



Plan poslovanja za razdoblje 2025. – 2027. godine

Ranko Ilić, MBA
Direktor

srpanj 2025.

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 2024.-2026. 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 2023-2024.	12
3.1. Razlog promjena pozicija plana	12
3.2. Ostvarenje u prethodnim razdobljima	13
3.3. Usporedba planiranog i procijenjenog za 2023. i 2024. 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 2025. – 2027. godine	

	Ime i prezime:	Funkcija:	Datum:	Potpis:
Izradio:	Ranko Ilić, MBA	Direktor	03/07/2025	

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 2025. do 2027. 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, (od 1.8.2014. ima 5 zaposlenih, od 9.10.2017. ima 6 zaposlenih što je i trenutno broj zaposlenih u Društvu).

Od 2014. godine, a tako i u razdoblju od 2025. do 2027. godine, ZLZ d.o.o. obavljat će poslove:

- Upravljanje imovinom koja nije predmet koncesije (tijekom cijelog srednjoročnog razdoblja za koje se izrađuje ovaj Plan);
- 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. (trajati 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;
- Rješavanje imovinsko pravnih odnosa sa subjektima na lokaciji zračne luke, kao što su: Hrvatska kontrola zračne plovidbe, Srednja zrakoplovna škola Rudolfa Perešina;
- Razvoj novih projekata, kao npr. Projekt Airport City, Zagreb Airport Cargo City (odvijati će se tijekom cijelog srednjoročnog razdoblja za koje se izrađuje ovaj Plan);
- 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 (odvijati 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 (razvijati će se sve više tijekom srednjoročnog razdoblja za koje se izrađuje ovaj Plan);
- Usluge edukacije (razvijati 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. 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.

Društvo planira u 2025. godini prodati u cijelosti svoj udio u društvu Soko Air, Mostar i nastaviti dalje uspješno upravljati sa financijskim udjelima.

Misija Zračne luke Zagreb d.o.o.

Usljed 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

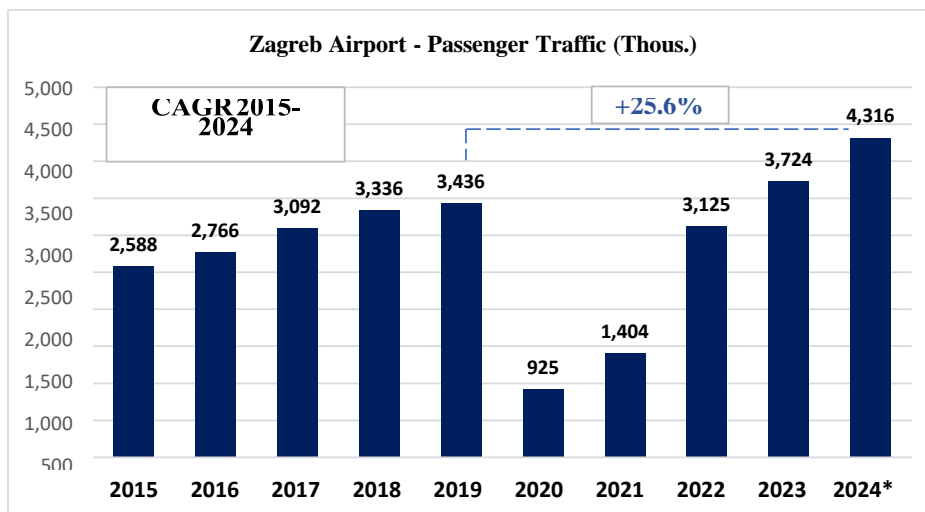
Osnovna obilježja hrvatskoga gospodarstva u razdoblju 2023. do 2024. godine bila su: rast BDP-a, poboljšanje kreditnog rejtinga do investicijske razine, smanjenje broja nezaposlenih, povećana investicijska aktivnost javnog i privatnog sektora, fiskalna konsolidacija, uvođenje eur, otežana provedba strukturnih reformi u gospodarstvu i društvu u cjelini. Osobito značajni događaji su ulazak u eurozonu i Schengenski prostor od 1.1.2023. godine.

To je pozitivno utjecalo na percepciju Hrvatske kao stabilne i demokratske zemlje, što je značajno za poslovnu klimu i potencijalne investitore. Usljed izmjena zakona o porezu na dohodak, u nekoliko navrata, nominalno su porasle plaće što je povećalo kupovnu moć i potražnju, a što je uzrokovalo rast široke potrošnje kao najvećeg generatora rasta BDP-a. Značajan rast u turizmu, u odnosu na prethodne godine. U 2024. godini planira se inflacija na razini 4,0%, a u 2025. godini 3,5%, iako su se njezini efekti u nešto većem postotku osjetili tijekom obje godine.



Što se tiče zračnog prometa, prema IATA-i u 2022. godini svjetski zračni promet putnika trebao bi doseći 86% pretpandemijskog prometa iz 2019. godine, a 2023. godine 96%. Rast potražnje izražen u putničkim kilometrima zabilježen je tijekom 2022. godine i nastavio se i 2023. i 2024.

Na zračnim lukama u Republici Hrvatskoj također je zabilježen značajan pad prometa putnika i zrakoplova u 2023. godini. Ukupno je u rujnu 2023. na svim zračnim lukama u Hrvatskoj bilo 1,5 milijuna putnika ili 11,50% više nego u istom mjesecu 2022., dok je na razini prvih devet mjeseci taj porast i veći, od 16,60%, s 9,6 milijuna putnika. Hrvatska je, dakle, prema asocijaciji zračnih luka, među europskim zemljama s najvećim rastom putničkog prometa u ljetnim mjesecima. Dobre brojke potvrđuju i domaće analize. Trend se nastavlja i u 2023. i u 2024.



Source: Zagreb Airport, 2024; Data for the period Oct-Dec 2024 are estimated.

Ukupno je u svim hrvatskim zračnim lukama u listopadu 2024. bilo 1,14 milijuna putnika, dok je za porast od 16,2 posto na razini prvih deset mjeseci zaslužno njih gotovo 12,3 milijuna.

U listopadu 2024. u zračnim lukama je bilo i 19,5 posto više operacija zrakoplova nego u istom mjeseci 2023., ili ukupno 12 tisuća, a u prvih deset mjeseci njihov je broj porastao 11,7 posto, na 127,3 tisuće operacija.

Promet tereta u listopadu od 998 tona je u odnosu na isti mjesec lani bio veći za 39 posto, a u deset mjeseci od 9.390 tona veći za 23,3 posto, pri čemu iz DZS-a (Državnog zavoda za statistiku) napominju da su podaci za razdoblje od 1. do 15. srpnja 2024. manje pouzdani zbog kibernetičkog napada na informatički sustav zračne luke Split.

Među svih osam zračnih luka u Hrvatskoj i jednim zračnim pristaništem, zračna luka Zagreb je i u listopadu i u deset mjeseci imala najviše putnika. Ta je zračna luka ujedno s početkom prosinca prvi puta u povijesti zabilježila i 4-milijuntog putnika u godini.

Na drugom mjestu je zračna luka Dubrovnik, koja je u 2024. znatno poboljšala 'performanse' te je prvih deset mjeseci završila s 22 posto više putnika nego u godini prije ili s njih 2,86 milijuna, od kojih je nešto malo više d 306 tisuća bilo samo u listopadu, koji je time za 26,5 posto bolji od istog mjeseca prošle godine.

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 2025.-2027. godine

Makroekonomska i socioekonomska analiza i očekivanja u razdoblju 2025. – 2027. 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

Rast hrvatskog gospodarstva ubrzao je u 2024. godini, a očekuje se da bi mogao ostati relativno snažan i u naredne dvije godine, iako na nešto nižoj razini. Ekonomska ekspanzija, koja je obilježila prvu polovinu 2024. godine, nastavila se i u trećem tromjesečju, a robustan rast izgledan je i na samom kraju godine pa bi realni BDP na razini cijele 2024. mogao porasti 3,7%.

Ubrzanje gospodarskog rasta poglavito odražava snažnu domaću potražnju, podržanu povoljnim kretanjima na tržištu rada, vrlo poticajnom fiskalnom politikom, kao i snažnom investicijskom aktivnošću privatnog sektora.

Ojačao je i robni izvoz, dok se izvoz usluga počeo smanjivati. U naredne dvije godine realni BDP Hrvatske bi se mogao nastaviti povećavati po prosječnoj godišnjoj stopi od nešto više od 3%. Pritom se očekuje veći doprinos izvoza roba i usluga uslijed očekivanog postupnog oporavka vanjske potražnje, čemu bi trebao pridonijeti i projicirani pad troškova financiranja koji se temelji na tržišnim očekivanjima o nastavku pada kamatnih stopa.

Intenzitet rasta domaće potražnje mogao bi oslabiti, što se prije svega odnosi na rast investicija koje bi, nakon snažnog rasta podržanog sredstvima iz fondova EU-a u protekle tri godine, mogle usporiti. Rizici za središnju projekciju realnog rasta Hrvatske su uravnoteženi, ali i dalje naglašeni zbog geopolitičkih napetosti, mogućnosti njihove eskalacije, kao i kretanja cijena sirovina i energenata.

Protekcioniističke trgovinske mjere mogle bi negativno utjecati na hrvatski robni izvoz smanjenjem vanjske potražnje ključnih trgovinskih partnera. Rast investicija ovisit će o učinkovitom korištenju fondova EU-a, osobito od strane javnog sektora. S druge strane, potencijalno smirivanje geopolitičkih napetosti moglo bi povećati vanjsku potražnju i povoljno djelovati na izvoz. Jačanje povjerenja potrošača moglo bi sniziti trenutno projiciranu stopu štednje kućanstava, potičući rast osobne potrošnje.

Nakon očekivanog usporavanja inflacije mjerene HIPC-om na 4,0% u 2024. godini, nastavak usporavanja, iako slabijim intenzitetom, očekuje se i u naredne dvije godine (na 3,5% u 2025. te 2,5% u 2026.). Usporavanje inflacije u tekućoj godini odražava slabljenje tekućih inflatornih pritisaka uz povoljne bazne učinke koji su pridonosili usporavanju inflacije u prvih 8 mjeseci 2024. godine. Promatrano po komponentama, ove su se godine usporile temeljna inflacija te inflacija cijena hrane. Ipak, temeljna bi inflacija mogla ostati i dalje povišena kao odraz snažne domaće potražnje, robusnog tržišta rada i povišenog rasta plaća. Dodatno, inflacija cijena hrane također bi mogla ostati povišena, obzirom da je u drugoj polovini 2024. došlo do primjetnog povećanja tekućih pritisaka. U naredne dvije godine očekuje se usporavanje inflacije, pri čemu bi ono u 2025. moglo odražavati usporavanje temeljne inflacije, a u 2026. godini usporavanje svih glavnih podkomponenta inflacije.

Rizici vezani uz ostvarivanje prognozirane inflacije uglavnom su uravnoteženi. Rizici više inflacije uglavnom su povezani s geopolitičkim napetostima koje bi mogle rezultirati višim cijenama energenata i drugih sirovina. Što se tiče domaćih činitelja, inflacija bi mogla biti viša u slučaju snažnijeg od očekivanog rasta domaće potražnje ili jačeg od očekivanog prelijevanja nominalnog rasta plaća na potrošačke cijene. S druge strane, slabiji gospodarski rast i time slabija potražnja, jači učinci restriktivne monetarne politike te izrazitije prelijevanje pada cijena energenata i drugih sirovina na svjetskom tržištu rizici su koji bi mogli uzrokovati nižu inflaciju.

U 2024. godini broj zaposlenih osoba mogao bi porasti za 3,4%, dok bi se anketna stopa nezaposlenosti mogla sniziti na 4,9% radne snage. Tekuću godinu obilježio je i snažan rast plaća. Razmjerno povoljna kretanja na tržištu rada očekuju se i u nastavku projekcijskog horizonta.

Višak na tekućem i kapitalnom računu mogao bi u 2024. iznositi 1,1% BDP-a, što je za čak 2,2 postotna boda manje nego u prethodnoj godini. To je ponajprije posljedica smanjenja korištenja sredstava iz fondova EU-a nakon što je u prethodnoj rekordnoj godini završila višegodišnja financijska perspektiva kada je ujedno vrhunac isplata krajnjim korisnicima, a ujedno je završeno korištenje sredstava iz Europskog fonda solidarnosti u svrhu obnove od potresa.



Osim toga, nepovoljnim kretanjima pridonosi produblјivanje manjka u robnoj razmjeni te, nakon više godina, pogoršanje salda neto izvoza usluga, s obzirom na snažan rast uvoza i stagnaciju izvoza usluga. S druge pak strane, nepovoljna kretanja platnobilančnog salda u 2024. djelomično ublažava poboljšanje salda na računu primarnog dohotka, ponajprije zahvaljujući rastu prihoda središnje banke po osnovi upravljanja nemonetarnom financijskom imovinom. Višak na tekućem i kapitalnom računu trebao bi se zadržati na približno sličnoj razini kao u 2024. sve do kraja projekcijskog horizonta

Tablica makroekonomskih projekcija

(promjena u odnosu na prethodnu godinu, osim ako je drugačije naznačeno)

	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

Makroekonomske projekcije stručnjaka Eurosustava, prosinac 2024.

Gospodarstvo europodručja trebalo bi se u sljedećim godinama nastaviti postupno oporavljati u uvjetima znatne geopolitičke neizvjesnosti i neizvjesnosti povezane s politikama. Iako se rast umjerenim tempom nastavio u 2024., novi pokazatelji upućuju na kratkoročno slabljenje rasta pod utjecajem kontinuirano slabog povjerenja potrošača i velike neizvjesnosti koji će vjerojatno dodatno potaknuti kućanstva na štednju. Bez obzira na to, stvoreni su uvjeti za ponovno jačanje gospodarskog rasta. Naime, očekuje se da će rast realnih plaća i zaposlenosti na snažnim tržištima rada poduprijeti oporavak u kojem je potrošnja i dalje jedan od glavnih činitelja. Domaću potražnju trebalo bi potaknuti i ublažavanje uvjeta financiranja u skladu s tržišnim očekivanjima o budućem kretanju kamatnih stopa. Unatoč velikoj neizvjesnosti, pretpostavlja se da se fiskalne politike, općenito gledajući, konsolidiraju. Bez obzira na to, sredstvima iz programa Next Generation EU (NGEU) trebao bi se podupirati rast do isteka programa 2027. Pod pretpostavkom iz osnovnog scenarija da trgovinske politike ključnih europskih trgovinskih partnera ostaju nepromijenjene, očekuje se da će inozemna potražnja ojačati i poduprijeti izvoz europodručja. Zbog toga bi neto trgovina, unatoč izazovima povezanim s konkurentnošću, trebala dati uglavnom neutralan doprinos rastu BDP-a. Stopa nezaposlenosti trebala bi se dodatno smanjiti na povijesno niske razine. Unatoč strukturnim problemima, očekuje se da će produktivnost tijekom projekcijskog razdoblja rasti usporedno sa slabljenjem utjecaja određenih cikličkih činitelja koji su je u posljednje vrijeme smanjivali. Općenito gledajući, predviđa se da će prosječni godišnji rast realnog BDP-a iznositi 0,7 % u 2024., 1,1 % u 2025. i 1,4 % u 2026. te da će se zatim smanjiti na 1,3 % u 2027. U odnosu na makroekonomske projekcije stručnjaka ESB-a iz rujna 2024. izgledi za rast BDP-a revidirani su naniže, uglavnom zbog revizija podataka o ulaganju za prvu polovicu 2024., očekivanog slabijeg rasta izvoza u 2025. i male revizije naniže predviđenog rasta domaće potražnje u 2026.[1]

Ukupna inflacija mjerena HIPC-om trebala bi se povećati krajem 2024. te potom smanjiti i od drugog tromjesečja 2025. biti na razinama oko ESB-ova inflacijskog cilja od 2 %.

2.3. Analiza strateških rizika

U ovom dijelu Plana poslovanja za razdoblje od 2025. – 2027. godine daje se osvrt na unutarnje i vanjske rizike koji mogu značajnije utjecati na ostvarivanje Plana poslovanja:

Unutarnji rizici:

2.3.1. Strategijski rizici

Strategijski 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 (zračne luke, sveučilišta i dr.).

2.3.2. Rizici upravljanja

Rizici upravljanja procjenjuju se kako slijedi:

- organizacijska struktura je revidirana tijekom 2022. godine, nastavlja se tijekom 2023. i 2024. 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, Izvešće 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 koji su učinjene određene predradnje, osigurano je zemljište, dobivena je lokacijska dozvola za hotel koji treba biti prvi objekt u okviru ovog projekta, potpisani su određeni ugovori, ali primjećuje se da investitor ne pokazuje potreban interes za projekt, što bi moglo ugroziti projekt;
- 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 (jedan doktora znanosti, jedan u znanstveno nastavnom zvanju izvanrednog profesora, drugi u zvanju docenta, jedan MBA, dvije visoke i jedna viša stručna sprema) 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, a u planu je i implementacija sustava upravljanja kvalitetom sukladno sa zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2015.

2.3.4. Financijski rizici

Financijski rizici procjenjuju se kako slijedi:

- stanje financijskih sredstava i prihoda popravilo se naplatom „troškova razvoja“ (1.111.404,55 EUR) od strane RH, a dodatno bi se trebalo popraviti i potpisivanjem *Sporazuma o plaćanju naknade za korištenje imovine Društva* (točka 2.1.2. ovog Plana),
- kamatni rizik nije prisutan, budući da Društvo nema kreditnih zaduženja, ali problem su niske kamate na devizne depozite koje Društvo ima kod poslovnih banaka, koje su tijekom 2023. godine ipak nešto porasle i zadržale se u većoj mjeri u 2024. na razinama iz 2023.;
- 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 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);
- Društvo raspolaže relativno skromnom akumulacijom što nije dostatno za značajnije investicije u nove projekte i neće ih moći financirati iz vlastitih izvora, ali projekt hotela u okviru projekta Airport City, financiran je vlastitim sredstvima do razine ishođenja Lokacijske dozvole, uz uvjet da dobije povrat tih ulaganja kroz tzv. „troškove razvoja projekta“;
- rizik sanacije USS uslijed toga što tvrtka Strabag bi trebao biti riješen u 2025.
- 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.).

3. OCJENA OSTVARENJA PRETHODNOG RAZDOBLJA 2023.-2024. GODINE

Poslovno razdoblje 2023. – 2024. 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;
- analiziranje i rad na određivanju adekvatnog poreznog i računovodstvenog tretmana transakcije dodjele koncesije u financijskim izvješćima Društva;
- 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 očeluje se rješavanje sanacije USS do kraja 2025.
- rješavanje imovinsko-pravnih odnosa s ostalim subjektima na lokaciji zračne luke, kao što su Srednja zrakoplovna škola, Hrvatska kontrola zračne plovidbe, 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. 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 investitor, unatoč potpisanim ugovorima, ne pokazuje osobit interes za realizaciju projekta te su ugovori sa Investitorom krajem 2024. i raskinuti te Društvo poduzima nove mjere, radnje i aktivnosti u pronalasku novog investitora objavom Međunarodnog javnog poziva u siječnju 2025. gdje se očekuje pronalazak novog respektabilnog investitora i početak gradnje hotela ili će se ići u kompletnu prenamjenu projekta.

3.2. Ostvarenje u prethodnim razdobljima

U poslovnoj 2023. godine Društvo je poslovalo pozitivno i ostvarilo neto dobit iz poslovanja u iznosu od 27.080,55 EUR. Međutim taj trend je bio onemogućen u 2024. zbog izvanrednih okolnosti koje su se neplanirano dogodile krajem 2024.:

1. Pokretanje predstečajnog postupka nad društvom Pleso prijevoz doo 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 u lipnju 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 2023. i 2024. godini

Ukupni prihodi u 2023. godini planirani su u iznosu 903.478 EUR, a ukupni rashodi u iznosu od 891.123 EUR. Dobit nakon oporezivanja planirana je u iznosu od 11.120 EUR.

Kad se supoređi planirano sa ostvarenim može se konstatirati da je Društvo u 2023. poslovalo bolje u odnosu na postavljene planske veličine jer je ostvarilo ukupne prihode u iznosu od 954.183,29 EUR, te ukupne rashode od 931.885,09 EUR, dok je dobit nakon oporezivanja ostvarena u iznosu od 27.080,55 EUR.

Vezano za plan 2024. planirano je ukupnih prihoda 1.069.000 EUR, a ostvareno je 854.285 EUR zbog izostanka prihoda od prodaje od projekta Zagreb Airport City te izostanka daljnjih prihoda od dividendi od udjela u Pleso prijevozu, a krajnji rezultat gdje je planirana neto dobit od 14.200 EUR, nije ostvarena zbog gorre opisanih izvanrednih događaja koji su se neplanirano dogodili krajem 2024.

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;
- transformacija funkcijske u procesno orijentiranu organizaciju kroz projekt uvođenja sustava upravljanja kvalitetom sukladno sa zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2015.

5. STRATEŠKE INICIJATIVE

U nastavku donose se strateški opći upravljački ciljevi za plansko razdoblje 2025. – 2027. 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 2025. – 2027. 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 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: projekt hotela, a u okviru projekta „Zagreb Airport City“ ili ga prenamjeniti u kompletno novi projekt koji će donijeti benefite u poslovanju društva i to prvenstveno prihode i podizanje i održavanje profitabilnosti
- **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 2025. – 2027. 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, a kroz obnovu rada Povjerenstva za praćenje koncesije te razvoj novih djelatnosti i novih projekata poput Zagreb Airport City projekta (ovo je osobito značajno iz razloga opisanih u točki 5.1. ovog Plana);
- Osiguravanje zemljišta potrebnog za realizaciju druge i treće faze 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. Od grada Zagreba i grada Velika Gorica još se potražuje 800.000,00 EUR.

5.4. Izrada strateških scenarija

Scenarij 1:

Društvo ima podršku Ministarstva mora, prometa i infrastrukture. Obnavlja se rad Povjerenstva za praćenje koncesije. 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 realizacijom 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 ne dobiva 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, 10 150 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 62 850

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.

BILANCA										Obrazac
Obravnik:6048263839; ZRAČNA LUKA ZAGREB d.o.o.										POB-BIL
Naziv pozicije	AOP oznaka	Rbr. bilješke	2022	2023	plan 2024	Ostvarenje 2024	Plan 2025	2026	2027	
1	2	3	4	5	6	8	9	9	9	
AKTIVA										
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	001									
B) DUGOTRAJNA IMOVINA (AOP 003+010+020+031+036)	002		112.101.727,42	112.305.881,83	112.497.649,53	111.880.894,00	111.992.695,00	112.265.149,36	112.145.149,36	
I. NEMATERIJALNA IMOVINA (AOP 004 do 009)	003		83.470.228,62	83.470.228,62	83.470.228,62	83.470.229,00	83.470.229,00	83.470.228,62	83.470.228,62	
1. Izdaci za razvijanje	004									
2. Koncesije, patenti, licencije, ročne i usuzne marke, sortver (ostala imovina)	005									
3. Goodwill	006									
4. Predujmovi za nabavu nematerijalne imovine	007									
5. Nematerijalna imovina u pripremi	008		83.470.228,62	83.470.228,62	83.470.228,62	83.470.229,00	83.470.229,00	83.470.228,62	83.470.228,62	
6. Ostala nematerijalna imovina	009									
II. MATERIJALNA IMOVINA (AOP 011 do 019)	010		26.727.102,20	26.893.202,58	27.070.220,28	26.894.425,00	26.965.266,00	27.237.296,28	27.117.268,28	
1. Zemljište	011		25.155.656,06	25.165.266,28	25.165.266,28	25.165.266,00	25.165.266,00	25.165.266,28	25.165.266,28	
2. Građevinski objekti	012		653.880,89	607.558,94	555.954,00	577.376,00	650.000,00	540.000,00	450.000,00	
3. Postrojenja i oprema	013		17.937,54	13.450,33	300.000,00	6.165,00	10.000,00	250.000,00	220.000,00	
4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina	014			65.113,50	59.000,00	49.486,00	55.000,00	47.000,00	47.000,00	
5. Biološka imovina	015									
6. Predujmovi za materijalnu imovinu	016									
7. Materijalna imovina u pripremi	017		472.787,17	645.569,99	600.000,00	730.486,00	750.000,00	820.000,00	820.000,00	
8. Ostala materijalna imovina	018									
9. Ulaganje u nekretnine	019		426.840,54	396.243,54	390.000,00	365.646,00	335.000,00	415.000,00	415.000,00	
III. DUGOTRAJNA FINANCJSKA IMOVINA (AOP 021 do 030)	020		969.632,78	1.002.904,46	1.012.654,46	610.414,00	612.654,00	612.654,46	612.654,46	
1. Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	021		2.654,46	2.654,46	2.654,46	2.654,00	2.654,00	2.654,46	2.654,46	
2. Ulaganja u ostale vrijednosne papire poduzetnika unutar grupe	022									
3. Dani zajmovi, depoziti i slično poduzetnicima unutar grupe	023									
4. Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom	024		427.675,00	392.750,00	400.000,00					
5. Ulaganja u ostale vrijednosne papire društava povezanih sudjelujućim interesom	025									
6. Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom	026									
7. Ulaganja u vrijednosne papire	027									
8. Dani zajmovi, depoziti i slično	028									
9. Ostala ulaganja koja se obračunavaju metodom udjela	029		539.303,32	607.500,00	610.000,00	607.760,00	610.000,00	610.000,00	610.000,00	
10. Ostala dugotrajna financijska imovina	030									
IV. POTRAŽIVANJA (AOP 032 do 035)	031		0,00	0,00	0,00			0,00	0,00	
1. Potraživanja od poduzetnika unutar grupe	032									
2. Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom	033									
3. Potraživanja od kupaca	034									
4. Ostala potraživanja	035									
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	036		934.763,82	939.546,17	944.546,17	905.826,00	944.546,00	945.000,00	945.000,00	
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA (AOP 038+046+053+063)	037		10.855.468,96	10.929.085,57	10.873.261,65	10.548.977,00	10.953.519,00	11.006.901,00	11.129.519,00	
I. ZALIH (AOP 039 do 045)	038		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
1. Sirovine i materijal	039									
2. Proizvodnja u tijeku	040									
3. Gotovi proizvodi	041									
4. Trgovačka roba	042									
5. Predujmovi za zalihe	043									
6. Dugotrajna imovina namijenjena prodaji	044									
7. Biološka imovina	045									
II. POTRAŽIVANJA (AOP 047 do 052)	046		4.053.950,70	4.488.902,13	4.563.070,00	4.648.622,00	4.500.000,00	4.458.070,00	4.458.070,00	
1. Potraživanja od poduzetnika unutar grupe	047									
2. Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom	048		3.786.263,25	4.118.070,21	4.118.070,00	4.580.941,00	4.600.000,00	4.118.070,00	4.118.070,00	
3. Potraživanja od kupaca	049		180.832,00	290.209,29	350.000,00	47.634,00	55.000,00	250.000,00	250.000,00	
4. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	050									
5. Potraživanja od države i drugih institucija	051		68.635,75	67.331,67	75.000,00	6.095,00	10.000,00	70.000,00	70.000,00	
6. Ostala potraživanja	052		18.219,70	13.290,96	20.000,00	13.351,00	25.000,00	20.000,00	20.000,00	
III. KRATKOTRAJNA FINANCJSKA IMOVINA (AOP 054 do 062)	053		4.422.584,55	5.478.326,48	4.600.000,00	5.045.149,00	5.600.000,00	5.600.000,00	5.600.000,00	
1. Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	054									
2. Ulaganja u ostale vrijednosne papire poduzetnika unutar grupe	055									
3. Dani zajmovi, depoziti i slično poduzetnicima unutar grupe	056									
4. Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom	057									
5. Ulaganja u ostale vrijednosne papire društvima povezanim sudjelujućim interesom	058									
6. Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom	059									
7. Ulaganja u vrijednosne papire	060		1.328.765,67	1.384.507,60	1.500.000,00	1.450.882,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	
8. Dani zajmovi, depoziti i slično	061		3.093.818,88	3.093.818,88	3.100.000,00	3.093.819,00	4.100.000,00	4.100.000,00	4.100.000,00	
9. Ostala financijska imovina	062									
IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI	063		2.378.933,71	961.836,96	1.710.191,65	855.206,00	853.519,00	948.831,00	1.071.449,00	
E) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRACUNATI PRIHODI	064		206.836,29	28.632,78	30.000,00	48.122,00	48.000,00	30.000,00	30.000,00	
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	065		123.164.032,67	123.263.590,18	123.400.911,18	122.477.993,00	122.994.214,00	123.302.050,36	123.304.668,36	
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	066		420.508,37	420.508,37	420.508,37	420.508,00	420.508,37	420.508,37	420.508,37	
PASIVA										
A) KAPITAL I REZERVE (AOP 068 do 070+076+077+083+086+089)	067		122.711.738,06	122.757.379,30	122.744.499,37	121.918.095,00	122.501.345,00	122.739.680,75	122.742.298,75	
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	068		106.766.155,67	106.766.155,67	106.766.155,67	106.766.155,67	106.766.155,67	106.766.155,67	106.766.155,67	
II. KAPITALNE REZERVE	069									
III. REZERVE IZ DOBITI (AOP 071+072+073+074+075)	070		-383.244,30	-324.051,62	-324.051,00	-716.802,00	-324.051,00	-324.051,62	-324.051,62	
1. Zakonske rezerve	071									
2. Rezerve za vlastite dionice	072									
3. Vlastite dionice i udjeli (odbitna stavka)	073		384.050,97	324.858,29	324.858,29	717.608,00	324.858,29	324.858,29	324.858,29	
4. Statutarne rezerve	074									
5. Ostale rezerve	075		806,67	806,67	806,67	806,00	806,67	806,67	806,67	
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	076									
V. REZERVE FER VRIJEDNOSTI I OSTALO (AOP 078 do 082)	077		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
1. Fer vrijednost finansijske imovine kroz osiurni sveobuhvatan postupak (AOP 078 do 082)	078									
2. Učinkoviti dio zaštite novčanih tokova	079									
3. Učinkoviti dio zaštite neto ulaganja u inozemstvu	080									
4. Ostale rezerve fer vrijednosti	081									
5. Ostale rezerve iz prijava izuzetnog poslovanja	082									
VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENEŠENI GUBITAK (AOP 084-085)	083		16.312.241,63	16.288.194,70	16.288.194,70	16.299.027,00	15.868.741,00	16.288.194,70	16.288.194,70	
1. Zadržana dobit	084		16.312.241,63	16.288.194,70	16.288.194,70	16.299.027,00	15.868.741,00	16.288.194,70	16.288.194,70	
2. Preneseni gubitak	085									
VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE (AOP 087-088)	086		16.985,06	27.980,95	14.200,00	-430.286,00	190.499,00	9.382,00	12.000,00	
1. Dobit poslovne godine	087		16.985,06	27.980,95	14.200,00		190.499,00	9.382,00	12.000,00	
2. Gubitak poslovne godine	088									
VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES	089					430.286				
B) REZERVIRANJA (AOP 091 do 096)	090		0,00	0,00	0,00			0,00	0,00	
1. Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze	091									
2. Rezerviranja za poreske obveze	092									
3. Rezerviranja za započete sudske sporove	093									
4. Rezerviranja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava	094									
5. Rezerviranja za troškove u jamstvenim rokovima	095									
6. Druga rezerviranja	096									
C) DUGOROČNE OBVEZE (AOP 098 do 108)	097		268.014,81	316.177,87	313.015,00	301.786,00	295.486,00	298.015,00	293.015,00	
1. Obveze prema poduzetnicima unutar grupe	098									
2. Obveze za zajmove, depozite i slično poduzetnika unutar grupe	099									
3. Obveze prema društvima povezanim sudjelujućim interesom	100		268.014,81	268.014,81	268.015,00	268.015,00	268.015,00	268.015,00	268.015,00	
4. Obveze za zajmove, depozite i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom	101									
5. Obveze za zajmove, depozite i slično	102									
6. Obveze prema bankama i drugim finansijskim institucijama	103			48.163,06	45.000,00	33.771,00	27.471,00	30.000,00	25.000,0	



RAČUN DOBITI I GUBITKA									Obrazac POD-RDG
Obveznik: 60482636839; ZRAČNA LUKA ZAGREB d.o.o.									
Naziv pozicije	AOP oznaka	Prethodna godina	Tekuća godina	Plan 2024	Ostvareno 2024	Novi plan 2025	Plan 2026	Plan 2027	
1	2	4	5	6	8	9	9	9	
I. POSLOVNI PRIHODI (AOP 128 do 132)	127	739.520,40	732.523,48	846.000,00	656.294,00	2.546.098,00	893.000,00	932.000,00	
1. Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe	128								
2. Prihodi od prodaje (izvan grupe)	129	555.289,87	677.522,68	790.000,00	564.402,00	563.437,00	815.000,00	850.000,00	
3. Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda, robe i usluga	130	3.034,60	6.594,26	7.000,00		20.000,00	10.000,00	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	91.892,00	1.962.661,00	68.000,00	75.000,00	
II. POSLOVNI RASHODI (AOP 134+135+139+143 do 145+148+155)	133	858.716,52	922.432,51	1.050.000,00	1.226.459,00	2.306.744,00	1.086.818,00	1.091.000,00	
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	320.758,00	485.796,00	355.818,00	397.000,00	
a) Troškovi sirovina i materijala	136	41.980,51	39.295,31	45.000,00	30.447,00	34.657,00	46.818,00	47.000,00	
b) Troškovi prodane robe	137								
c) Ostali vanjski troškovi	138	229.633,30	240.020,29	306.000,00	290.311,00	451.139,00	309.000,00	350.000,00	
3. Troškovi osoblja (AOP 140 do 142)	139	291.162,06	334.002,89	337.000,00	420.886,00	455.000,00	430.000,00	430.000,00	
a) Neto plaće i nadnice	140	167.144,14	187.907,36	190.000,00	232.645,00	260.000,00	250.000,00	250.000,00	
b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	141	83.921,59	101.507,14	102.000,00	129.274,00	135.000,00	135.000,00	135.000,00	
c) Doprinosi na plaće	142	40.096,33	44.588,39	45.000,00	58.967,00	60.000,00	45.000,00	45.000,00	
4. Amortizacija	143	89.620,38	108.292,83	110.000,00	86.296,00	110.000,00	110.000,00	110.000,00	
5. Ostali troškovi	144	183.011,99	162.011,13	187.000,00	223.638,00	300.000,00	187.000,00	150.000,00	
6. Vrijednosna usklađenja (AOP 146+147)	145	0,00	26.146,63	50.000,00	131.064,00	905.948,00	0,00	0,00	
a) dugotrajne imovine osim financijske imovine	146								
b) kratkotrajne imovine osim financijske imovine	147		26.146,63	50.000,00	131.064,00	905.948,00			
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	43.817,00	50.000,00	4.000,00	4.000,00	
III. FINANCIJSKI PRIHODI (AOP 157 do 166)	156	162.672,45	221.659,81	223.000,00	197.991,00	355.221,00	213.000,00	180.000,00	
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				448,00				
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	125.558,00	100.000,00	53.000,00	40.000,00	
8. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi	164	24.012,45	159,90		80,00	100,00			
9. Nerealizirani dobiti (prihodi) od financijske imovine	165	86.518,02	55.741,93	60.000,00	66.373,00	225.121,00	60.000,00	20.000,00	
10. Ostali financijski prihodi	166	17.727,72	133.065,30	130.000,00	5.532,00	30.000,00	100.000,00	120.000,00	
IV. FINANCIJSKI RASHODI (AOP 168 do 174)	167	17.819,56	9.452,58	9.800,00	24.392,00	404.076,00	9.800,00	9.000,00	
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	24.169,00	21.252,00	4.000,00	4.000,00	
4. Tečajne razlike i drugi rashodi	171	16.921,09	5.740,91	5.800,00	223,00	224,00			
5. Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine	172	569,69				2.600,00	5.800,00	5.000,00	
6. Vrijednosna usklađenja financijske imovine (neto)	173								
7. Ostali financijski rashodi	174					380.000,00			
V. UDIO U DOBITI OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUCIM INTERESOM	175								
VI. UDIO U DOBITI OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA	176								
VII. UDIO U GUBITKU OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUCIM INTERESOM	177								
VIII. UDIO U GUBITKU OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA	178								
IX. UKUPNI PRIHODI (AOP 127+156+175 + 176)	179	902.192,85	954.183,29	1.069.000,00	854.285,00	2.901.319,00	1.106.000,00	1.112.000,00	
X. UKUPNI RASHODI (AOP 133+167+177 + 178)	180	876.536,08	931.885,09	1.059.800,00	1.250.851,00	2.710.820,00	1.096.618,00	1.100.000,00	
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (AOP 179-180)	181	25.656,77	22.298,20	9.200,00	-396.566,00	190.499,00	9.382,00	12.000,00	
1. Dobit prije oporezivanja (AOP 179-180)	182	25.656,77	22.298,20	9.200,00	-396.566,00	190.499,00	9.382,00	12.000,00	
2. Gubitak prije oporezivanja (AOP 180-179)	183	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
XII. POREZ NA DOBIT	184	9.071,71	-4.782,35	-5.000,00	33.720,00	0,00			
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 181-184)	185	16.585,06	27.090,55	14.200,00	-430.286,00	190.499,00	9.382,00	12.000,00	
1. Dobit razdoblja (AOP 181-184)	186	16.585,06	27.090,55	14.200,00	-430.286,00	190.499,00	9.382,00	12.000,00	
2. Gubitak razdoblja (AOP 184-181)	187	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	