdoblju 2023.-2024-2025. godine nisu izvršene, a to se prvenstveno odnosi na investicije i realizaciju projekta Zagreb Airport City, odnosno njegovu prvu fazu, a to je izgradnja aerodromskog hotela. Naime, neke su pretpostavke ostvarene, ishođena je izmjena i dopuna lokacijske dozvole na k.č. 664, Klasa: UP/I-360-05/23-01/000042, Urbroj: 238-31-09-23-0007, od 13.10.2023. godine, budući da će se najprije graditi objekt hotela, a tek u drugoj fazi poslovni objekt. Na temelju odluke Skupštine društva održane 20.10.2023. godine, potpisani su ugovori s investitorom o početku izgradnje aerodromskog hotela. Međutim, dinamika realizacije projekta je ugrožena budući da je potencijalni investitor odustao tj. njegova rješenja su ugrožavala nastavak projekta i isti nije osigurao potrebna investicijska sredstva, unatoč potpisanim ugovorima.

Tijekom 2024. ugovori su i raskinuti, a tijekom 2025. Društvo je pokušalo pronaći novog potencijalnog investitora kroz objavu 2 međunarodna javna poziva za realizaciju projekta, ali interesa nije bilo. Skupština Društva je upoznata sa situacijom vezano za ovaj projekt.

Društvo poduzima nove mjere, radnje i aktivnosti u pronalasku novog rješenja i prenamjene projekta i daljnjeg korištenja zemljišta.

3.2. Ostvarenje u prethodnim razdobljima, 2024

U poslovnoj 2024. godine Društvo je poslovalo negativno i ostvarilo gubitak iz poslovanja u iznosu od -430.286,00 EUR. Zbog:

1. Pokretanje predstečajnog postupka nad društvom Pleso prijevoz d.o.o. što je utjecalo na financijski rezultat Društva i dodatno angažiranje kreditnih sredstava usmjerenih na Pleso prijevoz d.o.o. te smirivanja socijalnih neprilika uzrokovanih lošim poslovanjem Pleso prijevoza, te dodatnim troškovima zbog pojačanih PR aktivnosti
2. Raskidanje ugovorne dokumentacije sa potencijalnim investitorom u projekt Zagreb Airport City zbog nemogućnosti zatvaranja financijske konstrukcije i sl. gdje se Društvo ponovo moralo angažirati oko pripreme novog Javnog međunarodnog poziva za izgradnju hotela u sklopu zračne luke, što je opteretilo troškovnu strukturu poslovanja

Oba poslovna događaja su se dogodila u zadnjem kvartalu 2024. O svemu je informirana i Skupština Društva.

Društvo je stoga u 2024. poslovalo sa gubitkom nakon oporezivanja u iznosu od 430.285,97 EUR zbog opisanih neplaniranih i po poslovanje negativnih događaja te poreznog efekta odgođene porezne imovine. Isti će se pokriti iz zadržane dobiti Društva Odlukom skupštine od 03-07-2025.

Pri tom, treba naglasiti da Društvo nema zadaću poslovati s dobiti, budući da je veći dio imovine Društva predan Koncesionaru na upravljanje i da Društvo nije primatelj koncesijske naknade te da je djelatnost Društva Ugovorom o koncesiji prenijeta na Koncesionara, kao i zaposleni.

3.3. Usporedba planiranog i ostvarenog u 2024. - 2025

Ukupni prihodi u 2024. godini planirani su u iznosu 1.069.000,00 EUR, a ukupni rashodi u iznosu od 1.059.800 EUR. Dobit nakon oporezivanja planirana je u iznosu od 14.200,00 EUR.

Kad se uspoređi planirano sa ostvarenim može se konstatirati da je Društvo u 2024. poslovalo lošije u odnosu na postavljene planske veličine jer je ostvarilo ukupne prihode u iznosu od 854.285 EUR, te ukupne rashode od 1.250.851,09 EUR, dok je gubitak nakon oporezivanja ostvaren u iznosu od 430.286 EUR.

Vezano za plan 2025. planirano je ukupnih prihoda 2.901.319 EUR, a ostvareno je u 2025. 2.973.792,54 EUR. Planirani su ukupni rashodi od 2.710.820 EUR, a neto dobit na je planirana u iznosu od 190.499. Društvo je u 2025. ostvarilo ukupne rashode u iznosu od 2.661.946,13 EUR i neto dobit od 165.163,22 EUR. Neto dobit je ostvarena nešto manje od planirane jer kako je i planirano i procijenjeno da će 2025. biti godina konsolidacije poslovanja i uklanjanja opaski od strane ovlaštenog revizora vezano za troškove razvoja i Pleso prijevoz i nije se mogao predvidjeti porezni efekt poreza na dobit zbog porezno nepriznatih stavki.

4. OČEKIVANJA ZAINTERESIRANIH STRANA

Sukladno međunarodnim normama za sustave upravljanja, zainteresirane strane prepoznate su kao: kupci/korisnici, vlasnici, partneri, uža i šira društvena zajednica i zaposleni. Očekivanja pojedinih skupina zainteresiranih strana u odnosu na poslovanje Društva prepoznata su kao očekivanja da u društvu Zračna luka Zagreb d.o.o. imaju:

4.1. Kupci/korisnici usluga

- pouzdanog partnera;
- kvalitetne usluge koje ispunjavaju zahtjeve korisnika, bilo da se radi o uslugama konzaltinga, edukacije ili zastupanja;

4.2. Vlasnici

- stabilnost poslovanja;
- izvršavanje Zaključaka Vlade RH vezano za financiranje obveza RH kao Davatelja koncesije, a preuzetih Ugovorom o koncesiji;
- poslovanje sukladno zakonima i propisima;
- pružanje stručne i tehničke pomoći RH-u u nadzoru provedbe Ugovora o koncesiji;
- razvoj novih projekata.

4.3. Partneri

- stabilnog poslovnog partnera (dobavljači, državne institucije, obrazovne institucije, zdravstvene institucije i dr.).

4.4. Uža i šira društvena zajednica

- stabilnost u poslovanju;
- nastavljanje tradicije poslovanja Zračne luke Zagreb d.o.o.;
- redovite uplate u lokalni gradski proračun te ostale uplate (turistička zajednica i dr.);
- faktor socijalne stabilnosti na lokalnoj razini;
- razvoj.

4.5. Zaposleni

- kontinuitet poslovanja;
- podršku nadležnog Ministarstva mora, prometa i infrastrukture i imatelja udjela;
- podršku ostalih ministarstava u smjeru razvoja novih projekata i inicijativa;
- ostvarivanje egzistencije (plaća, obrazovanje, zdravstvena skrb i dr.).

4.6. Ciljani financijski efekti

- financijski pozitivno poslovanje, iako Društvo nema obvezu ostvarivanja profita, budući da mu je Ugovorom o koncesiji prenijeta na Koncesionara djelatnost, imovina i radnici;
- redovito podmirivanje obveza prema državnom proračunu te proračunu lokalne zajednice, a temeljem zakona i rezultata poslovanja.

4.7. Ciljani tržišni efekti

- pozicioniranje na tržištu u području pružanja usluga konzaltinga i edukacije, sukladno raspoloživim resursima i prioritetima.

4.8. Očekivane korporativne promjene

- prilagodba organizacijskog ustroja sukladno potrebama razvojnih projekata;

5. STRATEŠKE INICIJATIVE

U nastavku donose se strateški opći upravljački ciljevi za plansko razdoblje 2026. – 2028. godine:

5.1. Strateški ciljevi

S obzirom na nove okolnosti nastale preuzimanjem operativnog upravljanja nad zračnom lukom Zagreb od strane Koncesionara i činjenice da Društvo više ne pruža aerodromske usluge, pored misije, vizije i strategije, mijenjaju se i opći upravljački ciljevi. U razdoblju 2026. – 2028. godine, Opći upravljački ciljevi Društva bit će:

- **Praćenje realizacije Ugovora o koncesiji:** ovo je primarni zadatak Društva u srednjoročnom planskom razdoblju. Zbog složenosti djelatnosti prihvata i otpreme putnika u glavnoj zračnoj luci RH, kao i kompleksnosti Ugovora o koncesiji i zaštite interesa RH, što nalaže adekvatnu organizaciju praćenja izvršenja Ugovora o koncesiji, a temeljem *Izmjena i dopuna Zakona o zračnim lukama (NN 78/15)* i *Sporazuma o uređenju međusobnih odnosa u vezi davanja koncesije za Zračnu luku Zagreb*, od 14.7.2014. godine te *Protokola o načinu organiziranja praćenja provođenja projekta te o pružanju stručne i tehničke pomoći Ministarstvu u vezi provođenja koncesije za Zračnu luku Zagreb*, od 25.7.2014. godine, koje je Društvo potpisali s Ministarstvom mora, prometa i infrastrukture.
- **Razvoj kompetencije:** s obzirom na dopunu registracije društva novim djelatnostima, potrebno je razvijati kompetenciju za pružanje novih usluga, kako bi se osigurala pozicija na tržištu i stvorile pretpostavke za ostvarivanje prihoda u novim okolnostima.
- **Upravljanje imovinom:** imovina koja nije predmet koncesije treba biti stavljena u funkciju ostvarivanja optimalnih prihoda.
- **Razvoj novih usluga:** radi stvaranja pretpostavki za ostvarivanje prihoda u novim okolnostima razvijaju se nove usluge koje će se nuditi na tržištu: konzultantskih usluga, usluga upravljanja projektima, IT rješenja za zračne luke, edukacije, zastupanja stranih tvrtki.

- **Razvoj sustava upravljanja:** razvijati sustav upravljanja po svim njegovim strukturnim elementima (dokumentacijska infrastruktura, organizacija, poslovni procesi, resursi, partnerstva, informiranje i komunikacija) kako bi u svakom trenutku bio sposoban preuzeti djelatnost pružanja aerodromskih usluga i radnike, u slučaju prekida Ugovora o koncesiji.
- **Razvoj novih projekata:** u svrhu cjelovitog razvoja zračne luke Zagreb i izvan područja koncesije te stvaranja pretpostavki za dugoročno ostvarivanje vlastitih prihoda, radit će se na razvojnim projektima, a prvenstveno projekata Zagreb Airport Cargo City.
- **Primjena načela održivosti:** načelo održivosti primjenjivat će se u kontekstu razvoja integriranog sustava upravljanja ZLZ d.o.o. (kvaliteta, okoliš, rizici, sigurnost, društvena odgovornost, antikorupcija) te ostvarivanja poslovnog rezultata.

5.2. Popis konkretnih inicijativa

- **Projekt Zagreb Airport City:** U svrhu stvaranje pretpostavki za razvoj infrastrukture koja nije u obvezi Koncesionara, odnosno nije predmet koncesije, a radi kvalitetnijeg pozicioniranja zračne luke Zagreb kao regionalnog čvorišta za promet putnika i tereta u ovom dijelu Europe te dugoročnog osiguravanje prihoda Društva, Društvo nastoji završiti započeti projekt i to planiranom prenamjenom istog
- **Projekt „Zagreb Airport Cargo City“** projekt je u okviru projekta Zagreb Airport City, ali se može razvijati kao poseban projekt jer podrazumijeva izgradnju moderne infrastrukture za razvoj prometa tereta.
- **Projekt dovođenja „Željeznice“** koja bi povezivala grad Zagreb s NPT-om te grad Veliku Goricu. Projekt bi se realizirao u suradnji s HŽ-om. Od osobite je važnosti za oba prethodno navedena projekta i započeti su pregovori o pokretanju ovog projekta.

Navedeni projekti imaju za cilj kvalitetnije pozicioniranje zračne luke na međunarodnom tržištu aerodromskih usluga. Projekte ne bi financiralo Društvo, osim aktivnosti do ishođenja Lokacijske dozvole, a koja bi se sredstva vratila kroz tzv. „Troškove razvoja projekta“. Projekti bi biti strukturirani na način da glavninu potrebnih financijskih sredstava i glavninu rizika upravljanja preuzima privatni partner pod unaprijed utvrđenim uvjetima. Društvo će ostvarivati prihod od naknade za zemljište.

Realizacija ovih projekata rezultirala bi brojnim pozitivnim učincima:

- novi investicijski ciklus,
- nova infrastruktura i kvalitetnije pozicioniranje zračne luke na međunarodnom tržištu kroz stvaranje infrastrukturnih, prometnih i drugih pretpostavki da zračna luka postane regionalno čvorište za putnike i teret,
- nova radna mjesta,
- novi porezi, doprinosi i dr. (pozitivni učinci na proračun RH i grada Velike Gorice),
- dugoročni prihodi za Društvo,
- dodatna dobit za imatelje udjela u Društvu,
- povećanje vrijednosti Društva,
- zračna luka kao faktor socijalne stabilnosti na lokalnoj razini i dr.

5.3. Pregled i analiza ključnih pretpostavki

Ključne pretpostavke za ostvarivanje plana poslovanja u razdoblju 2026. – 2028. godine su:

- Donošenje odluke Vlade RH kojom se daju ovlasti Ministru mora, prometa i infrastrukture da potpiše, zajedno s ostalim imateljima udjela koji su već tri puta donijeli potrebne odluke, *Sporazum o plaćanju naknade Društvu za korištenje imovine predane Koncesionaru na korištenje*, a koja se naknada temelji na *Izmjenama i dopunama Zakona o zračnim lukama* (NN 78/15) i *Mišljenju Ministarstva financija – Porezna uprava*, Klasa: 410-01/13-01/1438, Urbroj: 513-07-21-01/14-9, od 8.7.2014. godine.
- Da vlasnici odluče o statusu Društva i podrže njegovo postojanje i rad Društva u svrhu pružanja stručne i tehničke pomoći Davatelju koncesije u nadzoru provedbe Ugovora o koncesiji i ostvarivanje prihoda od iste djelatnosti
- Prenamjena zemljišta u sklopu projekta Zagreb Airport City i u okviru njega projekta Zagreb Airport Cargo City.
- Da se Društvu vrate u Državni proračun (zbirni račun) uplaćeni razvojni troškovi u iznosu od preostalih 800.000 EUR kojima je Društvo financiralo savjetnike i pripremne aktivnosti u svrhu stvaranja pretpostavki za preuzimanje operativnog upravljanja zračnom lukom od strane Koncesionara, a temeljem naloga Ministarstva mora, prometa i infrastrukture u razdoblju od 2012. godine do realizacije izgradnje NPT-a, o čemu je Ministar mora, prometa i infrastrukture donio Odluku i dopisom Klasa: 343-03/07-01/57, Urbroj: 530-07-1-1-3-19-1274, od 26.4.2019. godine obavijestio Društvo da će izvršiti povrat uplaćenih sredstava, što je i učinjeno Sukladno Ugovoru o koncesiji, Koncesionar je Društvu po preuzimanju uplatio navedeni iznos, međutim po nalogu Ministarstva financija i Ministarstva mora, prometa i infrastrukture, ta su sredstva uplaćena u Državni proračun (zbirni račun), a zbog tumačenja da se radi o koncesijskoj naknadi, uz navedenu mogućnost da će biti vraćena. Dopisom Klasa: 343-03/07-01/57, Urbroj: 530-07-1-1-3-19-1274, od 26.4.2019. godine, Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture potvrdilo je da će izvršiti povrat navedenih sredstava, a Skupština Društva održana 6.7.2020. godine donijela je i odluku da se potpiše takav Sporazum između ZLZ d.o.o. i imatelja udjela, o vraćanju navedenih sredstava. Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture tijekom 2022. godine izvršilo je povrat „troškova razvoja“ u iznosu od 1.111.404,55 EUR. Grad Zgsreb i Grad Velika Gorica nisu podmirili svoje obveze, a od kojih je društvo potraživalo 800.000,00 EUR.

5.4. Izrada strateških scenarija

Scenarij 1:

Društvo ima podršku Ministarstva mora, prometa i infrastrukture. Vlasnici podržavaju razvojne projekte opisane u točki 5.2. ovog Plana. Projekt Zagreb Airport City dobiva status strateškog projekta, osigurava se potrebno zemljište i započinje se s prenamjenom projekta. Imatelji udjela potpisuju Sporazum o plaćanju naknade Društvu za korištenje imovine Društva predane Koncesionaru na korištenje i upravljanje. Imatelji udjela u cijelosti vrše povrat „Troškova razvoja“. Projekt donosi slijedeće pozitivne učinke:

- novi investicijski ciklus,
- nova infrastruktura i kvalitetnije pozicioniranje zračne luke na međunarodnom tržištu kroz stvaranje infrastrukturnih, prometnih i drugih pretpostavki da zračna luka postane regionalno čvorište za putnike i teret,
- nova radna mjesta,
- novi porezi, doprinosi i dr. (pozitivni učinci na proračun RH i grada Velike Gorice),
- dugoročni prihodi za Društvo,
- dodatna dobit za imatelje udjela u Društvu,
- povećanje vrijednosti Društva,
- zračna luka kao faktor socijalne stabilnosti na lokalnoj razini i dr.

Scenarij 2:

Društvo nema podršku Ministarstva mora, prometa i infrastrukture. Ne obnavlja se rad Povjerenstva za praćenje koncesije. Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture ne reagira na kršenje odredbi Ugovora o koncesiji. Vlasnici ne podržavaju projekte opisane u točki 5.2. ovog Plana. Projekt Zagreb Airport City i Cargo ne dobivaju status strateškog projekta, a zemljište za projekt nije osigurano. Imatelji udjela ne potpisuju Sporazum o plaćanju naknade Društvu za korištenje imovine Društva predane Koncesionaru na korištenje i upravljanje. Imatelji udjela ne vrše povrat „Troškova razvoja“. Ovakav scenarij imao bi za posljedicu slijedeće učinke:

- nema novog investicijskog ciklusa,
- nema nove infrastrukture koja bi kvalitetnije pozicionirala zračnu luku na međunarodnom tržištu i zračna luka dugoročno gubi konkurentsku sposobnost u odnosu na zračne luke u okruženju,
- nema novih radnih mjesta,
- nema novih poreza i doprinosa u proračun RH i proračun grada Velika Gorica,
- prihodi Društva su ugroženi, što ugrožava i opstanak Društva,
- vrijednost Društva se smanjuje,
- nema stručne kontrole provedbe Ugovora o koncesiji i zaštite interesa RH kao Davatelja koncesije jer se pravovremeno ne reagira na moguća kršenja odredbi Ugovora o koncesiji, što može ugroziti interes RH kao Davatelja koncesije i interese ostalih imatelja udjela u Društvu.

Ostali scenariji:

Pored Scenarija 1. i 2., moguća su brojna rješenja koja podrazumijevaju djelomično ostvarenje pretpostavki Scenarija 1. ili Scenarija 2., a koje sve kombinacije nije moguće u ovom Planu predvidjeti. Ovisno o kombinaciji navedenih rješenja manifestiraju se određeni pozitivni, odnosno negativni učinci scenarija.

6. KONTAKT PODACI DRUŠTVA

Naziv: Zračna luka Zagreb d.o.o.

Adresa: Velika Gorica, Rudolfa Fizira 1, 10 140 Zagreb

Direktor: Ranko Ilić, MBA

MB: 3216090

OIB: 60482636839

E-mail: headoffice@zagreb-airport.hr

Web stranica: www.zlz-zagreb-airport.hr

IBAN: HR5023600001101226696

Telefon: +385 1 46 62 888

Fax: +385 1 62 65 648

Napomena:

Ovaj Plan izrađen je na temelju Uputa za izradu i dostavu planova i izvještaja o poslovanju trgovačkih društava i pravnih osoba koji čine državnu imovinu, od 5. rujna 2019. godine.

20

Naziv elementa	Plan 31.12.2028.	Plan 31.12.2027.	Plan 31.12.2026.	Ostvareno 31.12.2025.
AKTIVA				
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL				
B) DUGOTRAJNA IMOVINA (red.br. 4+11+21+32+37)	112.290.276	112.178.768	112.241.268	111.941.561
I NEMATERIJALNA IMOVINA (red.br. 5 do 10)	83.470.229	83.470.229	83.470.229	83.470.229
5. Nematerijalna imovina u pripremi	83.470.229	83.470.229	83.470.229	83.470.229
6. Ostala nematerijalna imovina				
II MATERIJALNA IMOVINA (red.br. 12 do 20)	27.225.110	27.113.602	27.176.102	26.876.395
1. Zemljište	25.165.266	25.165.266	25.165.266	25.165.266
2. Građevinski objekti	520.994	397.186	449.902	516.218
3. Postrojenja i oprema	16.200	25.500	32.284	13.881
4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina	16.500	19.500	22.500	33.859
7. Materijalna imovina u pripremi	1.166.000	1.166.000	1.166.000	812.121
8. Ostala materijalna imovina				
9. Ulaganje u nekretnine	340.150	340.150	340.150	335.050
III. DUGOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA (red.br. 22 do 31)	610.414	610.414	610.414	610.414
1. Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	2.654	2.654	2.654	2.654
4. Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjeljujućim interesom	260	260	260	260
9. Ostala ulaganja koja se obračunavaju metodom udjela	607.500	607.500	607.500	607.500
10. Ostala dugotrajna financijska imovina				
IV. POTRAŽIVANJA (red.br. 33 do 36)	0	0	0	0
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	984.523	984.523	984.523	984.523
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA (red.br. 39 + 47 + 54 + 64)	10.544.199	10.644.821	10.856.661	11.174.262
I ZALIHE (red.br. 40 do 46)				
II. POTRAŽIVANJA (red.br. 48 do 53)	4.289.644	4.294.644	4.304.644	4.062.609
1. Potraživanja od poduzetnika unutar grupe				
2. Potraživanja od društava povezanih sudjeljujućim ineresom	4.164.644	4.164.644	4.164.644	3.981.684
3. Potraživanja od kupaca	90.000	95.000	105.000	63.372
4. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika				12
5. Potraživanja od države i drugih institucija	25.000	25.000	25.000	2.121
6. Ostala potraživanja	10.000	10.000	10.000	15.420
III. KRATKOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA (red.br. 55 do 63)	5.700.000	5.700.000	5.613.571	6.244.328
6. Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjeljujućim interesom	0	0	190.571	313.571
7. Ulaganja u vrijednosne papire	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.539.593
8. Dani zajmovi, depoziti i slično	4.400.000	4.400.000	4.123.000	4.391.164
9. Ostala financijska imovina				
IV. NOVAC U BANC I BLAGAJNI	554.515	650.177	938.446	867.325
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI	20.000	20.000	23.922	22.515
E) UKUPNO AKTIVA (red.br. 2+3+38+65)	122.854.435	122.843.589	123.121.851	123.138.838
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	577.508	577.508	577.508	577.508
PASIVA				
A) KAPITAL I REZERVE (red.br. 70 do 72 + 78 + 79 + 86 + 89 + 92)	122.547.590	122.532.444	122.509.097	122.083.913
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	106.766.120	106.766.120	106.766.120	106.766.120
II. KAPITALNE REZERVE				
III. REZERVE IZ DOBITI (red.br. 73 do 77)	-716.801	-716.801	-716.801	-716.801
1. Zakonske rezerve				
2. Rezerve za vlastite dionice				
3. Vlastite dionice i udjeli (odbitna stavka)	-717.608	-717.608	-717.608	-717.608
4. Statutarne rezerve				
5. Ostale rezerve	807	807	807	807
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE				
V. REZERVE FER VRIJEDNOSTI I OSTALO (red.br. 80 do 85)				
VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK (red.br. 87 - 88)	16.464.447	16.451.995	16.446.806	15.869.431
1. Zadržana dobit	16.464.447	16.451.995	16.446.806	15.869.431
2. Preneseni gubitak				
VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE (red.br. 90 - 91)	33.824	31.130	12.972	165.163
1. Dobit poslovne godine	33.824	31.130	12.972	165.163
2. Gubitak poslovne godine				
VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES				
B) REZERVIRANJA (red.br. 94 do 99)	0	0	282.477	282.477
1. Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze				
2. Rezerviranja za porezne obveze				
3. Rezerviranja za započete sudske sporove	0	0	282.477	282.477
C) DUGOROČNE OBVEZE (red.br. 101 i 105 do 114)	13.990	15.490	16.990	286.333
3. Obveze prema društvima povezanim sudjeljujućim interesom				268.015
4. Obveze za zajmove, depozite i slično društava povezanih sudjeljujućim interesom				
5. Obveze za zajmove, depozite i slično				
6. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	13.990	15.490	16.990	18.318
D) KRATKOROČNE OBVEZE (red.br. 116 i 120 do 132)	192.855	195.655	188.286	343.800
5. Obveze za zajmove, depozite i slično	12.855	12.855	12.855	12.855
6. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama				
7. Obveze za predujmove	500	500	431	381
8. Obveze prema dobavljačima	50.000	53.000	55.000	49.334
9. Obveze po vrijednosnim papirima				
10. Obveze prema zaposlenicima	35.000	35.000	35.000	24.713
11. Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	45.000	45.000	45.000	250.536
12. Obveze s osnove udjela u rezultatu				
13. Obveze po osnovi dugotrajne imovine namijenjene prodaji				
14. Ostale kratkoročne obveze	50.000	49.800	40.000	5.981
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEG RAZDOBLJA	100.000	100.000	125.000	141.815
F) UKUPNO PASIVA (red.br. 69 + 93 + 100 + 115 + 133)	122.854.435	122.843.589	123.121.850	123.138.838
G) IZVANBILANČNI ZAPISI	577.508	577.508	577.508	577.508
KAPITAL I REZERVE	122.547.590	122.532.444	122.509.097	

