



ZAGREBAČKI  
HOLDING



**GRUPA ZAGREBAČKI HOLDING**  
**Godišnje izvješće za 2014. godinu**



**Zagreb, srpanj 2015.**

## Sadržaj

Uvod .....	3
1. Profil Grupe.....	6
2. Korporativno upravljanje .....	10
2.1. Organi Grupe .....	11
2.2. Odnos s interesno-utjecajnim skupinama .....	14
3. Korporativna održivost i odgovornost.....	15
3.1. Društvena odgovornost.....	16
3.2. Zaštita okoliša .....	20
3.3. Očekivani razvoj Grupe.....	22
4. Rezultat poslovanja i finansijska izvješća Grupe .....	30
4.1. Izvještaj o dobiti ili gubitku i ostaloj sveobuhvatnoj dobiti.....	31
4.2. Izvještaj o finansijskom položaju.....	48
5. Izvješće o poslovnim rizicima.....	57

## **Uvod**

U 2014. godini nastavljen je proces organizacijskog i finansijskog restrukturiranja Grupe Zagrebački holding (u dalnjem tekstu Grupa) što se odrazilo i na ostvareni rezultat poslovanja. Grupa je 2014. godinu završila sa dobiti nakon oporezivanja u iznosu od 38 milijuna kuna dok je za 2013. godinu Grupa ostvarila dobit nakon oporezivanja u iznosu od 42 milijuna kuna.

Na nastavak pozitivnog poslovanja u 2014. godini, uz mjere restrukturiranja koje su provedene u 2013. godini utjecale su mjere restrukturiranja s kojima je Uprava Zagrebačkog holdinga d.o.o. nastavila i tijekom 2014. godine. Mjere restrukturiranja provedene tijekom 2014. godine i značajna događanja za Grupu navodimo kako slijedi:

- tijekom kolovoza 2014. godine iznos od 392 milijuna kuna kratkoročnih kredita društva Zagrebački holding d.o.o. reprogramiran je u dugoročne kredite na rok od 5 godina,
- prodana su ***nedospjela potraživanja društva Zagrebački holding d.o.o. od Grada Zagreba za stanove i poslovne prostore u naselju Novi Jelkovec*** a prikupljena sredstva od 648 milijuna kuna utrošila su se na zatvaranje ostatka obveza po kratkoročnim kreditima u iznosu od 340 milijuna kuna tako da društvo Zagrebački holding d.o.o., a tako niti Grupa, u izvještaju o finansijskom položaju na dan 31.12.2014. godine osim kratkoročnog dospijeća obveza po dugoročnim kreditima i finansijskom najmu, nema obveza po kratkoročnim kreditima. Dio sredstava od prodaje potraživanja je utrošen na plaćanje obveza za dovršetak započetih investicija a ostatak sredstava je ostao raspoloživ na žiro računu Zagrebačkog holdinga d.o.o.,
- provedene mjere finansijskog i operativnog restrukturiranja utjecale su na ***poboljšanje ocjene kreditnog rejtinga*** izdanog od agencije Standard & Poor's, koja je u svom posljednjem izvješću od 19. kolovoza 2014. godine, poboljšala kreditni rejting Grupe Zagrebački holding zadržavši dosadašnji rejting B te podigla izgled sa negativnih u stabilne. Grupa Zagrebački holding jedina je poslovna grupacija u Hrvatskoj koja je dobila u ovoj godini poboljšanje kreditnog rejtinga,
- u studenom 2014. godine pokrenut je postupak ***nabave revolving kreditne linije*** društva Zagrebački holding d.o.o. u visini od 500 milijuna kuna koja bi imala ulogu osiguranja sustava likvidnosti društva. Navedenom kreditnom linijom ne bi se povećala ukupna zaduženost Zagrebačkog holdinga d.o.o. te bi se formirao likvidni prostor od 500 milijuna kuna koji se može koristiti po potrebi. Navedeni iznos pokriva dvomjesečne prilive društva Zagrebački holding d.o.o., te u slučaju bilo kakvih značajnijih poremećaja na tržištu formira se razdoblje od 60 dana u kojem se mogu donositi odluke strateškog

upravljanja likvidnošću sustava. Uz navedeno, ovom revolving kreditnom linijom formira se mogućnost otkupa obveza prema dobavljačima, u rokovima kraćim od ugovorenih, na čemu se može dodatno ostvariti prihod ako će se od dobavljača tražiti kamatna stopa za prijevremeno plaćanje, veća od kamatne stope koja će biti ugovorena po ovom dugoročnom revolving kreditu,

- dana 30. travnja 2014. godine Uprava društva Zagrebački holding d.o.o. usvojila je Plan podjele s osnivanjem, a koji je izrađen sa svrhom da se pojedine gospodarske cjeline unutar Zagrebačkog holdinga d.o.o. odvoje, pri čemu bi nastala zasebna društva s ograničenom odgovornošću u skladu sa odredbama Zakona o trgovačkim društvima i to Zagrebački električni tramvaj (ZET), Zagrebački velesajam, Robni terminali Zagreb, Vladimir Nazor i Veletržnice. Plan podjele prihvaćen je od strane Gradske skupštine Grada Zagreba kao krajnjeg vlasnika, a isto tako Gradonačelnik Grada Zagreba potpisao je Pismo namjere u kojem je izražena namjera Grada Zagreba, kao budućeg 100%-tnog imatelja udjela u društvu ZET d.o.o., da će se poduzeti sve potrebne mjere radi održavanja kvalitete usluge javnog prijevoza u Gradu Zagrebu uključujući tu i podmirivanje preuzetih obveza društva ZET d.o.o. prema Zagrebačkom holdingu d.o.o. u skladu s Planom podjele (potraživanje Zagrebačkog holdinga d.o.o. od ZET-a prema Planu podjele iznosilo je 1,6 milijardi kuna). Prije upisa plana podjele na Trgovački sud u Zagrebu čekala se suglasnost Povjerenika, Deutsche bank, jer bi provedba plana podjele bez njihove suglasnosti povlačila rizik od dospijeća svih 300 milijuna EUR-a izdanih obveznica na naplatu odmah. Dana 30. prosinca 2014. godine Skupština društva Zagrebački holding d.o.o. donijela je odluku o povlačenju navedenog plana podjele jer nije dobivena suglasnost Povjerenika Deuche bank. Prema Povjereniku, problematično je to što bi se izdvajanjem podružnica ZET i Zagrebački velesajam te njihovim prelaskom u vlasništvo Grada Zagreba, prestao obavljati dio djelatnosti koje su naznačene kao bitne djelatnosti u službenoj dokumentaciji društva Zagrebački holding d.o.o. vezanoj za izdavanje obveznica. Dodatno je problematično što podružnica ZET ne može jamčiti za svoje financijske obveze iz razloga što posluje s gubicima. Nadalje, i pored izdanog Pisma namjere od strane Grada Zagreba da će poduzeti potrebne mjere da se društvu ZET osigura održivo poslovanje, uključujući i podmirivanje preuzetih obveza u skladu sa Planom podjele po kojem se je ZET izdvajao, naknadno su odlukama Vlade Republike Hrvatske vezanim uz izmjene Zakona o porezu na dohodak (koji je stupio na snagu sa 1.1.2015. godine) značajno smanjeni prihodi Grada Zagreba za 2015. godinu (za oko 780 milijuna kuna). U takvim izmijenjenim pogoršanim uvjetima, Grad Zagreb više nije bio u mogućnosti dati jamstva za obveze ZET-a prema Zagrebačkom holding d.o.o. u iznosu od 1,6 milijardi kuna ili preuzeti podmirenje obveza za ZET,

- **smanjenje broja zaposlenih.** U 2014. godini nastavljeno je organizacijsko restrukturiranje Grupe koje je rezultiralo dalnjim smanjenjem broja radnika Grupe tako da je broj zaposlenih radnika na 31.12.2014. godine, u odnosu na broj zaposlenih na dan 31.12.2013. godine, smanjen za 1.966 radnika. Ukoliko se iz efekta smanjenja broja radnika izuzmu radnici podružnice Upravljanje sportskim objektima koji su u 2014. godini prešli u ustanovu koja je u vlasništvu Grada Zagreba, tada je na dan 31.12.2014. godine, u odnosu na 31.12.2013. godine, broj radnika Grupe smanjen za 1.510 radnika odnosno 15%.

I u 2014. godini Grupa je nastavila snažnu borbu protiv korupcije provođenjem mjera daljnog povećanja transparentnosti poslovanja putem preporuka Službe za unutarnju reviziju i kontrolu društva Zagrebački holding d.o.o. i kroz rad Etičkog povjerenstva te provedbom politike nulte tolerancije na koruptivno ponašanje. U prilog tome govori i činjenica da je Državni ured za reviziju proveo reviziju učinkovitosti sprječavanja i otkrivanja prijevara u trgovačkom društvu Zagrebački holding d.o.o. za 2014. godinu te ocijenio da je društvo poduzimalo aktivnosti za sprječavanje i otkrivanje prijevara.

Zagrebački holding d.o.o. je također postao obveznikom primjene Zakona o fiskalnoj odgovornosti od 2014. godine, temeljem kojeg je predsjednik Uprave obvezan nadzirati sustav unutarnjih kontrola, pratiti njegov razvoj i osigurati otklanjanje slabosti i nepravilnosti unutar sustava, o čemu daje Izjavu o fiskalnoj odgovornosti gradonačelniku Grada Zagreba.

Nastavno na nove zakonske obveze i one koje će uslijediti u skorijoj budućnosti, Služba za unutarnju reviziju i kontrolu društva Zagrebački holding d.o.o. je za Upravu u 2015. godini izradila Strategiju razvoja sustava unutarnjih kontrola u Grupi Zagrebački holding, čija će implementacija osigurati učinkovito sustavno upravljanje rizicima unutar korporacije, upravljačku odgovornost na svim razinama upravljanja, povećanje prihoda i kontrolu rashoda te još jaču prevenciju prijevara i nepravilnosti u poslovanju.

Zaštita okoliša i očuvanje prirodnih resursa je jedan od osnovnih prioriteta Grupe što je vidljivo u sve većem broju certifikata kvalitete koje podružnice i ovisna društva posjeduju: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, kao i druge posebne certifikate i standarde svojstvene različitim djelatnostima Grupe.

Grupa posebnu pažnju pridaje društveno odgovornom poslovanju, a nadalje povećanju zadovoljstva korisnika uslugama Grupe. Društveno odgovorno poslovanje pomaže u izgradnji ugleda te motivira radnike 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 Zagrebački holding d.o.o. se sastoji od 15 podružnica u kojima se obavljaju djelatnosti bivših gradskih trgovačkih društava. Sjedište društva je u Zagrebu, Ulica grada Vukovara 41. Zagrebački holding d.o.o. ima u vlasništvu 9 trgovačkih društava i ustanovu, koji zajedno čine Grupu Zagrebački holding.

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

Redni broj	Naziv	Osnovna djelatnost
<b>Podružnice društva ZGH d.o.o.</b>		
1.	Gradska groblja	Pogrebne i srodne djelatnosti
2.	Čistoća	Održavanje čistoće, odvoz otpadaka
3.	Zagrebački električni tramvaj-ZET	Prijevoz putnika u javnom prijevozu
4.	Zrinjevac	Uređivanje i održavanje zelenih površina
5.	Zagrebačke ceste	Upravljanje, održavanje, izgradnja regionalnih i lokalnih cesta
6.	Zagrebparking	Usluge na javnim parkiralištima i garažama
7.	Autobusni kolodvor	Usluge autobusnog kolodvora
8.	Tržnice Zagreb	Tržnice na veliko i malo, skladištenje
9.	Zbrinjavanje gradskog otpada-ZGOS	Skupljanje i odvoz otpada
10.	Zagrebački digitalni grad	Najam telekomunikacijskih vodova i mreže
11.	Upravljanje projektima	Gradnja i prodaja stanova
12.	Upravljanje sportskim objektima	Upravljanje i održavanje sportskih građevina
13.	Robni terminali Zagreb-RTZ	Skladištenje robe
14.	Vladimir Nazor	Organizirani odmor mladih i putnička agencija
15.	Zagrebački velesajam-ZV	Organiziranje sajmova, kongresa, savjetovanja
<b>Društva i ustanove u vlasništvu ZGH d.o.o.</b>		
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	Iznajmljivanje oglasnog prostora
6.	Gradsko stambeno komunalno gospodarstvo-GSKG d.o.o. u 100% - tnom vlasništvu	Upravljanje objektima
7.	Vodoopskrba i odvodnja d.o.o. u 100% - tnom vlasništvu	Skupljanje, pročišćavanje i distribucija vode
8.	AGM d.o.o. u 100% - tnom vlasništvu ZGH	Izdavačka djelatnost
9.	Zagrebačka stanogradnja d.o.o. u 100% - tnom vlasništvu	Gradnja i prodaja stanova
10.	Centar d.o.o.-u likvidaciji u 100% - tnom vlasništvu	Organizacija sportskog ljetovanja za mlade

U studenom 2013. godine prema Planu podjele Grupe izdvojene su četiri poslovne cjeline: opskrba vodom (uvjetovano promjenama zakonskih propisa), upravljanje objektima, gradnja i prodaja stanova te izdavačka djelatnost (uvjetovano strateškim odrednicama izdvajanja tržišno usmjerenih od komunalnih djelatnosti), u četiri nova trgovačka društva.

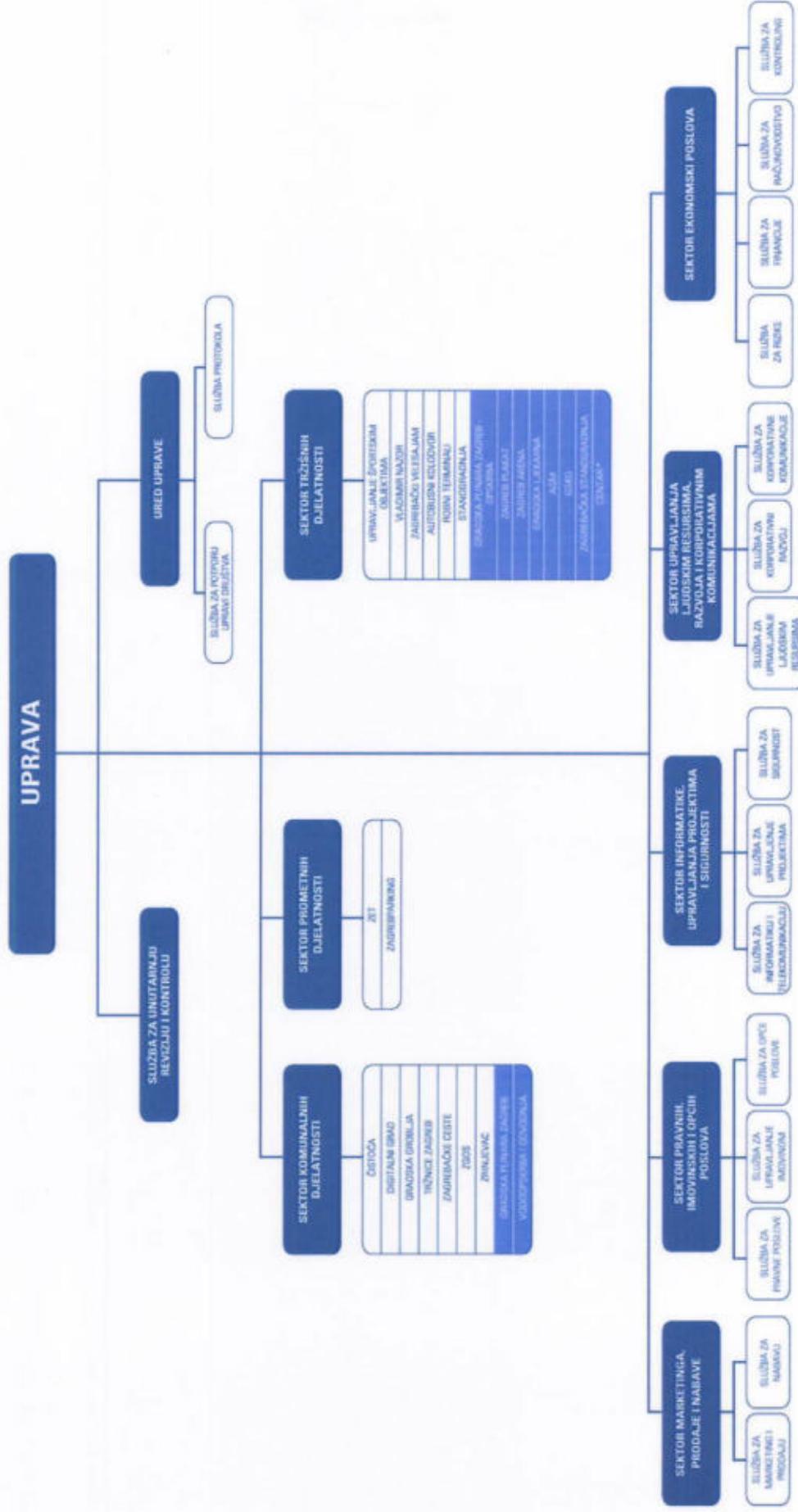
Rješenjem Trgovačkog suda u Zagrebu od 8. studenoga 2013. godine u Sudski je registar proveden upis podjele društva Zagrebački holding d.o.o. odvajanjem s osnivanjem novih društava: Gradsko stambeno komunalno gospodarstvo d.o.o., Vodoopskrba i odvodnja d.o.o., Zagrebačka stanogradnja d.o.o. i AGM d.o.o.

Krajem 2013. godine društvo Zagrebački holding d.o.o. je steklo (kupilo) 100%-tni udjel u društvu Centar d.o.o. Poslovni udio je prenesen s danom 31. prosinca 2013. godine dok je kontrola upravljanja društvom preuzeta početkom 2014. godine. Nad ovim društvom je u travnju 2014. godine pokrenut postupak likvidacije.

S 01.01.2014. godine izdvojena je poslovna cjelina upravljanja sportskim objektima u Ustanovu za upravljanje sportskim objektima koja je u vlasništvu Grada Zagreba.

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 na dan 31.12.2014.



\* Poslovni udio je prenesen s danom 31. prosinca 2013. godine dok je kontrola upravljanja državom preuzeta podnikom 2014. godine.

### **Elementi strateškog okvira**

Misija Grupe je učinkovito pružanje komunalnih i gradskih urbanih servisa, odgovornim korporativnim poslovanjem, orientiranim 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 i lokalnoj zajednici zdrav, ugodan i siguran urbani život. Svaki dan.*

#### **Izjava o viziji:**

*Biti pouzdan član zagrebačkih obitelji i pozitivna energija gradskog života.*

## 2. Korporativno upravljanje

Zagrebački holding d.o.o. osnivač je i udjeliničar u slijedećim trgovačkim društvima s ograničenom odgovornošću: Gradska plinara Zagreb d.o.o.; Gradska plinara Zagreb Opskrba d.o.o.; Gradsko stambeno komunalno gospodarstvo d.o.o.; Vodoopskrba i odvodnja d.o.o.; Zagreb arena d.o.o.; Zagreb plakat d.o.o.; Zagrebačka stanogradnja d.o.o.; AGM d.o.o. i Centar d.o.o.

Zagrebački holding d.o.o. osnivač je ustanove Gradska ljekarna Zagreb.

Kako društvo Zagrebački holding d.o.o. svoju temeljnu djelatnost obavlja putem petnaest podružnica: (Autobusni kolodvor Zagreb, Čistoća, Gradska groblja, Robni terminali Zagreb, Upravljanje projektima, Tržnice Zagreb, Upravljanje sportskim objektima, Vladimir Nazor, Zagrebparking, Zagrebačke ceste, Zagrebački digitalni grad, Zagrebački električni tramvaj, Zagrebački velesajam, ZGOS, Zrinjevac), zajednica podružnica, povezanih društava i ustanove čini Grupu Zagrebački holding, čije je vodeće društvo u kreiranju poslovnih politika Zagrebački holding d.o.o.

Povezana društava, sukladno odredbama Zakona o trgovačkim društvima, imaju svoje organe društva koji nadziru i prate njihov rad (osim društava AGM d.o.o., Zagrebačka stanogradnja d.o.o. i Centar d.o.o. koje nemaju zakonsku obveznost nadzornog odbora), tako da sastavnice Grupe Zagrebački holding prakticiraju zatvoreni sustav korporativnog upravljanja, u kojem su aktivirani mehanizmi svojstveni trgovačkim društvima s ograničenom odgovornošću, dok se ustanovom upravlja sukladno pozitivnim aktima o ustanovama.

U reguliranju načina rada i ponašanja Grupa Zagrebački holding opredijeljena je za prakticiranje visokih standarda korporativnog upravljanja, temeljenima na OECD načelima te korporativnoj odgovornosti i transparentnosti poslovanja.

Na razini Grupe djeluje Etičko povjerenstvo, Povjerenstvo za zaštitu potrošača te 28 reprezentativnih sindikata. U 2015. godini, Grupa će skup odnosa sa zainteresiranim skupinama, djelovanje organa društva, kao i druge segmente procesa i organizacije upravljanja uobličiti u Kodeks korporativnog upravljanja Zagrebačkog holdinga, s ciljem daljnjeg unaprijeđenja prakse korporativnog upravljanja.

## **2.1. Organi Grupe**

### **Uprava**

Članovi Uprave Zagrebačkog holdinga d.o.o. tijekom 2014. godine bili su:

#### **2014. godina**

1. Slobodan Ljubičić, predsjednik Uprave do 30. listopada 2014. godine
2. Ivan Tolić, član Uprave do 04. studenog 2014. godine
3. Daniela Franić, članica Uprave do 30. listopada 2014. godine; privremena predsjednica Uprave od 31. listopada 2014. godine do 05. ožujka 2015. godine
4. Ante Samodol, član Uprave do 12. svibnja 2014. godine
5. Zdenko Milas, član Uprave do 06. ožujka 2015. godine
6. Nike Nodilo Lakoš, članica Uprave do 06. ožujka 2015. godine
7. Darija Jurica Vuković, članica Uprave do 06. ožujka 2015. godine

Tijekom 2015. godine a do datuma izdavanja izvještaja imenovani su novi članovi Uprave:

1. Dejan Fičko, predsjednik Uprave od 06. ožujka do 15. lipnja 2015. godine
2. Marija Cvrlje, članica Uprave od 06. ožujka do 15. lipnja 2015. godine
3. Denis Nikola Kulišić, član Uprave od 06. ožujka do 15. lipnja 2015. godine
4. Krešimir Kvaternik, član Uprave od 06. ožujka do 15. lipnja 2015. godine
5. Daniela Franić, članica Uprave od 06. ožujka 2015. godine
6. Ana Stojić Deban, predsjednica Uprave od 16. lipnja 2015. godine

### **Nadzorni odbor**

Članovi Nadzornog odbora Zagrebačkog holdinga d.o.o. tijekom 2014. godine bili su:

1. Mirna Šitum, zamjenica predsjednika (od 1. srpnja 2013. godine), predsjednica (od 08. prosinca 2014. godine)
2. Davor Štern, član (od 1. srpnja 2013. godine), zamjenik predsjednice (od 08. prosinca 2014. godine)
3. Maruška Vizek, zamjenica predsjednika (od 28. veljače 2012. godine do 28. svibnja 2015. godine)
4. Gojko Bežovan, član (od 1. srpnja 2013. godine)
5. Vida Demarin, članica (do 04. ožujka 2015. godine)
6. Vladimir Ferdelji, član (od 08. prosinca 2014. godine)
7. Ivan Šikić, član (od 1. srpnja 2013. godine)
8. Hrvoje Šimović, član (od 28. veljače 2012. godine do 28. svibnja 2015. godine)
9. Mirsad Srebreniković, član (od 28. svibnja 2015. godine)
10. Jelena Pavičić Vukičević, član (od 28. svibnja 2015. godine)
11. Andrea Šulentić, član (od 28. svibnja 2015. godine)
12. Grgo Jelinić, član (od 28. svibnja 2015. godine)
13. Mirko Herak, član (od 28. svibnja 2015. godine)

### **Skupština društva**

Jedini član Skupštine društva Zagrebački holding d.o.o. je Grad Zagreb, a predstavnici člana tijekom 2014. bili su:

1. Milan Bandić (od 28. lipnja 2013. godine do 25. studenog 2014. godine; od 22. travnja 2015. godine)
2. Slavko Kojić (od 28. lipnja 2013. godine)
3. Sandra Švaljek (do 30. ožujka 2015. godine)

Tijekom **2015. godine**, a do datuma izdavanja izvještaja imenovan je novi predstavnik člana Skupštine:

Vesna Kusin (od 30. ožujka 2015. godine)

### **Ovisna društva i javna ustanova**

Direktori ovisnih društava i ravnateljica javne ustanove u vlasništvu Zagrebačkog holdinga d.o.o. tijekom 2014. godine bili su:

<b>Ovisno društvo</b>	<b>Direktor društva na 31. prosinca 2014.</b>
Gradska plinara Zagreb d.o.o.	Bruno Lacković
Gradska plinara Zagreb Opskrba d.o.o.	Miroslav Jerković
Zagreb plakat d.o.o.	Bosiljka Grbašić, Lovorko Mamić
Zagreb arena d.o.o.	Sretan Šarić
Gradska ljekarna Zagreb	Nadica Jambrek
Gradsko stambeno komunalno gospodarstvo d.o.o.	Joško Jakelić
Vodoopskrba i odvodnja d.o.o.	Štefica Mihalic
AGM d.o.o.	Svetlana Dizzdar
Zagrebačka stanogradnja d.o.o.	Renata Šoprek, Zdravko Juć
Centar d.o.o. u likvidaciji	Milan Kanjer (likvidator)

## **2.2. Odnos s interesno-utjecajnim skupinama**

Glavne interesno-utjecajne skupine s kojima je Grupa povezana i ostvaruje interakcije su: građani, gospodarstvo i razne ustanove kao korisnici usluga, radnici/zaposlenici, Grad Zagreb, dobavljači, finansijske institucije i mediji. Obzirom na komunalne djelatnosti Grupe, njen rad od vitalnog je značaja za Grad Zagreb, što dodatno ističe ukupnu odgovornost Grupe.

U sklopu odnosa s interesno-utjecajnim skupinama, mogu se izdvojiti ključne aktivnosti: pružanje kvalitetnih usluga Grupe svim korisnicima i komunikacija sa korisnicima, educiranje i stručno usavršavanje radnika, osiguravanje sigurnih uvjeta i zaštite na radu, sindikalno djelovanje, Etičko povjerenstvo te zaštita potrošača kroz etabliranje Povjerenstava na razini Grupe i entiteta. Područje sukoba interesa je također regulirano, a uspostavljena je i interna kontrola koja doprinosi jačanju osobne i poslovne odgovornosti.

U 2014. 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 Centar za korisnike u Ulici grada Vukovara 41, koji je u funkciji članova Grupe i koji je naišao na odličan prijem kod korisnika usluga.

Opredjeljenjem za informacijsku transparentnost, Grupa utječe na svoju reputaciju u odnosima sa svim interesnim skupinama. Stoga se posebna pažnja posvećuje redovitom izvještavanju na razini Grupe, 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 društva Grupe osiguravaju pristup svim relevantnim informacijama iz područja svog djelovanja.

### **3. Korporativna održivost i odgovornost**

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 neekonomске 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.

Premda core business Grupe čine komunalne djelatnosti, ona obavlja i druge djelatnosti od javnog interesa, te ju karakterizira snažna povezanost finansijskih i nefinansijskih 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 Grada Zagreba, određenje ciljeva nastoji se optimalno inkorporirati u strategiju Grupe na način koji će joj omogućiti djelovanje u interesu svih korisnika usluga Grupe. Stoga je za Grupu od izuzetnog značaja opredjeljenje prema korporativnoj održivosti. Radi se o modelu upravljanja koji se rukovodi kratkoročnim i dugoročnim ekonomskim i ekološkim ciljevima kao i javnom interesu Grada Zagreba, kao svog osnivača.

Šira perspektiva odgovornosti podrazumijeva odgovorno korporativno djelovanje, koje obuhvaća i zonu neekonomске 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 sastavnica 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 način upravljanja resursima da nemaju štetne utjecaje na okoliš te redovito izvještavanje nadležnih ustanova o stanju okoliša u društвima Grupe.

### **3.1. Društvena odgovornost**

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

Budući je djelatnost Grupe od temeljnog značaja za Grad Zagreb, kvaliteta pruženih usluga i izbor tehnologija izravno utječe 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, maksimalna pažnja pridaje se poštivanju radnih standarda i radnog prava, a obuhvaća i elemente zaštite okoliša.

Osobita pozornost posvećuje se zaštiti i promicanju prava osoba s invaliditetom putem prilagođenosti niskopodnih vozila javnog prijevoza te uključivanjem u radne procese u svojstvu zaposlenih osoba s različitim stupnjevima invaliditeta, koje svakodnevno uspješno sudjeluju u zahtjevnim i raznolikim aktivnostima svih društava Grupe.

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.

Unutar društvenog odgovornog poslovanja promiče se praksa povećanja transparentnosti i javnosti poslovanja te jačanja osobne odgovornosti, uz sve intenzivniju suradnju s organizacijama civilnog društva kojom se nastoje uravnotežiti zahtjeve za unaprjeđenjem kvalitete života i ostvarenjem dobrobiti šire društvene zajednice.

#### **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 radnika, kao i Antikorupcijski program.

Grupa djeluje u javnom interesu. Stoga je u cilju osiguranja odgovornog, profesionalnog, etičnog i transparentnog poslovanja Uprava društva Zagrebački

holding d.o.o. donijela Etički kodeks koji sadržava osnovne smjernice i pravila etičkog ponašanja svih zaposlenika. Etičko povjerenstvo, osnovano 2011. godine, nastavilo je s radom i u 2014. godini. Svi korisnici usluga, poslovni partneri i radnici Grupe, uz osiguranje zaštite privatnosti, pisanim ili elektroničkim putem Etičkom povjerenstvu mogu prijaviti nezakonito i/ili neetično postupanje u poslovanju. Sve zaprimljene prijave nepravilnosti dodatno se provjeravaju te se o konačnom zaključku povratno obavještava prijavitelj, odnosno ukoliko je došlo do povrede Etičkog kodeksa, obavijest o tome upućuje se Upravi Zagrebačkog holdinga d.o.o.

Upravo zbog osiguranja neposredne komunikacije s korisnicima poseban značaj ima Centar za korisnike na adresi Direkcije društva Zagrebački holding d.o.o. Tu korisnici na jednom mjestu mogu dobiti sve potrebne informacije o svim uslugama društava Grupe te plaćati račune komunalnih usluga bez naknade. Postoji poseban prostor za reklamacije gdje se mogu uložiti pismene i usmene primjedbe i reklamacije na račune ili neku drugu uslugu Grupe.

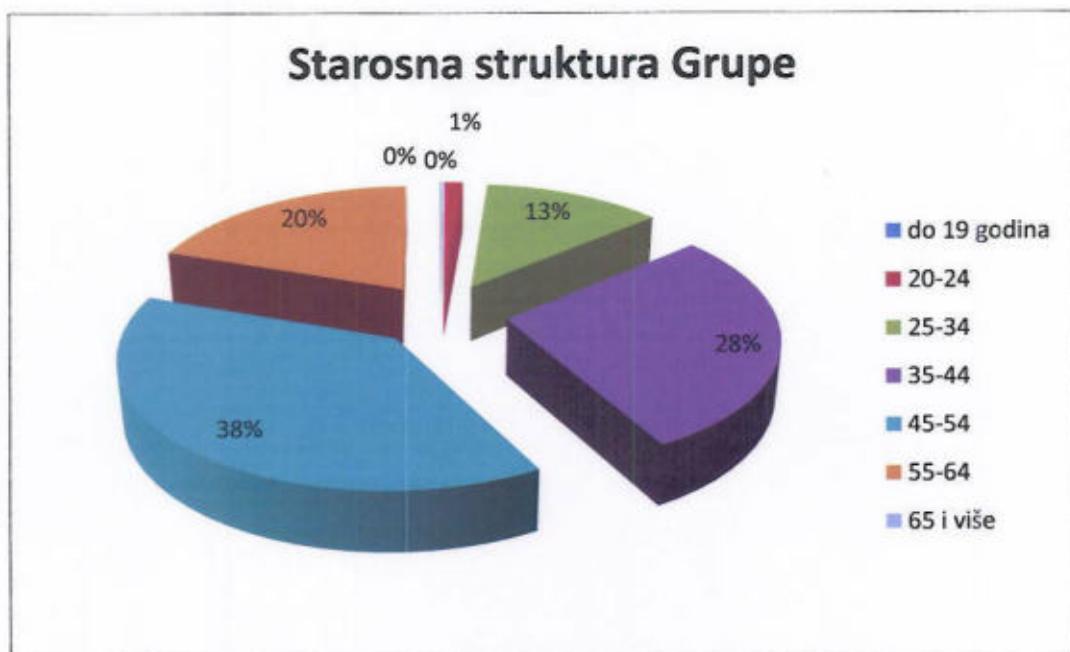
Zaštita potrošača Grupe osigurana je kroz rad Povjerenstva za reklamacije potrošača. Reklamacije potrošača u prvom stupnju rješavaju, u podružnicama i ovisnim društvima, posebno ustrojena povjerenstva koja razmatraju pritužbe na usluge koje pruža pojedina podružnica ili ovisno društvo. Donošenjem Pravilnika 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 boljitu zajednice u kojoj živimo i radimo predstavlja i sustav finansijskih i naturalnih potpora organizacijama građanskog društva, prema mogućnostima. U suradnji s mjesnom samoupravom i organizacijama građanskog društva, Grupa teži uravnotežiti zahtjeve za unaprijeđenjem kvalitete života, ostvarenjem socijalne dobrobiti te efikasnim i isplativim poslovanjem komunalnih službi.

### **3.1.2. Odgovornost prema radnicima**

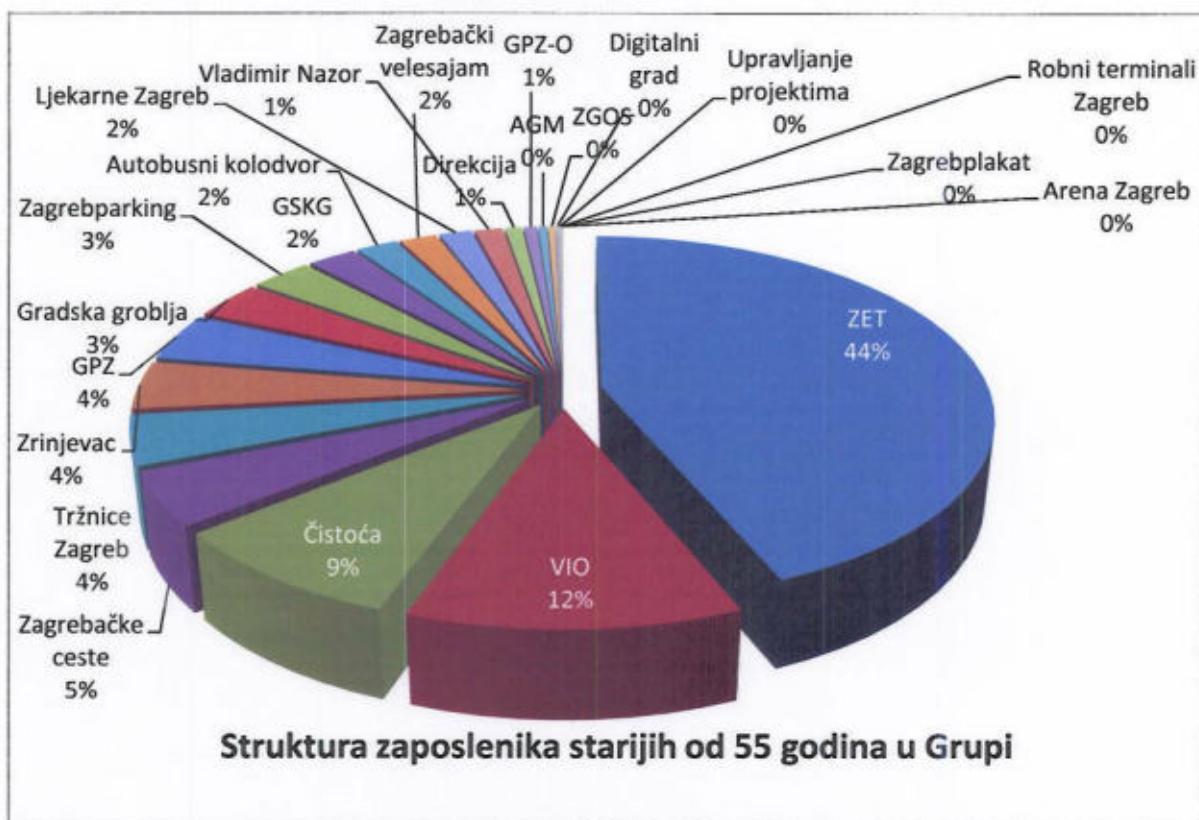
Uz brigu o zadovoljstvu korisnika uslugama, Grupa osobitu pozornost posvećuje i dobropoticanju svojih zaposlenika. Zaposlenici su najveća vrijednost i imaju središnju ulogu u izgradnji učinkovitog sustava koji svojim potencijalima omogućuje građanima i gospodarstvu grada Zagreba kvalitetnu uslugu. Na dan 31. prosinca 2014. godine Grupa je zapošljavala 10.263 zaposlenika, što predstavlja smanjenje za 1.966 zaposlenika u odnosu na stanje na dan 31. prosinca 2013. godine kada je bilo 12.229 zaposlenih. Smanjenje broja zaposlenih u Grupi posljedica je izdvajanja dijela podružnice Upravljanje sportskim objektima u ustanovu u vlasništvu Grada Zagreba te prestanka radnog odnosa odgovarajućem broju radnika zbog otkazivanja ugovora

o radu iz razloga uvjetovanih skriviljenim ponašanjem radnika, osobno uvjetovanim otkazima ugovora o radu, odnosno izvanrednim otkazivanjem ugovora o radu radnicima za koje je u postupku provjere vjerodostojnosti diploma, odnosno svjedodžbi utvrđeno da su iste nevjerodostojne. Ukoliko se iz stanja broja zaposlenih na dan 31.12.2013. godine izuzme broj radnika podružnice Upravljanje sportskim objektima koji je u 2014. godini prešao u ustanovu u vlasništvu Grada Zagreba (456 radnika) tada je broj radnika zaposlenih na 31.12.2014. godine, u odnosu na broj radnika zaposlenih na 31.12.2013. godine, smanjen za 15%.



Na dan 31.12.2014 u Grupi je zaposleno 2.014 djelatnika starijih od 55 godina (20% zaposlenih):

O P I S	Ukupno	Godine starosti							
		do 19 godina	20-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65 i više	
<b>Ukupno</b>	10.263	9	136	1.286	2.894	3.924	2.013	1	



U društvu Zagrebački holding d.o.o. djeluje 28 reprezentativnih sindikata koji su uključeni u donošenje i praćenje primjene Temeljnog kolektivnog ugovora za radnike u Zagrebačkom holdingu kojim su detaljno utvrđena prava i obveze radnika. U Grupi sveukupno djeluje 30 reprezentativnih sindikata.

Poštju 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 društava Grupe, razvijajući na taj način partnerski odnos sa sindikatima odnosno radničkim vijećima koji su ustrojeni i djeluju unutar društava Grupe.

Osobita pozornost posvećuje se zaštiti i promicanju prava osoba s invaliditetom. Stotine zaposlenika društava Grupe, s različitim stupnjevima invaliditeta, svakodnevno uspješno sudjeluje u zahtjevnim i raznolikim aktivnostima svih društava Grupe.

Za svoje zaposlenike Grupa nastoji osigurati kontinuirano usavršavanje i dodatno obrazovanje radi povećanja efikasnosti. 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.

### **3.1.3. Sustavno gospodarenje energijom i energetska učinkovitost**

U sklopu projekta Sustavno gospodarenje energijom, Grupa je krajem 2011. godine započela s edukacijskim radionicama pod nazivom Zeleni ured za svojih gotovo 13.000 zaposlenika. Cilj radionica je podizanje razine svijesti i znanja djelatnika Grupe iz područja energetske učinkovitosti, a time i ostvarenje ušteda u potrošnji energije. Motivacijski treninzi su organizirani u suradnji sa United Nations Development Programme (UNDP) koja je uspostavljena 2011. godine, na Svjetski dan zaštite okoliša, 5. lipnja. Edukativne radionice dio su većeg projekta Poticanje energetske efikasnosti u Hrvatskoj (EE projekt) koji UNDP i Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva (MINGORP) provode u suradnji s Fondom za zaštitu okoliša i energetsku učinkovitost i Globalnim fondom za okoliš. U današnje vrijeme organizacija čija je strategija zasnovana upravo na održivom razvoju postaje prepoznatljiva na lokalnoj i globalnoj razini. Društveno odgovorno poslovanje, koje primjenjuje društvo Zagrebački holding d.o.o. i ostala društva Grupe, uključuje ne samo odgovorno ponašanje prema okolišu, već i brigu prema zaposlenicima i cjelokupnoj zajednici.

## **3.2. Zaštita okoliša**

Uz visoke standarde poslovne prakse kojima težimo, neizostavno je i jasno opredjeljenje na unaprjeđenju odnosa prema okolišu. U skladu s načelima održivog razvoja, Grupa na području Grada 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 mjerama nastoji se potaknuti i lokalnu zajednicu na odgovoran odnos prema okolišu. Postavljanje spremnika za odvojeno prikupljanje različitog otpada, akcije odvoza glomaznog i ostalog otpada, reciklažna dvorišta i zeleni otoci neke su od tih mjera. Uključujući i odvoz otpada s divljih odlagališta, raznim se aktivnostima na godinu prikupi stotinjak tona iskoristivog i potencijalno opasnog otpada. Prateći standarde ekološke i društvene odgovornosti od 2007. godine u javni gradski prijevoz te za potrebe čišćenja ulica kao pogonsko gorivo uvodi se biodizel, a od 2008. i stlačeni plin. Politika nabavke vozila u javnom gradskom prijevozu i u ostalim djelatnostima, usmjerena je na daljnje proširenje voznog parka koji koristi isključivo ekološki prihvatljiva goriva, čime se djeluje na smanjenje onečišćenja koje sa sobom nosi užurbani gradski promet.

Zaštiti okoliša u 2014. godini doprinosi kontinuirani sustav monitoringa kvalitete rada novog, uređenog odlagališta, koji obuhvaća praćenje kakvoće zraka na imisijskoj postaji u naselju Jakuševac, kemijsku analizu podzemnih voda na 11 piezometara, praćenje kakvoće procjednih i oborinskih voda, svakodnevno praćenje meteoroloških parametara, praćenje slijeganja tijela odlagališta te upravljanje interventnim crpnim sustavom čime se osigurava zaštita budućeg crpilišta pitke vode Črnkovec od onečišćenja. Rješenjem Ministarstva zaštite okoliša i prirode iz listopada 2013.

godine, od 21.10.2013. na odlagalište Jakuševec odlaže se isključivo miješani komunalni otpad grada Zagreba, HB-ključnog broja 20 03 01.

Zagrebački holding d.o.o. preko podružnica ZET i Čistoća nastavlja i u 2014. primjenjivati rezultate i iskustva stečena na projektu CIVITAS-ELAN, u smislu ispitivanja mogućnosti korištenja čistih goriva: bio-dizel u podružnici Čistoća i prirodni plin u podružnici ZET. Projekt u koji su bili uključeni, pored Zagreba i gradovi Brno, Gent, Porto i Ljubljana, polučio je nova rješenja u gradskome prometu za primjenu čistih i energetski učinkovitih tehnologija te ponašanje u skladu s načelima održivog razvoja, koja se sustavno primjenjuju. U 2014. godini provedena je finansijska revizija projekta od strane Europske komisije bez ikakve primjedbe.

Grupa je sudjelovala u EU projektu UrbanBiogas u periodu od 2011. do 2013. godine. Projekt *UrbanBiogas* ili Gradska otpad za proizvodnju bioplina te korištenje biometana za utiskivanje u plinsku mrežu i promet u urbanim sredinama. Uz Grupu u projektu je sudjelovalo i 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. Kroz ovaj projekt tijekom 2013. godine izrađeni su koncepti gospodarenja otpadom u postupku proizvodnje bioplina i uporabe biometana. U 2014. godinu odrađene su aktivnosti uklapanja koncepata gospodarenja otpadom u razvojne strategije ciljanih gradova, te aktivnosti traženja potencijalnih investitora za izgradnju bioplinskih postrojenja.

Grupa također sudjeluje i u projektu Clean Fleets. Projekt je 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 vlastima i tvrtkama koje opslužuju javni prijevoz u odabiru ekološki najpovoljnijih i energetski najučinkovitijih vozila (kriteriji su energetska potrošnja vozila i emisija CO<sub>2</sub> i drugih štetnih plinova) i premošćivanju postojećih barijera za primjenu ove direktive (tehničke, zakonske, finansijske, organizacijske i sl.).

Tijekom 2014. godine Grupa je prijavila dva projekta na EU program Obzor 2020. Podružnica Čistoća je koordinator i idejni začetnik projekta *Bin2Grid* koji za cilj ima implementirati i promovirati mogućnosti održivog gospodarenja otpadom od hrane, a u svrhu proizvodnje biogoriva. U projektu sudjeluje ukupno 8 partnera iz zemalja EU a ciljani gradovi, pored Zagreba su, Skopje, Malaga i Pariz. Trajanje projekta je tri godine, odnosno do kraja 2017.

Drugi projekt na kojem podružnica Čistoća sudjeluje kao partner je *PPI4Waste* (Public Procurement of Innovation for Waste) koji za cilj ima identifikaciju naprednih tehnologija i procesa u sektoru gospodarenja otpadom te razvoju mogućnosti zelene javne nabave. Na projektu sudjeluje ukupno 8 partnera iz različitih EU zemalja. Trajanje projekta je 2,5 godine.

Pored navedenih EU projekata, Grupa permanentno inicira i sudjeluje u nizu edukativnih akcija o značenju ekoloških vrijednosti i održivom razvoju.

### 3.3. Očekivani razvoj Grupe

#### 3.3.1. Poslovna transformacija

Statusnom promjenom podjele s osnivanjem prve grupe podružnica iz tržišne domene djelatnosti Grupe u studenom 2013. godine (GSKG, AGM, Zagrebačka stanogradnja i Vodoopskrba i odvodnja) te odvajanjem dijela podružnice Upravljanje sportskim objektima u ustanovu u vlasništvu Grada u siječnju 2014. godine, započeta je transformacija Grupe u holding kompaniju u suštinskom smislu te riječi. Izdvajanje podružnica čija je djelatnost tržišna jedan je od stupova transformacije Grupe koja je u tijeku, a potkrijepljena je usvojenom Strategijom komercijalizacije Grupe, s ciljem snaženja konkurentnosti i osiguranja nužno potrebne fleksibilnosti tržišnih djelatnosti.

Ključni pokretači transformacije u tijeku odnose se na prilagodbu i stvaranje ukupno fleksibilnijeg i učinkovitijeg sustava, sposobnog za održivo i konkurentno poslovanje. Visoka diverzificiranost postojećeg portfolia djelatnosti Grupe otežano je upravljiva, pa bez potpornog zajedničkog poslovno-informacijskog sustava operativne i izvještajne funkcionalnosti, kao ni procesnih menadžerskih alata za provođenje i kontrolu efektivnosti i efikasnosti sustava, poput modela orientiranih upravljanju djelotvornošću (*performance management*), BSC-matrice uravnoteženih postignuća te sustava upravljanja kvalitetom, nije moguće niti je izvjesno očekivati da će se u poslovnom smislu sustav moći razvijati niti unaprjeđivati.

Pored navedenog, Grupa se nalazi pred izazovima unapređenja poslovanja svih svojih sastavnica, sukladno zahtjevima konkurenetskog poslovanja uz poticanje tehnološkog unapređenja i podizanja ukupne kvalitete svojih usluga. Kvalitetno osmišljena i dobro provedena srednjoročna razvojna strategija jedan je od načina odgovora na nove izazove i sredstvo kojim se osigurava aktivna uloga u restrukturiranju. U tu svrhu u 2014. godini započet je projekt izrade Razvojne strategije Grupe Zagrebački holding kojim se definira razvojni okvir i srednjoročni provedbeni akcijski plan kako samog Zagrebačkog holdinga d.o.o. tako i povezanih društava i ustanove u vlasništvu Zagrebačkog holdinga d.o.o.

Razvojna strategija pripremljena je na temelju strateške analize okruženja i vlastitih sposobnosti s ciljem da:

- naznači strateške pravce organizacijskih promjena unutar Grupe;
- definira prioritetna područja za ulaganja u unapređenje poslovanja;
- ubrza proces razvoja ljudskih potencijala u pogledu obrazovanosti, vještina i motivacije, uključujući sustave upravljanja, kontrole te prepoznavanja i nagrađivanja izvrsnosti.

Strategija razvoja Zagrebačkog holdinga 2014.–2020. „vertikalno“ je usklađena s nadređenim razvojnim dokumentima, odnosno jednim od četiri predložena osnovna

područja financiranja za Hrvatsku iz ESI fondova za razdoblje 2014.–2020: „jačanje institucionalnih kapaciteta i poticanje učinkovite javne uprave“, na što se referira u nizu strateških dokumenata na nacionalnoj razini Republike Hrvatske. Također, u sklopu *Operativnog Programa za ljudske resurse* izdvojen je investicijski prioritet pod prioritetsnom osi „Pametna uprava“, koji nalaže: „investicije u institucionalne kapacitete i efikasnu javnu upravu i javne usluge na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini, u svrhu pospješivanja reformi i dobre vladavine“. Konačno, jedan od izdvojenih prioriteta u sklopu Strateškog cilja: „Unapređenje sustava upravljanja razvojem“ u sklopu Razvojne strategije Grada Zagreba – Zagrebplana jest: „poboljšanje rada gradske uprave, institucija i javnih poduzeća“.

### 3.3.2. Razvojna usmjerenja Grupe

Vizija Grupe ostvarit će se idućem srednjoročnom razdoblju provedbom aktivnosti i projekata koji pridonose ostvarenju triju ključnih strateških ciljeva:

- **Strateški cilj 1 – Kvalitetna i pouzdana javna usluga**
- **Strateški cilj 2 – Rast i razvoj**
- **Strateški cilj 3 – Korporativna održivost (društveno odgovorno poslovanje, društveni, ekonomski i ekološki aspekt)**

Određenje strateških ciljeva i strategije kao sredstva ostvarenja ciljeva poduzeća temelji se na definiranju korporativnih procesa i organizacijskoj strukturi koja će omogućiti i podupirati njihovo ostvarenje. 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 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 učinkovito upravljanje troškovima, unaprjeđenje poslovnih procesa te razvoj integriranog informacijskog sustava izvještajno upravljačke i operativne razine, uz paralelno, promišljeno ulaganje u razvoj novih i podizanje kvalitete postojećih usluga.

U skladu sa razvojnim smjernicama Grada, korporativna strategija predviđa strateško usmjereno organskog rasta, a zatim strategiju ekspanzije za komunalni portfolio usluga, s naglaskom na efikasnost i marginalnu profitabilnost, dok se za probrani portfolio tržišnih usluga predviđa postizanje konkurentnosti te dosezanje liderске pozicije u djelatnosti ili prepuštanje djelatnosti privatnom sektoru, ukoliko je trošak investiranja u postizanje adekvatne razine operativne učinkovitosti previsok za društva Grupe.

U narednom razdoblju nastavlja se s konsolidacijom poslovanja u svrhu zadržavanja pozitivnog poslovnog rezultata putem pojačane aktivnosti na povećanju prihoda, kontroli troškova te dalnjim poboljšanjima u poslovno-upravljačkim procesima, sve

usmjereni na specifični cilj refinanciranja obveznica društva Zagrebački holding d.o.o.

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 prilagođene realnim izvorima financiranja te bi trebale rezultirati, temeljem parametara opravdanosti, efikasnijom alokacijom i sigurnijim povratima. Investicije u komunalne djelatnosti i ljudske potencijale odabrane su kao prioriteti i čine temelj o čijoj efikasnosti ovisi budući razvoj Grupe.

### **3.3.3. Projekti financirani EU sredstvima i sredstvima fondova**

Nakon pridruživanja Hrvatske Europskoj uniji intenzivirane su aktivnosti pripreme projekata za apliciranje sredstava iz strukturnih i kohezijskog fonda EU u suradnji sa lokalnom samoupravom i nadležnim ministarstvima.

U tu svrhu u 2014. izrađen je korporativni Priručnik o procedurama za pripremu i provedbu EU projekata, kojim se omogućava sistematična priprema i procesno utemeljena provedba aktivnosti svojstvenih postupku apliciranja.

Primarna područja u kojima Grupa priprema projekte su: zaštita okoliša i gospodarenje otpadom, energetska učinkovitost i obnovljiva energija, prometni sektor i čisti javni prijevoz te razvoj ljudskih potencijala u segmentima razine obrazovanosti, vještina i motivacije, uključujući i sustave upravljanja, kontrole te prepoznavanja i nagrađivanja izvrsnosti.

U svrhu apliciranja na sredstva iz EU fondova, Grupa radi na podizanju apsorpcijskih kapaciteta ljudskih resursa kroz edukacije o pripremama i provedbi EU projekata, radi na poticanju suradnje sa nadležnim gradskim i državnim tijelima.

Tijekom listopada 2014. Europska komisija odobrila je financiranje 2 projekata (Zagrebački holding d.o.o. /podružnica Čistoća) prijavljenih na HORIZON 2020 i to:

1) Projekt Bin2Grid je usmjeren na preuzimanje dobre prakse i iskustva sa ciljem da se poveća udio obnovljivih izvora energije kroz upotrebu bio otpada u 4 ciljana grada: Zagreb, Skopje, Malaga i Pariz. Početak projekta je siječanj 2015. a trajanje projekta je 36 mjeseci.

2) Projekt PPI4WASTE bavi se promocijom i mjerama vezanim uz zelenu javnu nabavu, glede gospodarenja otpadom. Početak provođenja projekta je siječanj 2015., a trajanje je 30 mjeseci.

U tijeku je projekt CLEAN FLEETS („Čisti vozni parkovi“) namijenjen pružanju pomoći javnim službama i voditeljima voznih parkova u primjeni Direktive 2009/33/EZ pri nabavi ili leasingu čistih i energetski učinkovitih vozila.

Završen je projekt UrbanBiogas koji promovira pristup „Od otpada do biometana“ pročišćavanjem bioplina do kvalitete biometana i utiskivanje u distribucijsku mrežu prirodnog plina.

### Program Promet

Preduvjet za kandidiranje projekata iz prometnog segmenta je izrada dva dokumenta: Strategija prometnog razvitka RH iz kojeg proizlazi Operativni program Promet 2014-2020 te Strategija prometa Grada Zagreba za razdoblje 2014-2020. Grupa je uključena u pripremu navedenih dokumenata.

Budući da je za sve infrastrukturne projekte pri kandidiranju nužno imati gradsku strategiju, Grupa radi i na projektima koji se ne tiču isključivo infrastrukture kao što su: *Kupnja autobusa na pogon CNG, Rekonstrukcija i modernizacija tramvajske energetske mreže, Automatsko brojanje putnika, Istraživanje problematike sučelja kotača i tračnica (kolosijeka) na mreži tramvajske pruge Grada Zagreba, SCADA - sustav daljinskog nadzora i upravljanja ispravljačkim stanicama i kontaktnom mrežom tramvajskog prometa*. Navedeni projekti su prijavljeni na javni poziv MRRFEU.

*Projekt čisti promet u Gradu Zagrebu* započet je kroz projekt Civitas Elan 2008. godine u kojem društvo Zagrebački holding d.o.o. preko ZET-a i Čistoće sudjeluje u projektu financiranom od strane EU fondova. Grupa se u projekt uključila nabavom energetski učinkovitih i manje bučnih tramvaja, nabavom autobusa koji kao pogonsko gorivo koriste biodizel ili prirodni plin te nabavom vozila za odvoz otpada i čišćenje ulica na pogon biodizelom. Rezultat projekta već sada pokazuje zadovoljavajuće parametre kroz smanjenje onečišćenja zraka za 5% i smanjenje buke za 3-5 decibela. Projekt Civitas Elan službeno je završio u 10 mjesecu 2012. godine, ali su se u 2014. godini nastavila sustavno primjenjivati iskustva stečena na projektu.

*Projekt Žičara Sljeme* također nastavlja sa svojim razvojem u 2014. godini, s ciljem pripreme na javne pozive za dodjelu bespovratnih sredstava iz EU fondova. Projekt se očituje kroz: rekonstrukciju žičare Sljeme sa izgradnjom nove donje stanice sa javnom garažom i žičarom u dužini 4.907,49 metara sa gornjom postajom u rekonstruiranom postojećem objektu, izgradnjom javne garaže ispod okretišta tramvaja Dolje, rekonstrukcijom Gračanske ceste te izgradnjom autobusnog terminala s pješačkim nadhodnikom. Tijekom 2014. godine pristupilo se utvrđivanju položaja početne stanice i rješavanju imovinsko pravnih odnosa. Identificirani su osnovni preduvjeti koji se odnose na uskladbu i provedbu prostorno-tehničkih rješenja žičare, kroz prostorno plansku dokumentaciju, Prostorni plan parka prirode Medvednica i kroz Generalni urbanistički plan Grada Zagreba. U 2014. godini pristupilo se izradi studije izvodljivosti i izradi tehničkog rješenja za pozicioniranje trase i objekata žičare u zoni okretišta tramvaja.

• **Program Okoliš**

Grupa svoje poslovanje na ovom području modelira i usklađuje sa direktivom EU kroz poslove standardizacije, kvalitete, zaštite okoliša i energetske učinkovitosti.

U sklopu programa Okoliš financirati će se ulaganja u infrastrukturu za gospodarenje otpadom.

Gradska skupština Grada Zagreba je na prijedlog gradonačelnika donijela Plan gospodarenja otpadom u 10. mjesecu 2014 godine. Također, u 2014. godini usvojen je Zakon o održivom gospodarenju otpadom, nakon čega je Grad Zagreb donio niz odluka koje se referiraju na Zakon.

Podružnica ZGOS je u lipnju 2013. godine započela postupak utvrđivanja objedinjenih uvjeta zaštite okoliša za postojeće odlagalište otpada Prudinec/Jakuševec (ishođenje tzv. okolišne dozvole). Nakon uspješnog ispunjenja svih preduvjeta za ishođenje iste, Ministarstvo zaštite okoliša i prirode je u siječnju 2015. godine donijelo Rješenje o objedinjenim uvjetima zaštite okoliša (okolišnu dozvolu) za postojeće odlagalište otpada Prudinec/Jakuševec s rokom do 31.12.2018. godine.

Odvojeno prikupljanje otpada očekuje se do kraja 2015. godine. Zadatak podružnice Čistoća je ispuniti tehničko tehnološke uvjete infrastrukturnog opremanja cijelog grada. Prije toga se moraju osposobiti reciklažna dvorišta, a to je minimalno jedno dvorište po jednoj gradskoj četvrti, a na njega bi se trebale odložiti sve vrste otpada.

Nastavila se izrada i dostava podataka putem Registra za onečišćenje okoliša (ROO) na nivou operatera Grupe, koji se isporučuju Uredu za zaštitu okoliša Grada Zagreba i prema Agenciji za zaštitu okoliša na godišnjoj osnovi.

U 2014. godini nastavlja se realizacija i praćenje Projekta upravljanja okolišem kroz Postupak vođenja očeviđnika o nastanku i tijeku otpada u svim dijelovima Grupe.

Također se tijekom godine ostvarivala kontinuirana suradnja s nadležnim gradskim tijelima, nadležnim Ministarstvom, Agencijom za zaštitu okoliša i Fondom za zaštitu okoliša i energetsku učinkovitost.

### **3.3.4. Uspostava visokoučinkovite, pouzdane i sigurne informatičke i telekomunikacijske potpore poslovanju društava Grupe**

Standardizacija programske podrške poslovnim područjima i dalje je prioritet na kojem se intenzivno nastoji raditi pa je kroz razdoblje poslovne godine 2014. napravljeno kako slijedi:

#### **a) Uvođenje sustava za upravljanje dokumentacijom**

U podružnice Zagrebački električni tramvaj (ZET), Zagrebparking te Zagrebačke ceste uveden je sustav za upravljanje dokumentacijom (DMS) kao proširenje korištenja postojeće korporativne programske podrške. Podružnice Gradska groblja i Tržnice Zagreb zbog svojih specifičnih poslovnih zahtjeva već imaju u svojim ERP sustavima ugrađen DMS sustav pa je rješenje za povezivanje tematski vezanih predmeta za Direkciju definirano i funkcionalno opisano (servis za aktivnu razmjenu podataka o zajedničkim predmetima) te infrastrukturno pripremljeno za produkciju.

Korištenje programskog sustava na razini društva Zagrebački holding d.o.o. logički je revidirano te je izlazni rezultat jedinstvena programska podrška, logički ujednačena za poslovno područje svih organizacijskih jedinica Zagrebačkog holdinga.

Dodatno, programski sustav za upravljanje dokumentacijom nadograđen je sa ciljem:

- Uspostave platforme za upravljanje pravnim predmetima pri čemu je dodana grupa atributa potrebna za praćenje pravnih predmeta i spisa. Atributi obuhvaćaju status predmeta, kalendar ročišta, finansijske parametre, upravljanje odvjetničkim i javnobilježničkim uslugama, praćenje predmeta po odvjetnicima i javnim bilježnicima, itd.
- Omogućeno je praćenje finansijskih dokumenata; sustav je nadograđen specifičnim atributima (podacima) za finansijske dokumente; omogućeno je izvještavanje iz evidencija dokumenata (računi, ostali finansijski dokumenti) te „eksportiranje“ podataka u Excel na zahtjev krajnjih korisnika.

#### **b) Uvođenje jedinstvenog programskog sustava za upravljanje ljudskim resursima i obračun plaće**

Na razini Zagrebačkog holdinga d.o.o. te dijela ovisnih društava (Vodoopskrba i odvodnja d.o.o., GSKG d.o.o., AGM d.o.o.) implementirana je jedinstvena programska podrška za poslovno područje upravljanja ljudskim resursima i obračuna plaće. Jedinstvena programska platforma obuhvaća sve procese iz domene upravljanja ljudskim resursima i obračuna plaća što podrazumijeva i uspostavljenu jedinstvenu bazu podataka te jedinstven proces obračuna plaća.

### **c) Registar i Jedinstvena uplatnica (JUP)**

Kroz aktivnu podršku u radu Tima za JUP (jedinstvenu uplatnicu) realizirani su izlazni rezultati kako slijedi:

- Registar je povezan s OIB sustavom te je omogućena automatska provjera OIB-a obveznika/korisnika usluga Grupe;
- Informacijski sustav Grupe u dijelu izdavanja računa (JUP-a) povezan je sa sustavom eGrađani te je omogućena dostava PDF računa u korisnički pretinac;
- Stvorena je osnova za mogućnost ukidanja dostave računa u papirnatom obliku korisnicima koji se odluče za ovu opciju;
- Kreirana je digitalna arhiva PDF računa i obrazaca;
- Kako je, između ostalog, jedan od ciljeva rada tima za JUP uspostaviti Registar (objekata, vlasnika, obveznika i naknada) kao referentnu bazu matičnih podataka Grupe za komunalne usluge, izrađena je specifikacija web servisa za konsolidaciju matičnih podataka sa informacijskim sustavom Vodoopskrbe i odvodnje d.o.o.

#### **3.3.5. Izdvojeni kapitalni infrastrukturni projekti - izgradnja svjetlovodne distribucijske mreže u gradu Zagrebu**

Podružnica Zagrebački digitalni grad provodi pilot projekt izgradnje svjetlovodne distribucijske mreže (SDM) u naselju Vrbani III, Zagreb. Ova podružnica, kao infrastrukturni operator, gradi otvorenu mrežu koja krajnjim korisnicima omogućava slobodan izbor operadora usluge. Takvim tipom mreža omogućava se da postavljanje, održavanje i upravljanje svjetlovodnom infrastrukturom u zgradama održuje jedan operator koji ima obvezu davanja pristupa mreže svim drugim operatorima. Pristup ovakvoj mreži se omogućava svim operatorima uz ravnopravne i nediskriminirajuće uvjete čime se izbjegava nepotrebno, odnosno ekonomski neopravdano, multipliciranje svjetlovodnih instalacija (i s time povezanih radova) u zgradama, tj. da svaki operator postavlja svoju infrastrukturu u zgradama. Ovakav otvoreni pristup podržava i Europska komisija u vidu Direktive 2014-61-EU o mjerama za smanjenje troškova postavljanja električkih komunikacijskih mreža velikih brzina.

Izgradnja ove vrste infrastrukture također direktno pomaže ostvarenju ciljeva EU Digital Agenda-e 2020, posebice u cilju osiguranja infrastrukturnih preduvjeta za ispunjenje cilja opće pokrivenosti širokopojasnim pristupom minimalne brzine 30 Mbit/s i cilja da 50% kućanstava koristi širokopojasni pristup minimalne brzine 100 Mbit/s.

U 2014. godini, podružnica Zagrebački digitalni grad je počela s provedbom projekta, koja i danas traje. U tijeku je faza gradnje/postavljanja svjetlovodnih instalacija unutar

zajedničkih prostora zgrada kao i u prostorima krajnjih korisnika (maksimalni potencijal naselja je oko 2000 korisničkih jedinica).

Osim navedenog, podružnica Zagrebački digitalni grad priprema uvođenje sustava nadzora i upravljanja samostojećim vanjskim razvodnim ormarićima na području grada Zagreba s ciljem učinkovitog upravljanja prostornim resursima grada Zagreba.

#### **4. Rezultat poslovanja i finansijska izvješća Grupe**

Rezultat poslovanja Grupe prikazan je izvještajem o dobiti ili gubitku i ostaloj sveobuhvatnoj dobiti za razdoblje od 1. siječnja do 31. prosinca 2014. godine dok je finansijsko stanje Grupe za 2014. godinu prikazano izvještajem o finansijskom položaju na dan 31. prosinca 2014. godine. U nastavku je prikazan skraćeni izvještaj o dobiti ili gubitku i ostaloj sveobuhvatnoj dobiti i skraćeni izvještaj o finansijskom položaju Grupe s iskazanim najvažnijim stavkama.

U studenom 2013. godine prema Planu podjele društva Zagrebački holding d.o.o. izdvojene su četiri poslovne cjeline: opskrba vodom (podružnica Vodoopskrba i odvodnja), upravljanje objektima (podružnica Gradsko stambeno komunalno gospodarstvo), gradnja i prodaja stanova (dio podružnice Stanogradnja) te izdavačka djelatnost (podružnica AGM), u četiri nova trgovačka društva. Rješenjem Trgovačkog suda u Zagrebu (broj Tt-13/25472-2) od 8. studenoga 2013. godine u Sudski je registar proveden upis podjele društva Zagrebački holding d.o.o. odvajanjem s osnivanjem novih društava: Gradsko stambeno komunalno gospodarstvo d.o.o., Vodoopskrba i odvodnja d.o.o., Zagrebačka stanogradnja d.o.o. i AGM d.o.o.

#### **4.1. Izvještaj o dobiti ili gubitku i ostaloj sveobuhvatnoj dobiti**

Izvještaj o dobiti ili gubitku i ostaloj sveobuhvatnoj dobiti Grupe za 2014. i 2013. godinu prikazan je kako slijedi:

Opis	2014.	2013.	Promjena 2014. -2013. %
	u 000 kn	u 000 kn	
Poslovni prihodi	5.389.393	6.126.374	(12%)
Poslovni rashodi	5.104.719	5.730.356	(11%)
Financijski prihodi	116.506	486.316	(76%)
Financijski rashodi	340.880	796.086	(57%)
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>5.505.899</b>	<b>6.612.690</b>	(17%)
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>5.445.599</b>	<b>6.526.442</b>	(17%)
Dobit prije oporezivanja	60.300	86.248	(30%)
Porezni rashod	(22.294)	(43.832)	(49%)
<b>Dobit tekuće godine</b>	<b>38.006</b>	<b>42.416</b>	(10%)
Gubitak iz revalorizacije umanjen za poreze	(33.367)	(112.711)	(70%)
<b>Ukupna sveobuhvatna dobit / (gubitak) za godinu</b>	<b>4.639</b>	<b>(70.295)</b>	<b>(107)%</b>

#### **4.1.1. Prihodi**

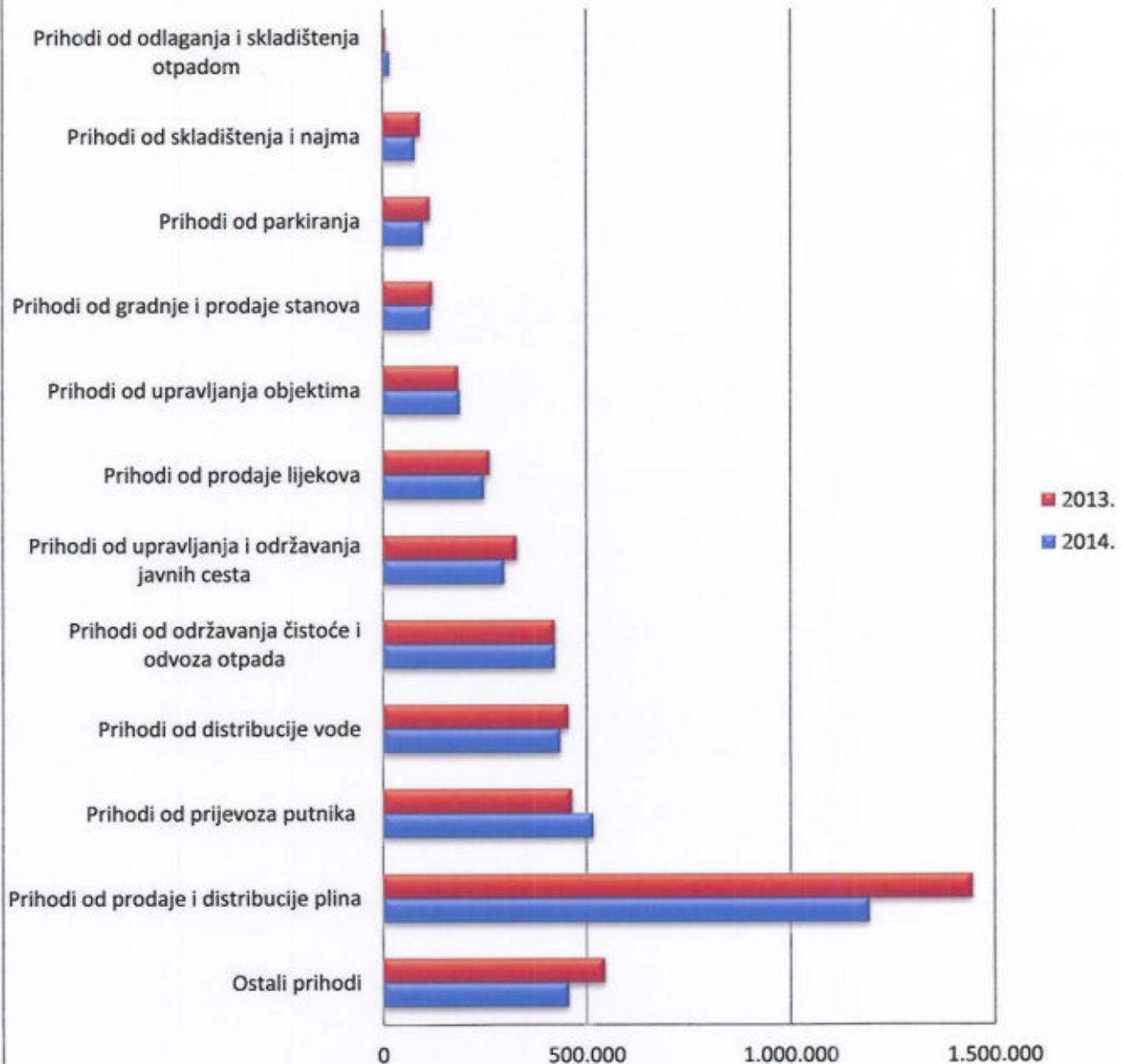
/i/ **Poslovni prihodi** u 2014. godini smanjeni su 736.981 tisuća kuna u odnosu na 2013. godinu i prikazani su kako slijedi:

Opis	2014	2013	Promjena 2014. -2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Prihodi od prodaje	4.071.112	4.450.494	(9%)
Ostali poslovni prihodi	1.318.281	1.675.880	(21%)
<b>Ukupno poslovni prihodi</b>	<b>5.389.393</b>	<b>6.126.374</b>	<b>12%</b>

/i-1/ **Prihodi od prodaje** u 2014. godine manji su za 379.382 tisuća kuna u odnosu na 2013. godinu te su prikazani kako slijedi:

Opis	2014.	2013.
	u 000 kn	u 000 kn
Prihodi od prodaje i distribucije plina	1.193.355	1.446.111
Prihodi od prijevoza putnika	516.020	464.111
Prihodi od distribucije vode	434.985	455.291
Prihodi od održavanja čistoće i odvoza otpada	422.399	423.003
Prihodi od upravljanja i održavanja javnih cesta	298.156	329.236
Prihodi od prodaje lijekova	248.944	262.808
Prihodi od upravljanja objektima	189.270	185.963
Prihodi od gradnje i prodaje stanova	116.490	122.519
Prihodi od parkiranja	99.003	116.525
Prihodi od skladištenja i najma	79.412	92.659
Prihodi od odlaganja i skladištenja otpadom	17.103	7.507
Ostali prihodi	455.975	544.761
<b>Ukupno</b>	<b>4.071.112</b>	<b>4.450.494</b>

### Prihodi po poslovnim segmentima (u tisućama kuna)





Smanjenje distribuiranih količina prirodnog plina društva Gradska plinara Zagreb d.o.o. u 2014. godini, u odnosu na 2013. godinu u najvećoj mjeri vezano je uz rast srednje dnevne temperature u ogrjevnem ciklusu. Srednja godišnja temperatura u 2013. godini je bila 13°C dok je u 2014. godini bila 13,7°C. Primjetne su i mjere štednje zbog porasta krajnje cijene energije te mjere energetske obnove u cilju povećanja energetske učinkovitosti, ali sa znatno manjim utjecajem.

Gradska plinara Zagreb Opskrba d.o.o. je na dan 31.12.2014. godine opskrbljivala kupce kategorije kućanstvo i kupce kategorije poduzetništvo na distribucijskom području Gradske plinare Zagreb d.o.o. i distribucijskom području Elektrometala – distribucije plina d.o.o., Bjelovar (preuzimanje krajnjih kupaca od opskrbljivača Elektrometal d.d. kojem je oduzeta dozvola za obavljanje energetske djelatnosti opskrbe plinom). Uslijed smanjene potražnje za prirodnim plinom od strane Gradske plinare Zagreb d.o.o. kao najvećeg kupca a radi porasta srednje dnevne temperature u ogrjevnem ciklusu, pokazatelj opskrbe plinom bilježi smanjenje od 15%.

U tablici iznad prikazani podaci za Vodoopskrbu i odvodnju za 2014. godinu uspoređeni su sa ostvarenjem cijele poslovne godine (dok je bila u sastavu društva Zagrebački holding d.o.o. za jedanaest mjeseci 2013. godine) i poslovanje trgovackog društva Vodoopskrba i odvodnja d.o.o. (u prosincu 2013. godine). Pad isporučenih količina vode od 2% rezultat je cjelokupne gospodarske situacije i nastavka silaznog trenda potrošnje koji datira od uvođenja naknade za pročišćavanje otpadnih voda, a u novije vrijeme prisutna je značajna racionalizacija potrošnje.

Ukupan broj prodanih karata podružnice ZET u 2014. godini, u odnosu na 2013. godinu, povećan je za 44,3% što predstavlja povećanje prihoda od prodaje za 13,5% ili 60.606 tisuća kuna. Potrebno je naglasiti da u 2014. godini sve vrste karata bilježe veću prodaju. U odnosu na 2013. godinu porasla je prodaja pojedinačnih karata u vozilu za skoro 5 puta dok je prodaja pojedinačnih karata izvan vozila povećana za 31,3%. Na porast prodaje papirnatih pojedinačnih karata utjecalo je ukidanje m-prijevoz usluge (od 1. kolovoza 2013. godine), smanjenje cijena pojedinačnih papirnatih karata (od 10. listopada 2013. godine) i intenzivna kontrola karata u vozilima. Dnevne karte bilježe porast prodaje za 74%, dok je prodaja općih mjesecnih preplatnih karata u odnosu na 2013. godinu veća za 19%, a prodaja općih godišnjih preplatnih karata za 17%. Prihod od prodaje mjesecnih i godišnjih općih karata veći je za 22.930 tisuća kuna u odnosu na isto razdoblje prošle godine. Povećanju prihoda osim intenzivne kontrole pridonijele su i odluke Grada (od rujna 2013.) i Zagrebačkog holdinga d.o.o. (od listopada 2013.) da za svoje zaposlenike kupuju godišnje karte.

Ostali prihodi od prodaje prikazani su kako slijedi:

Opis	2014.	2013.
	u 000 kn	u 000 kn
Prihodi od uređivanja i održavanja zelenih površina	189.096	192.260
Prihodi od tržnica	74.758	76.811
Prihodi od pogrebnih djelatnosti	57.763	57.689
Prihodi od usluga autobusnog kolodvora	41.114	39.911
Prihodi od organiziranja sajmova i kongresa	39.450	42.814
Prihodi od putničkih agencija	22.254	23.734
Prihodi od najma telekomunikacijskih vodova i mreža	12.850	11.256
Prihodi od izdavačke djelatnosti	7.016	6.320
Prihodi od upravljanja i održavanja sportskih objekata	5.964	71.689
Ostali prihodi	5.710	22.277
<b>Ukupno</b>	<b>455.975</b>	<b>544.761</b>

/i-2/ Ostali poslovni prihodi u 2014. godini u odnosu na 2013. godinu manji su za 357.599 tisuća kuna i prikazani su kako slijedi:

Opis	2014.	2013.	Promjena 2014. - 2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Prihodi od subvencija i potpora	687.495	880.265	(22%)
Prihodi od ukidanja odgođenog priznavanja prihoda	268.073	271.629	(1%)
Naplaćena otpisana potraživanja	105.859	88.639	19%
Nerealizirani dobitci iz promjene fer vrijednosti investicijskih nekretnina	94.704	107.340	(12%)
Prihodi od ukidanja rezerviranja	65.634	202.903	(68%)
Prihodi od prodaje dugotrajne imovine, viškova i procjena	13.660	23.113	(41%)
Naplate šteta	8.917	14.646	(39%)
Ostali poslovni prihodi	73.939	87.345	(15%)
<b>Ukupno</b>	<b>1.318.281</b>	<b>1.675.880</b>	<b>(21%)</b>

Prihodi od subvencija i potpora u najvećoj mjeri ostvareni su od Grada Zagreba a obuhvaćaju:

- financijske potpore iz proračuna Grada za namjene koje su odobrene od Skupštine,
- financijske potpore za otplatu dospjelih kredita (glavnice, kamata, naknada).

Struktura prihoda od subvencija prikazana je kako slijedi:

u 000 kn	2014.			2013.		
	Grad Zagreb	Ostali	Ukupno	Grad Zagreb	Ostali	Ukupno
ZET	620.472	17.590	638.062	772.096	17.580	789.676
Ostale podružnice i ovisna društva	42.868	6.565	49.433	86.626	3.963	90.589
<b>Ukupno</b>	<b>663.340</b>	<b>24.155</b>	<b>687.495</b>	<b>858.722</b>	<b>21.543</b>	<b>880.265</b>

Prihodi od ukidanja odgođenih prihoda iskazuju se u visini obračunate amortizacije za kapitalna ulaganja (ulaganja u objekte i opremu komunalne infrastrukture) koja su financirana iz sredstava proračuna Grada Zagreb i drugih tuđih izvora (MRS 20 Računovodstvo državnih potpora i objavljivanje državnih potpora). Ne postoje neispunjeni uvjeti i drugi nepredviđeni događaji vezani uz državnu potporu koja je bila priznata.

Nerealizirani dobici iz promjene fer vrijednosti ulaganja u nekretnine priznati su za nekretnine kojima je po procjeni sudskog vještaka u 2014. godini povećana fer vrijednost, istodobno je priznato i 28.537 tisuća kuna nerealiziranih gubitaka iz promjene fer vrijednosti ulaganja u nekretnine za nekretnine kojima je smanjena fer vrijednost tako da je neto promjena fer vrijednosti ulaganja u nekretnine kroz dobit ili gubitak 66.167 tisuća kuna neto nerealiziranih dobitaka.

Prihodi od ukidanja rezerviranja prikazani su kako slijedi:

Opis	2014.		2013.	
	u 000 kn	u 000 kn	u 000 kn	u 000 kn
Za primanja zaposlenika		28.660		169.766
Za godišnje odmore i ostalo		25.287		24.492
Po sudskim sporovima po procjeni odvjetnika		11.687		8.645
<b>Ukupno</b>		<b>65.634</b>		<b>202.903</b>

Tijekom 2013. godine potpisana je V. dodatak Temeljnog kolektivnom ugovoru kojim su jubilarne nagrade smanjene na neoporezive iznose što je uvjetovalo smanjenje sadašnje vrijednosti rezerviranja za primanja zaposlenih i priznavanje prihoda od ukidanja rezerviranja za primanja zaposlenih.

Prihodi od naplata šteta odnose se na:

Opis	2014.	2013.
	000 kn	u 000 kn
Prihodi od naplaćenih šteta i ugovornih kazni	7.259	7.997
Ostalo (prihodi od otpisa obveza, odobrenih popusta i sl.)	1.658	3.474
Oprihodovani više ukalkulirani radovi za objekat Sopnicu po okončanim situacijama izvođača radova	-	3.175
<b>Ukupno</b>	<b>8.917</b>	<b>14.646</b>

Prihodi od naplaćenih šteta i ugovornih kazni u značajnoj mjeri se odnose na podružnicu ZET u iznosu od 4.519 tisuća kuna za naplatu šteta od osiguravajućih društava.

Ostali poslovni prihodi odnose se, u materijalno najznačajnijem iznosu, na prihode iz interne realizacije, prihode od viškova te ostale nespomenute prihode.

/ii/ Financijski prihodi prikazani su kako slijedi:

Opis	2014.	2013.	Promjena
	u 000 kn	u 000 kn	2014. - 2013.
Prihodi od kamata	27.408	30.153	(9%)
Prihodi od kamata iz prodaje nekretnina	-	349.888	(100%)
Pozitivne tečajne razlike	16.814	60.577	(72%)
Ostali financijski prihodi	72.284	45.698	58%
<b>Ukupno</b>	<b>116.506</b>	<b>486.316</b>	<b>(76%)</b>

Neto razlika pozitivnih i negativnih tečajnih razlika u 2014. godini iznosi 24.280 tisuća kuna rashoda od negativnih tečajnih razlika (2013. godina 43.589 tisuća kuna rashoda od negativnih tečajnih razlika).

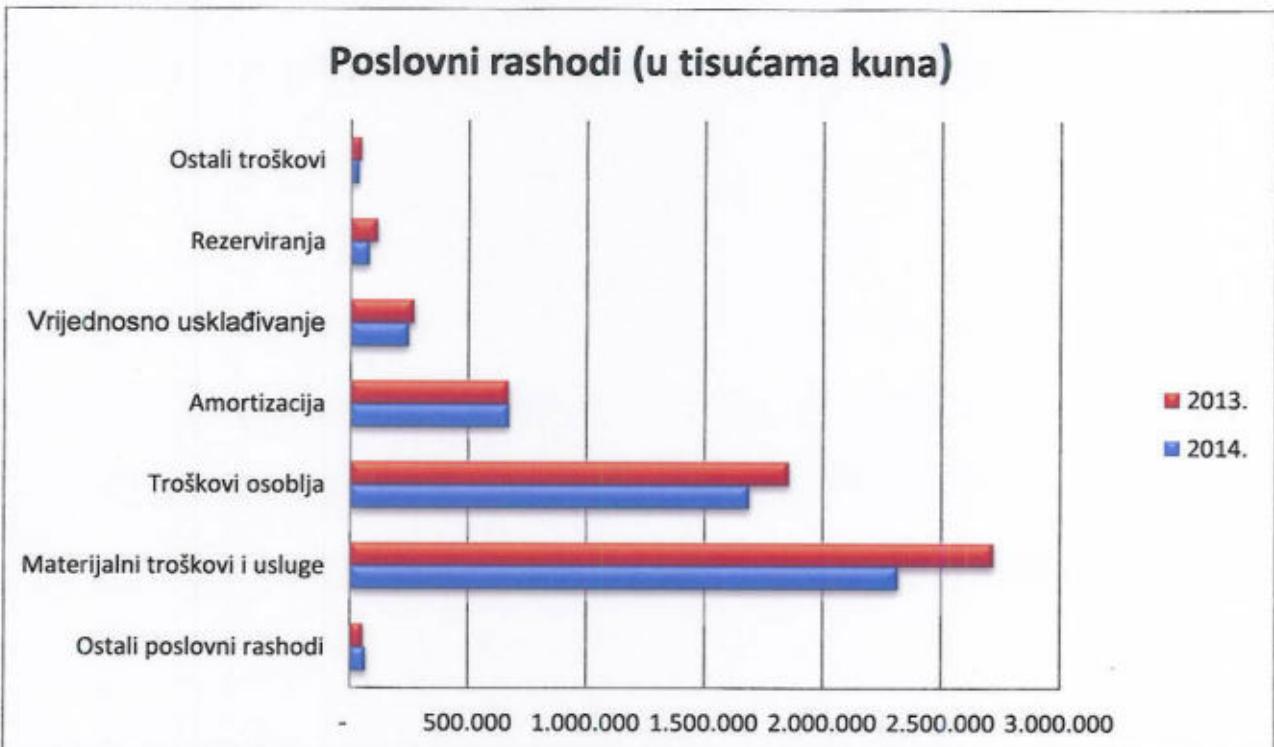
Kamate od prodaje nekretnina iskazane u 2013. godini odnose na prihode od kamata za prodane nekretnine Gredelj i Zagrepčanka Gradu Zagrebu (349.888 tisuća kuna).

U sklopu ostalih financijskih prihoda, u ostvarenju 2014. godine iskazano je 32.389 tisuća kuna više prihoda od diskonta podružnice Upravljanje projektima uslijed iskazivanja većih prihoda od diskonta radi prodanih potraživanja od Grada Zagreba (po ugovorima za najam stanova i poslovnih prostora) bankama.

#### 4.1.2. Rashodi

/i/ Poslovni rashodi 2014. godine iznose 5.104.719 tisuća kuna i u odnosu na 2013. godinu manji su za 625.637 tisuća kuna odnosno 11%. Struktura istih prikazana je kako slijedi:

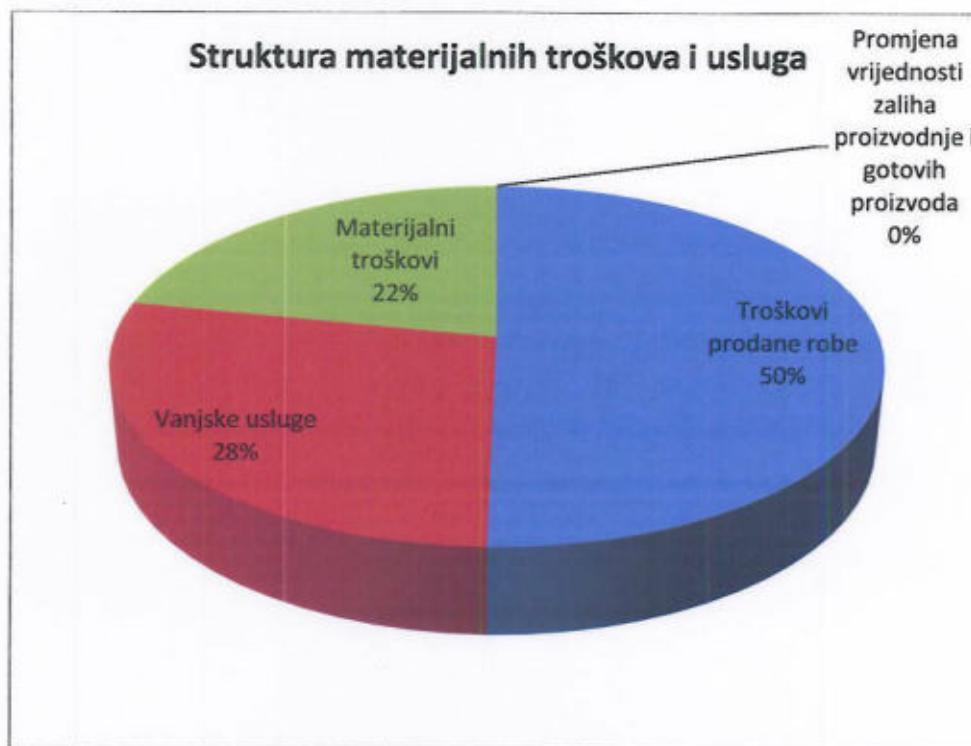
Opis	2014.	2013.	Promjena 2014. - 2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Materijalni troškovi i usluge	2.318.123	2.720.293	(15%)
Troškovi osoblja	1.689.082	1.856.475	(9%)
Amortizacija	672.095	670.186	0%
Vrijednosno usklađivanje	246.650	269.851	(9%)
Rezerviranja	78.582	114.015	(31%)
Ostali troškovi	33.226	44.591	(25%)
Ostali poslovni rashodi	66.961	54.945	22%
<b>Ukupno</b>	<b>5.104.719</b>	<b>5.730.356</b>	<b>(11%)</b>



**/i-1/ Materijalni troškovi i usluge** 2014. godine iznose 2.318.123 tisuća kuna i čine 45,42% ukupnih poslovnih rashoda. Visina materijalnih troškova i usluga ovisi o intenzitetu obavljanja osnovnih djelatnosti društava Grupe i stoga su isti u 2014. godini zabilježili smanjenje od 402.170 tisuća kuna dijelom radi pada ukupnih poslovnih aktivnosti kao i realiziranih prihoda od prodaje.

Struktura materijalnih troškova i usluga prikazana je kako slijedi:

Opis	2014.	2013.	Promjena 2014. - 2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Troškovi prodane robe	1.166.941	1.402.726	(17%)
Vanjske usluge	645.754	739.175	(13%)
Materijalni troškovi	506.229	573.587	(12%)
Promjena vrijednosti zaliha proizvodnje i gotovih proizvoda	(801)	4.805	(117%)
<b>Ukupno</b>	<b>2.318.123</b>	<b>2.720.293</b>	<b>(15%)</b>



Troškovi prodane robe smanjeni su prvenstveno radi smanjenja troškova nabavne vrijednosti podanog plina u društvu Gradska plinara Zagreb Opskrba d.o.o.

Struktura vanjskih usluga prikazana je kako slijedi:

Opis	2014.	2013.	Promjena 2014. - 2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Usluge održavanja	184.432	168.872	9%
Komunalne usluge i naknade	107.617	116.749	(8%)
Troškovi kooperanata	63.140	78.543	(20%)
Usluge obrade podataka i održavanja računanih programa	54.366	32.603	67%
Usluge najamnina i zakupnina	49.366	147.209	(66%)
Premije osiguranja	33.204	33.508	(1%)
Intelektualne usluge	31.995	22.853	40%
Troškovi prijevoznih usluga	26.516	43.531	(39%)
Bankovne usluge i troškovi platnog prometa	3.808	18.343	(79%)
Usluge reklame i promidžbe	8.692	4.284	103%
Ostale vanjske usluge	82.618	72.680	14%
<b>Ukupno</b>	<b>645.754</b>	<b>739.175</b>	<b>(13%)</b>

U sklopu troškova vanjskih usluga najveći udio u ukupnim troškovima odnosi se na usluge održavanja (28,56%). Povećanje troškova održavanja prvenstveno se odnosi na podružnicu ZET kao rezultat transformacije leasing ugovora iz 2013. godine prema kojemu je otkupljeno 213 autobusa iz operativnog leasinga i preuzetih troškova održavanja. Slijedom navedenog usluge najamnina i zakupnina u 2014. godini u odnosu na prethodnu godinu bilježe značajno smanjenje u iznosu od 97.843 tisuća kuna. Najveći udio povezanih društava u strukturi troškova održavanja čine troškovi društva Vodoopskrba i odvodnja sa 11%.

Materijalni troškovi prikazani su kako slijedi:

Opis	2014.	2013.	Promjena 2014. - 2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Troškovi utrošene energije	241.101	278.905	(14%)
Troškovi sirovina i materijala	244.999	276.266	(11%)
Otpis sitnog inventara	20.129	18.416	9%
<b>Ukupno</b>	<b>506.229</b>	<b>573.587</b>	<b>(12%)</b>

**/i-2/ Troškovi osoblja** prikazani su kako slijedi:

Opis	2014.	2013.	Promjena 2014. -2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Troškovi neto plaća i naknada	864.578	1.003.203	(14%)
Troškovi poreza i doprinosa	592.006	680.182	(13%)
Naknade troškova zaposlenima i izdaci za ostala materijalna prava	232.498	173.090	34%
<b>Ukupno</b>	<b>1.689.082</b>	<b>1.856.475</b>	<b>(9%)</b>

Smanjenje troškova neto plaća i naknada te troškova poreza i doprinosa rezultat je smanjenja broja zaposlenih (na 31.12.2014. godine Grupa je zapošljavala 10.263 radnika a na 31.12.2013. godine 12.229 radnika što predstavlja smanjenje od 1.966 radnika). Za razliku od navedenih troškova, naknade troškova zaposlenima i izdaci za ostala materijalna prava bilježe povećanje od 34%. U sklopu ovih troškova materijalno značajne promjene bilježe troškovi otpremnina radi odlaska dijela radnika temeljem osobno i poslovno uvjetovanih otkaza ugovora o radu (povećanje od 87.554 tisuća kuna) i naknade troškova prijevoza na posao i s posla uslijed smanjenja broja zaposlenih (smanjenje od 19.331 tisuća kuna).

Naknade troškova radnicima i izdaci za ostala materijalna prava obuhvaćaju prava radnika 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. Struktura naknada prikazana je kako slijedi:

Opis	2014.	2013.	Promjena 2014. -2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Otpremnine	121.667	34.113	257%
Naknade troškova prijevoza na posao i s posla	61.249	80.580	(24%)
Prigodne nagrade i darovi radnicima	39.263	45.107	(13%)
Ostale naknade troškova	10.320	13.289	(22%)
<b>Ukupno</b>	<b>232.498</b>	<b>173.090</b>	<b>34%</b>

**/i-3/ Troškovi amortizacije** u 2014. godini iznose 672.095 tisuće kuna i približno su jednaki ostvarenju iz 2013. godine (670.186 tisuća kuna). Materijalno značajne promjene unutar troškova amortizacije su nastale kod podružnice ZET u vidu povećanja istih za 19.096 tisuća kuna radi otkupa 213 autobusa iz operativnog leasinga u 2013. godini te u Direkciji Zagrebačkog holdinga d.o.o. u vidu smanjenja za 10.675 milijuna kuna radi izamortiziranog semafora u Areni Zagreb i iskazane amortizacije prethodnih godina za mjesne samouprave u 2013. godini.

**/i-4/ Troškovi vrijednosnog usklađenja** prikazani su kako slijedi:

Opis	2014.	2013.	Promjena 2014. - 2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Vrijednosno usklađenje kratkotrajne imovine	189.565	218.992	(13%)
Vrijednosno usklađenje ulaganja u nekretnine	28.537	50.154	(43%)
Vrijednosno usklađenje ostale dugotr. imovine	28.548	705	3949%
<b>Ukupno</b>	<b>246.650</b>	<b>269.851</b>	<b>(9%)</b>

**/i-5/ Troškovi rezerviranja** prikazani su kako slijedi:

Opis	2014.	2013.	Promjena 2014. - 2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Rezerviranja za započete sudske sporove	36.674	62.521	(41%)
Rezerviranja za neiskorištene dane godišnjeg odmora	24.400	26.033	(6%)
Rezerviranja za troškove zbrinjavanja glomaznog otpada	11.801	-	-
Rezerviranja za sanaciju prirodnih bogatstava	2.210	1.751	26%
Rezerviranja po MRS-u 19 za primanja zaposlenih	3.497	23.710	(85%)
<b>Ukupno</b>	<b>78.582</b>	<b>114.015</b>	<b>(31%)</b>

Troškovi rezerviranja su u 2014. godini smanjeni za 35.433 tisuća kuna ili 31%. U sklopu troškova rezerviranja najveći udio čine rezerviranja za sudske sporove sa 46,67% a u 2014. godini manji su radi procjena odvjetnika o uspjehu u započetim sudskim sporovima i okončanja istih.

Rezerviranja za troškove zbrinjavanja glomaznog otpada odnose se na podružnicu Čistoća za zbrinjavanje 12.500 tona otpada koji je prikupljen a nije zbrinut u 2014. godini.

Rezerviranja za sanaciju odlagališta odnose se na troškove održavanja i nadzora nad odlagalištem Jakuševec nakon njegovog zatvaranja za narednih 30 godina u svrhu zaštite okoliša sukladno MRS-u 37 - Rezerviranja, nepredviđene obveze i nepredviđena imovina.

Rezerviranja za primanja zaposlenih po MRS-u 19 uključuju rezerviranja za otpremnine, jubilarne nagrade i solidarne potpore. Smanjenje istih za 20.213 tisuća kuna u odnosu na isto razdoblje prošle godine rezultat je smanjenja broja zaposlenih. Rezerviranja se mjeru po sadašnjoj vrijednosti troškova (temeljem aktuarskog izračuna) za koje se očekuje da će biti potrebni za podmirenje obveze, uz korištenje diskontne stope od 4% za 2014. godinu.

**/i-6/ Ostali troškovi prikazani su kako slijedi:**

Opis	2014.	2013.	Promjena 2014. -2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Upravni i sudski troškovi	14.625	21.073	(31%)
Porezi i doprinosi neovisni o rezultatu	6.517	11.358	(43%)
Članarine strukovnim zajednicama (HGK, turistička zajednica i druge)	5.811	6.924	(16%)
Spomenička renta i troškovi zaštite okoliša	1.109	887	25%
Reprezentacija	1.097	1.444	(24%)
Troškovi stručne literature	975	1.205	(19%)
Naknade članovima Nadzornog odbora	928	877	6%
Ostali troškovi	2.164	823	163%
<b>Ukupno</b>	<b>33.226</b>	<b>44.591</b>	<b>(25%)</b>

Upravni i sudski troškovi u najvećoj mjeri se odnose na podružnice Čistoča i Zagrebparking, te društva Vodoopskrba i odvodnja d.o.o. i Gradska plinara Zagreb Opskrba d.o.o. koji nastaju prilikom utuženja potraživanja. Navedeni troškovi su u 2014. godini u odnosu na prethodnu smanjeni za 31%.

**/i-7/ Ostali poslovni rashodi odnose se na:**

Opis	2014.	2013.	Promjena 2014. -2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Kazne, penali i naknade šteta	32.883	24.811	33%
Sadašnja vrijednost rashodovane i prodane imovine	5.626	860	554%
Otpisana potraživanja	2.867	8.373	(66%)
Darovanja, donacije i sponzorstva	2.505	4.205	(40%)
Ostali poslovni rashodi	23.080	16.696	38%
<b>Ukupno</b>	<b>66.961</b>	<b>54.945</b>	<b>22%</b>

Ostali poslovni rashodi su u 2014. godini veći za 12.016 tisuća kuna ili 22% prvenstveno radi iskazivanja većih troškova kazni, penala i naknada šteta podružnice ZGOS uslijed viših troškova eko rente (koja se do srpnja 2013. godine plaćala po cijeni od 25 kn/t odloženog otpada a od srpnja 2013. godine po cijeni od 65 kn/t odloženog otpada) i uz iskazivanje troškova za umanjenu kakvoću življenja građana na području građevine zbrinjavanja otpada Prudinec-Jakuševec u iznosu od 9 milijuna kuna.

Sadašnja vrijednost rashodovane i prodane imovine odnosi se najvećim dijelom na isknjiženje radi prodaje zemljišta X. Ravnice i Mikulići u iznosu 2.048 tisuća kuna, isknjiženje zbog izvlaštenja u iznosu 1.230 tisuća kuna i isknjiženje zbog povrata imovine Gradu u iznosu od 1.673 tisuća kuna.

Otpisana potraživanja u 2014. godini u najvećoj mjeri se odnose na podružnicu Čistoča u iznosu od 2.483 tisuća kuna (u 2013. godini 7.773 tisuća kuna) uslijed otpisa nenaplativih potraživanja.

Ostali poslovni rashodi odnose se na manjkove, nabavnu vrijednost prodanih zaliha, naknadno utvrđene troškove i ostale nespomenute rashode.

**/ii/ Financijski rashodi prikazani su kako slijedi:**

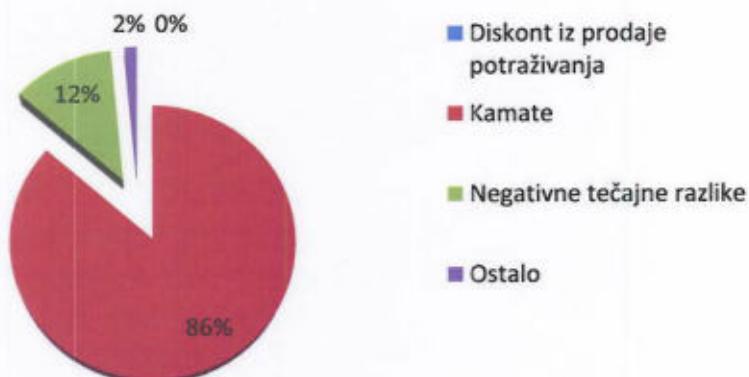
Opis	2014.	2013.	Promjena
	u 000 kn	u 000 kn	%
Financijski rashodi iz odnosa sa nepovezanim društвima	336.472	448.594	(25%)
Diskont iz prodaje potraživanja	-	345.221	(100%)
Ostali financijski rashodi	4.408	2.271	94%
<b>Ukupno</b>	<b>340.880</b>	<b>796.086</b>	<b>(57%)</b>

Ostvareni financijski rashodi u 2014. godini manji su u odnosu na ostvarenje 2013. godine za 455.206 tisuća kuna ili 57%. Materijalno najznačajnija razlika od 345.221 tisuća kuna odnosi se na troškove diskonta prodanih potraživanja od Grada Zagreba bankama (za nekretnine Gredelj i Zagrepčanka) u 2013. godini što je izostalo u 2014. godini.

**Struktura financijskih rashoda prikazana je kako slijedi:**

Opis	2014.	2013.	Promjena
	u 000 kn	u 000 kn	%
Kamate	294.722	342.757	(14%)
Negativne tečajne razlike	41.094	104.166	(61%)
Ostalo	5.064	3.942	28%
Diskont iz prodaje potraživanja	-	345.221	(100%)
<b>Ukupno</b>	<b>340.880</b>	<b>796.086</b>	<b>(57%)</b>

**Struktura financijskih rashoda u 2014.**



#### 4.1.3. Rezultat za 2014. godinu

Grupa je u 2015. godini ostvarila dobit nakon oporezivanja u iznosu od 38.006 tisuća (u 2013. godini 42.416 tisuća kuna) što u odnosu na rezultat poslovanja 2013. godine, predstavlja smanjenje za 4.410 tisuća kuna. Dobit Grupe prije oporezivanja 2014. godine, u odnosu na istu 2013. godine, manja je za 25.948 tisuća kuna.

Opis	2014.	2013.	iznosi u 000 kn
			Razlika 2014.-2013.
1	2	3	4=2-3
Poslovni prihodi	5.389.393	6.126.374	(736.981)
Poslovni rashodi	5.104.719	5.730.356	(625.637)
Financijski prihodi	116.506	486.316	(369.810)
Financijski rashodi	340.880	796.086	(455.206)
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>5.505.899</b>	<b>6.612.690</b>	<b>(1.106.791)</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>5.445.599</b>	<b>6.526.442</b>	<b>(1.080.843)</b>
<b>Dobit prije oporezivanja</b>	<b>60.300</b>	<b>86.248</b>	<b>(25.948)</b>
Porezni rashod	(22.294)	(43.832)	21.538
<b>Dobit za godinu</b>	<b>38.006</b>	<b>42.416</b>	<b>(4.410)</b>

Poslovni prihodi 2014. godine, u odnosu na iste ostvarene u 2013. godini, manji su za 736.981 tisuća kuna radi manje ostvarenih prihoda od prodaje (-379.382 tisuća kuna) i ostalih poslovnih prihoda (-357.599 tisuća kuna).

U sklopu prihoda od prodaje materijalno najznačajnije smanjenje bilježe prihodi od prodaje i distribucije plina (-252.756 tisuća kuna) uslijed izuzetno blage zime, prihodi od upravljanja i održavanja sportskim objekata (-65.725 tisuća kuna) uslijed izdvajanja dijela podružnice Upravljanje sportskim objektima u ustanovu u vlasništvu Grada Zagreba i prihodi od upravljanja i održavanja javnih cesta (-31.080 tisuću kuna). Ostali poslovni prihodi manji su radi manje realiziranih prihoda od subvencija i potpora iz proračuna Grada Zagreba (-195.382 tisuća kuna) i manjih prihoda od ukidanja rezerviranja (-137.269 tisuća kuna).

Prihodi od subvencija i potpora iz proračuna Grada Zagreba manji su prvenstveno radi smanjenja subvencija i potpora podružnici ZET, dok su prihodi od ukidanja rezerviranja manji uslijed manjih prihoda od ukidanja rezerviranja za primanja zaposlenika po MRS-u 19 pošto je tijekom 2013. godine potpisana V. dodatak Temeljnog kolektivnom ugovoru kojim su jubilarne nagrade smanjene na neoporezive iznose što je rezultiralo smanjenjem sadašnje vrijednosti rezerviranja za primanja zaposlenih i priznavanjem prihoda od ukidanja rezerviranja za primanja zaposlenih.

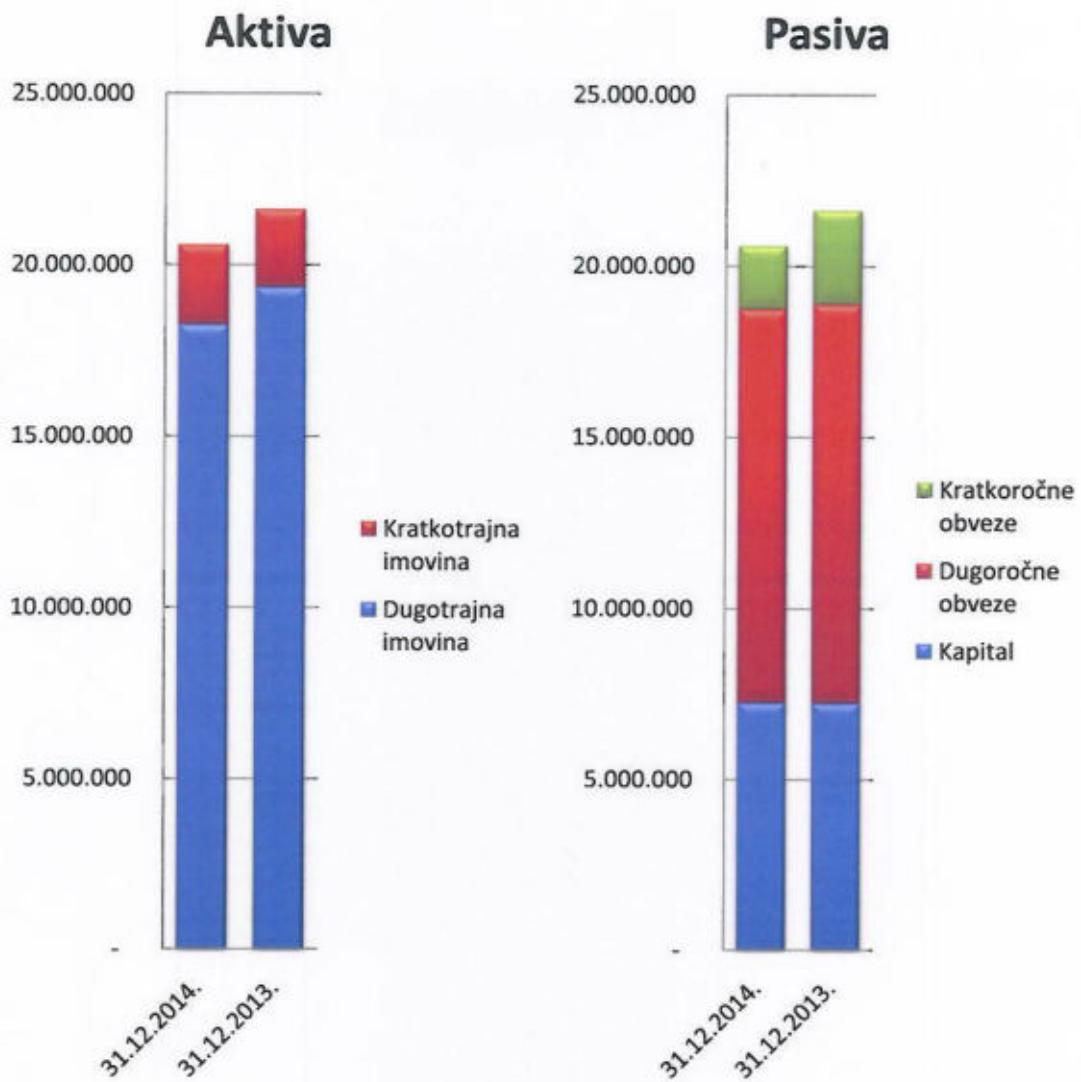
Poslovni rashodi 2014. godine, u odnosu na 2013. godinu, manji su za 625.637 tisuća kuna prvenstveno radi smanjenja materijalnih troškova i usluga (-402.170 tisuće kuna) i troškova osoblja (-167.393 tisuća kuna).

Smanjenje materijalnih troškova i usluga najvećim dijelom vezano je uz smanjenje troškova prodane robe za 235.785 tisuća kuna (prvenstveno radi manjih troškova prodanog plina), smanjenje troškova sirovina i materijala i troškova utrošene energije za 69.071 tisuća kuna uslijed provedenih mjera racionalizacije i izdvajanja dijela podružnice Upravljanje sportskim objektima u ustanovu u vlasništvu Grada Zagreba te smanjenje troškova zakupnina i najamnina za 97.843 tisuća kuna uslijed transformacije ugovora o operativnom najmu 213 autobusa koji su krajem srpnja 2013. godine otkupljeni i postali vlasništvo Zagrebačkog holdinga d.o.o.

Iz finansijskih aktivnosti Grupa je u 2014. godini ostvarila gubitak od 224.374 tisuće kuna što, u odnosu na ostvareni gubitak iz finansijskih aktivnosti 2013. godine, predstavlja smanjenje od 85.396 tisuća kuna. Smanjenje gubitka iz finansijskih aktivnosti prvenstveno je rezultat provedenih mjera finansijskog restrukturiranja Grupe i smanjenja troškova kamata (smanjenje od 48.035 tisuća kuna) i smanjenja gubitka radi većih negativnih od pozitivnih tečajnih razlika (smanjenje za 19.309 tisuća kuna uslijed manje promjene tečaja EUR-a u odnosu na 2013. godinu).

#### 4.2. Izvještaj o finansijskom položaju

Opis	31.12.2014.	31.12.2013.	Promjena 2014. -2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Dugotrajna imovina	18.258.564	19.358.235	(5,68%)
Kratkotrajna imovina	2.334.059	2.267.650	2,93%
<b>UKUPNO AKTIVA</b>	<b>20.592.623</b>	<b>21.625.885</b>	<b>(4,78%)</b>
 Kapital	 7.237.061	 7.232.422	 0,06%
Dugoročne obveze	11.506.768	11.651.835	(1,25%)
Kratkoročne obveze	1.848.794	2.741.628	(32,57%)
<b>UKUPNO PASIVA</b>	<b>20.592.623</b>	<b>21.625.885</b>	<b>(4,78%)</b>



#### 4.2.1. Aktiva

/i/ Dugotrajna imovina prikazana je kako slijedi:

Opis	31.12.2014.	31.12.2013.	Promjena 2014. -2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Nekretnine, postrojenja i oprema	14.690.856	15.100.678	(2,71%)
Ulaganje u nekretnine	1.971.059	1.918.944	2,72%
Dugotrajna potraživanja	1.392.342	2.114.357	(34,15%)
Ostala finansijska imovina	129.567	123.980	4,51%
Nematerijalna imovina	42.268	56.442	(25,11%)
Odgođena porezna imovina	25.426	34.083	(25,40%)
Ulaganja u povezana društva	7.046	9.751	(27,74%)
<b>Ukupno</b>	<b>18.258.564</b>	<b>19.358.235</b>	<b>(5,68%)</b>

Dugotrajna imovina na 31. prosinca 2014. godine, u odnosu na 31. prosinca 2013. godine, smanjena je za 1.099.671 tisuća kuna, odnosno 5,68%.

/i-1/ Nekretnine, postrojenja i oprema iskazane u izvještaju o finansijskom položaju na dan 31. prosinca 2014. godine, u odnosu na 31. prosinca 2013. godine, smanjene su za 409.822 tisuća kuna. Analitika nekretnina, postrojenja i opreme prikazana je kako slijedi:

Opis	31.12.2014.	31.12.2013.	Promjena 2014. -2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Građevinski objekti	7.268.318	7.629.304	(4,73%)
Zemljište	4.473.402	4.495.217	(0,49%)
Alati i transportna sredstva	1.798.921	1.933.235	(6,95%)
Materijalna imovina u pripremi	833.374	647.786	28,65%
Postrojenja i oprema	262.856	339.136	(22,49%)
Biološka imovina	-	21	(100,00%)
Ostala materijalna imovina	50.108	50.252	(0,29%)
<b>I. Nekretnine postrojenja i oprema</b>	<b>14.686.979</b>	<b>15.094.951</b>	<b>(2,70%)</b>
II. Predujmovi za materijalnu imovinu	3.877	5.727	(32,30%)
<b>Ukupno (I.+ II.)</b>	<b>14.690.856</b>	<b>15.100.678</b>	<b>(2,71%)</b>

Struktura promjena na nekretninama, postrojenjima i opremi tijekom 2014. godine obuhvaća niže navedene stavke čija su povećanja i smanjenja rezultirala neto smanjenjem od 407.972 tisuća kuna:

Opis	31.12.2014. u 000 kn	31.12.2013. u 000 kn
<b>Početno stanje</b>	<b>15.094.951</b>	<b>14.980.497</b>
Nove nabave tijekom godine	343.526	1.223.026
Amortizacija	(658.614)	(656.658)
Rashodi, vrijednosna usklađenja, otuđenja, prodaja i ostalo	(39.331)	(451.914)
Prijenos na ulaganja u nekretnine	(23.975)	-
Izdvajanje društava	(29.578)	-
<b>Završno stanje</b>	<b>14.686.979</b>	<b>15.094.951</b>
<b>Neto smanjenje</b>	<b>(407.972)</b>	<b>114.454</b>

Grupa je u 2014. godini ostvarilo 343.526 tisuća kuna ukupnih investicija u materijalnu imovinu i 5.623 tisuća kuna investicija u nematerijalnu imovinu (ukupno 349.149 tisuća kuna), dok je u 2013. godine ostvareno ukupno 1.223.026 tisuća kuna investicija u materijalnu imovinu i 7.082 tisuća kuna u nematerijalnu imovinu (ukupno 1.230.108 tisuća kuna). Materijalno najznačajnije investicije na razini Grupe u 2014. godini odnose se na kupnju specijalnih vozila za odvoz otpada (47.005 tisuća kuna), ulaganje u Srednju školu Jelkovec (59.733 tisuća kuna), ulaganje u mrežu vodoopskrbe i odvodnje (50.865 tisuća kuna), ulaganje u nabavu novih i zamjenu postojećih plinomjera (13.636 tisuća kuna), nabavu posuda za odlaganje otpada (8.167 tisuća kuna) i dr.

/i-2/ Ulaganja u nekretnine na 31. prosinca 2014. godine iznose 1.971.059 tisuća kuna i u odnosu na 31.12.2013. godine povećana su za 52.115 tisuća kuna.

U sklopu ove pozicije finansijskih 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.

Kretanja ulaganja u nekretnine u 2014. godini prikazano je kako slijedi:

Opis	31.12.2014. u 000 kn	31.12.2013. u 000 kn
<b>Početno stanje</b>	<b>1.918.944</b>	<b>2.764.386</b>
Prodaja	(14.146)	(948.203)
Donos sa nekretnina, postrojenja i opreme	23.976	-
Povećanje vrijednosti za nova ulaganja	255	45.935
Smanjenje fer vrijednosti kroz kapital	(22.296)	-
Povećanje fer vrijednosti kroz RDG (neto)	66.167	56.826
Prijenos na nekretnine, postrojenja i opremu	(1.841)	-
<b>Završno stanje</b>	<b>1.971.059</b>	<b>1.918.944</b>

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

Opis	31.12.2014.	31.12.2013.	Promjena 2014. - 2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Potraživanja od povezanih strana	771.974	1.451.603	(46,82%)
Potraživanja po zajmovima	12.305	13.670	(9,99%)
Potraživanja po ulaganju u državne obveznice			0,55%
Potraživanja po osnovu prodaje na kredit	12.120	14.120	(14,16%)
Ostala potraživanja	581.938	621.036	(6,30%)
<b>Ukupno</b>	<b>1.392.342</b>	<b>2.114.357</b>	<b>(34,15%)</b>

Dugotrajna potraživanja na dan 31. prosinca 2014. godine, u odnosu na 31. prosinca 2013. godine, manja su za 34,15% prvenstveno zbog smanjenja potraživanja od Grada Zagreba i smanjenja ostalih potraživanja.

Dugoročna potraživanja od Grada Zagreba prvenstveno se odnose na potraživanja za financiranje 50%-tnog najma dvorane Arena i na potraživanja za financiranje otplata kredita podružnice ZET.

Opis	31.12.2014.	31.12.2013.
	u 000 kn	u 000 kn
Potraživanje od Grada za financiranje 50% najma dvorane Arena	606.789	643.329
Potraživanje od Grada za financiranje otplata kredita	299.661	405.292
Potraživanje od Grada po trojnim ugovorima iz projekta Podbrežje i za prodane stanove u naselju Sopnica Jelkovec	2.552	536.891
<b>Ukupno potraživanja od Grada Zagreba</b>	<b>909.002</b>	<b>1.585.512</b>
Kratkoročna potraživanja	137.028	133.909
Dugoročna potraživanja	771.974	1.451.603
<b>Ukupno</b>	<b>909.002</b>	<b>1.585.512</b>

Ostala potraživanja iskazana u iznosu od 581.938 tisuća kuna u materijalno najznačajnijem iznosu odnose se na potraživanje od Vlade RH za financiranje 50%-tnog najma dvorane Arena.

/i-4/ Krajem 2013. godine društvo Zagrebački holding d.o.o. je kupilo 100%-tni udio u društvu Centar d.o.o. u iznosu od 9.751 tisuća kuna. Poslovni udio je prenesen s danom 31. prosinca 2013. godine dok je kontrola upravljanja društvom preuzeta početkom 2014. godine. Ulaganja u povezana društva smanjenja su za vrijednost vrijednosnog usklađenja ulaganja u navedeno društvo u iznosu od 2.705 tisuća kuna. Društvo je u likvidaciji od 26.03.2014. godine te nije konsolidirano u finansijskom izvještaju Grupe.

/ii/ Kratkotrajna imovina je na 31. prosinca 2014. godine, u odnosu na 31. prosinca 2013. godine smanjena za 2,93% odnosno 66.409 tisuća kuna i istu prikazujemo kako slijedi:

Opis	31.12.2014.	31.12.2013.	Promjena 2014. - 2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
<b>a) Zalihe</b>	<b>285.339</b>	<b>313.964</b>	<b>(9,12%)</b>
Potraživanja od kupaca	1.048.984	1.076.422	(2,55%)
Potraživanja od povezanih društava	330.535	382.207	(13,52%)
Potraživanja od države i drugih institucija	46.269	66.392	(30,31%)
Potraživanja od zaposlenih	2.465	2.643	(6,73%)
Ostala potraživanja	164.958	198.690	(16,98%)
<b>b) Kratkotrajna potraživanja</b>	<b>1.593.211</b>	<b>1.726.354</b>	<b>(7,71%)</b>
<b>c) Ostala finansijska imovina</b>	<b>66.609</b>	<b>28.934</b>	<b>130,21%</b>
<b>d) Novac na računima i u blagajni</b>	<b>388.900</b>	<b>198.398</b>	<b>96,02%</b>
<b>Ukupno (a do d)</b>	<b>2.334.059</b>	<b>2.267.650</b>	<b>2,93%</b>

Potraživanja od povezanih društava u najvećoj mjeri odnose se na potraživanja od vlasnika (58,54% ukupnog iznosa) i tekuće dospijeće dugoročnih potraživanja od vlasnika (41,46% ukupnog iznosa).

Ostala potraživanja čine dani predujmovi, potraživanje od osiguravajućih društava, plaćeni troškovi budućeg razdoblja i nedospjela naplata prihoda i ostala nespomenuta potraživanja. Od prethodno navedenih potraživanja najveći udio u ostalim potraživanjima čine plaćeni troškovi budućeg razdoblja i nedospjela naplata prihoda sa 69,60%. Ova pozicija izvještaja o finansijskom položaju sastoji se od unaprijed plaćenih troškova koji terete slijedeće poslovno razdoblje, obračunatih prihoda koji nisu mogli biti fakturirani, obračunatih kamata i naknada po kreditima koje se raspoređuju na troškove razdoblja prema efektivnoj kamatnoj stopi kroz razdoblje otplate kredita, odgođenih troškova izdavanja obveznica (diskont koji se raspoređuje godišnje na troškove razdoblja prema efektivnoj kamatnoj stopi do 2017. godine).

#### 4.2.2. Pasiva

/i/ Kapital je prikazan kako slijedi:

Opis	31.12.2014.	31.12.2013.	Promjena 2014. - 2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Temeljni kapital	3.833.236	3.833.236	0,00%
Revalorizacijske pričuve	2.707.711	2.748.745	(1,49%)
Ostale pričuve	319.977	319.977	0,00%
Zadržana dobit	367.431	324.889	-
Manjinski udio	8.706	5.575	56,16%
<b>Ukupno</b>	<b>7.237.061</b>	<b>7.232.422</b>	<b>0,06%</b>

Ukupan kapital u 2014. godini iznosi 7.237.061 tisuća kuna te je u odnosu na 2013. godinu veći za 0,06%. Povećanje kapitala rezultat je povećanja zadržane dobiti i manjinskog udjela te smanjenja revalorizacijskih pričuva.

Kretanje revalorizacijskih pričuva u 2014. godini prikazano je kako slijedi:

Opis	31.12.2014.	31.12.2013.
	u 000 kn	u 000 kn
<b>Stanje na početku godine</b>	<b>2.748.745</b>	<b>2.861.456</b>
Smanjenje iz revalorizacije	(40.569)	(141.503)
Povećanje iz revalorizacije	4.766	615
Prijenos u zadržanu dobit	(7.667)	-
Odgođena porezna obveza iz revalorizacije	2.436	28.177
<b>Stanje na kraju godine</b>	<b>2.707.711</b>	<b>2.748.745</b>

/ii/ Dugoročne obveze u odnosu na 31. prosinca 2014. godine bilježe smanjenje od 1,25%, odnosno 145.067 tisuća kuna i prikazane su kako slijedi:

Opis	31.12.2014.	31.12.2013.	Promjena 2014. - 2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Odgođeno priznavanje prihoda	4.965.395	5.063.485	(1,94%)
Primljeni krediti i zajmovi	3.130.695	3.194.475	(2,00%)
Obveze za izdane dugoročne vrijednosne papire	2.298.441	2.291.293	0,31%
Odgođena porezna obveza	655.038	665.135	(1,52%)
Rezerviranja	348.497	333.642	4,45%
Ostale dugoročne obveze	108.702	103.805	4,72%
<b>Ukupno</b>	<b>11.506.768</b>	<b>11.651.835</b>	<b>(1,25%)</b>

/ii-1/ Odgođeno priznavanje prihoda odnosi se na imovinu primljenu ili financiranu od jedinica lokalne uprave, vlasnika i drugih pravnih osoba, bez naknade, koja se u izvještaju o finansijskom položaju iskazuje kao odgođeni prihodi. Smanjenje odgođenog priznavanja prihoda u izvještaju o sveobuhvatnoj dobiti se priznaje racionalno tijekom korisnog vijeka predmetne imovine, kao prihod u visini obračunate amortizacije imovine financirane iz proračuna, sukladno MRS 20. Državne potpore i pomoći, dok se kod otplate dugoročnih kredita iz kojih je financirana imovina Grupe, prihod priznaje u visini otplate od strane Grada Zagreba koji je preuzeo obvezu otplate predmetnih kredita.

/ii-2/ Struktura obveza po zajmovima i kreditima prikazana je kako slijedi:

Opis	31.12.2014.	31.12.2013.	Promjena 2014. - 2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Financijski najam	1.600.229	1.687.767	(5,19%)
Krediti i zajmovi	1.490.381	1.451.577	2,67%
Obveze iz financiranja prodajom potraživanja	40.085	55.131	(27,29%)
<b>Ukupno</b>	<b>3.130.695</b>	<b>3.194.475</b>	<b>(2,00%)</b>

Obveze po zajmovima i kreditima manje su se za 63.780 tisuća kuna. Materijalno značajnije smanjenje bilježe obveze financijskog najma u iznosu od 87.538 tisuća kuna.

/ii-3/ Rezerviranja na 31. prosinca 2014. godine, u odnosu na isto razdoblje prethodne godine, prikazana su kako slijedi:

Opis	31.12.2014.	31.12.2013.	Promjena 2014. - 2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Rezerviranja za sudske sporove	215.864	203.277	6,19%
Rezerviranja za primanja zaposlenih po MRS 19	125.978	138.484	(9,03%)
Rezerviranja za sanaciju odlagališta	38.984	36.773	6,01%
Rezerviranja za ostale obveze	8.344	-	-
Tekuće dospijeće	(40.673)	(44.892)	(9,40%)
<b>Ukupno</b>	<b>348.497</b>	<b>333.642</b>	<b>4,45%</b>

/ii-4/ Ostale dugoročne obveze prikazane su kako slijedi:

Opis	31.12.2014.	31.12.2013.	Promjena 2014. - 2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Obveze prema povezanim društvima	74.160	75.994	(2,41%)
Obveze prema dobavljačima	17.391	9.328	86,44%
Ostale dugoročne obveze	17.151	18.483	(7,20%)
<b>Ukupno</b>	<b>108.702</b>	<b>103.805</b>	<b>4,72%</b>

Obveze prema povezanim društvima u iznosu od 74.160 tisuće kuna (2013. godine 75.994 tisuća kuna) odnose se na obvezu društva Zagrebačka stanogradnja (51.665 tisuća kuna) prema Gradu Zagrebu za zemljište Pobrežje, te obvezu podružnica Zrinjevac i Zagrebparking prema Gradu Zagrebu za komunalni doprinos (u iznosu od 22.495 tisuća kuna).

Obveze prema dobavljačima odnose se na 10.800 tisuća kuna dugoročnih obveza prema dobavljačima preuzetih diobenom bilancem iz AGM-a i 6.400 tisuća kuna na obveze podružnice Robni terminali Zagreb za primljene predujmove.

/iii/ Kratkoročne obveze na 31. prosinca 2014. godine, u odnosu na 31. prosinca 2013. godine, bilježe smanjenje od 892.836 tisuća kuna i prikazane su kako slijedi:

Opis	31.12.2014.	31.12.2013.	Promjena 2014. - 2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Obveze po kreditima i zajmovima	574.478	1.273.751	(54,90%)
Obveze prema dobavljačima	534.997	596.249	(10,27%)
Obveze za poreze i doprinose	96.662	157.503	(38,63%)
Obveze prema zaposlenima	82.714	88.785	(6,84%)
Obveze prema povezanim društvima	24.092	54.729	(55,98%)
Obveze po izdanim vrijednosnim papirima	-	48.000	-
Ostale kratkoročne obveze	463.827	497.933	(6,85%)
<b>Ukupno</b>	<b>1.848.794</b>	<b>2.741.628</b>	<b>(32,57%)</b>

/iii-1/ Struktura kratkoročnih obveza po kreditima i zajmovima je kako slijedi:

Opis	31.12.2014.	31.12.2013.	Promjena 2014. - 2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Krediti i zajmovi	351.953	1.064.851	(66,95%)
Financijski najam	136.814	111.125	23,12%
Obveze iz financiranja prodajom potraživanja	15.345	15.546	(1,30%)
Ostalo (kamate na kredite i obveznice)	70.366	82.229	(14,43%)
<b>Ukupno</b>	<b>574.478</b>	<b>1.273.751</b>	<b>(54,90%)</b>

Kratkoročne obveze iskazane u izvještaju o financijskom položaju na dan 31.12.2014. godine predstavljaju tekuće dospijeće dugoročnih kredita i obveza po financijskom najmu.

/iii-2/ Smanjenje kratkoročnih obveza prema dobavljačima odnosi se najvećim djelom na plaćanja dobavljačima u zemlji.

/iii-3/ Obveze prema zaposlenima manje su za 6,84% zbog značajnog smanjenja broja radnika (31. prosinca 2014 godine 10.263 radnika / 31. prosinca 2013. godine: 12.229 radnika).

/iii-4/ Ostale kratkoročne obveze prikazane su kako slijedi:

Opis	31.12.2014.	31.12.2013.	Promjena 2014. - 2013.
	u 000 kn	u 000 kn	%
Obveze prema drugima po zaračunatim uslugama (VIO)	208.400	195.293	6,71%
Odgođeno priznavanje prihoda od prodaje	137.855	159.060	(13,33%)
Obračunati troškovi koji nisu fakturirani a terete tekuće razdoblje	54.895	84.663	(35,16%)
Ostale obveze za naknade po rješenjima	21.966	13.998	56,93%
Tekuće dospijeće dugoročnih rezerviranja za primanja	40.673	44.892	(9,40%)
Odgođeni PDV u predujmu	38	27	40,14%
<b>Ukupno</b>	<b>463.827</b>	<b>497.933</b>	<b>(6,85%)</b>

## **5. Izvješće o poslovnim rizicima**

### **5.1. Ciljevi upravljanja financijskim rizikom**

Radi prognoziranja mogućnosti nastupa situacije koja se može negativno odraziti na poslovanje i ostvarivanje zadanih ciljeva, Grupa identificira financijske rizike, utvrđuje njihov potencijalni utjecaj na poslovanje Grupe u budućnosti i upravlja financijskim rizicima.

Različite oblike financijskih rizika s kojima se Grupa susreće u svom poslovanju nastoji se umanjivati, izbjegavati i prevladjivati da bi se povećala sigurnost poslovanja. Kada se to procijeni ekonomski opravdanim, određeni financijski rizici se prihvataju.

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

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

### **5.2. Valutni rizik**

Grupa je uglavnom izložena valutnom riziku promjene tečaja kune u odnosu na EUR po osnovi obveza po dugoročnim zajmovima od kojih je 82% vezanih za EUR. S druge strane, za značajan dio dugoročnih obveza vezanih uz EUR evidentirana su potraživanja uz valutnu klauzulu od Grada Zagreba (za obveze po kreditu podružnice ZET i sufinanciranje 50%-tnog iznosa za Arenu Zagreb) te od Vlade RH (za preostalih 50% iznosa za sufinanciranje otplate Arene Zagreb).

### **5.3. Kamatni rizik**

Grupa je izložena riziku promjene kamatnih stopa budući da je 48,43% ukupnih kreditnih obveza vezano uz varijabilne kamatne stope. S fiksnom kamatnom stopom ugovoren je 51,57% ukupnih kreditnih obveza. Najveći dio kreditnih obveza sa fiksnom kamatnom stopom odnosi se na emitirane obveznice uz kuponsku stopu od 5,50% godišnje fiksno, a ostatak na obvezu po financijskom najmu Arene Zagreb.

Uz EURIBOR, LIBOR i ZIBOR vezano je 30,27% kreditnih obveza, dok je 18,16% kreditnih obveza vezano uz prinos na Trezorske zapise MFIN HR. U skladu sa tim 48,43% kreditnih obveza vezano je uz varijabilnu kamatnu stopu što je prepoznato kao znatna neizvjesnost budućih novčanih tokova po kamatama. U cilju upravljanja kamatnim rizikom Grupa aktivno prati kretanje kamatnih stopa. S obzirom na volatilnost EURIBOR-a i prinosa na Trezorske zapise MFIN Grupa kamatni rizik smatra prihvatljivim te nisu ugavarani derivativni instrumenti za zaštitu od kamatnog rizika.

Kao izvor kamatnog rizika Grupa prepoznaće i neusklađenost aktivnih i pasivnih transakcija koje nose kamatu te se nastoji kod ugovaranja aktivnih kamatnih stopa ostvarivati ravnoteža u odnosu na pasivne kamatne stope.

#### **5.4. Rizik likvidnosti**

Radi krize likvidnosti u kojoj se hrvatsko gospodarstvo nalazi, rizik likvidnosti se vrlo negativno odražava 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.

#### **5.5. Upravljanje kreditnim rizikom**

Kreditni rizik predstavlja rizik od neplaćanja odnosno neizvršenja ugovornih obveza od strane kupaca Grupe te značajno utječe na eventualni finansijski gubitak Grupe. Grupa u poslovanju s kupcima ugovara instrumente osiguranja plaćanja u svrhu zaštite od mogućih finansijskih rizika i gubitaka uslijed neizvršenja plaćanja i ugovornih obveza.

Kupci se razvrstavaju u skupine rizičnosti prema finansijskim 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 finansijskih izvještaja kupaca te podaci o njihovom dosadašnjem poslovanju s Grupom.

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.

Zagreb, srpanj 2015. godine

**ZAGREBAČKI HOLDING**

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

*ANUW*  
Predsjednica Uprave  
Ana Stojić Deban