



**ZAGREBAČKI
HOLDING** d.o.o.

GRUPA ZAGREBAČKI HOLDING
Godišnje izvješće 2011.

Zagreb, rujan 2012.

Sadržaj

Uvod	3
1. Profil Grupe.....	5
2. Korporativno upravljanje	8
3. Korporativna održivost i odgovornost.....	12
3.1. Društveno odgovorno poslovanje	12
3.1.1. Odgovornost prema korisnicima usluga i široj društvenoj zajednici.....	13
3.1.2. Odgovornost prema radnicima	14
3.2. Zaštita okoliša.....	15
3.3. Očekivani razvoj Grupe.....	17
3.3.1. Razvojna usmjerenja Grupe.....	17
3.3.2. Razvojni projekti	18
4. Rezultat poslovanja i financijska izvješća Grupe	21
4.1. Financijska izvješća	21
4.1.1. Izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti.....	21
4.1.2. Izvještaj o financijskom položaju	32
4.1.3. Aktiva	33
4.1.4. Pasiva	36
5. Izvješće o poslovnim rizicima.....	38
5.1. Ciljevi upravljanja financijskim rizikom	38
5.2. Valutni rizik	38
5.3. Kamatni rizik	38
5.4. Upravljanje kreditnim rizikom	38
5.5. Rizik likvidnosti	39
6. Događaji nakon datuma bilance.....	39

Uvod

Grupa Zagrebački holding (u daljnjem tekstu Grupa) u protekloj 2011. godini u potpunosti je izvršila planirane ciljeve, uz visoki standard kvalitete usluga i bez povećanja cijena usluga. Međutim, recesijska gospodarska situacija u zemlji kao i nastavak smanjene potpore iz proračuna Grada Zagreba za znatne naslijeđene i tekuće ugovorne obveze utjecala je na nastavak ostvarivanja gubitka Grupe.

U odnosu na 2010. godinu kada je Grupa ostvarila gubitak od 468,7 milijuna kuna u 2011. godini je smanjen gubitak za 135 milijuna kuna zahvaljujući ostvarenim racionalizacijama i uštedama u poslovanju i iznosi 333,7 milijuna kuna.

Značajne uštede u 2011. godini Grupa je ostvarila na troškovima osoblja koji su, u odnosu na 2010. godinu smanjeni za 106,2 milijuna kuna te na svim ostalim troškovima poslovanja na koje je Grupa mogla utjecati (troškovima vanjskih usluga, troškovima kooperanata, intelektualnih usluga i dr.). Unatoč značajnom smanjenju poslovnih rashoda koji su u 2011. godini, u odnosu na 2010. godinu, smanjeni za 193,9 milijuna kuna, financijski rashodi u 2011. godini bilježe porast za 19,7 milijuna kuna i isti iznose 498,9 milijuna kuna. Visoki financijski rashodi predstavljaju izuzetno značajan razlog ostvarenog gubitka Grupe za 2011. godinu i posljedica su dospjelih kreditnih zaduženja Grupe čija su se sredstva, odlukama Grada Zagreba, investirala u projekt obnove voznog parka javnog gradskog prijevoza, projekt stanogradnje i kupnju nekretnina (Zagrepčanka i Gredelj) na kojima nije započeta nikakva poslovna aktivnost.

Grupa unatoč teškim recesijskim vremenima više ne ostvaruje gubitak iz poslovnih aktivnosti, jer su poslovni prihodi veći od poslovnih rashoda u 2011. godini za 59,6 milijuna kuna (dok su u 2010. godinu bili manji za 105,9 milijuna kuna).

U strukturi gubitka koji u 2011. godini iznosi 333,7 milijuna kuna, najveći dio odnosi se na gradski prijevoz, odnosno podružnicu ZET i to prvenstveno zbog smanjenja gradskih subvencija, na podružnicu Zagrebački velesajam zbog pada interesa za sajmovanje kao djelatnost i neprilagođenost izložbenih kapaciteta, podružnicu Upravljanje sportskim objektima koja značajno ovisi o gradskom proračunu i podružnicu Vladimir Nazor.

Grupa se u 2011. godini znatno prilagođavala potrebama kupaca te su stoga uvedene nove usluge u ponudi društava Grupe kao rezultat analize i istraživanja tržišta. Kako je za poslovanje Grupe najvažnije da građani, odnosno korisnici usluga, budu zadovoljni pruženom uslugom, uložena su i značajna sredstva u podizanje razine kvalitete usluga. Izdvojili bi otvorenje Centra za korisnike Zagrebačkog

holdinga, u Ulici grada Vukovara 41, što je ujedno oživotvorenje poslovne misije da su korisnici naših usluga uvijek na prvom mjestu.

Sklapanjem Ugovora o poslovnoj suradnji s bankom partnerom te osnivanjem Jamstvenog fonda, za kupce stanova u Novom Jelkovcu osigurani su najpovoljniji uvjeti kreditiranja na tržištu u zemlji.

Prethodnu godinu obilježila je i snažna borba protiv korupcije. Poduzet je niz radnji u cilju povećanja transparentnosti poslovanja tvrtke, kao što su: uspostava Službe za unutarnju reviziju i kontrolu sa širokom spektrom ovlasti, usvojen Etički kodeks za zaposlenike, ustrojeno Povjerenstvo za reklamaciju potrošača, a oformljeno je i Etičko povjerenstvo, koje razmatra prijave nepravilnosti. Na taj način stvoreni su preduvjeti da se u Grupi sustavno provode politika nulte tolerancije na koruptivno ponašanje i nesavjesno obavljanje radnih zadataka.

Grupa posebnu brigu vodi o zaštiti okoliša i očuvanju prirodnih resursa koji Zagreb svrstavaju u jedan od najuređenijih i najpoželjnijih gradova za stanovanje u ovom dijelu Europe. Rezultat je vidljiv u sve većem broju certifikata kojima se dokazuje usklađenost s najvišim zahtjevima. Društva Grupe posluju u skladu s certifikatima kvalitete: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, kao i drugim posebnim certifikatima i standardima svojstvenima različitim djelatnostima Grupe.

Jedan od novih projekata u kojima od lipnja 2011. Grupa aktivno sudjeluje je i projekt Sustavno gospodarenje energijom u gradovima i županijama u Republici Hrvatskoj (SGE) koji je dio programa za razvoj Ujedinjenih naroda (UNDP).

Posebna pažnja pridaje se društveno odgovornom poslovanju, a nadasve povećanju zadovoljstva korisnika uslugama Grupe. Društveno odgovorno poslovanje pomaže nam u izgradnji ugleda te motivira zaposlenike da dugoročno rade na poslovnom razvoju, a sve u cilju ostvarivanja zadanih i usvojenih planova Grupe.

1. Profil Grupe

Trgovačko društvo Zagrebački holding d.o.o. je osnovano u skladu sa Zakonom o trgovačkim društvima 2006. godine kao Gradsko komunalno gospodarstvo d.o.o. U siječnju 2007. godine mijenja naziv u Zagrebački holding d.o.o. i u 100% - tnom je vlasništvu Grada Zagreba. Društvo se sastoji od 18 podružnica u kojima se obavljaju djelatnosti bivših gradskih trgovačkih društava. Sjedište društva je u Zagrebu, Ulica grada Vukovara 41. Društvo ima u vlasništvu 4 trgovačka društava i ustanovu, koji zajedno čine Grupu Zagrebački holding.

Pregled sastavnica, ustrojbenih oblika i djelatnosti Grupe daje se u tabličnom prikazu i organigramu u nastavku.

Redni broj	Naziv	Osnovna djelatnost
Podružnice društva ZGH d.o.o.		
1.	Gradsko stambeno komunalno gospodarstvo-GSKG	Upravljanje objektima
2.	Gradska groblja	Pogrebne i srodne djelatnosti
3.	Vodoopskrba i odvodnja-VIO	Skupljanje, pročišćavanje i distribucija vode
4.	Čistoća	Održavanje čistoće, odvoz otpadaka
5.	Zagrebački električni tramvaj-ZET	Prijevoz putnika u javnom prijevozu
6.	Zrinjevac	Uređivanje i održavanje zelenih površina
7.	Zagrebačke ceste	Upravljanje, održavanje, izgradnja regionalnih i lokalnih cesta
8.	Zagrebparking	Usluge na javnim parkiralištima i garažama
9.	Autobusni kolodvor	Usluge autobusnog kolodvora
10.	Tržnice Zagreb	Tržnice na veliko i malo, skladištenje
11.	Zbrinjavanje gradskog otpada-ZGOS	Skupljanje i odvoz otpada
12.	Zagrebački digitalni grad	Najam telekomunikacijskih vodova i mreže
13.	Stanogradnja	Gradnja i prodaja stanova
14.	Upravljanje sportskim objektima	Upravljanje i održavanje sportskih građevina
15.	Antun Gustav Matoš-AGM	Izdavačka djelatnost
16.	Robni terminali Zagreb-RTZ	Skladištenje robe
17.	Vladimir Nazor	Organizirani odmor mladih i putnička agencija
18.	Zagrebački velesajam-ZV	Organiziranje sajmove, kongresa, savjetovanja
Društva i ustanove u vlasništvu ZGH d.o.o.		
1.	Gradska plinara Zagreb d.o.o. u 100%-tnom vlasništvu	Distribucija plina
2.	Gradska plinara Zagreb Opskrba d.o.o. u 100%-tnom vlasništvu	Opskrba plinom
3.	Gradska ljekarna Zagreb u 100% - tnom vlasništvu	Ljekarnička djelatnost
4.	Zagreb arena d.o.o. u 100% - tnom vlasništvu ZGH d.o.o.	Upravljanje sportskim objektima i organiziranje sportskih događanja
5.	Zagreb plakat d.o.o. u 51% - tnom vlasništvu ZGH d.o.o.	Iznajmljivanje oglasnog prostora

Zagreb Centrum d.d. – društvo za poslovanje nekretninama i Zagrebačko investicijsko društvo d.o.o. za upravljanje investicijskim fondovima pripojeni su s 1. listopada 2011. matici, što su jedine statusne promjene. Djelatnosti Grupe grupirane su u tri poslovna područja: komunalne, prometne i tržišne djelatnosti. Kroz centralizirane poslovne funkcije upravlja se ulaganjima u investicijske projekte u cilju razvoja i unapređenja djelatnosti, gradske infrastrukture i komunalnih i uslužnih servisa.

Organizacijska struktura Grupe



Elementi strateškog okvira

Misija Grupe je učinkovito obavljanje komunalnih i uslužnih gradskih servisa, odgovornim korporativnim poslovanjem, orijentiranim na postizanje i zadržavanje zadovoljstva svih uključenih nositelja interesa.

Vizija Grupe je postati sinonim ugodnog, organiziranog i zdravog življenja u Zagrebu, primjer izvrsnosti u pružanju javnih usluga te pokretač, promicatelj i nositelj poslovnog razvoja Grada Zagreba i Republike Hrvatske.

Trajno opredjeljenje za korporativnu odgovornost i poslovnu izvrsnost s ciljem postizanja optimalne kombinacije cijene i kvalitete usluga, operativne efikasnosti, unaprjeđenja ugodnosti gradskog života te zadovoljstva korisnika, radnika, vlasnika, društvene i poslovne zajednice temeljne su vrijednosti Grupe.

U skladu s elementima strateškog okvira oblikovane su izjave o misiji i viziji.

Izjava o misiji:

Omogućavamo Zagrepčanima zdrav, ugodan i siguran obiteljski život. Svaki dan.

Izjava o viziji:

Biti pouzdan član zagrebačkih obitelji i pozitivna energija gradskog života.

Ključni cilj poslovanja u srednjoročnom razdoblju je stvaranje preduvjeta, a zatim generiranje održivog rasta Grupe te oslobađanje bilančnog potencijala za fokusirano investiranje.

2. Korporativno upravljanje

Grupa pripada zatvorenom sustavu korporativnog upravljanja, u kojem su aktivirani svi mehanizmi svojstveni za trgovačka društava s ograničenom odgovornošću.

Upravna tijela društva Zagrebački holding d.o.o. i ovisnih društava

Uprava

Članovi Uprave Zagrebačkog holdinga d.o.o. tijekom 2011. godine bili su:

1. Ivo Čović, predsjednik Uprave
2. Vlasta Pavić, članica Uprave
3. Alenka Košiša Čičin-Šain, članica Uprave
4. Branimir Delić, član Uprave

Nadzorni odbor

Članovi Nadzornog odbora Zagrebačkog holdinga d.o.o. tijekom 2011. godine bili su:

1. Ivo Družić, predsjednik, od 28.02.2012. Mato Crkvenac, predsjednik
2. Josip Kregar, zamjenik predsjednika, od 28.02.2012. Maruška Vizek, zamjenica predsjednika
3. Anđelka Buneta, članica, od 28.02. 2012. Hrvoje Šimović, član
4. Dragan Kovačević, član, od 04.07.2012. Nina Tepeš, članica
5. Predstavnik radnika još nije imenovan

Skupština društva

Članovi Skupštine Zagrebačkog holdinga d.o.o. tijekom 2011. godine bili su:

1. Davor Bernardić
2. Boris Šprem, od 19.12.2011. Dragan Korolija-Marinić
3. Zvane Brumnić
4. Mirando Mrišić, od 19.12.2011. Dragan Vučić
5. Jurica Meić
6. Tatjana Holjevac
7. Jasen Mesić, od 22.02.2011. Danira Bilić
8. Velimir Srića, od 24.05.2012. Nenad Matić
9. Radimir Čačić, od 12.07.2011. Jozo Radoš, od 25.05.2012. Dragan Kovačević
10. Darinko Kosor
11. Vesna Brezić

Uprave ovisnih društava i javnih ustanova u vlasništvu ZGH d.o.o.:

Ovisna društva

1. Gradska plinara Zagreb d.o.o.
2. Gradska plinara Zagreb Opskrba d.o.o.
3. Zagreb plakat d.o.o.
4. Zagreb arena d.o.o.
5. Gradska ljekarna Zagreb

Direktor društva na 31. prosinca 2011.

Bruno Lacković
Igor Pirija
Boris Guina, Lovorko Mamić
Tomislav Pervan
Mila Bucalić

Odnos s interesno-utjecajnim skupinama

Kao svoje ključne interesno-utjecajne skupine Grupa prepoznaje: korisnike usluga, zaposlenike i sindikate, dobavljače, financijske institucije, grad Zagreb i medije. Obzirom na komunalnu djelatnost, rad Grupe od vitalnog je značaja za grad Zagreb, što dodatno ističe ukupnu odgovornost Grupe.

Unutar sfere odnosa s interesno-utjecajnim skupinama, mogu se izdvojiti ključne aktivnosti: educiranje i stručno usavršavanje zaposlenika, osiguravanje sigurnih uvjeta i zaštite na radu, sindikalno djelovanje, potpora dobrovoljnoj mirovinskoj štednji zaposlenika, Etičko povjerenstvo te zaštita potrošača kroz etabliranje Povjerenstava na razini Grupe i entiteta te povremena financijska potpora neprofitnim udrugama. Područje sukoba interesa je također regulirano, a uspostavljena je i jaka interna kontrola koja snaži ostvarenu razinu osobne i poslovne odgovornosti.

U 2011. godini poboljšanja su napravljena u ukupnoj transparentnosti rada Grupe kao javnog servisa, ali i u dostupnosti javnosti. Važnost odnosa sa svim interesno-utjecajnim skupinama prepoznaje se i kroz uspostavljenu interaktivnu, formalnu i neformalnu komunikaciju sa svima njima. Ovakva komunikacija omogućava postavljanje pitanja, izražavanje mišljenja i raspravljanje o njima relevantnim temama. Posebni doprinos u tome ima osnutak Korisničkog centra sredinom 2011. godine.

Osim svojim djelovanjem, ponašanjem i komuniciranjem, Grupa utječe na prosudbu o sebi, a time i svoju reputaciju opredjeljenjem za informacijsku transparentnost u odnosima sa svojim interesnim skupinama. Stoga se posebna pažnja posvećuje redovitom korporativnom izvještavanju, koje podrazumijeva dostupnost uz potpunu usklađenost izvještavanja prema zahtjevima Zakona o računovodstvu, Zakona o javnoj nabavi te Antikorupcijskom programu, s posebnim osvrtom na izvještaje iz područja društvene odgovornosti.

Na svojim internet stranicama Grupa osigurava pristup svim relevantnim informacijama iz domene svog djelovanja.

3. Korporativna održivost i odgovornost

Grupa posluje u javnom interesu te ju karakterizira snažna povezanost financijskih i nefinancijskih ciljeva i interesa šire društvene zajednice unutar koje djeluje.

U izvršenju svoje temeljne zadaće: učinkovitog i trajnog obavljanja komunalnih i uslužnih djelatnosti uz maksimalnu zaštitu okoliša i zaštitu javnog interesa lokalne zajednice, takvo dvojako određenje ciljeva nastoji se optimalno inkorporirati u strategiju Grupe na način koji će joj omogućiti djelovanje u interesu svih relevantnih nositelja interesa. Stoga je za Grupu od izuzetnog značaja opredjeljenje prema održivom razvoju na organizacijskoj razini, tzv. korporativnoj održivosti. Radi se o modelu upravljanja koji je orijentiran kratkoročnim i dugoročnim ekonomskim, ekološkim i društvenim performansama.

Šira perspektiva odgovornosti podrazumijeva odgovorno korporativno djelovanje, koje obuhvaća i zonu neekonomske odgovornosti, poput etičke i društvene odgovornosti, stoga su, pored misije i u ostvarivanje poslovnih ciljeva Grupe ugrađena načela održivog razvoja i odgovornog društvenog ponašanja. Grupa drži da društveno odgovorna praksa, unutar same Grupe, uključuje radnike i odnosi se na područja kao što su investiranje u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost te upravljanje promjenama. Odgovorna praksa u sferi zaštite okoliša odnosi se uglavnom na upravljanje prirodnim resursima koji se upotrebljavaju u proizvodnji.

3.1. Društveno odgovorno poslovanje

Društveno odgovorno poslovanje prepoznaje se kroz prakticiranje dobrovoljnih praksi u šest osnovnih područja: ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi i odnosi sa zajednicom.

Budući je djelatnost Grupe od životnog značaja za grad Zagreb, kvaliteta pruženih usluga i izbor tehnologija izravno utječu na kakvoću i standard života svih stanovnika grada, što Grupu čini dodatno odgovornim za dosljedno promicanje društveno odgovornog poslovanja, kako u odnosu prema vanjskim korisnicima tako i poticanjem odgovornog ponašanja i socijalnog dijaloga prema vlastitim radnicima.

Stoga se sustavno nastoje povećati standardi odgovornog društvenog razvoja, zaštite okoliša te poštivanje ljudskih prava unutar same tvrtke te proširiti socijalni dijalog, stjecanje vještina, jednake mogućnosti, predviđanja i upravljanja promjenama. Područje ljudskih prava je složeno i obuhvaća političke, pravne i moralne dimenzije. Pored poštivanja ljudskih prava tu spada poštivanje radnih

standarda i radnog prava, a obuhvaća i elemente zaštite okoliša. Unutar društvenog odgovornog poslovanja vodi se i borba protiv korupcije te projekti povećanja transparentnosti poslovanja.

Primjenjujući vanjsku i unutarnju dimenziju društveno odgovornog poslovanja prema svim svojim nositeljima interesa, uz nultu stopu tolerancije svakog oblika neetičnog i koruptivnog ponašanja, Grupa pridaje veliku pažnju dvjema najvećim interesnim skupinama – korisnicima usluga i radnicima.

3.1.1. Odgovornost prema korisnicima usluga i široj društvenoj zajednici

U cilju postizanja odgovornog, profesionalnog, etičnog i transparentnog poslovanja u cijelosti se primjenjuje Etički kodeks koji sadržava osnovne smjernice i pravila etičkog ponašanja svih zaposlenika, kao i Antikorupcijski program. Svi postupci javne nabave Grupe tijekom 2011. godine provedeni su transparentno i učinkovito, te su rezultirali minimalnim brojem žalbenih postupaka: na 7.400 odluka o odabiru, u 2011. godini pokrenuto je 40 žalbenih postupaka, od kojih je samo 12 riješeno u korist žalitelja.

Dodatno, оформljeno je i Etičko povjerenstvo koje je započelo s radom od ožujka 2011. godine. Svi korisnici usluga, poslovni partneri i zaposlenici Grupe, uz osiguranje zaštite privatnosti, pisanim ili elektroničkim putem mogu prijaviti nezakonito i/ili neetično postupanje u poslovanju.

Upravo zbog osiguranja neposredne komunikacije s korisnicima poseban značaj ima otvaranje Centra za korisnike na adresi Direkcije Zagrebačkog holdinga, koji je svojim radom započeo 1. srpnja 2011. godine. Tu korisnici na jednom mjestu mogu dobiti sve potrebne informacije o svim uslugama Zagrebačkog holdinga te plaćati račune komunalnih usluga bez naknade. Otvoren je i poseban prostor za reklamacije gdje se mogu uložiti pismene i usmene primjedbe i reklamacije na račune ili neku drugu uslugu Zagrebačkog holdinga.

Zaštita potrošača Grupe osigurana je kroz rad Povjerenstva za reklamacije potrošača. Reklamacije potrošača u prvom stupnju rješavaju, u podružnicama i ovisnim društvima, posebno ustrojena povjerenstva koja razmatraju pritužbe na usluge koje pruža pojedina podružnica ili ovisno društvo. Donošenjem Pravilnika za reklamacije potrošača utemeljeno je Povjerenstvo na razini Grupe te je osigurano dvostupanjsko odlučivanje, čime je zaštita potrošača od mogućih zlouporaba dignuta na višu razinu. Nepristranost ovog Povjerenstva dodatno je osigurana time što su u njegovo članstvo, uz zaposlenike društava Grupe, imenovani i predstavnici udruga za zaštitu potrošača.

Dio nastojanja Grupe da doprinese boljitku zajednice u kojoj živimo i radimo predstavlja i sustav financijskih i naturalnih potpora organizacijama građanskog

društva, prema mogućnostima. U suradnji s mjesnom samoupravom i organizacijama građanskog društva Grupa teži uravnotežiti zahtjeve za unapređenjem kvalitete života, ostvarenjem socijalne dobrobiti te efikasnim i isplativim poslovanjem komunalnih službi.

3.1.2. Odgovornost prema radnicima

Uz brigu o zadovoljstvu korisnika uslugama, Grupa osobitu pozornost posvećuje i dobrobiti svojih radnika. Radnici su najveća vrijednost i imaju ključnu ulogu u izgradnji učinkovitog sustava koje svojim potencijalima omogućuje građanima i gospodarstvu grada Zagreba kvalitetnu uslugu. Na dan 31. prosinca 2011. godine Grupa Zagrebački holding zapošljavala je 12.731 radnika.

U Zagrebačkom holdingu d.o.o. i ovisnim društvima djeluje 29 sindikata uključenih u donošenje i praćenje primjene Temelnog kolektivnog ugovora kojim su detaljno utvrđena prava i obveze radnika.

Poštuju se odredbe Zakona o radu kojima je utvrđena obveza izvještavanja o svim pitanjima osobito važnim za gospodarski i socijalni položaj radnika, obveza savjetovanja prije donošenja odluke važne za položaj radnika, odnosno suodlučivanja s radničkim vijećem, odnosno sindikalnim povjerenikom. Dio navedenih odredbi inkorporirane su u interne akte Grupe, razvijajući na taj način partnerski odnos sa sindikatima odnosno radničkim vijećima koji su ustrojeni i djeluju unutar sastavnica Grupe.

Osobita pozornost posvećuje se zaštiti i promicanju prava osoba s invaliditetom. Javni gradski prijevoz nabavom niskopodnih vozila prilagođen je svim kategorijama korisnika. Stotine radnika Grupe, s različitim stupnjevima invaliditeta, svakodnevno uspješno sudjeluje u zahtjevnim i raznolikim aktivnostima svih društava Grupe.

Posebno bitan i jedan od velikih izazova je kako privući i zadržati radnike koji imaju odgovarajuće znanje i vještine odnosno stvoriti uvjete za kreativni prijenos znanja i vještina u poslovnu praksu. Odgovarajuće mjere mogu uključivati cjeloživotno učenje i osnaživanje radnika; bolji protok informacija unutar Grupe; bolju uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena, jednake plaće i uvjete za napredovanje žena, sigurnost na radnom mjestu i drugo.

Za radnike Uprave Grupe nastoje osigurati kontinuirano osposobljavanje radi povećanja efikasnosti i sigurnosti radnih procesa. Redovito se provode i mjere zaštite kako bi se umanjio ili posve uklonio rizik koji se pojavljuje tijekom radnih aktivnosti, kako za zdravlje radnika tako i za radni okoliš. U godinama koje dolaze Grupa i nadalje namjerava doprinositi unapređenju kvalitete življenja u lokalnoj i široj zajednici.

3.2. Zaštita okoliša

U skladu s načelima održivog razvoja, Grupa na području Zagreba provodi i razvija politiku upravljanja okolišem. Sustav upravljanja kvalitetom i gospodarenja okolišem zasnovan je na zahtjevima međunarodnih normi HRN EN ISO 9001:2000 i ISO 14001:2004.

Različitim aktivnostima trajno se nastoji potaknuti lokalnu zajednicu na odgovoran odnos prema okolišu, kao što je postavljanje spremnika za odvojeno prikupljanje različitog otpada, akcije odvoza glomaznog i ostalog otpada te uspostava reciklažnih dvorišta. Odvozom otpada s divljih odlagališta prikupljaju se velike količine iskoristivog, ali i potencijalno opasnog otpada.

Saniranjem neuređenog odlagališta otpada (smetlišta) Jakuševac očišćeno je oko 100 ha područja zagađenog neodgovornim višegodišnjim odbacivanjem zagrebačkog otpada (opasnog i neopasnog). Navedenom sanacijom spriječeno je daljnje zagađivanje izvorišta pitke vode te se uz navedeno kontinuirano čisti podzemlje odlagališta od prijašnjih zagađenja. Komunalni i ostali neopasni otpad Zagreba zbrinjava se sukladno propisima Republike Hrvatske i Europske Unije. Zaštiti okoliša doprinosi kontinuirani sustav monitoringa kvalitete rada novog, uređenog odlagališta, koji obuhvaća praćenje kakvoće zraka na emisijskoj postaji u naselju Jakuševac, kemijsku analizu podzemnih voda na 10 piezometara, praćenje kakvoće procjednih i oborinskih voda, svakodnevno praćenje meteoroloških parametara, praćenje slijeganja tijela odlagališta te upravljanje interventnim crnim sustavom čime se osigurava zaštita budućeg crpilišta pitke vode Črnkovec od onečišćenja.

Zagrebački holding d.o.o. putem svojih podružnica ZET i Čistoća nastavlja s aktivnim sudjelovanjem u projektu CIVITAS-ELAN. U sklopu projekta u koji su uključeni, pored Zagreba i gradovi Brno, Gent, Porto i Ljubljana, potiču se nova rješenja u gradskome prometu za primjenu čistih i energetski učinkovitih tehnologija te ponašanje u skladu s načelima održivog razvoja. Vozila Grupe u javnom gradskom prijevozu i u ostalim djelatnostima, u skoroj budućnosti rabit će isključivo ekološki prihvatljiva goriva.

Grupa sudjeluje u 2 nova projekta EU (Urban Biogas i Clean Fleets) kao Partner drugim članicama i/ili kompanijama koje su glavni nosioci projekata.

Projekt Clean Fleets – projekt iz programa CIP IEE 2011. u kojem sudjeluje još 12 partnera iz 9 zemalja. Projekt se temelji na "Clean Vehicles Directive" (Direktivi ekoloških vozila). Cilj projekta je pomoći javnim ovlastima i tvrtkama koje opslužuju javni prijevoz u odabiru ekološki najpovoljnijih i energetski najučinkovitijih vozila (kriteriji su energetska potrošnja vozila i emisija CO₂ i drugih štetnih plinova) i premošćivanju postojećih barijera za primjenu ove direktive (tehničke, zakonske, financijske, organizacijske i sl.).

Projekt UrbanBiogas ili Gradski otpad za proizvodnju bioplina te korištenje biometana za utiskivanje u plinsku mrežu i promet u urbanim sredinama - projekt iz programa

CIP IEE započeo je u 2010.g. Uz Zagrebački holding u projektu sudjeluje 5 partnera iz 5 zemalja. Cilj projekta je promovirati odvojeno skupljanje biootpada u urbanim sredinama u svrhu korištenja bioplina kao zamjena za zemni plin ili u transportu kao biogorivo.

Jedan od novih projekata u kojima od lipnja 2011. Grupa sudjeluje je i projekt Sustavno gospodarenje energijom u gradovima i županijama u Republici Hrvatskoj (SGE) koji je dio programa za razvoj Ujedinjenih naroda (UNDP).

Grupa permanentno inicira i sudjeluje u nizu edukativnih akcija o značenju ekoloških vrijednosti i održivom razvoju.

3.3. Očekivani razvoj Grupe

3.3.1. Razvojna usmjerenja Grupe

U razdoblju produljene recesije i otežanih uvjeta poslovanja Grupa poduzima niz aktivnosti radi prilagodbe svog poslovanja kriznim okolnostima, održanja i povećanja razine javnih usluga koje pruža i poboljšanja poslovnih performansi, nastojeći prevladati kumulirani negativni poslovni rezultat. U tu svrhu provode se mjere, aktivnosti i projekti na konsolidaciji poslovanja i povećanju učinkovitosti: (1) *restrukturiranje i racionalizacija poslovanja*; (2) *izgradnja jedinstvenog informacijskog sustava i upravljačkog izvještajnog sustava*; (3) *upravljanje ljudskim resursima*; (4) *gospodarenje imovinom*; (5) *financijske mjere poboljšanja likvidnosti i upravljanje financijama*; te (6) *novi projekti i posebne mjere povezani uz financiranje iz EU fondova, proširenje ponude Grupe novim uslugama te aktivnosti na restrukturiranju ZET-a*.

Razvojni cilj Grupe je povećanje kvalitete i opsega javnih usluga na dobrobit građana, gospodarstva i lokalne uprave i samouprave Grada Zagreba, podižući standard građana, konkurentnost gradskog gospodarstva, kao i vlastitu i reputaciju Grada Zagreba u odnosu na druge gradove. U realizaciji navedenog cilja Grupa se rukovodi ujedno i potrebom zadovoljenja javnih interesa i održivom profitabilnošću, pri čemu je ključno upravljanje troškovima, unaprjeđenje poslovnih procesa te promišljeno ulaganje u razvoj novih i podizanje kvalitete postojećih usluga.

Stoga je temeljno strateško usmjerenje Grupe stabilan, održivi rast te horizontalni i vertikalni razvoj. Obzirom na negativno poslovanje Grupe, ali i njegovu nezamjenjivu ulogu u suvremenom životu i gospodarstvu Grada, strateški izbori na korporativnoj razini prioritetno su strategije konsolidacije i obnavljanja. Po dovršetku procesa restrukturiranja, planiranog za 2013. godinu, koristit će se ofenzivne-razvojne strategije, inačice stabilnog rasta za korporativnu razinu te ekspanzije ili diverzifikacije na poslovnim razinama.

Iako većina djelatnosti Grupe koja još uvijek nema direktnu konkurenciju posluje stabilno (osim ZET-a), tržišne djelatnosti su ugrožene. Stoga se odabiru temeljna strateška opredjeljenja usmjerena na snaženje operativne efikasnosti komunalnog dijela sustava kojom bi se, između ostalog, amortizirala smanjena potražnja te usporedno, snaženje ključnih kompetencija, podizanje konkurentnosti i privlačnosti ponude tržišnog dijela sustava, uz stimuliranje njegove potražnje marketingom.

U cilju provođenja i kontrole izvedbe odabranih strategija Grupa se opredjeljuje za mjerenje transformacijskih učinaka pomoću BSC - Matrice uravnoteženih postignuća. Kako je uspješnost provedbe poslovnih ciljeva u izravnoj ovisnosti o djelatnosti rada sastavnica Grupe, upravo je djelatnost poslovanja temeljna funkcija BSC

sustava. On je ujedno i alat za postizanje organskog rasta Grupe, što je od iznimne važnosti, posebice u aktualnom stanju smanjenog investicijskog potencijala.

3.3.2. Razvojni projekti

Istraživačke i razvojne aktivnosti povećavaju kvalitetu postojećih usluga i učinkovitost poslovanja, stoga Grupa kontinuirano, prema financijskim mogućnostima investicijskog potencijala, ulaže u inoviranje ponude i unaprjeđenje kvalitete svojih usluga i primjenu novih tehnologija.

Nakon višegodišnje faze usmjeravanja ulaganja u nekretnine i obnovu javnog prijevoza u visokim iznosima i na osnovu zaduženja, u aktualnim uvjetima oskudno dostupnih vlastitih sredstava, investicije su u narednom razdoblju prilagođene realnim izvorima financiranja te bi trebale rezultirati, temeljem parametara opravdanosti, efikasnijom alokacijom i sigurnijim povratima. Investicije u komunalne djelatnosti i ljudske resurse odabrane su kao prioriteta i čine temelj o čijoj efikasnosti ovisi budući razvoj Grupe.

Pridruživanjem Hrvatske Europskoj uniji otvara se mogućnost šireg korištenja sredstava iz strukturnih i kohezijskog fonda EU nakon 1. srpnja 2013. a do tada iz predpristupnih fondova. Primarna područja u kojima Grupa priprema svoje projekte su: zaštita okoliša i gospodarenje otpadom, vodoopskrba, energetska učinkovitost i obnovljiva energija, prometna infrastruktura i čisti javni prijevoz, izgradnja poslovne i turističke infrastrukture te transfer tehnologije i inovacija.

Projektne ideje u fazi razvoja:

ZET

- Sustav daljinskog nadzora i upravljanja ispravljačkim stanicama i kontaktnom mrežom tramvajskog prometa u Zagrebu (SCADA)
- Tramvajska pruga ulicom Črnomerac od Ljublanice do Horvaćanske ceste
- Sustav autobusnog prijevoza koji kao pogonsko gorivo koriste zemni plin – punionica plina
- Žičara Sljeme

Čistoća

- Odvojeno skupljanje otpada na području grada Zagreba
- Odvojeno sakupljanje bio otpada i proizvodnja bioplina

Gradska plinara Zagreb

- Projekt implementacije daljinskog sustava očitavanja plinskih brojila na distributivnom području GPZ
- Izgradnja plinoopskrbnih objekata i širenje plinske mreže

Vodoopskrba i odvodnja

- Kanalizacijska mreža naselja Kozari putevi
- Kolektor produžena Islandska
- Rekonstrukcija kolektora u ulici Gata sa izgradnjom crpne stanice i odvodnog kanala za otpadne vode naselja Jakuševac do glavnog sakupljača otpadnih voda Novog Zagreba
- Izgradnja dijela kanalizacijske mreže naselja Kupinečki Kraljevec, sabirnog kanala Kupinečki Kraljevec, sabirnog kanala Kraljevec – Ašpergeri i odvodnje naselja uzvodnog sliva potoka Lomnice
- Magistralni vodoopskrbni cjevovod Jadranski most – Most Mladosti
- Magistralni vodoopskrbni cjevovod Aleja Bologne – Lisičina

Digitalni grad

- Mapiranje i kontrola DTK zdenaca na području grada Zagreba
- Izgradnja svjetlovodne distribucijske mreže grada Zagreba

Zagrebačke ceste

- Asfaltna baza za proizvodnju asfalta korištenjem recikliranog materijala

Dugoročno održiv razvoj Grupe temelji se na ulaganju u nove razvojne projekte koji će dovesti do rasta kvalitete usluga građanima i poduzetništvu, napretka gradske infrastrukture, ponude novih usluga i dobara te biti generator razvoja Zagreba i šire regije. Novi projekti Grupe usklađuju se s razvojnom koncepcijom Zagreba. Grupa će inicirati, istraživati i pokretati potencijalne kapitalne projekte i poduzimati potrebne aktivnosti kako bi se ti projekti realizirali.

Odabrani projekti koje Grupa može ponuditi potencijalnim investitorima kroz model javno-privatnog partnerstva, koncesije, zajednička ulaganja s Gradom, državom i drugim partnerima uključujući i financijske izvore iz fondova EU su:

- **Projekt izgradnje centra za gospodarenje otpadom** u Gradu Zagrebu - koji bi uključivao pogone za reciklažu sekundarnih sirovina te zbrinjavanje ostalog otpada; spalionicu i/ili MBO (mehaničko biološka obrada); plinsko postrojenje na odlagalištu Jakuševac; bioplinaru
- **Rekonstrukcija i obnova sustava vodoopskrbe i odvodnje**

- **Projekt razvoja prometne infrastrukture** u Zagrebu uključujući denivelaciju željezničke pruge, žičaru Sljeme i **projekt čisti promet**
- **Projekt integriranog javnog prijevoza u Gradu Zagrebu i regiji** – poboljšanje sustava javnog prijevoza kroz integraciju svih oblika prijevoza – autobusi, tramvaji, željeznica
- **Projekt Zagreb na Savi** – regulacija rijeke Save kroz izgradnju hidroelektrana te izgradnja stambeno komercijalne zone sa prometnom infrastrukturom: u suradnji s Gradom Zagrebom, nadležnim ministarstvima, Hrvatskom elektroprivredom, Hrvatskim vodama i drugim uključenim partnerima.
- **Projekt izgradnje optičke distributivne mreže** Grada Zagreba (FTTH Fiber-to-the-home) te proširenje i **razvoj DTK mreže**
- **Projekt izgradnje plinoopskrbnih objekata** i punionica za prirodni plin
- **Projekt Zagrebački velesajam** - izlaz na Aveniju V. Holjevca kao dio strateškog urbanističkog razvoja Grada Zagreba južno od Save – izgradnja novog moderniziranog izložbeno-poslovnog prostora, obnova dijela postojećeg sajamskog prostora koji je pod zaštitom spomenika kulture, prenamjena prostora te izgradnja višenamjenskog centra sa hotelom
- **Projekt novog multifunkcionalnog gradskog centra na lokaciji Gredelj** sa raznolikim sadržajima (poslovni, stambeni, kulturni, javna garaža itd)
- **Projekti zajedničkog ulaganja (JPP) u turističke kapacitete** - primarno na obali Jadrana u svrhu njihove obnove i daljnjeg razvoja (kamp Savudrija, hosteli Duga Uvala, Veli Lošinj, Crikvenica, Punač, Skradin, Skrad, Kranjska Gora, odmarališta u Crikvenici, Filip Jakovu, Velom Lošnju i Novom Vinodolskom).

4. Rezultat poslovanja i financijska izvješća Grupe

Poslovanje Grupe Zagrebački holding u protekloj godini obilježeno je nastavkom pada gospodarskih aktivnosti, prijemima na relaciji izvršne i zakonodavne vlasti u Gradu Zagrebu i financijskom krizom, koji su svojim integriranim utjecajem uzrokovali gubitke u sustavu.

Rezultat poslovanja Grupe prikazan je izvještajem o sveobuhvatnoj dobiti za razdoblje od 1. siječnja do 31. prosinca 2011. godine dok je financijsko stanje Grupe za 2011. godinu prikazano izvještajem o financijskom položaju na dan 31. prosinca 2011. godine. U nastavku je prikazan skraćeni izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti i skraćeni izvještaj o financijskom položaju Grupe s iskazanim najvažnijim stavkama.

Tijekom 2011. godine, Grupa je ustanovila promjene računovodstvenih politika i ispravke koji se odnose na prethodna razdoblja a koje su, u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardom 1. Prezentiranje financijskih izvještaja, provedene retroaktivno i za financijske izvještaje 2010. godine. Navedeno ima za posljedicu da su u ovom godišnjem izvješću prezentirani financijski izvještaji za 2010. godinu prepravljani u odnosu na izvještaje objavljene u prošlogodišnjem izvješću.

4.1. Financijska izvješća

4.1.1. Izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti

Opis	2010.	2011.	Promjena 2011 -2010
	u 000 kn	u 000 kn	%
Poslovni prihodi	5.403.110	5.374.748	-0,52%
Poslovni rashodi	5.509.088	5.315.196	-3,52%
Financijski prihodi	124.620	111.670	-10,39%
Financijski rashodi	479.282	498.948	4,10%
Ukupni prihodi	5.527.730	5.486.417	-0,75%
Ukupni rashodi	5.988.370	5.814.144	-2,91%
Gubitak prije oporezivanja	(460.640)	(327.726)	-28,85%
Porezni prihod/ rashod	(8.037)	(5.963)	-25,80%
Gubitak tekuće godine	(468.677)	(333.689)	-28,80%
Ostala sveobuhvatna neto dobit (gubitak)	1.073	805.248	-
Ukupna sveobuhvatna dobit/gubitak za godinu	(467.604)	471.559	

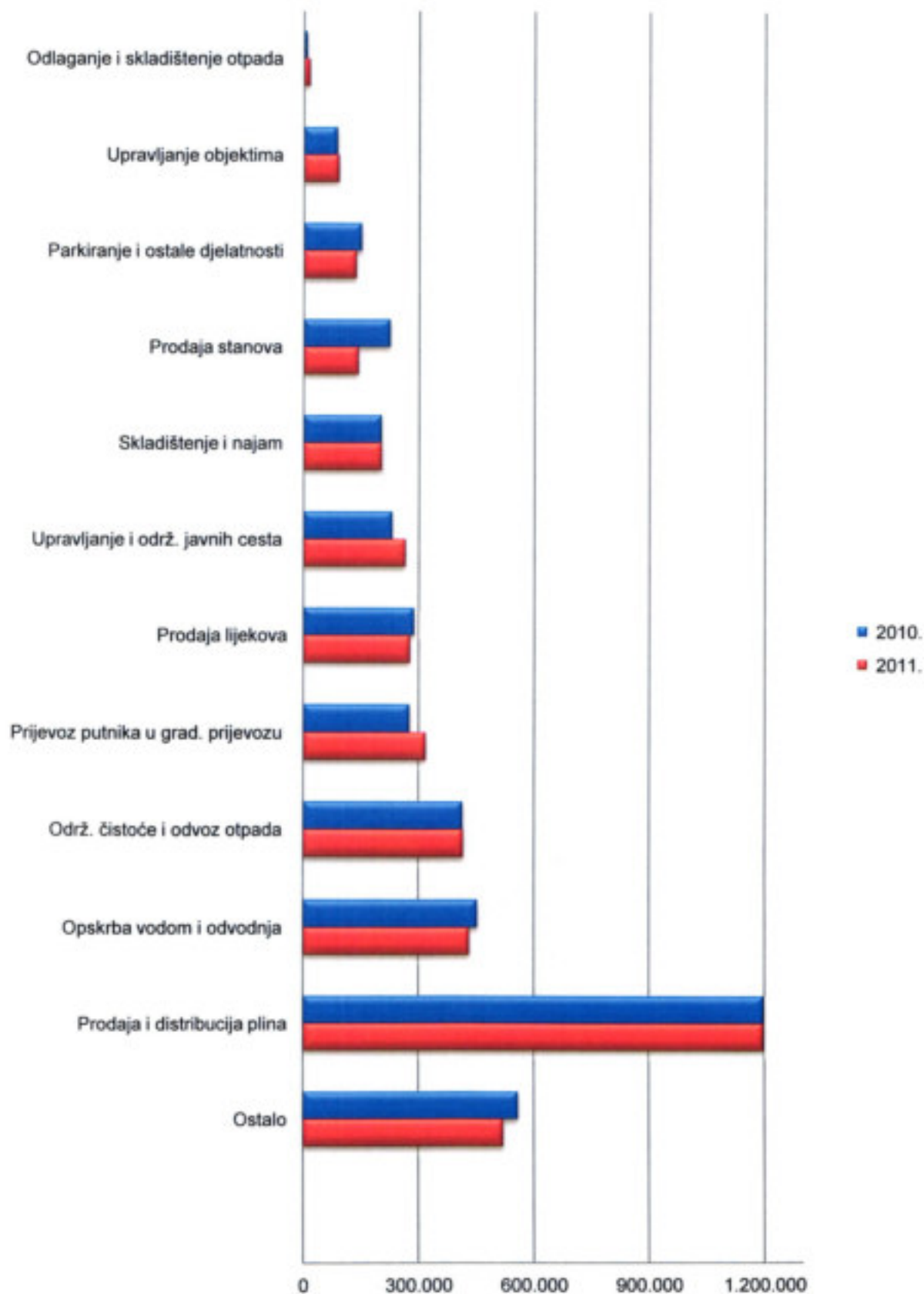
/i/ **Poslovni prihodi** u 2011. godini smanjeni su za 28.362 tisuće kuna u odnosu na 2010. godinu i prikazani su kako slijedi:

Opis	2010.	2011.	Promjena 2011 -2010
	u 000 kn	u 000 kn	%
Prihodi od prodaje	4.093.307	4.019.061	-1,81%
Ostali poslovni prihodi	1.309.803	1.355.687	3,50%
Ukupno	5.403.110	5.374.748	-0,52%

/i-1/ **Prihodi od prodaje** su u 2011. godini zabilježili smanjenje od 74.246 tisuća kuna u odnosu na 2010. godinu i po poslovnim aktivnostima prikazani su kako slijedi:

Opis	2010.	2011.
	000 kn	000 kn
Prihodi od upravljanja objektima	87.153	91.478
Prihodi od opskrbe vodom i odvodnje	452.831	431.740
Prihodi od prijevoza putnika u gradskom prijevozu	275.876	318.426
Prihodi od održavanja čistoće i odvoza otpada	413.998	416.040
Prihodi od upravljanja i održavanja javnih cesta	230.909	265.272
Prihodi od prodaje stanova	225.419	142.566
Prihodi od parkiranja i ostalih djelatnosti	150.596	136.766
Prihodi od skladištenja i najma	202.772	203.587
Prihodi od odlaganja i skladištenja otpada	9.137	16.359
Prihodi od prodaje i distribucije plina	1.197.883	1.198.205
Prihodi od prodaje lijekova	287.825	277.699
Ostali	558.908	520.923
Ukupno	4.093.307	4.019.061

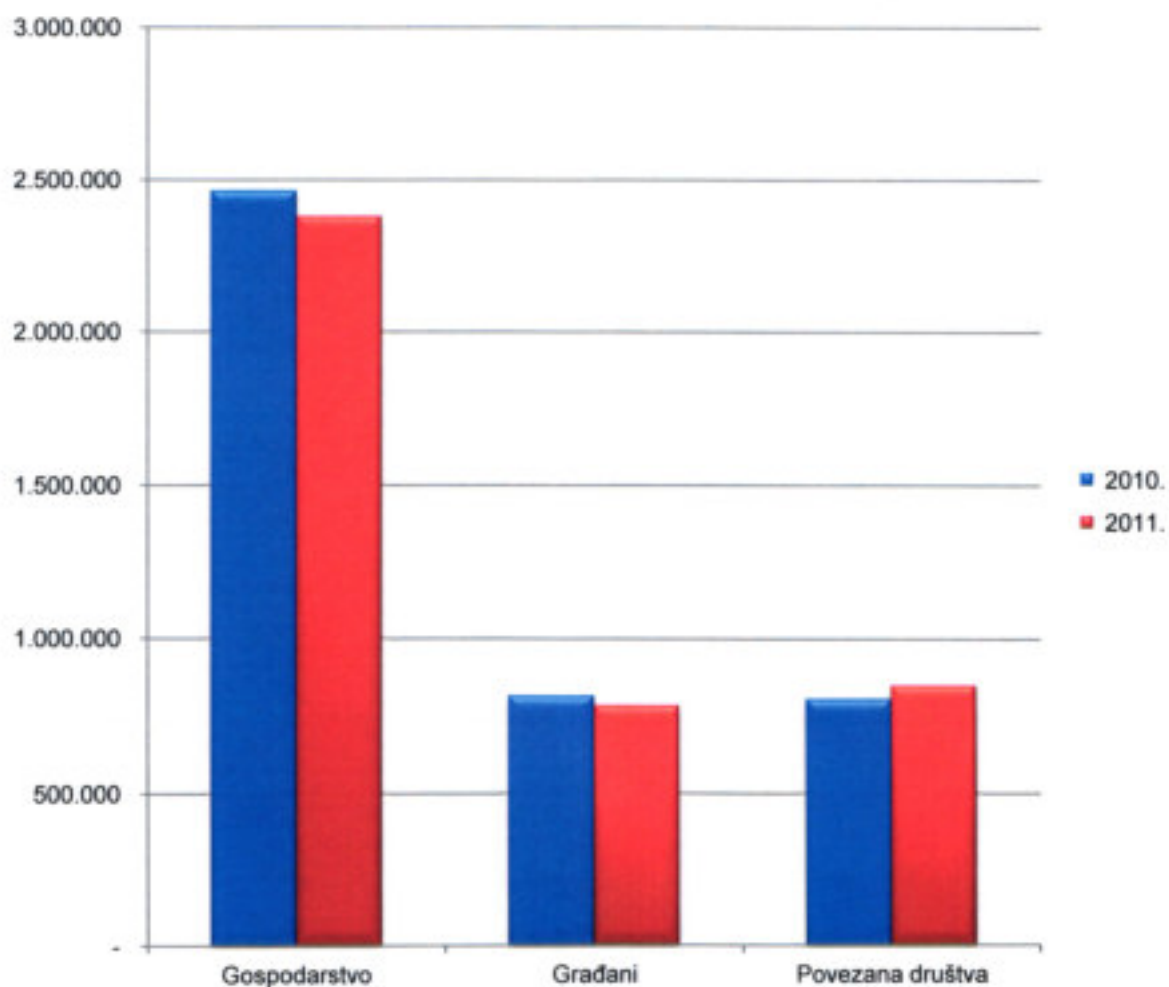
Prihodi po poslovnim segmentima (u tisućama kuna)



Struktura prihoda od prodaje u 2011. godini u odnosu na 2010. godinu prikazana je kako slijedi:

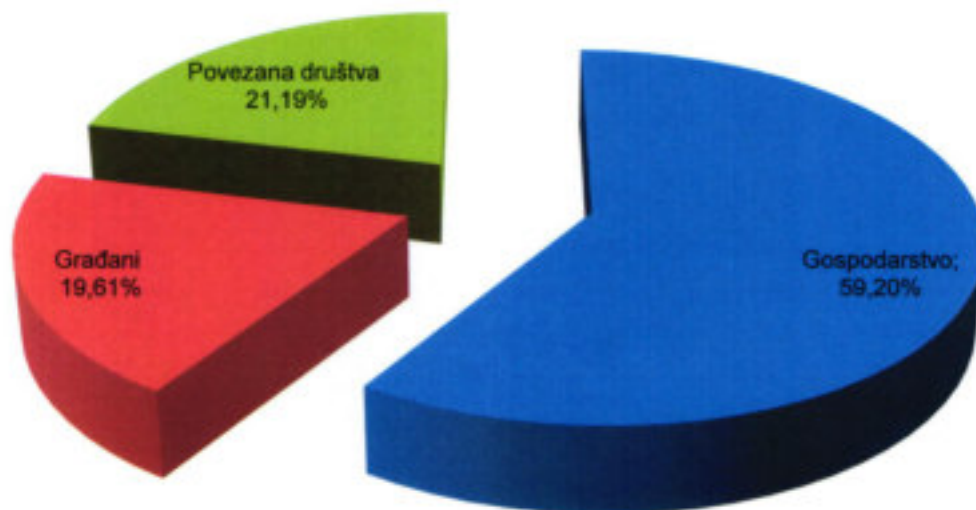
Opis	2010.	2011.	Promjena 2011.-2010.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Gospodarstvo	2.464.666	2.379.330	-3,46%
Građani	819.118	787.945	-3,81%
Povezana društva (Grad Zagreb)	809.523	851.786	5,22%
Ukupno	4.093.307	4.019.061	-1,81%

Prihodi od prodaje (u tisućama kuna)



Prihodi od prodaje su u 2011. godini u odnosu na 2010. godinu manji za 74.246 tisuća kuna uslijed gospodarske krize koja je smanjila opseg pruženih usluga gospodarstvu i građanima.

Prihodi od prodaje u 2011. godini prema različitim skupinama kupaca prikazani su kako slijedi:



/i-2/ Ostali poslovni prihodi u 2011. godini u odnosu na 2010. godinu veći su za 45.884 tisuće kuna i prikazani su kako slijedi:

Opis	2010.	2011.	Promjena
	u 000 kn	u 000 kn	2011 -2010 %
Prihodi od subvencija i potpora	854.410	756.055	-11,51%
Prihodi od ukidanja odgođenog priznavanja prihoda	238.038	241.484	1,45%
Naplaćena otpisana potraživanja	70.090	54.459	-22,30%
Prihodi od ukidanja rezerviranja	11.496	90.223	684,82%
Nerealizirani dobiti iz promjene fer vrijednosti investicijskih nekretnina	-	60.177	-
Naplate šteta	9.017	50.756	462,89%
Ostali	126.752	102.533	-19,11%
Ukupno	1.309.803	1.355.687	3,50%

Povećanje ostalih poslovnih prihoda u 2011. godini, u odnosu na 2010. godinu, rezultat je iskazivanja nerealiziranih dobitaka sukladno MRS-u 40 Ulaganja u nekretnine, većih prihoda od ukidanja rezerviranja te prihoda od naplate šteta.

/ii/ Financijski prihodi prikazani su kako slijedi:

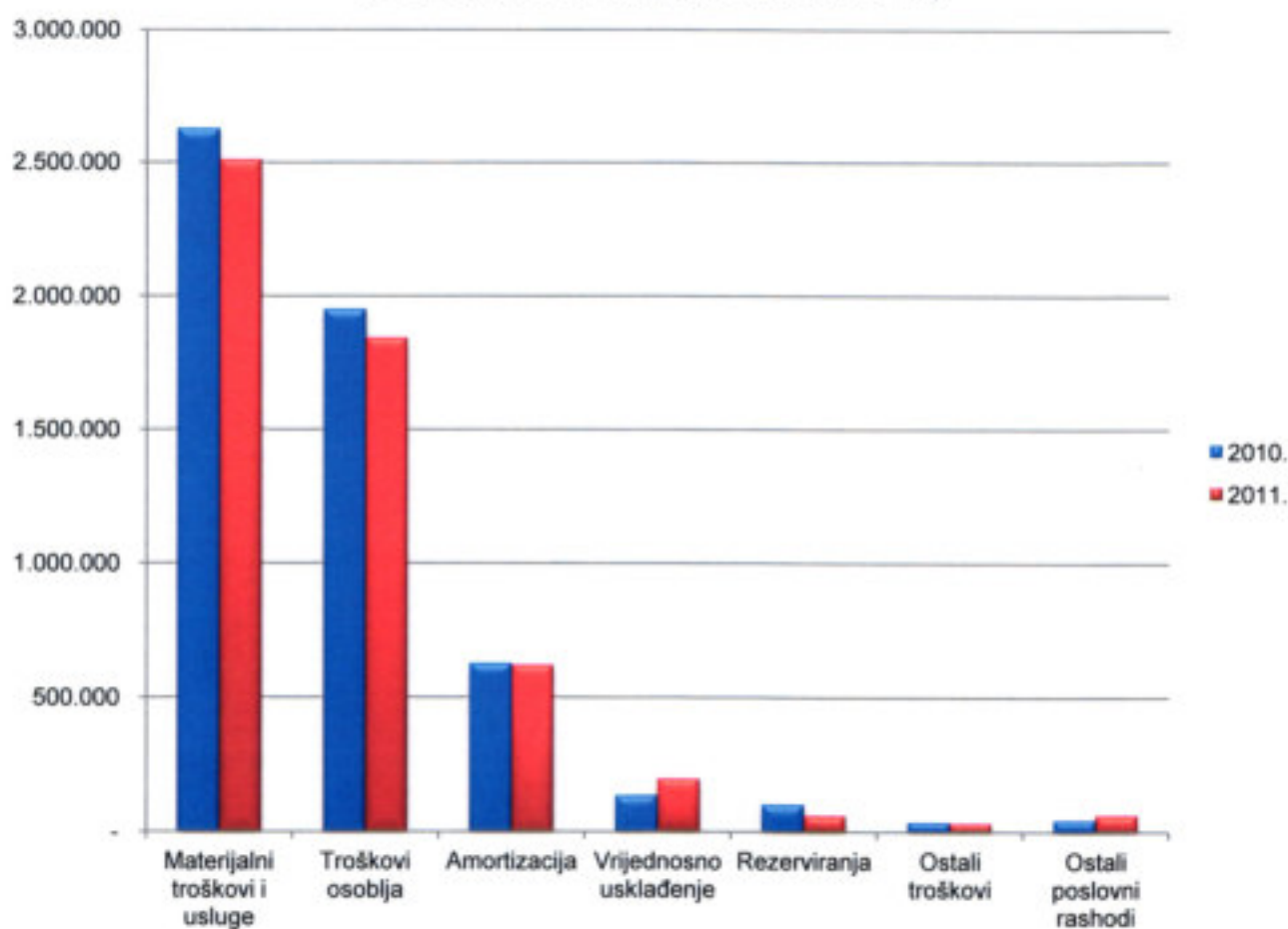
Opis	2010.	2011.	Promjena 2011 -2010
	u 000 kn	u 000 kn	%
Financijski prihodi iz odnosa sa povezanim društvima	2.159	350	-83,77%
Financijski prihodi iz odnosa sa nepovezanim društvima	119.687	109.763	-8,29%
Ostali financijski prihodi	2.774	1.557	-43,87%
Ukupno	124.620	111.670	-10,39%

Financijski prihodi smanjeni su u odnosu na isto razdoblje prošle godine za 12.950 tisuća kuna kao posljedica izostanka prihoda iz depozita koji su se utrošili za financiranje investicija. U ostvarenim financijskim prihodima iz odnosa sa nepovezanim poduzećima ukalkulirane su pozitivne tečajne razlike (62.231 tisuću kuna) a ostalo se uglavnom odnosi na prihode od kamata.

/iii/ Poslovni rashodi 2011. godine iznose 5.315.195 tisuća kuna i u odnosu na 2010. godinu manji su za 193.893 tisuće kuna odnosno 3,52%: Struktura istih prikazana je kako slijedi:

Opis	2010.	2011.	Promjena 2011 -2010
	u 000 kn	u 000 kn	%
Materijalni troškovi i usluge	2.625.730	2.509.154	-4,44%
Troškovi osoblja	1.949.190	1.842.958	-5,45%
Amortizacija	625.896	619.430	-1,03%
Ostali troškovi	34.693	31.040	-10,53%
Vrijednosno usklađenje	132.472	193.492	46,06%
Rezerviranja	98.464	58.230	-40,86%
Ostali poslovni rashodi	42.643	60.892	42,79%
Ukupno	5.509.088	5.315.196	-3,52%

Poslovni rashodi (u tisućama kuna)

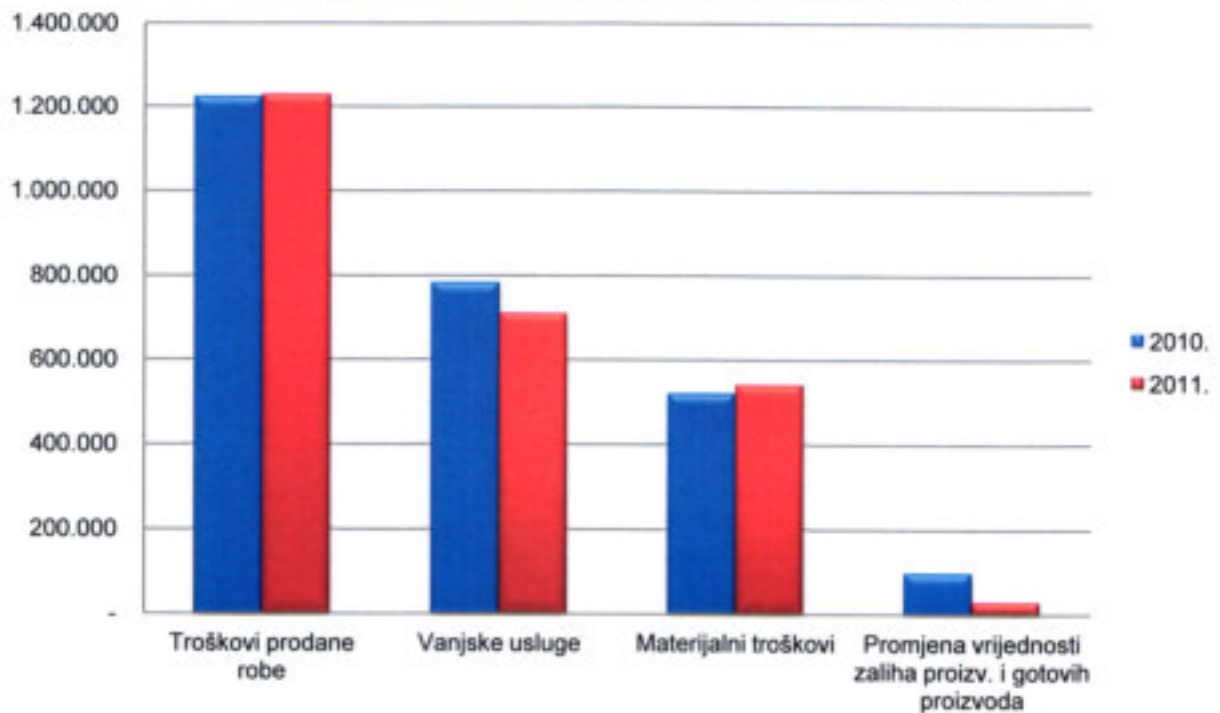


/iii-1/ **Materijalni troškovi i usluge** 2011. godine iznose 2.509.154 tisuće kuna i čine 47,21% ukupnih poslovnih rashoda. Visina materijalnih troškova i usluga ovisi o intenzitetu obavljanja osnovnih djelatnosti društava Grupe i stoga su isti u 2011. godini zabilježili značajno smanjenje radi pada ukupnih poslovnih aktivnosti kao i realiziranih prihoda od prodaje.

Struktura materijalnih troškova i usluga prikazana je kako slijedi:

Opis	2010.	2011.	Promjena 2011 -2010
	u 000 kn	u 000 kn	%
Materijalni troškovi	520.673	541.293	3,96%
Promjena vrijednosti zaliha proizvodnje i gotovih proizvoda	97.284	28.382	-70,83%
Troškovi prodane robe	1.223.856	1.229.050	0,42%
Vanjske usluge	783.917	710.429	-9,37%
Ukupno	2.625.730	2.509.154	-4,44%

Materijalni troškovi i usluge (u tisućama kuna)



Materijalni troškovi iskazani u računu dobiti i gubitka za 2011. godinu u iznosu od 541.293 tisuće kuna prikazani su kako slijedi:

Opis	2010.	2011.	Promjena
	u 000 kn	u 000 kn	2011 -2010 %
Troškovi sirovina i materijala	247.992	249.185	0,48%
Troškovi utrošene energije	248.643	272.766	9,70%
Otpis sitnog inventara	24.038	19.342	-19,54%
Ukupno	520.673	541.293	3,96%

Struktura vanjskih usluga prikazana je kako slijedi:

Opis	2010.	2011.	Promjena 2011 -2010
	u 000 kn	u 000 kn	%
Usluge najamnina i zakupnina	226.080	214.161	-5,27%
Usluge održavanja	128.007	130.348	1,83%
Komunalne usluge i naknade	120.630	107.312	-11,04%
Troškovi kooperanata	72.600	57.319	-21,05%
Intelektualne usluge	38.323	27.129	-29,21%
Troškovi prijevoznih usluga	39.911	38.655	-3,15%
Premije osiguranja	30.343	31.572	4,05%
Usluge obrade podataka i održavanja računanih programa	32.762	35.923	9,65%
Usluge reklame i promidžbe	14.925	6.660	-55,37%
Bankovne usluge i troškovi platnog prometa	11.779	13.465	14,31%
Ostale vanjske usluge	68.557	47.885	-30,15%
Ukupno	783.917	710.429	-9,37%

Troškovi usluga najamnina i zakupnina u najznačajnijem iznosu se odnose na troškove operativnog najma autobusa za javni gradski prijevoz.

/iii-2/ **Troškovi osoblja** iskazani u iznosu od 1.842.958 tisuća kuna čine 34,67% ukupnih poslovnih rashoda Grupe i prikazani su kako slijedi:

Opis	2010.	2011.	Promjena 2011 -2010
	u 000 kn	u 000 kn	%
Troškovi neto plaća i naknade	1.064.367	1.014.423	-4,69%
Troškovi poreza i doprinosa	752.403	698.222	-7,20%
Naknade troškova zaposlenima i izdaci za ostala materijalna prava	132.420	130.313	-1,59%
Ukupno	1.949.190	1.842.958	-5,45%

Naknade troškova zaposlenima i izdaci za ostala materijalna prava obuhvaćaju prava zaposlenika po Kolektivnom ugovoru, a odnose se na naknade troškova prijevoza na posao i sa posla, jubilarne nagrade, prigodna davanja (božićnica, regres, dar u naravi), otpremnine i druga prava koja pripadaju radnicima.

U 2011. godini u odnosu na 2010. godinu troškovi osoblja bilježe smanjenje za 106.232 tisuće kuna ili za 5,45%. Uz smanjenje broja zaposlenih (na 31.12.2011. godine Grupa je upošljavala 170 radnika manje nego na 31.12.2010. godine) glavni razlog smanjenju troškova osoblja je potpisani dodatak IV Temeljnem kolektivnom ugovoru (u travnju 2011.), po kojem je za 2011. i 2012. godinu ugovoreno smanjenje

prigodnih naknada radnicima (regres i božićnica) do neoporezivih iznosa (smanjenje sa 5.770 kuna na 2.500 kuna po radniku).

/iii-3/ **Troškovi amortizacije** u 2011. godini iznose 619.430 tisuće kuna i u odnosu na 2010. godinu smanjeni su za 6.466 tisuća kuna ili 1,04%. Smanjenje troškova amortizacije je posljedica smanjenog investicijskog ciklusa Grupe.

/iii-4/ **Ostali troškovi** prikazani su kako slijedi:

Opis	2010.	2011.	Promjena
	u 000 kn	u 000 kn	2011 -2010 %
Upravni i sudski troškovi	14.647	14.011	-4,34%
Porezi i doprinosi neovisni o rezultatu	8.388	7.581	-9,62%
Članarine strukovnim zajednicama (HGK, turistička zajednica i druge)	3.340	3.916	17,23%
Spomenička renta i troškovi zaštite okoliša	2.658	996	-62,52%
Reprezentacija	1.808	1.653	-8,55%
Troškovi stručne literature	1.264	1.208	-4,45%
Naknade članovima Nadzornog odbora	2.124	1.230	-42,10%
Ostali troškovi	464	445	-4,09%
Ukupno	34.693	31.040	-10,53%

/iii-5/ **Troškovi vrijednosnog usklađenja** su u 2011. godini povećani su za 61.020 tisuća kuna ili za 46,06% u odnosu na 2010. godinu uslijed provedenog vrijednosnog usklađenja zemljišta Grupe sukladno provedenoj revalorizaciji vrijednosti zemljišta i radi povećanja troškova vrijednosnog usklađenja potraživanja Grupe.

/iii-6/ **Ostali poslovni rashodi** iznose 60.892 tisuće kuna i u odnosu na 2010. godinu povećani su za 42,79%. Iste prikazujemo kako slijedi:

Opis	2010.	2011.	Promjena
	u 000 kn	u 000 kn	2011 -2010 %
Kazne, penali i naknade šteta	20.802	21.528	3,49%
Darovanja, donacije i sponzorstva	7.007	2.066	-70,51%
Otpisana potraživanja	2.186	19.031	770,57%
Sadašnja vrijednost rashodovane i prodane imovine	1.541	2.527	63,97%
Ostali poslovni rashodi	11.107	15.740	41,71%
Ukupno	42.643	60.892	42,79%

/iv/ **Financijski rashodi** su u 2011. godini, u odnosu na 2010. godinu, porasli za 4,10%, odnosno 19.666 tisuća kuna. Povećanje financijskih rashoda posljedica je u najvećoj mjeri negativnih tečajnih razlika radi financijskih obveza vezanih uz EUR.

/v/ Grupa je za 2011. godinu ostvarila gubitak od 333.689 tisuća kuna i isti je, u odnosu na gubitak 2010. godine, smanjen za 134.988 tisuća kuna.

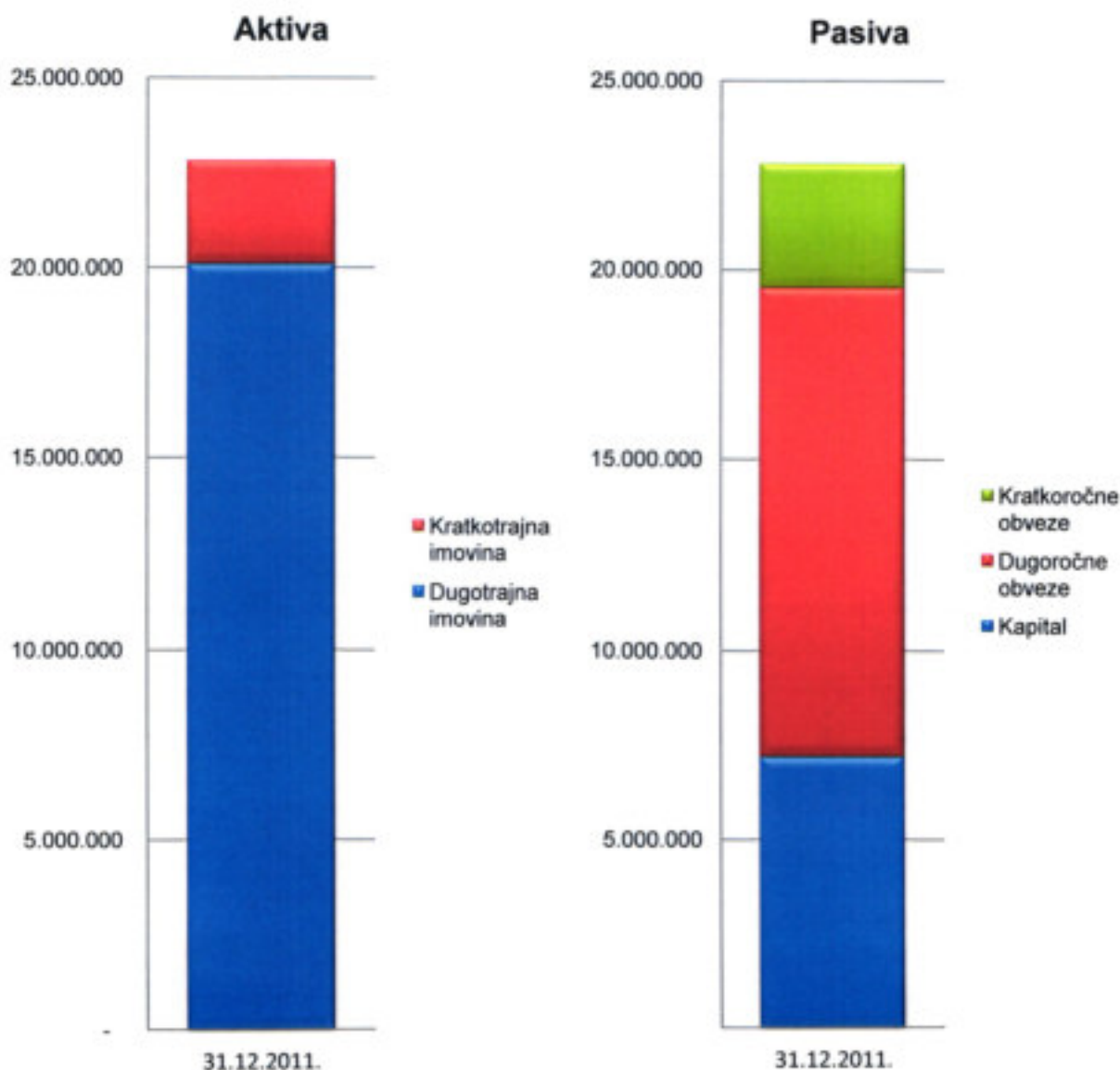
Glavni razlozi iskazanog gubitka Grupe su:

- gubici podružnice Zagrebački električni tramvaj - ZET (2010. godine 273.734 tisuća kuna, a 2011. godine 383.774 tisuće kuna) i neriješeno pitanje financiranja javnog gradskog prijevoza. Iako je od 01. srpnja 2011. godine započela primjena novih tarifnih odredbi i novog cjenika sukladno gradskoj odluci o dohodovnom cenzusu te su povećane cijene javnog prijevoza od 01. ožujka 2012. godine, isto neće biti dostatno za pozitivno poslovanje, ali će svakako utjecati na smanjenje gubitka u 2012. godini;
- značajan gubitak ostvaruju i podružnice Zagrebački velesajam, Upravljanje sportskim objektima te Vladimir Nazor
- opći pad gospodarskih aktivnosti koji se odrazio na smanjenje prihoda od prodaje Grupe i
- visoki financijskih rashodi po kreditima i izdanim obveznicama čija su sredstva u skladu sa odlukama Grada Zagreba, utrošena u kupnju i izgradnju nekretnina.

/vi/ Ostala sveobuhvatna neto dobit iskazana na 31.12.2011. godine u iznosu od 805.248 tisuća kuna uključuje povećanje fer vrijednosti zemljišta i financijske imovine raspoložive za prodaju (vidi bilješku 4.1.4./i/ ovog Izvješća).

4.1.2. Izvještaj o financijskom položaju

Opis	31.12.2010.	31.12.2011.	Promjena 2011 - 2010
	u 000 kn	u 000 kn	%
Dugotrajna imovina	19.489.677	20.095.281	3,11%
Kratkotrajna imovina	2.826.955	2.712.697	-4,04%
UKUPNO AKTIVA	22.316.632	22.807.978	2,20%
Kapital	6.637.907	7.191.641	8,34%
Dugoročne obveze	12.715.792	12.329.061	-3,04%
Kratkoročne obveze	2.962.933	3.287.276	10,95%
UKUPNO PASIVA	22.316.632	22.807.978	2,20%



4.1.3. Aktiva

/I/ **Dugotrajna imovina** je na 31. prosinca 2011. godine, u odnosu na 31. prosinca 2010. godine, prikazana kako slijedi:

Opis	31.12.2010.	31.12.2011.	Promjena 2011 - 2010
	u 000 kn	u 000 kn	%
Nematerijalna imovina	20.422	21.622	5,88%
Nekretnine, postrojenja i oprema	16.321.138	17.013.937	4,24%
Ulaganja u nekretnine	952.808	975.818	2,41%
Ostala financijska imovina	120.807	121.827	0,84%
Dugotrajna potraživanja	2.017.752	1.903.015	-5,69%
Odgođena porezna imovina	56.750	59.062	4,07%
Ukupno	19.489.677	20.095.281	3,11%

Dugotrajna imovina na 31. prosinca 2011. godine, u odnosu na 31. prosinca 2010. godine, povećana je za 608.604 tisuće kuna, odnosno 3,11%. Povećanje dugotrajne imovine na 31. prosinca 2011. godine rezultat je u materijalno najznačajnijem iznosu povećanja nekretnina, postrojenja i opreme i ulaganja u nekretnine.

/i-1/ **Nekretnine, postrojenja i oprema** iskazane u izvještaju o financijskom položaju na dan 31. prosinca 2011. godine, u odnosu na 31. prosinca 2010. godine, povećane su za 692.799 tisuća kuna. Struktura promjena na nekretninama, postrojenjima i opremi tijekom 2011. godine obuhvaća niže navedene stavke čija su povećanja i smanjenja rezultirala neto povećanjem od 692.799 tisuća kuna:

Opis	31.12.2011. u 000 kn
Nove nabave tijekom 2011. godine	338.841
Revalorizacija vrijednosti zemljišta	1.006.841
Amortizacija	(617.733)
Rashodi, otuđenja, prodaja i ostalo	(21.401)
Predujmovi za materijalnu imovinu	(13.749)
Neto povećanje	692.799

Na 31.12.2011. godine Grupa je provela procjenu tržišne vrijednosti zemljišta stoga je vrijednost zemljišta u poslovnim knjigama Grupe za 2011. godinu povećana za 1.006.841 tisuća kuna uslijed provedene revalorizacije.

Grupa je u 2011. godini ostvarila 338.581 tisuća kuna ukupnih investicija (materijalna i nematerijalna imovina). Materijalno najznačajnije investicije u 2011. godini odnose se na otkup 18 školskih autobusa i 1 turističkog autobusa, ulaganje u izgradnju objekata javne namjene i ulaganje u izgradnju cjevovoda Vodoopskrbe i odvodnje,

ulaganja u izgradnju plinovoda i ostalih objekata u plinovodnom sustavu kao i ostala ulaganja u opremu i infrastrukturu društava Grupe.

/i-2/ **Ulaganja u nekretnine** na 31. prosinca 2011. godine iznose 975.818 tisuća kuna i u odnosu na 31.12.2010. godine povećana su za 23.010 tisuća kuna. U sklopu ove pozicije financijskih izvještaja iskazane su nekretnine koje se klasificiraju sukladno MRS-u 40 Ulaganje u nekretnine i koje se početno mjere po trošku a nakon početnog priznavanja, po tržišnoj vrijednosti. Dobici i gubici uslijed promjena fer vrijednosti investicijskih nekretnina se uključuju u dobiti i gubitak razdoblja u kojem su nastali.

Tijekom 2011. godine, obavljeno je tržišno vrednovanje ulaganja u investicijske nekretnine na temelju procjene kvalificiranog procjenitelja ovlaštenog za procjenu vrijednosti nekretnina pri čemu su utvrđeni dobiti i gubici uslijed promjene fer vrijednosti koje su uključene u izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti za 2011. godinu. Povećanje iznosa ulaganja u nekretnine na 31.12.2011. godine, u odnosu na 31.12.2010. godine, prikazano je kako slijedi:

Opis	2011.
	u 000 kn
Dobici od promjene fer vrijednosti investicijskih nekretnina	60.177
Gubici od promjene fer vrijednosti investicijskih nekretnina	(37.167)
Neto promjena Ulaganja u nekretnine u 2011. godini	23.010

/i-3/ **Dugotrajna potraživanja** prikazana su kako slijedi:

Opis	31.12.2010.	31.12.2011.	Promjena 2011 - 2010
	u 000 kn	u 000 kn	%
Potraživanja od povezanih strana	1.302.147	1.203.489	-7,58%
Potraživanja po ulaganju u državne obveznice	13.334	13.390	0,42%
Potraživanje po zajmovima	18.632	15.385	-17,43%
Potraživanja po osnovu prodaje na kredit	15.904	14.384	-9,56%
Ostala potraživanja	667.735	656.367	-1,70%
Ukupno	2.017.752	1.903.015	-5,69%

Smanjenje dugotrajnih potraživanja na dan 31. prosinca 2011. godine, u odnosu na 31. prosinca 2010. godine, rezultat je smanjenja potraživanja od povezanih strana, odnosno Grada Zagreba. Dugoročna potraživanja od Grada Zagreba odnose se na potraživanja za financiranje 50%-tnog najma dvorane Arena, za financiranje otplata kredita i za izgrađene prometnice u naselju Sopnica.

Ostala potraživanja iskazana u iznosu od 656.367 tisuća kuna u materijalno najznačajnijem iznosu odnose se na potraživanje od Vlade RH za financiranje 50%-tnog najma dvorane Arena.

/ii/ **Kratkotrajna imovina** je na 31. prosinca 2011. godine, u odnosu na 31. prosinca 2010. godine smanjena za 6,06% odnosno 114.258 tisuća kuna i istu prikazujemo kako slijedi:

Opis	31.12.2010.	31.12.2011.	Promjena
	u 000 kn	u 000 kn	2011 - 2010 %
a) Zalihe	837.701	840.020	0,28%
Potraživanja od povezanih društava	596.793	505.374	-15,32%
Potraživanja od kupaca	1.086.254	1.020.274	-6,07%
Potraživanja od zaposlenih	2.081	2.304	10,73%
Potraživanja od države i drugih institucija	17.758	18.186	2,41%
Ostala potraživanja	137.570	125.823	-8,54%
b) Kratkotrajna potraživanja	1.840.456	1.671.961	-9,16%
c) Ostala financijska imovina	23.343	56.813	143,39%
d) Novac na računima i u blagajni	125.455	143.903	14,71%
Ukupno (a do d)	2.826.955	2.712.697	-4,04%

Smanjenje kratkotrajne imovine na 31. prosinca 2011. godine u odnosu na 31. prosinca 2010. godine rezultat je, u materijalno najznačajnijem iznosu, smanjenja potraživanja od povezanih društava (Grad Zagreb) i potraživanja od kupaca.

4.1.4. Pasiva

/i/ **Kapital** je prikazan kako slijedi:

Opis	31.12.2010.	31.12.2011.	Promjena 2011 - 2010
	u 000 kn	u 000 kn	%
Temeljni kapital	4.208.629	4.208.629	0,00%
Revalorizacijske pričuve	2.591.658	3.396.906	31,07%
Ostale pričuve	15.125	97.300	543,31%
Zadržana dobit (preneseni gubitak)	290.932	(176.940)	-160,82%
Gubitak tekuće godine	(467.872)	(335.331)	-28,33%
Manjinski udio	(565)	1.077	-290,87%
Ukupno kapital	6.637.907	7.191.641	8,34%

Kapital na 31. prosinca 2011. godine u odnosu na isto razdoblje prethodne godine je povećan za 8,34% uslijed povećanja revalorizacijskih pričuva u tekućem razdoblju sukladno provedenoj revalorizaciji vrijednosti zemljišta Grupe na dan 31. prosinca 2011. godine.

Promjene u sklopu revalorizacijskih pričuva u 2011. godini prikazane su kako slijedi:

Opis	31.12.2011.
	u 000 kn
1. Stanje na početku godine	2.591.658
Povećanje iz revalorizacije	1.006.560
Odgođeni porez iz revalorizacije	(201.312)
2. Promjene u tijeku godine	805.248
Stanje na 31.12.2011. godine (1+2)	3.396.906

vidi bilješku 4.1.1. /vi/

/ii/ **Dugoročne obveze** u odnosu na 31. prosinca 2011. godine bilježe smanjenje od 3,04%, odnosno 386.731 tisuću kuna i prikazane su kako slijedi:

Opis	31.12.2010.	31.12.2011.	Promjena 2011 - 2010
	u 000 kn	u 000 kn	%
Rezerviranja	398.460	355.960	-10,67%
Obveze po zajmovima i kreditima	3.457.060	3.171.605	-8,26%
Obveze za izdane vlastite obveznice	2.215.552	2.259.126	1,97%
Ostale dugoročne obveze	224.527	227.559	1,35%
Odgođeno priznavanje prihoda	5.794.042	5.487.487	-5,29%
Odgođena porezna obveza	626.151	827.324	32,13%
Ukupno dugoročne obveze	12.715.792	12.329.061	-3,04%

Smanjenje dugoročnih obveza odnosi se na smanjenje dugoročne zaduženosti kod banaka uslijed otplate obveza po dugoročnim ugovorima za kredite i zajmove i otplate dijela obveze za financijski najam.

Odgođeni prihodi budućeg razdoblja odnose se na obračunate prihode sukladno MRS-u 20 za imovinu financiranu od Grada Zagreba i Republike Hrvatske koji se priznaju u budućim razdobljima u visini troškova amortizacije objekta.

/iii/ **Kratkoročne obveze** na 31. prosinca 2011. godine, u odnosu na 31. prosinca 2010. godine, bilježe povećanje od 324.343 tisuća kuna prikazano kako slijedi:

Opis	31.12.2010.	31.12.2011.	Promjena 2011 - 2010
	u 000 kn	u 000 kn	%
Obveze prema povezanim društvima	59.757	60.300	0,91%
Obveze po kreditima i zajmovima	995.301	1.270.316	27,63%
Obveze za predujmove, depozite i jamstva	24.352	26.134	7,32%
Obveze prema dobavljačima	1.079.735	1.075.447	-0,40%
Obveze prema zaposlenima	93.856	97.077	3,43%
Obveze za poreze i doprinose	105.459	137.038	29,94%
Ostale kratkoročne obveze	604.473	620.964	2,73%
Ukupno kratkoročne obveze	2.962.933	3.287.276	10,95%

U okviru kratkoročnih obveza najveće povećanje zabilježeno je kod obveza po kreditima i zajmovima uslijed novih zaduženja za plaćanje dospjelih obveza.

5. Izvješće o poslovnim rizicima

5.1. Ciljevi upravljanja financijskim rizikom

Različite oblike financijskih rizika s kojima se Grupa susreće u svom poslovanju nastoji se umanjiti i izbjegavati da bi se povećala sigurnost poslovanja. Ako se to procjenjuje ekonomski opravdanim, neki financijski rizici se i prihvaćaju.

Službe financija Zagrebačkog holdinga obavljaju financijske usluge za Grupu, koordiniraju financijsko poslovanje Grupe na domaćem financijskom tržištu, prate i upravljaju financijskim rizicima vezano uz poslovne aktivnosti Grupe, identificiraju financijske rizike i utvrđuje njihov potencijalni utjecaj na poslovanje Grupe u budućnosti i upravljaju financijskim rizicima.

Najvažniji rizici uključuju valutni rizik, kamatni rizik, kreditni rizik i rizik likvidnosti.

Grupa nije koristila derivatne instrumente za upravljanje rizicima. Grupa ne koristi derivatne instrumente u špekulativne svrhe.

5.2. Valutni rizik

Grupa je značajno izloženo valutnom riziku promjene tečaja kune u odnosu na EUR po osnovi obveza po dugoročnim zajmovima od kojih je 78% vezanih za EUR.

5.3. Kamatni rizik

Grupa je značajno izložena riziku promjene kamatnih stopa budući da je 57% kreditnih obveza vezano uz varijabilne kamatne stope.

5.4. Upravljanje kreditnim rizikom

Kreditni rizik je rizik od neplaćanja odnosno neizvršenja ugovornih obveza od strane kupaca Grupe koji utječe na eventualni financijski gubitak Grupe. Grupa u poslovanju s kupcima prikuplja instrumente osiguranja plaćanje u svrhu zaštite od mogućih financijskih rizika i gubitaka uslijed neizvršenja plaćanja i ugovornih obveza.

Kupci se razvrstavaju u skupine rizičnosti prema financijskih pokazateljima poslovanja i dosadašnjem poslovanju s Grupom te se za svaku skupinu primjenjuju odgovarajuće mjere zaštite od kreditnog rizika. Za kategorizaciju kupaca uglavnom

se koriste podaci iz službenih financijskih izvještaja kupaca te se koriste podaci Grupe o dosadašnjem poslovanju s istima.

Grupa posluje s velikim brojem kupaca različite djelatnosti i veličine, te velikim brojem kupaca građana. Potraživanja od kupaca usklađena su za vrijednost sumnjivih i spornih potraživanja.


5.5. Rizik likvidnosti

Rizik likvidnosti, koji se smatra rizikom financiranja, je rizik od poteškoća s kojima se Grupa može susresti u prikupljanju sredstava za podmirivanje obveza povezanih s financijskim instrumentima. Radi krize likvidnosti u kojoj se hrvatsko gospodarstvo nalazi rizik likvidnosti vrlo negativno utječe na poslovanje Grupe. Instrumenti koji se koriste za praćenje i smanjivanje rizika likvidnosti su: analiza i upravljanje novčanim tokovima, analiza imovine i izvora financiranja imovine, analiza kreditne sposobnosti kupaca, instrumenti osiguranja plaćanja, ugovorene otvorene kreditne linije na revolving principu i sl.

6. Događaji nakon datuma bilance

Nakon završetka poslovne 2011. godine a do izrade ovog Izvješća, nije bilo neuobičajenih ili važnijih poslovnih događaja koji bi značajnije mijenjali sliku poslovanja i stanja Grupe prikazanu u ovom Izvještaju.

Zagreb, rujan 2012. godine


Ivo Čović, dipl.ing.
Predsjednik Uprave
Zagrebački holding d.o.o.

ZAGREBAČKI HOLDING
d.o.o.
ZAGREB, Ulica grada Vukovara 41