

**Ministarstvo mora, prometa
i infrastrukture**

Uprava zračnog prometa,
elektroničkih komunikacija i pošte

Prisavlje 14, 10 000 Zagreb

Zračna luka Zagreb d.o.o. Grad Velika Gorica

Ulica Rudolfa Fizira 1

p.p. 102, HR - 10410 Velika Gorica - ZLZ

Tel: 01 45 62 850

Fax: 01 62 65 648

E-mail: headoffice@zagreb-airport.hr

www.zlz-zagreb-airport.hr

Broj: 49-SK- RI/25.

Velika Gorica, 19. rujna 2025.

Predmet: Zračna luka Zagreb d.o.o. - Postavljanje financijskih, nefinancijskih i ciljeva održivosti - obrazloženje

Poštovani,

Nastavno na zaprimljeni mail dana 15. rujna 2025. od strane resornog Ministarstva mora, prometa i infrastrukture, a vezano za pripremu provedbe Zakona o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske („Narodne novine“, broj 102/25), gdje je Ministarstvo financija zatražilo je dostavu određenih podataka za trgovačka društva u vlasništvu Republike Hrvatske, u nastavku Vam dostavljamo zatraženo obrazloženje za postavljene financijske i nefinancijske ciljeve te ciljeve održivosti za društvo Zračna luka Zagreb d.o.o., a sukladno čl. 27. i 28. spomenutog Zakona i uputi Ministarstva financija.

Uvodne napomene

Sukladno zaprimljenom Pismu očekivanja, Društvo se pridržava svih važećih zakonskih propisa, zakonodavnog okvira Republike Hrvatske kojim se reguliraju aktivnosti trgovačkih društava u državnom vlasništvu, društvenog ugovora i drugih odluka vlasnika imatelja udjela Društva, te dobre prakse korporativnog upravljanja kao i snosi odgovornost za donesene odluke.

Strateški plan poslovanja Društva izrađen je i revidiran u pisanom obliku i prihvaćen od strane Skupštine Društva održane dna 3.7.2025.

Organi upravljanja Društva se pridržavaju načela transparentnosti, učinkovitosti i racionalnog upravljanja imovinom.

I. Svrha i operativni ciljevi poduzeća

U svrhu obrazloženja dosnosimo pregled operativnih ciljeva:
d.o.o. daje svoju imovinu i kadrove na upravljanje koncesionaru u vrijeme trajanja koncesije od 30 godina.



Operativni ciljevi poduzeća su sljedeći:

- povećati broj projekata konzalting usluga zračnim lukama na domaćem tržištu kao i proširiti pružanje konzalting usluga na međunarodnim tržištima i zračnim lukama – *kontinuirano se provodi i o tome obavještava u obliku informacija i skupština Društva, što je i bio slučaj na redovnoj Skupštini društva održanoj 3.7.2025.*
- nastaviti s pružanjem stručne i tehničke pomoći Davatelju koncesije u nadzoru provedbe Ugovora o koncesiji – *kontinuirano se provode sve potrebne aktivnosti i radnje o čemu je uvijek informirano resorno ministarstvo, MMPI*
- nastaviti sa što učinkovitijem upravljanjem nakon provedbe koncesije preostalom imovinom Društva kroz daljnju prodaju i najmove koja će osiguravati održavanje profitabilnosti društva – *postavljeni cilj se kontinuirano provodi i informirana je Skupština o provedenom u 2025. dana 15.04.2025. na izvanrednoj sjednici*
- završiti projekt izgradnje hotela i projekta Zagreb Airport City u svrhu povećanja sigurnosti ostvarivanja stabilni prihoda i povećanja profitabilnosti poslovanja – *Skupština infomirana dana 3.7.2025 i donešena odluka po kojoj će Društvo dalje provoditi aktivnosti*
- naslijeđenim stvarima, troškovima i predmetima iz vremena kada je upravljalo zračnom lukom poput sudskih sporova, neriješenih troškova razvoja i statusa imovine pod koncesijom i plaćanja potpisivanjem Sporazuma o plaćanju naknade za korištenje imovine u vlasništvu ZLZ d.o.o. od strane Koncesionara, a koju naknadu bi trebali plaćati imatelji udjela u društvu ZLZ d.o.o. – *nije riješeno, Skupština ponovo upoznata*
- primjena izvrsnosti kao strategije razvoja Društva te pružanje usluga edukacije iz područja zračnog prometa i poslovanja zračnih luka – *Društvo kontinuirano provodi aktivnosti vezano za ovaj postavljeni operativni cilj*

II. Financijska očekivanja

Prijedlog financijskih ciljeva odnosno očekivane prosječne vrijednosti pokazatelja za razdoblje 2026. - 2028. kroz tri skupine strateških ciljeva:

- (i) profitabilnost;
- (ii) strukturu kapitala i
- (iii) isplatu dividendi;

smo dali u dopisu pod brojem 039-SK/IŠ/MD/RI/24 pod nazivom Obrazloženje za postavljene financijske i nefinancijske pokazatelje i ciljeve održivosti te u dopisu Pismo očekivanja – obrazloženje pod brojem 036-SK/RI/25 od 07. srpnja 2025.

Dajemo u nastavku kratki pregled postavljenih vrijednosti ostvarenih u razdoblju 2022-2024 te ažurirane prosjeke 2026-2028.

Financijski ciljevi se sastoje od:

(i) profitabilnost

S obzirom na ograničene mogućnosti ostvarivanja prihoda uslijed ograničenih ljudskih kapaciteta (svega 6 zaposlenih) i gore opisane promjene i nadopune djelatnosti Društvo će nastojati održavati slične vrijednosti pokazatelje profitabilnosti ROA i EBITDA marža kao i do sada jer je poslovanje Društva unatoč razvoju novih projekata i pružanja usluga i dalje opterećeno naslijeđenim stvarima, troškovima i predmetima iz vremena kada je upravljalo zračnom lukom poput sudskih sporova, upravljanjem operativnom i neoperativnom financijskom i materijalnom imovinom koja nije pod koncesijom i sl.

Zračna luka Zagreb d.o.o.		FINANCIJSKI CILJEVI			
FINANCIJSKI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI	KATEGORIJE	OSTVARENO			OČEKIVANI PROSJEK 2026-2028
		2022	2023	2024	
1. PROFITABILNOST	1.1. Bruto povrat na imovinu - ROA	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%
	1.2. EBITDA marža	-4,00%	-11%	-74%	-6%
2. STRUKTURA KAPITALA	2.1. Omjer neto duga i EBITDA-e	0%	-2%	-1%	-2%
	2.2. Koefficient zaduženosti	0%	0%	0%	0%
	2.3. Stopa isplate dividende odnosno udjela u dobiti	60%	60%	0%	60%

**Napomena: Zbog ostvarenog gubitka Društva, ne planira se isplata dividende u 2024., isti će pokriti iz zadržane dobiti iz prethodnih godina i o tome je donešena odluka na Skupštini društva 3.07.2025.*

Društvo će nastojati razvojem novih djelatnosti, pružanja konzalting usluga u području zračnog prometa, te prihoda od upravljanja postojećom imovinom i realizacijom projekta Zagreb Airport City poslovanje sa neto dobiti na kraju svake godine i nastojati zadržavati minimalno negativnu razinu EBITDA u rasponu -4,00% do -5,5% u narednom srednjoročnom razdoblju 2026-2028.

Gore prikazano odstupanje u 2024., a gdje je planirano za razdoblje 2021-2024 -1,64%, nastalo je zbog dviju nepredviđenih okolnosti, a to je direktan utjecaj na profitabilnost zbog otvaranja procesa predstečajne nagodbe nad povezanim poduzećem Pleso prijevoz i planiranog izostanka prihoda jer je došlo da raskida ugovora sa investitorom vezanim za projekt izgradnje hotela. O svemu je informirana Skupština društva dana 3.7.2025.

(ii) struktura kapitala

Napomena za ZLZ d.o.o. - društvo nije kreditno i financijski zaduženo, osim financijskog leasinga za službeno vozilo gdje redovno na mjesečnoj razini otplaćuje dug i nastojati će ostati i dalje kreditno i financijski nezaduženo.

Društvo sve svoje planirane investicije namjerava kao i do sada isfinancirati iz vlastitih sredstava bez kreditnih zaduženja te je stoga postavilo pokazatelje strukture kapitala na vrlo niske razine zbog neplaniranja kreditnih zaduženja.

Iako se društvo ne planira zaduživati niti povećavati svoj neto dug, i nije značajno porastao prosjek 2021-2024 u odnosu na planirani, a zbog potencijalnih poteškoća u ostvarivanju pozitivne EBITDA-e i zbog ovdje navedenih nastalih okolnosti u 2024. te ograničenih ljudskih kapaciteta i neizvjesnosti prihoda od projekta izgradnje hotela, društvo postupa sa oprezom kod izračuna prosjeka za 2026-2028.

(iii) isplata dividendi;

Društvo svake godine gledajući povijesne podatke, ostvarenu neto dobit isplaćuje vlasnicima sukladno odluci Vlade RH i to kako je do sada odlučivano, 60% ostvarene neto dobiti se isplaćivalo vlasnicima, a preostalih 40% se prenosilo u zadržanu dobit.

Stoga je društvo postavilo isti cilj u daljnjim razdobljima kako su ostvareni u povijesnim podacima.

III. Nefinancijska očekivanja

Ova skupina pokazatelja su specifični za svaki resor i pravnu osobu i sastoje se od sljedeće četiri skupine pokazatelja:

- (i) operativni/naturalni pokazatelji
- (ii) zadovoljstvo korisnika,
- (iii) infrastruktura i sigurnost te

(iv) ESG pokazatelji.

Zračna luka Zagreb d.o.o.		NEFINANCIJSKI CILJEVI			
NEFINANCIJSKI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI	KLJUČNI NEFINANCIJSKI POKAZATELJI	OSTVARENO			CILJ 2026
		2022	2023	2024	
1. OPERATIVNI/NATURALNI POKAZATELJI POSLOVANJA	1.1. Broj projekata	5,00	8,00	3,00	8
	1.2. Broj održanih edukacijskih tečajeva	1,00	2,00	1,00	2
2. ZADOVOLJSTVO KORISNIKA	2.1. Zadovoljstvo korisnika usluga	100%	100%	100%	100%
3. INFRASTRUKTURA I SIGURNOST	3.1. IT sustav downtime/minute odgovora i sl	0%	0%	0%	0%

Budući da je djelatnost Društva izmijenjena i specifična u odnosu na ostale zračne luke u RH, a što smo pojasnili u prethodnim dopisima, nastojali smo definirati i prikazati u ove četiri skupine pokazatelja određene pokazatelje specifične za nas kao pravnu osobu, a da isti imaju pozitivan utjecaj na resor u kojem djelujemo, a time i na javni interes.

Operativno-naturalni pokazatelji. U skupini operativno-naturalnih pokazatelja izdvojili smo sukladno našim djelatnostima mogući pokazatelj, a odnosi se na broj projekata koje društvo razvija u sklopu pružanja usluga i upravljanja sustavom kvalitete i poslovanja u ostalim zračnim lukama RH i šire gdje smo postavili cilj povećanje broja projekata konzultantskih usluga na domaćem i međunarodnom tržištu.

Također, u sklopu naše djelatnosti zahvaljujući edukacijskom centru Zagreb Airport Aviation Academy, planiramo i postavili smo za cilj edukacijske tečajeve za razne skupine polaznika na temu poslovanja zračnih luka od organizacije rada do upravljanja zračnim prometom te edukacija vezano za sustave upravljanja u svim poslovnim procesima (od učinkovite organizacijske strukture, kadrovske strukture, postavljanja sustava kvalitete, upravljanja, cost benefit analiza poslovanja u zračnim lukama i sl.).

Zadovoljstvo korisnika i kvaliteta usluge. Društvo nakon svake održane edukacije ili završenog projekta zatraži od klijenata ispunu ankete o zadovoljstvu korisnika naših usluga. S obzirom na povijesne podatke i izuzetno dobre ocjene o kvaliteti i zadovoljstvu naših korisnika, Društvo i dalje planira postizanje maksimalnog zadovoljstva korisnika naših usluga kao i što je napomenuto planira održati i dalje primjenu strategije izvrsnosti u razvoju društva i i kvaliteti pružanja usluga.

Društveno odgovorno poslovanje i briga za zaposlenike. Društvo mora poslovati u skladu s najvišim standardima transparentnosti, upravljanja, etike i društvene odgovornosti, primjenjivati suvremene metode procjene angažmana radnika i težiti njegovom rastu. Društvo se u svom poslovanju mora pridržavati načela propisanih Kodeksom korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, a koji predstavlja zbir načela profesionalnog ponašanja i dobrih običaja kojima se jača korporativna i vlasnička odgovornost provođenjem standarda ponašanja u svrhu podizanja dobrobiti za sve sudionike te načela propisanih Kodeksom korporativnog upravljanja i Kodeksom poslovnog ponašanja Društva.

Društvo mora podržavati organizacijsku kulturu temeljenu na vrijednostima te stvarati uvjete za profesionalni rast i razvoj svojih zaposlenika. Društvo mora kontinuirano razvijati kompetencije svojih zaposlenika, sustave motivacije i dosljedno osiguravati pravedne plaće i radno okruženje zaposlenika. Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture očekuje da će Uprava društva voditi kontinuirani i konstruktivni dijalog s predstavnicima radnika, uključujući i kolektivno pregovaranje.

Infrastruktura i sigurnost. Društvo Zračna luka Zagreb lokacijski se nalazi u objektu koji je na prostoru Koncesije te time koristi svu IT i komunikacijsku infrastrukturu Koncesionara. Nastavno na navedeno, tvrtka Zračna luka Zagreb d.o.o. kojoj IT podršku pruža vanjska tvrtka (Integra IT) ima obvezu kontinuirano održavati visoku razinu računalne i informacijske sigurnosti. U sklopu toga Društvo je u mogućnosti postavljati visoke ciljeve u segmentu zaštite od kibernetičke ugroze. Zbog kontinuiranog unaprjeđenja i održavanja IT sustava, funkcioniranje istoga tijekom radnog vremena zaposlenika nikada nije bilo upitno te jedino isključivanje servera u vremenu do nekoliko sati godišnje bio je zbog nadogradnje software-a/ patchiranja servera, no kako je to bila planirana aktivnosti, ciljano se odrađivala

nakon završetka radnog vremena zaposlenika (izvan radnog vremena) kako ista ne bi utjecala na funkcionalnost IT opreme. Tijekom svake godine redovito se vrši nadogradnja informatičkog sustava (poslužitelja i mrežne oprema) kako bi se otklonile ranjivosti u postojećim verzijama Operativnih sustava i aplikacija. Backup sustav je podešen da se sigurnosne kopije spremaju na više lokacija (lokalno, te više udaljenih lokacija). U cilju dodatnog povećanja razine sigurnosti, tvrtka Zračna luka Zagreb d.o.o. u studenom 2024. godine implementirala je multifaktorsku autentifikaciju na sva računala u cilju spajanja istih izvan tvrtke na server Zračne luke Zagreb d.o.o.

Zračna luka Zagreb d.o.o.		CILJEVI - ČIMBENICI ODRŽIVOSTI		
POKAZATELJI ODRŽIVOSTI	OSTVARENO			CILJ 2026
	2022	2023	2024	
1. Udio žena u uk. broju zaposlenih	50%	50%	50%	50%
2. Antikorupcijski program	100%	100%	100%	100%

ESG pokazatelji – ciljevi održivosti. S obzirom na trenutnu ograničenost pristupa materijalnim i infrastrukturnim resursima Društva zbog koncesije, Društvo ne može planirati okolišna pitanja i energetska učinkovitost, no zato može dati doprinos po pitanju društvenih i kadrovskih pitanja te ljudskih prava i borbe protiv korupcije i podmićivanja. Društvo ima uspostavljen antikorupcijski program i etički kodeks koji svojim mjerama sprječava bilo koji element korupcije i neetičnog ponašanja u Društvu. Društvo će kontinuirano implementirati i razvijati vrijednosti zaposlenika, stvoriti uvjete za daljnji profesionalni razvoj zaposlenika, dosljedno osiguravati pravedne plaće i radno okruženje koje zadovoljava tržišne uvjete te stvara uvjete za rad s individualnim potrebama.

Nastavno na kadrovsku politiku i unatoč malom broju zaposlenih, Društvo nastoji upravljati kadrovskom strukturom politikom koja omogućuje prisutnost i uključenost sve većeg broja pripadnica ženskog spola u poslovanju Društva gotovo na svim hijerarhijskim razinama (do 50%)

Unatoč malom broju zaposlenih i unatoč skromnoj potrošnji resursa i energenata, Društvo vodi i vodit će računa o potrošnji vode, upravljanju otpadom (papir, plastika, toneri i sl.) i potrošnji struje.

Društvo također mora doprinijeti smanjenju onečišćenja okoliša uzrokovanog prometom te će pri kupnji (leasingu) službenih automobila i drugih prijevoznih sredstava dati prednost nezagađujućim (npr. korištenje alternativnih goriva).

V. Opća očekivanja u vezi s načelima rada

U Zračnoj luci d.o.o. uspostavljeno je korporativno upravljanje kao preduvjet za uspješno poslovanje. Odgovorno i etično ponašanje društava preduvjet je za kvalitetno razvijanje poslovnih odnosa, zdravo razvijanje tržišnog natjecanja, povjerenja radnika, poslovnih partnera i korisnika i, općenito, adekvatno funkcioniranje tržišta.

Krajnji vlasnici Društva su imatelji udjela koji predstavljaju javnu i izvršnu vlast, stoga tijela upravljanja Društva moraju učiniti sve kako bi se Društvom i njegovom imovinom upravljalo transparentno i učinkovito, te da se usluge pružaju uvažavajući očekivanja vlasnika, poreznih obveznika i poslovnih subjekata i krajnjih korisnika usluga Društva.

Organi upravljanja tj. Uprava društva izravno su odgovorni za realizaciju očekivanja i ciljeva postavljenih u društvu.

Direktor društva je predstavio rukovodstvu Ministarstva prometa ažurirani strateški plan aktivnosti te godišnje planove i rezultate.

Uprava Društva djeluje samostalno, ali Društvo i/ili Uprava uredno informira Ministarstvo prometa o bitnim odlukama Društva i obavljati poslove utvrđene Statutom Društva i Zakonom o trgovačkim

društvima Republike Hrvatske. Uprava održava konstruktivne odnose s imateljima udjela i važnim dionicima te podnosi izvješća Skupštini društva.

Uprava slijedi načelo razumnosti i informira o svim važnim odlukama vlasnike Društva kroz zaštitu interesa imatelja udjela te zaštitu javnih interesa RH.

Transparentnost i izvještavanje. Podaci i priopćenja Društva za koja je zakonom određeno da se imaju objaviti, objavljuju se na internetskoj stranici na kojoj se nalazi sudski registar, drugim javnim glasilima uključujući elektroničke informacijske medije i/ili internetskim stranicama Društva, a u skladu s odredbama Zakona o pravu na pristup informacijama se i nadalje treba omogućavati korisnicima ostvarivanje prava na pristup informacijama. Ostale podatke i priopćenja Društvo objavljuje na Intranetu.

Izradila:

Suzana Koščak

 **ZRAČNA LUKA ZAGREB** d.o.o.
Grad Velika Gorica
Ulica Rudolfa Fizira 1

Direktor:

Ranko Ilić, MBA