




# **Plan poslovanja društva Zračna luka Zagreb d.o.o. u 2024. godini**

**Ranko Ilić, MBA**  
Direktor

Lipnja 2024.

<b>1. OPĆI PODACI</b> .....	2
1.1. Djelatnost Društva .....	2
1.2. Organi Društva .....	5
1.3. Povezana i pridružena društva .....	5
<b>2. POSLOVNI CILJEVI U 2024. GODINI</b> .....	5
<b>3. OPIS PLANA POSLOVANJA U 2024. GODINI</b> .....	7
3.1. Plan prihoda .....	7
3.2. Plan promjena u portfelju usluga .....	8
3.3. Plan promjena u ključnim partnerstvima .....	8
3.4. Odnos prema srednjoročnom planu poslovanja 2024.-2026. ....	8
3.5. Plan rashoda .....	8
3.6. Promjene u strukturi dobavljača .....	8
3.7. Plan investicija i ulaganja u IT .....	8
3.8. Plan izlaska na nova tržišta .....	9
3.9. Plan značajnijih korporativnih promjena .....	9
3.10. Plan ključnih investicija za ostvarivanje planiranih poslovnih ciljeva .....	9
<b>4. KLJUČNI ELEMENTI FINANIJSKOG PLANA</b> .....	10
4.1. Plan prihoda i rashoda .....	10
4.2. Plan neto dobiti, EBITDA, bruto marže .....	10
4.3. Plan promjena u imovini i strukturi imovine .....	11
4.4. Plan promjena u dugotrajnoj imovini .....	11
4.5. Plan promjena u strukturi izvora financiranja .....	11
<b>5. OSTVARENJE U 2023. GODINI</b> .....	11
5.1. Ostvareni finansijski rezultat .....	11
5.2. Ostvarivanje ciljeva u 2023. godini .....	12
<b>6. OPIS KLJUČNIH ULAZNIH PARAMETARA I PRETPOSTAVKI</b> .....	13
6.1. Očekivanja ključnih zainteresiranih strana .....	13
6.1.1. Kupci/korisnici usluga .....	13
6.1.2. Vlasnici .....	13
6.1.3. Partneri .....	13
6.1.4. Uža i šira društvena zajednica .....	13
6.1.5. Zaposleni .....	14
6.2. Promjene na tržištu kupaca .....	14
6.3. Promjene na tržištu dobavljača .....	14
6.4. Promjene u tehnologiji i okruženju, IT, potrebe za investicijama koje iz toga proizlaze..	14
6.5. Promjene institucionalnog (regulatornog) okvira .....	14
6.6. Promjene u finansijskom i makroekonomskom okruženju .....	14
6.7. Ključni rizici neostvarivanja plana poslovanja .....	15
6.7.1. Strategijski rizici .....	15
6.7.2. Rizici upravljanja .....	15
6.7.3. Operativni rizici .....	16
6.7.4. Finansijski rizici .....	16
6.7.5. Tržišni rizici .....	16
6.7.6. Politički, društveni i regulatorni rizici .....	17
6.7.7. Rizici elementarnih nepogoda .....	17
6.8. Ključne pretpostavke za ostvarivanje plana .....	17
<b>7. PLAN NABAVE ROBA I USLUGA U 2024. GODINI</b> .....	18
<b>8. ZAKLJUČAK</b> .....	21

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

Ime i prezime:	Funkcija:	Datum:	Potpis:
Izradio: Ranko Ilić, MBA	Direktor	03.06.2024.	

## 1. OPĆI PODACI

U nastavku donose se opći podaci o Društvu Zračna luka Zagreb d.o.o., Rudolfa Fizira 1, 10410 Velika Gorica.

### 1.1. Djelatnost Društva

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.

Zračna luka Zagreb d.o.o. (u daljnjem tekstu ZLZ d.o.o.) Zagreb, obavlja uslužne djelatnosti u vezi sa zračnim prijevozom. Društvo je osnovano 11. studenog 1961. godine pod nazivom Zrakoplovna luka Zagreb. Usklađenje akata sa Zakonom o trgovačkim društvima upisano je u sudski registar 2. veljače 1994. godine. Matični broj društva je 3216098, OIB 60482636839. Sjedište društva se nalazi u Velikoj Gorici, Rudolfa Fizira 1, 10410 Velika Gorica. Društvo ne kotira na burzi.

Dana 11.4.2012. godine sklopljen je Ugovor o koncesiji za izgradnju i upravljanje zračnom lukom Zagreb između Republike Hrvatske (RH) kao Davatelja koncesije i ZAIC-A LIMITED kao Koncesionara (dalje u tekstu „Ugovor o koncesiji“), za izgradnju Novog putničkog terminala (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., (u daljnjem tekstu MZLZ) sa sjedištem u Velikoj Gorici, Rudolfa Fizira, 1, 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, Međunarodna zračna luka Zagreb d.d., preuzela je operativno upravljanje zračnom lukom Zagreb, sukladno Ugovoru o koncesiji. Istovremeno je izvršen i prijenos radnika iz društva 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 navedenog, dana 4.12.2013. godine Hrvatska agencija za civilno zrakoplovstvo izdala je Operatoru aerodroma Zagreb – Međunarodnoj zračnoj luci Zagreb d.d., 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. nastavlja djelovanje 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 s nekoliko zaposlenih (od 1.8.2014. ima 5 zaposlenih, od 9.10.2017. ima 6 zaposlenih).*

Sukladno navedenom, Ugovor o koncesiji je u potpunosti stupio na snagu 5.12.2013. godine te je tim danom ZLZ d.o.o. stavila na raspolaganje zemljište, pokretnu i nepokretnu imovinu, Republici Hrvatskoj kao Davatelju koncesije, koja je potom istu predala na upravljanje MZLZ-u, sukladno Ugovoru o koncesiji.

Osim zemljišta i imovine ZLZ d.o.o., Republika Hrvatska je koncesijskom društvu dodatno predala na upravljanje zemljište u vlasništvu Republike Hrvatske na kojem je izgrađen NPT koji će slijedom navedenog biti u vlasništvu Republike Hrvatske. Obveza Koncesionara je svu imovinu u vlasništvu ZLZ-a d.o.o., koju mu je Davatelj koncesije predao na upravljanje, održavati na primjeren način kako bi bila u funkcionalnom stanju. Navedena obaveza održavanja imovine detaljno je regulirana člankom 10.10 te Dodatkom 23 Ugovora o koncesiji.

Ugovorom o koncesiji, koncesija se daje na rok od 30 godina od dana preuzimanja 5.12.2013. godine, dakle do 5.12.2042. godine. Ugovorom o koncesiji (Članak 2.4.1., 2.4.2. i 2.4.3.) zemljište te nepokretna i pokretna imovina potrebna Koncesionaru za izvršenje Ugovora o koncesiji, predana je na korištenje Koncesionaru bez naknade na rok od 30 godina. Vlasnik dijela zemljišta i sveukupne predane nepokretne i pokretne imovine je ZLZ d.o.o. i ostatak će vlasnik tijekom trajanja koncesije. Knjigovodstvena vrijednost te imovine, na dan preuzimanja 5.12.2015. godine iznosila je 391.990.690,49 HRK (autorsko pravo – nematerijalna imovina u iznosu 4.757.988,33 HRK; objekti i oprema u iznosu 387.068.111,94 HRK; materijalna imovina koju je koristilo ZLZ-Ugostiteljstvo d.o.o. u iznosu 90.123,99 HRK; nematerijalna imovina koju je koristila ZLZ-Trgovina d.o.o. u iznosu 24.017,62 HRK i materijalna imovina koju je koristila ZLZ-Trgovina d.o.o. u iznosu 50.448,61 HRK. Predviđeno je da će se NPT izraditi na zemljištu u vlasništvu RH.

Datumom isteka koncesije Koncesionar je obavezan osigurati neometani prijenos Zemljišta i imovine zračne luke na Davatelja koncesije.

Društvo MZLZ, osim obaveze izgradnje NPT-a i ostale potrebne infrastrukture, plaćat će koncesijsku naknadu pravnim osobama javnog prava, Vladi Republike Hrvatske, gradu Zagrebu, gradu Velika Gorica, te Zagrebačkoj Županiji, koje su imatelji udjela u društvu ZLZ d.o.o., sukladno Članku 9.(g) Zakona o zračnim lukama (NN 19/98 i 14/ 11). Sukladno citiranoj odredbi Zakona o zračnim lukama, koncesijska naknada nije prihod društva ZLZ d.o.o., već prihod navedenih osoba javnog prava.

Iz Zakona o izmjenama i dopunama zakona o zračnim lukama (NN 78/15), Članak 6., Točka (10) proizlazi da u slučaju prestanka Ugovora o koncesiji ZLZ d.o.o. preuzima upravljanje zračnom lukom pod uvjetima koji vrijede za operatore aerodroma, propisanim važećim propisima s područja civilnog zračnog prometa.

Nadalje, iz Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o zračnim lukama (NN 78/15), Članak 2., Točka (11) proizlazi da u slučaju davanja koncesije na nekretninama u vlasništvu Društva u isključivom vlasništvu Republike Hrvatske i jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, imatelji udjela kao ovlaštenici koncesijske naknade, mogu se sporazumjeti o obvezi plaćanja godišnje naknade Društvu za predanu imovinu, po tržišnoj vrijednosti.

Podatke i pokazatelje sadržane u ovom Planu poslovanja treba razumijevati i tumačiti u kontekstu novih okolnosti poslovanja, odnosno koncesije i utjecaja koje ista ima na poslovanje Društva.

## 1.2. Organi Društva

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.

Dana 10.3.2014. godine Skupština Društva donijela je: *Odluku o ukidanju Nadzornog odbora Društva Zračna luka Zagreb d.o.o. te o prestanku njegova rada* i *Odluku o opozivu članova Nadzornog odbora*.

Funkciju Nadzornog odbora preuzela je Skupština Društva, što je regulirano i *Odlukom o izmjenama i dopunama Društvenog ugovora*, koju je na sjednici održanoj 10.3.2014. godine donijela Skupština Društva.

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

1.	Republika Hrvatska	55%
2.	Grad Zagreb	35%
3.	Zagrebačka županija	5%
4.	Grad Velika Gorica	5%

### Skupština

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.

## 1.3. 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. te 33,3329% vlasništva u društvu Soko Air d.o.o., Mostar. 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.

## 2. POSLOVNI CILJEVI U 2024. GODINI

S obzirom na nove okolnosti nastale preuzimanjem operativnog upravljanja nad zračnom lukom Zagreb od strane Koncesionara i činjenice da ZLZ d.o.o. više ne pruža aerodromske usluge, pored misije, vizije i strategije, mijenjaju se i opći i posebni upravljački ciljevi. Unatoč promjeni konteksta i izvanredne situacije uslijed pandemije bolesti COVID-19 i temeljem toga, donošenja Kriznog plana poslovanja ZLZ d.o.o. za 2020. godinu (travanj-prosinac 2020. godina) te djelomičnog oporavka, u 2021. godini i značajnog oporavka u 2022. i 2023. godini, posebni upravljački ciljevi ZLZ d.o.o. u 2024. godini biti će:

1. **Praćenje realizacije Ugovora o koncesiji:** ovo je važan zadatak ZLZ d.o.o. u planskom razdoblju, zbog složenosti djelatnosti prihvata i otpreme putnika u glavnoj zračnoj luci RH, kao i kompleksnosti Ugovora o koncesiji i potrebi kontinuirane zaštite interesa RH, što nalaže adekvatnu organizaciju praćenja izvršenja Ugovora o koncesiji pri ZLZ d.o.o. Proteklih godina, od dana preuzimanja operativnog upravljanja od strane Koncesionara 5.12.2013., bilo je više pokušaja tumačenja Ugovora o koncesiji od strane Koncesionara, na način koji odgovara isključivo Koncesionaru, a koji nije istovremeno sukladan ispravnom pravnom tumačenju. Osobito se to odnosi na pitanje kvalitete usluga u Novom putničkom terminalu, „dodatnim“ radovima i refinanciranju, a tijekom 2021. godine i tumačenjem odredbi vezano za višu silu (pandemiju) i s tim u vezi obveze plaćanja koncesijske naknade, o čemu odluku treba donijeti Vlada RH. Zahvaljujući kontinuiranom praćenju Ugovora o koncesiji, ti su pokušaji spriječeni i nije nastala šteta za Davatelja koncesije niti za Državni proračun.

### Mjerenje ostvarenja:

Brzina inicijalne reakcije na dopise i pojave jednostranog tumačenja Ugovora o koncesiji u roku 2 radna dana.

Kompetentna reakcija na slučajeve pokušaja odstupanja od Ugovora o koncesiji – 100%. Zaštita interesa RH kao Davatelja koncesije 100%.

2. **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 City kao i određene aktivnosti u okviru kompatibilnog projekta Zagreb Airport Cargo City. S obzirom da je ishođena Lokacijska dozvola za prvi objekt u okviru projekta, aerodromski hotel, te Izmjena lokacijske dozvole, a potpisani su ugovori koji reguliraju odnos između partnera u projektu, u planskom razdoblju očekuje se ishođenje građevinske dozvole i početak radova.

### Mjerenje ostvarenja:

Rješavanje pitanja potrebnog za izgradnju i početak izgradnje hotela.

- 3. Upravljanje imovinom:** imovina koja nije predmet koncesije treba biti stavljena u funkciju ostvarivanja optimalnih prihoda.

**Mjerenje ostvarenja:**

Prodaja rashodovane imovine koju Koncesionar neće više koristiti, a temeljem pisane izjave Koncesionara – 100%.

Priprema rodaje i prodaja apartmana u Dugoj Uvali – 100%.

Prodaja udjela u društvu Soko Air d.d. - 100%

Uređenje poslovnog prostora u Martićevoj 67, Zagreb- 100%

- 4. 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 aerodrome, edukacije, zastupanja stranih tvrtki.

**Mjerenje ostvarenja:**

Povećanje prihoda iz navedenih djelatnosti za 16,6% u odnosu na 2023. godinu.

- 5. 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.

**Mjerenje ostvarenja:**

Povećanje prihoda iz navedenih djelatnosti za 6% u odnosu na 2023. godinu.

Zaštita interesa RH kao Davatelja koncesije – 100%.

- 6. 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.

**Mjerenje ostvarenja:**

Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015 za sve poslovne funkcije i poslovne procese.

- 7. Primjena načela održivosti:** načelo održivosti primjenjivat će se u kontekstu razvoja integriranog sustava upravljanja ZLZ d.o.o. (kvaliteta, okoliš, rizici, sigurnost, društvena odgovornost) te ostvarivanja poslovnog rezultata.

**Mjerenje ostvarenja:** Ostvaren poslovni rezultat u 2024. godini koji omogućuje 100% -tno ostvarivanje planiranih posebnih ciljeva.



### 3. OPIS PLANA POSLOVANJA U 2024. GODINI

U nastavku donosi se kratki prikaz Plana poslovanja Društva Zračna luka Zagreb d.o.o. u poslovnoj 2024. godini:

#### 3.1. Plan prihoda

Ukupni prihodi u 2024. godini planiraju se u iznosu od 1.069.000,00EUR. To je za 12,00% u odnosu na ostvarenja Ukupnih prihoda u 2023. godini u iznosu 954.183,29 EUR.

Poslovni prihodi planiraju se u iznosu 846.000,00 EUR i čine 79,13% Ukupnih prihoda. Financijski prihodi planiraju se u iznosu od 223.000,00 EUR i odnose se na prihode od upravljanja dugotrajnom financijskom imovinom i na prihod od kamata na depozite u bankama, koje su već godinama iznimno niske iako su u 2023. godini značajnije povećane i ovi prihodi čine 20,86% planiranih Ukupnih prihoda.

#### 3.2. Plan promjena u portfelju usluga

Društvo prodaje slijedeće usluge na tržištu: savjetničke usluge za sustave upravljanja (kvaliteta, okoliš, prometne studije, master planovi, kalkulacije cijena usluga i dr.). Pored ovoga, Društvo prodaje i vlastite programe edukacije, a koji se težišno odnose na upravljanje zračnim lukama.

U pogledu savjetničkih i usluga edukacije, portfelj usluga dopunit će se novim programima savjetovanja poput procesa restrukturiranja, a kada se radi o edukaciji, ponudit će tržištu edukaciju iz područja upravljanja antikorupcijom i edukacija mladih iz područja zrakoplovne industrije. Ovim promjenama Društvo se želi prilagoditi potrebama kupaca, u okviru čega će biti otvoreno i za osmišljavanje novih programa sukladno zahtjevima kupaca.

#### 3.3. Plan promjena u ključnim partnerstvima

Kupci usluga koje Društvo pruža do sada su bili uglavnom: zračne luke u Hrvatskoj, poduzeća u pretežitom vlasništvu RH, strani partneri koji su angažirali Društvo za pojedine projekte u kojima se Društvo pojavljivalo kao podizvođač. Društvo će u 2024. godini biti otvoreno za sve subjekte na tržištu kako domaćem tako i regionalnom, nastojeći se programima savjetničkih usluga i usluga edukacije, maksimalno prilagođavati potrebama i zahtjevima kupaca.

#### 3.4. Odnos prema Srednjoročnom planu poslovanja 2024. – 2026. godine

Aktivnosti opisane u točkama 3.2. i 3.3. ovog Plana, usklađene su i predstavljaju operacionalizaciju poslovnih aktivnosti iz Srednjoročnog plana poslovanja ZLZ d.o.o. u razdoblju 2024. – 2026. godine.

#### 3.5. Plan rashoda

U 2024. godini Ukupni rashodi planiraju se u iznosu 1.059.800,00 EUR, što je više za 13,7% od ostvarenih Ukupnih rashoda u 2023. godini koji su iznosili 931.885,09,00 EUR. U okviru Ukupnih rashoda, Poslovni rashodi planiraju se u iznosu 1.050.000,00 EUR što čini 99,05% Ukupnih planiranih rashoda. Preostalih 0,94% čine financijski rashodi, u iznosu 9.800,00 EUR.

U 2024. godini planira se dobit prije oporezivanja, odnosno razlika Ukupnih prihoda i Ukupnih rashoda, u iznosu od 9.200,00 EUR, a na kraju 2024., a uključujući porezni štiti od odgođene porezne imovine Društvo planira ostvariti neto dobit u iznosu od 14.200,00 EUR.

### **3.6. Promjene u strukturi dobavljača**

S obzirom na Plan nabave i investicija i činjenicu da se kod nabave uglavnom radi o stavkama tzv. „bagatelne nabave“, Društvo planira neznatne promjene u strukturi dobavljača vezano za investiciju u Martićevu 67, te će kod novih dobavljača primjeniti strategiju reguliranja odnosa sklapanjem ugovora kao što Društvo primjenjuje i sa postojećim dobavljačima.

### **3.7. Plan investicija i ulaganja u IT**

Društvo je investirao u IT opremu tijekom 2018. i 2019. godine. U 2024. godini planira se investiranje u IT opremu i programe za lokaciju u Martićevoj 67 u Zagrebu, u iznosu od 42.000 EUR.

### **3.8. Plan izlaska na nova tržišta**

Društvo planira izlazak na tržište sukladno opisanom u točki 3.3. ovog Plana.

### **3.9. Plan značajnih korporativnih promjena**

Tijekom 2024. godine vlasnici Društva trebaju odlučiti o daljnjem smjeru rada i razvoja Društva. U tom smislu nude se tri moguća scenarija:

- Društvo nastavlja s radom kao i do sada s težištem na razvoju novih projekata i pružanju stručne i tehničke pomoći RH-u kao Davatelju koncesije. U tom kontekstu potrebno je obnoviti rad Povjerenstva za nadzor koncesije;
- Društvo nastavlja s radom uz potpisivanje Sporazuma o naknadi koju bi plaćali imatelji udjela, koji postupak je u tijeku, a što bi osiguralo odgovarajući porezni tretman cijele transakcije Koncesije, a sukladno Mišljenju Porezne uprave iz 2014. godine;
- Nastavljaju se aktivnosti i cilju rješavanja problema i naplate tzv. „Troškova razvoja“, o čemu postoji i odluka Skupštine ZLZ d.o.o., a to se odnosi na grad Zagreb i grad Veliku Goricu budući da su Republika Hrvatska i Zagrebačka županija podmirili svoje obveze;
- Izgrađuje se sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015;

### **3.10. Plan ključnih investicija za ostvarivanje planiranih poslovnih ciljeva**

Ključna investicija su stavke:

- uređenje poslovnog prostora radi preseljenja s lokacije zračne luke u Martićevu 67 u Zagrebu,
- sufinanciranje sanacije USS-a tvrtki Strabag
- te nastavak ulaganja u projekt Airport city

Društvo koristi vlastite izvore financiranja i u 2024. godini u tom segmentu ne planiraju se promjene. Ukupne investicije u 2024. godini planiraju se u iznosu od 1.086.500,00 EUR, od toga u projekt uređenja prostora u Martićevoj 67 u Zagrebu u iznosu 362.500,00 EUR ili 33,36%. Iznos od 300.000,00 EUR ili 27,62% planiran je za sufinanciranje sanacije USS-a tvrtki Strabag, te 380.000,00 EUR ili 34,99% u razne troškove vezano za nastavak rada na projektu Airport city, dok se 15.000,00 EUR ili 13,80% investicija planirano je za ulaganje u ljude (edukacija zaposlenih i obnova certifikata). Investicije bi se financirale iz vlastitih izvora (akumulacija prethodnih razdoblja i tekući prihodi).

Tablica 1. Investicije u razvoj u 2024. godini

Rb.	Investicije u EUR (Novi projekti)	Realizacija 2023.	Plan 2024.
1	2	3	4
1	Uređenje poslovnog prostora na lokaciji u Martićevoj 67 u Zagrebu	290.176,86	300.000
2	Priključenje poslovnog prostora na elektrodistribucijski sustav (HEP ODS)		5.500
3	Projektna dokumentacija za prostor na lokaciji u Martićevoj 67 u Zagrebu		15.000
4	IT oprema za lokaciju u Martićevoj 67 u Zagrebu		42.000
5	Elaborati o procjeni zemljišta		20.000
6	Ostalo vezano uz projekt Airport City		380.000
7	Sufinanciranje nove centrale za vatrodjavu, temeljem Sporazuma o nabavi i podjeli troškova nabave i radova (50 %)		3.000
8	Sufinanciranje radova sanacije praga USS-a – 04 i staze za vožnju „A“, koju će izvoditi STRABAG. Sporazum o sufinanciranju još nije potpisan. Radovi se odgađaju za jesen.		300.000
9	Rekonstrukcija sanitarnog čvora		6.000
10	Trenaža i recertifikacija		15.000
<b>Ukupno:</b>			<b>1.086.500</b>

U 2024. godini težište će biti na investiranju u uređenje poslovnog prostora u Martićevom 67, u Zagrebu i sufinanciranju sanacije USS-a tvrtki Strabag, unatoč činjenici da je Defect lista zatvorena i po njoj nema više oveza financiranja od strane ZLZ d.o.o. bilo kakvih otvorenih stavki, budući da su, odlukom Hrvatske agencije za civilno zrakoplovstvo, sve stavke, uključivo i sanaciju USS-a zatvorena i ne predstavljaju više otvoreni nalaz Agencije.



#### 4. KLJUČNI ELEMENTI FINANCIJSKOG PLANA

U ovom poglavlju obrađuju se ključni elementi financijskog plana za 2024. godinu:

##### 4.1. Plan prihoda i rashoda

Ukupni prihodi u 2024. godini planiraju se u iznosu od 1.069.000,00EUR. Poslovni prihodi planiraju se u iznosu 846.000,00 EUR i čine 79,13% Ukupnih prihoda. Financijski prihodi planiraju se u iznosu od 223.000,00 EUR i odnose se na prihode od upravljajnja dugotrajnom financijskom imovinom i na prihod od kamata na depozite u bankama, koje su već godinama iznimno niske iako su u 2023. godini značajnije povećane i ovi prihodi čine 20,86% planiranih Ukupnih prihoda.

U 2024. godini Ukupni rashodi planiraju se u iznosu 1.059.800,00 EUR. U okviru Ukupnih rashoda, Poslovni rashodi planiraju se u iznosu 1.050.000,00 EUR što čini 99,05% Ukupnih planiranih rashoda. Preostalih 0,94% čine financijski rashodi, u iznosu 9.800,00 EUR.

U 2024. godini planira se dobit prije oporezivanja, odnosno razlika Ukupnih prihoda i Ukupnih rashoda, u iznosu od 9.200,00 EUR, a na kraju 2024., a uključujući porezni štiti od odgođene porezne imovine Društvo planira završiti sa neto dobiti u iznosu od 14.200,00 EUR.

##### 4.2. Plan neto dobiti, EBITDA i bruto marža

U 2024. godini Društvo planira neto dobit u iznosu 14.200,00 EUR.

EBIT se planira u iznosu 222.400,00 EUR (EBIT=dobit prije poreza+neto financijski rashodi).

EBITDA se planira u iznosu od 382.400,00 EUR (EBITDA=EBIT+Amortizacija+Vrijednosna usklađenja).

Bruto marža = poslovni prihodi – trošak prodaje = 846.000 - 351.000 = 495.000,00 EUR.

Bruto marža % = bruto marža / prodaja = 495.000,00/ 846.000,00 = 58,51%.

EBIT marža = (EBIT / poslovni prihodi) u 2024. godini planira se u vrijednosti od 222.400,00 / 846.000,00 = 26,29%.

#### 4.3. Plan promjena u imovini i strukturi imovine

Vrijednost Ukupne imovine 31.12.2024. planira se u iznosu oko 123.400.911,08 EUR. To je neznatno više nego je vrijednost Ukupne imovine na dan 31.12.2023. kada je ista iznosila 123.263.580,18 EUR. Na dan 31.12.2024. godine učešće Dugotrajne imovine je 91,16%, a Kratkotrajne 8,84%.

#### 4.4. Plan promjena u Dugotrajnoj imovini

U strukturi Dugotrajne imovine 74,19% je Nematerijalna imovina, dok Materijalna imovina sudjeluje u strukturi Dugotrajne imovine s 24,06%. Dugotrajna financijska imovina ima udio od 0,90%.

U strukturi Materijalne imovine, Zemljište sudjeluje s 92,96%. U 2024. godini planira se porast pozicije postrojenja i opreme zbog opisanih ulaganja u Martićevu 67, Zagreb, ali udio ove pozicije u strukturi materijalne imovine činit će svega 1,11%.

#### 4.5. Plan promjena u strukturi izvora financiranja

Društvo se financira vlastitim izvorima financijskih sredstava i vlastitim sredstvima će se financirati i u 2024. godini, bez zaduživanja kod banaka ili drugih subjekata.

### 5. OSTVARENJE U 2023. GODINI

U nastavku prikazuje se revidirani polovni rezultat 2023. godini, kao podloga za Plan poslovanja u 2024. godini:

#### 5.1. Ostvareni financijski rezultat

ZLZ d.o.o. je u razdoblju siječanj – prosinac 2023. godine ostvarila Ukupne prihode u iznosu 954.183,29 EUR što je za 5,76% više nego u istom razdoblju 2022. godine, kad je ostvarila Ukupne prihode u iznosu od 902.193,00 EUR i ukupne rashode u iznosu od 931.885,09 EUR, što je za 6,31% više nego u istom razdoblju 2022. godine, kad su ukupni rashodi ostvareni u iznosu od 876.536,08 EUR. U okviru Ukupnih prihoda Poslovni prihodi iznosili su 732.523,48 EUR, što čini 76,77% Ukupnih prihoda.

Ukupni rashodi ostvareni su u iznosu od 931.885,09 EUR. U okviru Ukupnih rashoda Materijalni troškovi iznose 279.315,60 EUR ili 29,97% što je na razini 2022.g. Troškovi osoblja iznose 334.002,89 EUR ili 35,84% što je neznatno povećanje uslijed povećanja broja zaposlenih. Svi drugi nespomenuti poslovni rashodi ostvareni su u iznosu od 200.821,19 EUR ili 21,55% i odnose se na troškove amortizacije (108.292,83 EUR ili 11,62% uk. Rashoda) i vrijednosna usklađenja poslovnog udjela u Soko Airu od 26.146,63 EUR te ostalih poslovnih rashoda u iznosu od 200.821,19 EUR.

U 2023. godini ostvarena je dobit nakon oporezivanja u iznosu od 27.080,55 EUR što je 63,28% više od ostvarene u 2022. godini.



## 5.2. Ostvarivanje ciljeva u 2023. godini

Na temelju činjenica koje govore o rezultatima poslovanja u 2023. godini, Uprava Društva ZLZ d.o.o. zaključuje da je u novim okolnostima uspješno izvršila obveze sukladno zakonu, zaključcima Vlade RH i odlukama Skupštine Društva. Paralelno se radilo na ovim važnim odrednicama poslovanja:

- izvršavanje naslijeđenih obveza iz razdoblja od prije preuzimanja 5.12.2013.;
- pružanje stručne i tehničke pomoći Davatelju koncesije u nadzoru provedbe Ugovora o koncesiji;
- stvaranju institucionalnih, organizacijskih, kadrovskih i drugih (kompetencija) pretpostavki za preustroj djelatnosti Društva ZLZ d.o.o. i osiguravanje održivog poslovanja Društva ZLZ d.o.o. u narednom razdoblju te razvoj sustava upravljanja Društva ZLZ d.o.o. do razine da u svakom trenutku bude spremna, u slučaju raskida Ugovora o koncesiji, preuzeti djelatnost i radnike i nastaviti pružanje aerodromskih usluga;
- razvoj novih usluga: konzultantske usluge, edukacija, usluga zastupanja stranih tvrtki;
- razvoj novih projekata (Airport City).

Tijekom poslovanja u 2014., 2015., 2016., 2017., 2018., 2019., 2020., 2021., 2022. i 2023. godine konstatirano je u više navrata (izrada planova poslovanja, izvještaja o poslovanju i dr.) i više aspekata (računovodstveni, financijski, porezni, pravni i dr.) da model koncesije zračne luke Zagreb nije kopija nekih već postojećih modela koncesije u RH. To je opredijelilo Upravu da, zajedno sa suradnicima, iznalazi originalna rješenja za pojedine probleme i situacije koje su se javljale i tijekom 2023. godine u poslovanju Društva ZLZ d.o.o., sve u namjeri da se osigura poslovanje po načelima: zakonitosti, transparentnosti, kvalitete, održivosti i stalnog poboljšavanja.

Društvo ima organizacijsku, kadrovsku, procesnu i poslovnu kompetenciju za stvaranje centra izvrsnosti koji, bez naknade, može imateljima udjela pružati stručnu i tehničku pomoć na infrastrukturnim projektima te razvijati ostale djelatnosti, bez opterećenja Proračuna RH. U tom smislu od velike važnosti je realizacija slijedećih aktivnosti:

- potpisivanje Sporazuma o plaćanju naknade za korištenje imovine u vlasništvu ZLZ d.o.o. od strane koncesionara, za što postoje sve zakonske i druge pretpostavke, a čime se rješava porezni aspekt cjelokupne transakcije u okviru projekta koncesije, a sukladno Mišljenju Porezne uprave. Postupak se provodi već četvrti put, bezuspješno, unatoč pozitivnim mišljenjima svih ministarstava koja su pozvana dati svoje mišljenje, kao i Ureda za zakonodavstvo;
- povrat „Troškova razvoja“ ZLZ-u d.o.o., a koje je Društvo imalo jer je financiralo izradu pripreme dokumentacije i savjetničke usluge, u fazi pripreme projekta Koncesije (još se potražuje iznos od 800.000,00 EUR) budući da je tijekom 2022. godine, 25.8.2022. Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture izvršilo uplatu Zračnoj luci Zagreb d.o.o. iznos od 1.111.404,55 EUR. Povrat „Troškova razvoja“ potvrdila je i Skupština društva ZLZ d.o.o. Obveze nisu podmirili grad Zagreb i grad Velika Gorica;
- rješavanje statusa zemljišta potrebnog za izgradnju Airport City-ja koji će dugoročno kvalitetnije pozicionirati zračnu luku Franjo Tuđman kao regionalno čvorište putničkog prometa te postati generator razvoja grada Velika Gorica i Zagreba. U međuvremenu, društvo je započelo s projektom ishodeći Lokacijsku dozvolu za izgradnju hotela na vlastitoj zemljišnoj čestici 664/4. Lokacijska dozvola KLASA: UP/I-350-05/22-01/000004, URBROJ: 238-31-01/153-22-0013, izdana je od strane grada Velike Gorice, Upravnog odjela za provedbu dokumenata prostornog uređenja i građenja, dana 2.9.2022. godine. U međuvremenu je ishodeño Rješenje o izmjeni i dopuni lokacijske dozvole, 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. Projekt bi značio:

- novu investiciju na području zračne luke Franjo Tuđman;
- zapošljavanje građevinske operative hrvatskih tvrtki;
- novi sadržaj koji bi doprinio kvalitetnijem pozicioniranju zračne luke na međunarodnom tržištu usluga u zračnom prometu u smislu stvaranja regionalnog čvorišta za zračni putnički i teretni promet u ovom dijelu Europe;
- otvaranje novih radnih mjesta;
- doprinos socijalnoj stabilnosti regije obuhvata zračne luke, osobito grada Velike Gorice, posljedično Zagrebačke županije i dijelom grada Zagreba;
- nove uplate u Državni proračun kao što su: dio dobiti od poslovanja, porezi, doprinosi;
- nove uplate u lokalni proračun grada Velika Gorica: porez na dohodak;
- mogućnost održivog poslovanja za društvo ZLZ d.o.o. i obavljanja Zakonom o zračnim lukama utvrđenih aktivnosti, za RH kao Davatelja koncesije;
- sve to bez angažiranja sredstava iz Državnog proračuna jer model investicije to ne predviđa.

## 6. OPIS KLJUČNIH ULAZNIH PARAMETARA I PRETPOSTAVKI

U nastavku ovog Plana donosi se opis ključnih ulaznih parametara i pretpostavki za ostvarivanje ciljeva iz Plana poslovanja u 2024. godini:

### 6.1. Očekivanja ključnih 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 zainteresiranih strana u odnosu na poslovanje Društva prepoznata su kao očekivanja da u društvu ZLZ d.o.o. imaju:

#### 6.1.1. Kupci/korisnici usluga:

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

#### 6.1.2. 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.

#### 6.1.3. Partneri:

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



- 6.1.4. Uža i šira društvena zajednica:
- stabilnost u poslovanju;
  - nastavljanje tradicije poslovanja ZLZ d.o.o.;
  - redovite uplate u lokalni gradski proračun te ostale uplate (turistička zajednica i dr.);
  - razvoj.

- 6.1.5. 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.).

## 6.2. Promjene na tržištu kupaca

S aspekta već opisanih usluga koje na tržištu pruža Društvo, ne očekuju se značajnije promjene na tržištu kupaca u 2024. godini, osim u dijelu gdje se Društvo planira angažirati na međunarodno-regionalnim tenderima.

## 6.3. Promjene na tržištu dobavljača

S obzirom na skromne potrebe za nabavom, Društvo ne očekuje u 2024. godini značajnije promjene na tržištu dobavljača, osim u dijelu ulaganja u Martićevu 67.

## 6.4. Promjene u tehnologiji i okruženju, IT, potrebe za investicijama koje iz toga proizlaze

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 (server) kao i odgovarajuća software-ska rješenja (programe) nužne za pružanje kvalitetne usluge korisnicima.

## 6.5. Promjene institucionalnog (regulatornog) okvira

Društvo prati aktivnosti Vlade RH i Sabora oko predlaganja i donošenja raznih zakona i drugih propisa i po potrebi aktivno sudjeluje u javnoj raspravi, naročito preko Hrvatske udruge poslodavaca, ali i neposredno, kad se radi o sektorskim zakonima. Društvo ima iskustvo u tome jer je tijekom projekta izgradnje NPT-a sudjelovalo u izmjenama više zakona, kako bi se omogućio završetak projekta.

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 5.2. ovog Plana, kao i povrat „Troškova razvoja“.





## 6.6. Promjene u financijskom i makroekonomskom položaju

Osnovna obilježja hrvatskog gospodarstva tijekom razdoblja od 1.1.-31.12.2023. godine bila su: ubrzan rast, povećanje kreditnog rejtinga, smanjenje broja nezaposlenih, vraćanje investicijske aktivnosti privatnog sektora, ulazak u Schengen i Eurozonu od 1.1.2023. godine, provedba strukturnih reformi u gospodarstvu i društvu u cjelini koje su prisutne, ali i dalje se odvijaju sporo. Rast prometa u sektoru turizma sa značajnim utjecajem na rast BDP-a. Tijekom 2023. godine u nekim turističkim mjestima broj dolazaka, noćenja i financijski rezultat bolji su nego tijekom 2019. godine. Za razdoblje obuhvaćeno izvještajem karakteristična je daljnja niska razina kamata na oročene depozite, ali kamate su povećane.

Sve je izraženiji manjak radne snage u pojedinim sektorima i gospodarstvu uopće, osobito u turizmu, ugostiteljstvu, građevini, prometu i transportu, ali i drugim uslužnim sektorima.

ZLZ d.o.o. u 2023. godini nije obavljala djelatnost pružanja aerodromskih usluga, težište poslovanja ZLZ d.o.o. bilo je pružanje stručne i tehničke pomoći Davatelju koncesije u nadzoru provedbe Ugovora o koncesiji i razvoju konzalting usluga kupcima na tržištu.

Društvo je ostvarivalo prihod prodajom usluga savjetovanja o razvoju sustava upravljanja te konzultantskih usluga u području izrade prometnih studija kao i sudjelovanja u nacionalnom projektu uvođenja sustava upravljanja kvalitetom u javnu upravu RH. Tržišna kretanja u zračnom prometu (promet putnika, zrakoplova, robe i dr.) nisu bila od utjecaja na poslovanje ZLZ d.o.o. Ekonomska kretanja u gospodarstvu svakako manifestiraju svoj utjecaj na cijelo gospodarstvo pa tako i na poslovanje ZLZ d.o.o., u mjeri u kojoj utječu na poslovnu klimu, institucionalni okvir za poslovanje, stabilnost gospodarstva, trendove u gospodarstvu.

## 6.7. Ključni rizici neostvarivanja plana poslovanja

U ovom dijelu Plana poslovanja u 2024. godini daje se osvrt na unutarnje i vanjske rizike koji mogu značajnije utjecati na ostvarivanje Plana poslovanja:

### Unutarnji rizici:

#### 6.7.1. Strategijski rizici

Strategijski rizici procjenjuju se kako slijedi:

- misija, vizija, strategija, politike te opći i posebni upravljački ciljevi jasno su definirani;
- upravljanje područjima poslovanja u nadležnosti je kompetentnih izvršitelja;
- financijama i troškovima se upravlja sukladno planovima, odlukama Skupštine i Uprave te se redovno izrađuju izvješća, provodi se revizija poslovanja, izvješćuje se Skupština i nadležna tijela poput FINA-e, Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine, Ministarstva financija, Ministarstva mora, prometa i infrastrukture, grada Zagreba;
- imidž Društva nije dobar, kako u nadležnom Ministarstvu mora, prometa i infrastrukture, tako ni u pojedinim javnostima i to zbog nekritički prihvaćenih stereotipa i predrasuda, za što nema opravdanja, budući se radi o koncentraciji kompetencije koja se teško može pronaći u bilo kojoj drugoj organizaciji.

#### 6.7.2. Rizici upravljanja

Rizici upravljanja procjenjuju se kako slijedi:

- organizacijska struktura pokriva sve zadaće koje su u nadležnosti Društva;
- organizacijska klima i motivacija trebaju biti na višoj razini;
- stil vođenja može se ocijeniti kao liberalan;
- kultura organizacije i komunikacija rizika je prisutna, poboljšanja su moguća;
- mogućnost nagrađivanja postoji;
- sustav kontrole postoji, kako u području upravljanja financijama, tako i od strane vanjskih institucija (FINA, revizija, Izjava o fiskalnoj odgovornosti, izvješćivanje zainteresiranih strana, izvješće o usklađenosti, Skupština i dr.).

#### 6.7.3. 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 koji su učinjene određene predradnje, projekt nije dobio status strateškog projekta, što povećava rizik njegove realizacije;
- 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 (dva doktora znanosti (1 u zvanju izvanrednog profesora, 1 docenta), jedan magistar znanosti na doktorskom studiju, jedan MBA, dvije visoke stručne spreme i jedna viša stručna sprema) uz specijalističko obrazovanje za pojedina područja;
- rizik po sigurnost informacija i podataka dodatno je umanjen implementacijom GDPR sustava za zaštitu osobnih podataka;
- upravljanje kvalitetom integrirano je u poslovanje Društva i postoji kadrovska kompetencija za upravljanje kvalitetom, a u planu je i implementacija sustava upravljanja kvalitetom sukladno sa zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2015.

#### 6.7.4. Financijski rizici

Financijski rizici procjenjuju se kako slijedi:

- stanje financijskih sredstava i prihoda trebalo bi se popraviti naplatom „Troškova razvoja“ i potpisivanjem Sporazuma o plaćanju naknade za korištenje imovine Društva (t. 5.2. i 6.8. Plana);
- kamatni rizik nije prisutan, budući da Društvo nema kreditnih zaduženja, ali problem su niske kamate (u posljednje vrijeme rastu) na devizne depozite koje Društvo ima kod poslovnih banaka;
- bonitet Društva je stabilan, a potraživanja se odnose na potraživanje za „Troškove razvoja“ od imatelja udjela u iznosu od 800.000,00 EUR te potraživanja po osnovi još ne potpisanog Sporazuma o plaćanju naknade za korištenje imovine Društva;
- udjeli koje Društvo ima u povezanim društvima nisu ugroženi, ali utječu na financijski rezultat zbog pada vrijednosti dionica u nekim godinama na tržištu (Croatia Airlines), ali i drugi, što povećava rashode;

- rizik sanacije USS uslijed toga što tvrtka Strabag već godinama ne uspijeva riješiti problem, ali dovodi u pitanje i produljenje financijske garancije za preostale radove, koja je do ove godine uredno izdavana te postoji određena vjerojatnost da će o ovom predmetu odlučiti Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture. Važno je istaknuti da je Hrvatska agencija za civilno zrakoplovstvo zatvorila ovaj nalaz prije nekoliko godina;
- Društvo raspolaže akumulacijom za određene investicije u nove projekte i može ih financirati iz vlastitih izvora do razine ishođenja Lokacijske dozvole, uz uvjet da dobije povrat tih ulaganja kroz tzv. „troškove razvoja projekta“;
- manji Ukupni prihodi uslijed znatnog pada gospodarskih aktivnosti u RH i globalno.

### Vanjski rizici:

#### 6.7.5. 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.

#### 6.7.6. 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;
- gospodarstvo bilježi rast BDP-a nakon pandemije;
- Hrvatska je ušla u Schengen i eurozonu što značajno smanjuje rizike poslovnaja;
- rizik od terorizma na globalnoj razini prisutan je i značajan;
- 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.

#### 6.7.7. 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).

## 6.8. Ključne pretpostavke za ostvarivanje plana

Ključne pretpostavke za ostvarivanje plana poslovanja u 2024. godini 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. Ministar može odlučiti i da mu za tu odluku ne treba Odluka Vlade RH;
- 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, a kroz obnovu rada Povjerenstva za praćenje koncesije te razvoj novih djelatnosti i novih projekata poput Zagreb Airport City projekta;
- Da se Društvu vrate u Državni proračun (zbirni račun) uplaćeni razvojni troškovi u iznosu od 2 mil. EUR kojima je Društvo financiralo savjetnike i pripreme 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. 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 izvršilo je povrat navedenih sredstava. Odluko o vraćanju „Troškova razvoja“ i potpisivanju Ugovora ZLZ i imatelja udjela donijela je i Skupština na sjednici održanoj 6.7.2020. godine. Obveze nisu podmirili imatelji udjela grad Zagreb i grad Velika Gorica.



## 7. PLAN NABAVE ROBA I USLUGA U 2024. GODINI

Plan nabave radova, roba i usluga u 2024. godini prikazan je kroz pregled planiranih stavki koje se realiziraju sukladno Zakonu o javnoj nabavi (NN 90/11;83/13; 143/13; 120/16; 65/17; 69/17; 114/22 (tablica 2.)

Mišljenjem Ministarstva gospodarstva i održivog razvoja, Klasa: 406-01/20-01/351, Urbroj: 517-08-04-01-01-21-2, od 7.1.2021. godine, ZLZ d.o.o. u smislu Zakona o javnoj nabavi (NN 120/16) ne smatra se "javnim naručiteljem" niti "sektorskim" naručiteljem.

Za stavke Plana nabave roba i usluga sredstva su dijelom osigurana kroz Račun dobiti i gubitka te dijelom iz prethodno ostvarene akumulacije.

Tablica 2. Plan nabave **robe** u 2024. Godini

Rb.	Predmet nabave ROBA	Plan 2024. (EUR)
1	2	3
1.	Potrošni materijal	2.700
2.	Uredski materijal i sitan inventar (papir, PCV spirale i folije, potrepštine, pribor za uredske strojeve, koverte)	4.400
3.	Toneri za pisače i foto-kopirne uređaje	11.700
4.	Rezervni dijelovi za uredske strojeve	2.500
5.	Rezervni dijelovi za informatičke uređaje i opremu	2.200
6.	Zamjena dotrajalog namještaja za urede - stolice	5.000
7.	Informatička oprema za lokaciju Martićeva 67 u Zagrebu	42.000
8.	Sitan inventar za apartmane u Dugoj Uvali (posuđe, vješalice, pribor za jelo, pribor za kupaonice, rasvjetna tijela)	2.600
9.	Zamjena dotrajalih madraca, jastuka i posteljine u apartmanima	3.000
10.	Zamjena pokvarenih električnih aparata (frižideri, TV prijemnici, klima uređaji, kuhinjski štednjaci)	1.600
<b>UKUPNO ROBA:</b>		<b>77.700</b>
<b>NAPOMENA: Stavka pod br. 7 jest investicija, ali se nalazi i u ovoj tablici jer se radi o postupku nabave robe. Pripadajući iznos neće teretiti stavku "Materijalni troškovi", nego iznos zbroja ove tablice, umanjen za 42.000 EUR.</b>		

Sve planirane stavke nabave robe u 2024. godini predstavljaju tzv. „nabavu male vrijednosti,“ budući da je njihova planirana vrijednost pojedinačno znatno ispod 26.545,00 EUR.

U Tablici 2. Predmet nabave je roba neophodna za normalno funkcioniranje društva ZLZ d.o.o. i svakodnevno poslovanje. Planirana vrijednost nabave robe u 2023. godini iznosi 77.700,00 EUR.



Planirana vrijednost nabave usluga u 2024. godini (Tablica 3.) iznosi 281.300,00 HRK.

Tablica 3. Plan nabave usluga u 2024. godini

Rb.	Predmet nabave USLUGE	Plan 2024 (EUR)
1	2	3
1	Usluge održavanja uredskih strojeva i opreme	2.700
2	Usluge održavanja IT opreme	5.000
3	Istraživanje tržišta (Ciriumi dr. baze podataka)	6.000
4	Testiranje financijskog modela	17.500
5	Usluge računovodstvenog servisa	25.000
6	Porezno – računovodstveno savjetovanje	20.000
7	Održavanje službenih vozila	3.500
8	Održavanje web stranice	500
9	Preventivni sistematski pregled zaposlenih	5.000
10	Različite tiskarske usluge	1.000
11	Prevoditeljske usluge	3.000
12	Troškovi pranja posteljine, trošak recepcije, osiguranje objekata – Duga Uvala)	34.000
13	Održavanje apartmana u Dugoj Uvali (sitni popravci inventara ili objekata)	9.500
14	Odvoz i zbrinjavanje otpisane i rashodovane imovina (oprema, uređaji i dr.)	4.000
15	Procjena tržišne vrijednosti rashodovanih sredstava (oprema, uređaji i dr.)	500
16	Izrada elaborata o procjeni vrijednosti korištenja postojećeg poslovnog prostora	3.500
17	Revizija financijskih izvještaja	6.000
18	Izrada elaborata o procjeni vrijednosti udjela u društvima (CTN, Pleso prijevoz, Soko Air d.d., Zračna luka Mostar d.o.o., apartmani Duga Uvala, i dr.)	28.000
19	Izrada parcelacijskih elaborata, etažiranja, projekata, uknjižbe i dr., vezano za rješavanje imovinsko – pravnih odnosa (Zrakoplovna škola i dr.)	10.000
20	Odvjetničke usluge u sporu sa STRABAG-om vezano za sanaciju USS-a i sudski sporovi	10.000
21	Ostale odvjetničke usluge	65.000
22	Polica osiguranja Duga Uvala, Martićeva 67, Varšavska 4, Mičevac katodrom	1.600
23	Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015 i certifikacija	5.000
24	Tekuće održavanje	15.000
<b>UKUPNO USLUGE:</b>		<b>281.300</b>

Rekapitulacija iznosa planirane nabave roba i usluga u 2024. godini prikazana je u Tablici 4.

Tablica 4. Rekapitulacija planirane nabave roba i usluga u 2024. godini

Rb.	Predmet nabave	Plan 2024 (EUR)
1	2	3
1.	ROBA	77.700
2.	USLUGE	281.300
<b>UKUPNO:</b>		<b>359.000</b>

Ukupna vrijednost nabave roba i usluga u 2024. godini planira se u iznosu od **359.000,00 EUR**. Od toga na nabavu roba otpada 77.700,00 EUR ili 21,64% ukupnog planiranog iznosa vrijednosti nabave u 2024. godini. Ostatak od 78,36% odnosi se na nabavu usluga.

## 8. ZAKLJUČAK

Društvo je u 2023. godini ispunilo temelju zadaću, a to je pružanje stručne i tehničke pomoći Davatelju koncesije u nadzoru provedbe Ugovora o koncesiji. Pored toga, razvijalo je nove djelatnosti kao što su: konzultantske usluge u području tehnologije prometa i upravljanja.

Pored toga, Društvo razvija nove projekte u okviru projekta Zagreb Airport City, koji ima za cilj kvalitetnije pozicioniranje zračne luke Zagreb na međunarodnom tržištu te stvaranja pretpostavki za održivo poslovanje Društva, razvoj novih djelatnosti, investicija, radnih mjesta te dobiti za imatelje udjela.

Rješavanje navedenih pitanja pod točkom 6.8. ovog Plana određuje budućnost poslovanja Društva ZLZ d.o.o. i njegov daljnji rad i razvoj, kako u smjeru nadzora provedbe Ugovora o koncesiji u smislu zaštite interesa RH kao Davatelja koncesije, do kraja koncesijskog razdoblja tako i razvoj novih projekata u okviru projekta Zagreb Airport City, koji imaju za cilj kvalitetnije pozicioniranje zračne luke Zagreb na međunarodnom tržištu usluga u zračnom prometu. Sve to u svrhu povećanja konkurentnosti zračne luke Zagreb i stvaranja pretpostavki da postane regionalno čvorište putničkog i teretnog zračnog prometa u jugoistočnoj Europi.

Daljnje odgađanje rješavanje, u ovom Izvještaju opisanih problema dovodi u pitanje opstanak i razvoja društva ZLZ d.o.o. te dugoročno ugrožava interese imatelja udjela. Društvo ima kadrovsku, procesnu i poslovnu kompetenciju te kompetenciju misije i u mogućnosti je ispuniti ovaj Plan poslovanja u 2024. godini.

### *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. godini.*






**RAČUN DOBITI I GUBITKA**
**Obrazac  
 POD-RDG**
**Obveznik: 60482636839; ZRAČNA LUKA ZAGREB d.o.o.**

Naziv pozicije 1	AOP oznaka 2	Prethodna godina 4	Tekuća godina 5	Plan 2024 6
<b>I. POSLOVNI PRIHODI (AOP 128 do 132)</b>	<b>127</b>	<b>739.520,40</b>	<b>732.523,48</b>	<b>846.000,00</b>
1. Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe	128			
2. Prihodi od prodaje (izvan grupe)	129	555.289,67	677.522,68	790.000,00
3. Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda, robe i usluga	130	3.034,60	6.594,26	7.000,00
4. Ostali poslovni prihodi s poduzetnicima unutar grupe	131			
5. Ostali poslovni prihodi (izvan grupe)	132	181.195,93	48.406,54	49.000,00
<b>II. POSLOVNI RASHODI (AOP 134+135+139+143 do 145+148+155)</b>	<b>133</b>	<b>858.716,52</b>	<b>922.432,51</b>	<b>1.050.000,00</b>
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	134			
2. Materijalni troškovi (AOP 136 do 138)	135	271.613,81	279.315,60	351.000,00
a) Troškovi sirovina i materijala	136	41.980,51	39.295,31	45.000,00
b) Troškovi prodane robe	137			
c) Ostali vanjski troškovi	138	229.633,30	240.020,29	306.000,00
3. Troškovi osoblja (AOP 140 do 142)	139	291.162,06	334.002,89	337.000,00
a) Neto plaće i nadnice	140	167.144,14	187.907,36	190.000,00
b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	141	83.921,59	101.507,14	102.000,00
c) Doprinosi na plaće	142	40.096,33	44.588,39	45.000,00
4. Amortizacija	143	89.620,38	108.292,83	110.000,00
5. Ostali troškovi	144	183.011,99	162.011,13	187.000,00
6. Vrijednosna usklađenja (AOP 146+147)	145	0,00	26.146,63	50.000,00
a) dugotrajne imovine osim financijske imovine	146			
b) kratkotrajne imovine osim financijske imovine	147		26.146,63	50.000,00
7. Rezerviranja (AOP 149 do 154)	148	0,00	0,00	
a) Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze	149			
b) Rezerviranja za porezne obveze	150			
c) Rezerviranja za započete sudske sporove	151			
d) Rezerviranja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava	152			
e) Rezerviranja za troškove u jamstvenim rokovima	153			
f) Druga rezerviranja	154			
8. Ostali poslovni rashodi	155	23.308,28	12.663,43	15.000,00
<b>III. FINANCIJSKI PRIHODI (AOP 157 do 166)</b>	<b>156</b>	<b>162.672,45</b>	<b>221.659,81</b>	<b>223.000,00</b>
1. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	157			
2. Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesima	158			
3. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova poduzetnicima unutar grupe	159			
4. Ostali prihodi s osnove kamata iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	160			
5. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe	161	30.522,02		
6. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova	162			
7. Ostali prihodi s osnove kamata	163	3.892,24	32.692,68	33.000,00
8. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi	164	24.012,45	159,90	
9. Nerealizirani dobiti (prihodi) od financijske imovine	165	86.518,02	55.741,93	60.000,00
10. Ostali financijski prihodi	166	17.727,72	133.065,30	130.000,00
<b>IV. FINANCIJSKI RASHODI (AOP 168 do 174)</b>	<b>167</b>	<b>17.810,56</b>	<b>6.452,58</b>	<b>9.800,00</b>
1. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi s poduzetnicima unutar grupe	168			
2. Tečajne razlike i drugi rashodi s poduzetnicima unutar grupe	169			
3. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	170	328,78	3.711,67	4.000,00
4. Tečajne razlike i drugi rashodi	171	16.921,09	5.740,91	5.800,00
5. Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine	172	569,69		
6. Vrijednosna usklađenja financijske imovine (neto)	173			
7. Ostali financijski rashodi	174			
<b>V. UDIO U DOBITI OD DRUSTAVA POVEZANIH SUDJELUJUCIM INTERESOM</b>	<b>175</b>			
<b>VI. UDIO U DOBITI OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA</b>	<b>176</b>			
<b>VII. UDIO U GUBITKU OD DRUSTAVA POVEZANIH SUDJELUJUCIM INTERESOM</b>	<b>177</b>			
<b>VIII. UDIO U GUBITKU OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA</b>	<b>178</b>			
<b>IX. UKUPNI PRIHODI (AOP 127+156+175 + 176)</b>	<b>179</b>	<b>902.192,85</b>	<b>954.183,29</b>	<b>1.069.000,00</b>
<b>X. UKUPNI RASHODI (AOP 133+167+177 + 178)</b>	<b>180</b>	<b>876.536,08</b>	<b>931.885,09</b>	<b>1.059.800,00</b>
<b>XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (AOP 179-180)</b>	<b>181</b>	<b>25.656,77</b>	<b>22.298,20</b>	<b>9.200,00</b>
1. Dobit prije oporezivanja (AOP 179-180)	182	25.656,77	22.298,20	9.200,00
2. Gubitak prije oporezivanja (AOP 180-179)	183	0,00	0,00	0,00
<b>XII. POREZ NA DOBIT</b>	<b>184</b>	<b>9.071,71</b>	<b>-4.782,35</b>	<b>-5.000,00</b>
<b>XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 181-184)</b>	<b>185</b>	<b>16.585,06</b>	<b>27.080,55</b>	<b>14.200,00</b>
1. Dobit razdoblja (AOP 181-184)	186	16.585,06	27.080,55	14.200,00
2. Gubitak razdoblja (AOP 184-181)	187	0,00	0,00	0,00

