

Zagrebački holding d.o.o.



ZAGREBAČKI
HOLDING

Plan poslovanja za 2024. godinu

Sadržaj

1.	Polazišta za izradu plana poslovanja za 2024. godinu	3
2.	Opis planiranih ciljeva poslovne politike za 2024.....	6
2.1.	Strateške odrednice i ciljevi poslovne politike za 2024. godinu.....	6
2.2.	Prijedlog mjera za realizaciju poslovnih ciljeva u 2024. godini.....	14
3.	Plan zaposlenosti, fizičkog opsega, tekućeg i investicijskog održavanja sredstava rada i kvalitete usluga za 2024. godinu	19
3.1.	Plan broja radnika	19
3.2.	Plan fizičkog opsega usluga Društva.....	21
3.3.	Stanje kvalitete usluge	24
4.	Plan računa dobiti i gubitka Društva za 2024. godinu	31
5.	Plan Izvještaja o financijskom položaju Društva na dan 31.12.2024. godine	36
6.	Plan novčanog tijeka Društva za 2024. godinu	40
7.	Plan ključnih pokazatelja uspjeha – ekonomski, socijalni i ekološki aspekt	41
8.	Zaključne ocjene	43

1. Polazišta za izradu plana poslovanja za 2024. godinu

Opći podaci o društvu i osnovnim djelatnostima

Osnovne djelatnosti Zagrebačkog holdinga d.o.o. (dalje u tekstu: Društva) obavljaju se kroz 12 podružnica grupiranih u komunalni i tržišni sektor. Od svibnja 2022. godine upravljačke i korporativne funkcije Društva su integrirane u Korporativnim servisima koji predstavljaju osnovu za sinergijske efekte upravljanja poslovnim segmentima Društva.

Glavne djelatnosti Društva su:

- **Javne i nerazvrstane državne ceste:** upravljanje, održavanje i zaštita nerazvrstanih cesta, cestovnih objekata i opreme, održavanje i izvedba prometne signalizacije, semafora i proizvodnja i ugradnja asfaltne mase,
- **Zelene površine:** uređenje i održavanje,
- **Usluge održavanja čistoće i odvoza otpada,**
- **Usluge skladištenja i najma,**
- **Parkiranje, vuča i premještanje vozila:** na javnim površinama,
- **Održavanje groblja i krematorija unutar groblja,**
- **Izdavačka djelatnost.**

Na dan sastavljanja ovog izvještaja Zagrebački holding d.o.o. ima **u 100%-tnom vlasništvu** sljedeća trgovačka društva i ustanovu:

Red.br.	Naziv društva/ustanove	Osnovna djelatnost
1.	Gradska plinara Zagreb d.o.o.	Distribucija plina
	1.1. Gradska plinara Bjelovar d.o.o.	Distribucija plina
2.	Gradska ljekarna Zagreb	Ljekarnička djelatnost
3.	Gradska plinara Zagreb-Opskrba d.o.o.	Opskrba plinom
4.	Vodoopskrba i odvodnja d.o.o.	Usluge vodoopskrbe i odvodnje
5.	Gradsko stambeno komunalno gospodarstvo d.o.o.	Upravljanje objektima

Zagrebački holding d.o.o. ima **u 51%-tnom vlasništvu** trgovačko društvo Zagreb plakat d.o.o. čija je osnovna djelatnost iznajmljivanje oglasnog prostora.

1.1. Postavke za izradu Plana poslovanja za 2024. godinu

Prema ranije utvrđenoj metodologiji izrade poslovnih planova, u skladu sa smjernicama za izradu Plana poslovanja za 2024. godinu izdanih od Grada Zagreba (Gradskog ureda za gospodarstvo, ekološku održivost i strategijsko planiranje) od 06. listopada 2023. godine te preporuka izdanih od strane Državnog ureda za reviziju i komercijalne revizije, gradskih vijećnika kao i smjernica organa Društva, sve podružnice Zagrebačkog holdinga d.o.o. su na temelju procjene ostvarenja za 2023. godinu izradile plan prihoda i rashoda za 2024. godinu.

Rezultati su prikazani u sljedećoj tablici:

u tisućama EUR

Opis	Procjena ostvarenja 2023.	Plan 2024.	Indeks
1	2	3	4=3/2
POSLOVNI PRIHODI	270.068	317.444	117,5
POSLOVNI RASHODI	232.336	284.152	122,3
NETO FINANCIJSKI REZULTAT	(26.958)	(22.431)	83,2
VII.DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA	10.774	10.861	100,8
EBIT	37.732	33.292	88,2
EBITDA	57.609	50.099	87,0

Plan poslovanja za 2024. godinu izrađen je na temelju slijedećih pretpostavki:

1. Pretpostavke za planiranje prihoda (i) Povećanje prihoda iz Proračuna Grada Zagreba za 23,3 mEUR primarno kroz povećani opseg radova u sklopu redovnih programa i programa malih komunalnih akcija podružnica Zagrebačke ceste (sanacija makadamskih kolnika, asfalterski radovi, uređenje ulica iz programa komunalnih aktivnosti – detaljnije unutar sekcija 3.2. i 4.1.9.), Zrinjevac (održavanje i njega travnjaka, ručno i strojno orezivanje drveća u parkovima i drvoredima - detaljnije unutar sekcija 3.2.i 4.1.4.) te Čistoća (ručno i strojno čišćenje te pranje javnih površina - detaljnije unutar sekcija 3.2.i 4.1.12.) i korekcije cijena komunalnih usluga vezanih na povećane nabavne cijene roba, usluga i radova, kao rezultat provedenih postupaka javne nabave u inflatornom okruženju (ii) Povećanje ostalih prihoda iz proračuna Grada (+37,9 mEUR) koji se primarno odnose na naknadu dijela troškova poslovanja (25,7 mEUR) određenih podružnica Zagrebačkog holdinga, a koji nisu pokriveni cijenom komunalnih usluga te naknadu troškova planiranih promjena drugih materijalnih prava radnika u 2024. godini (13,1 mEUR) (iii) Smanjenje prihoda od Grada Zagreba za zakupnine u iznosu od 11,5 mEUR koji se odnose na ugovore o najmu objekata javne namjene Gradu Zagrebu radi isteka dugogodišnjih ugovora o zakupu stanova u 2023. godini i ugovora o zakupu zdravstvene stanice.
2. Pretpostavke planiranog rasta materijalnih troškova i usluga su (i) 11% rast troškova sirovina i materijala u podružnicama koje su radno intenzivne (Zagrebačke ceste - +1,8 mEUR – u skladu s planiranim radovima za Grad Zagreb i većom količinom proizvodnje asfaltnih mješavina, Zrinjevac +0,5 mEUR – veći troškovi održavanja parkova i dječjih igrališta vezano uz povećanje opsega radova (ii) veći troškovi komunalnih usluga podružnice Čistoća (+15,6 mEUR) radi povećane količine biootpada koji je nužno predati vanjskom oporabitelju (+12,8 mEUR) te veće količine i viša prosječna cijena uporabe plastike u 2024. godini (+2,3 mEUR) (iii) ostale

podružnice su na poziciji materijalnih troškova i usluga planirale rast sukladno povećanim troškovima definiranim obvezujućim ili neobvezujućim ugovorima koji su prošli proces javne nabave (iv) troškovi električne energije planirani su po zajamčenoj cijeni sukladno Uredbi Vlade Republike Hrvatske o otklanjanju poremećaja na domaćem tržištu energije.

3. Troškovi osoblja veći su za 27,2 mEUR što je uzrokovano izmjenama Pravilnika o porezu na dohodak i uvećanim iznosima određenih materijalnih prava, planiranim promjenama drugih materijalnih prava radnika te planiranim zapošljavanjem novih operativnih radnika.
4. Financijski rashodi su manji za 4,3 mEUR radi otplate dijela glavnice tranše A klupskog kredita u iznosu od 30 mEUR u prosincu 2023. godine što je rezultiralo manjim rashodima za redovne kamate (-1,41 mEUR) u 2024. godini. Isto tako, planirani su i manji troškovi izdavanja obveznica (-3,44 mEUR) radi završetka procesa reizdanja u 2023. godini.
5. Plan poslovanja ne uključuje troškove sanacije odrona dijela odlagališta otpada Jakuševac u prosincu 2023. godine, s obzirom da su istražne radnje i radnje od strane sudskih vještaka u tijeku te Društvo nema utemeljenih saznanja o aktivnostima, vremenskom roku, potencijalnom trošku sanacije te odgovornosti.

2. Opis planiranih ciljeva poslovne politike za 2024.

2.1. Strateške odrednice i ciljevi poslovne politike za 2024. godinu

Zajednički ciljevi poslovne politike svih podružnica Društva za 2024. godinu su:

- unapređenje postojećeg sustava upravljanja i monitoriranja *operativnom efikasnošću podružnica i adekvatnosti strukture cijena* komunalnih i tržišnih usluga podružnica
- *pojačani rad na podizanju operativne spremnosti za redovno izvršavanje komunalnih usluga, kao i jačanju kapaciteta za interventne aktivnosti u slučaju prirodnih nepogoda, što će se manifestirati kroz:*
 - *povećani broj izvršitelja na operativnim poslovima*
 - *povećani broj vozila, strojeva, opreme i druge mehanizacije*
- *nastavak rada na podizanju operativne efikasnosti i kontroli izvršavanja zadataka, a koja treba rezultirati sa povećanom kvalitetom i brzinom izvršavanja komunalnih usluga*
- *upravljanje ljudskim resursima provođenjem slijedećih mjera:*
 - pravovremeno provođenje plana zapošljavanja, privlačenje i odabir najboljih kandidata za otvorena radna mjesta s ciljem ispunjavanja operativnih i strateških ciljeva
 - razvoj rukovodećih kompetencija na svim rukovodećim razinama
 - upravljanje radnom efikasnošću kroz upravljanje apsentizmom te primjereno poticanje željenih i dosljedno sankcioniranje neželjenih ponašanja
 - osiguravanje povoljne radne atmosfere i dobrih međuljudskih odnosa temeljenih na pravednosti i ravnopravnosti
 - ulaganje u daljnji razvoj svojih zaposlenika kroz različite stručne oblike obrazovanja i usavršavanja
- *digitalizacija poslovnih procesa* kako za interne korisnike/zaposlenike tako i za korisnike komunalnih usluga pri čemu se planiraju poduzeti sljedeći koraci:
 - uvođenje ERP-a koje će uključivati centralno upravljanje financijama, kontrolingom i konsolidacijom svih podružnica u sastavu Zagrebačkog holdinga. Uvođenjem navedenog sustava sve bi podružnice obavljale navedeno poslovanje na jedinstvenoj platformi koja bi omogućila obavljanje svih transakcija unutar standardiziranih procesa. U jedinstvenom sustavu bi se pratilo financijsko poslovanje svih podružnica i društava, uveo bi se jedinstveni model upravljanja, odobrenja i kontrole troškova i izvršenja financijskih obveza društva. Krajem 2023. godine, nakon sklapanja okvirnog sporazuma sa dobavljačem, pokrenute su aktivnosti vezano uz implementaciju ERP-a koje će se intenzivirati kroz 2024. godinu.
 - uvođenje sustava za izdavanje računa (billing sustava) na razini podružnica/društava Zagrebačkog holdinga. Navedeno se primarno odnosi na tvrtke koje izdaju redovito veliki broj računa na osnovu mjesečnog utvrđenja stanja mjerila ili izvršenih usluga primjerice Vodoopskrba i odvodnja d.o.o., Gradska plinara Zagreb-Opskrba d.o.o., Čistoća i Gradska groblja. Planiranom investicijom uklonila bi se potreba za vanjskim pružateljima navedenih usluga čime se planira ostvariti ušteda. Projektni zadatak izrade natječajne dokumentacije je raspisan, a nositelj postupka je Grad Zagreb.

- Modernizacija datacentra i podizanje na adekvatnu razinu primarno usmjereno na povećanje brzine, razine sigurnosti te na uštedu. Nadogradnja postojećeg data centra je provedena, oprema je instalirana tijekom 2023. godine te je u tijeku migracija pojedinih poslovnih sustava. Samom instalacijom opreme zadovoljene su osnovne funkcionalnosti i potrebe te je za cjelovito rješenje nužno proširiti sustav.
- *nastavak uvođenja mjera Cross-sellinga* što podrazumijeva da bi sastavnice Zagrebačkog holdinga trebale poticati prodaju proizvoda i usluga između podružnica,
- u svrhu unaprjeđenja odnosa sa korisnicima Centar za korisnike namjerava provoditi anketu zadovoljstva korisnika. U sklopu govornog automata korisnik će biti obaviješten o dobrovoljnom ispunjavanju ankete zadovoljstva dobivenom uslugom, koja će se provesti nakon razgovora s agentom. Na taj način želi se uvesti dvosmjerna komunikacija s korisnicima usluga, a sve u svrhu podizanja kvalitete usluge,
- nabavkom još jednog pokretnog ureda, omogućit će se korisnicima na zapadnom dijelu grada usluga Zagrebačkog holdinga (plaćanje računa bez naknade, kupnja ili produljenje parkirališnih karata).

U nastavku slijedi kratki pregled strateških odrednica i ciljeva poslovne politike po podružnicama Društva.

2.1.1. Podružnica AGM

Poslovna politika AGM-a za 2024. godinu temeljena je na:

- provođenju nakladničke strategije, pripremi i izdavanju novih naslova u okviru XXI S i XXI L biblioteka,
- konsolidaciji izdavačkog programa s ciljem godišnje produkcije do 10 naslova i produkciji prvih obimnijih knjiga s rokom objavljivanja do kraja 2024. godine,
- dotisku tržišno već potvrđenih naslova,
- galerijsko-izložbenoj djelatnosti (organizacije različitih prezentacija pojedinih slikarskih tehnika, uključujući i prodaju umjetničkog pribora i materijala, monografija i knjiga koje obrađuju različite tehnike likovnog izražavanja),
- knjižarsko-trgovinskoj djelatnosti putem osvježavanja asortimana novim svjetskim naslovima i novim vlastitim naslovima koji će biti posebno istaknuti u izložima.

Podružnica će tijekom 2024. godine analizirati parametre postojećih cijena i kontinuirano pratiti trendove kretanja cijena na tržištu s ciljem osiguravanja samoodrživosti poslovanja.

2.1.2. Podružnica Arena Zagreb

Strateške odrednice podružnice Arena Zagreb za 2024. obuhvaćaju:

- povećanje obujma posla kroz održavanje višednevnih sajamskih, obiteljskih, kongresnih i sportskih događanja,
- davanje u zakup poslovnih prostora, male dvorane za sport ili rekreaciju i dvorane za organiziranje događanja sportskog, obiteljskog, glazbenog karaktera, kao i sajмова te kongresa,
- analizu parametara postojećih cijena te kontinuiranog praćenja tržišnih trendova s ciljem osiguravanja samoodrživosti poslovanja

2.1.3. Podružnica Autobusni kolodvor Zagreb

Poslovna politika podružnice Autobusni kolodvor u 2024. godini biti će usmjerena na povećanje zadovoljstva korisnika prostorija i usluga Autobusnog kolodvora te povećanje konkurentnosti na digitaliziranom tržištu prodaje karata kojim dominira Internet prodaja i prodaja karata putem aplikacije.

Glavne strateške odrednice podružnice Autobusni kolodvor Zagreb za 2024. godinu obuhvaćaju:

- podizanje standarda usluge kroz uvođenje sustava klimatizacije u glavnom holu zgrade,
- prilagodbu pristupa invalidnim osobama kroz izgradnju lifta,
- razvoj novih sadržaja kroz Travel Centar u kojem će se provesti rekonstrukcija visećeg stropa i klimatizacija prostora. Time će se postići veća vrijednost najмова postojećih poslovnih prostora i prostora na galeriji uz otvaranje Food cornera koji bi dao novi sadržaj i novu dodanu vrijednost kolodvoru,
- uvođenje novih tehnologija i automatizacija procesa kroz uvođenje automatizirane evidencije polazaka i dolazaka autobusa,
- proširenje poslovnih odnosa s prijevoznicima s ciljem prodaje karata na linijama na kojim podružnica zasad ne prodaje karte, kao i zaključenje ugovora o prodaji karata s novim poslovnim partnerima u Hrvatskoj i inozemstvu,
- izlazak na druga tržišta putem nadogradnje Internet prodaje i aplikacije za prodaju karata na mobilnim uređajima (OBEO),
- s ciljem osiguravanja samoodrživosti poslovanja, Podružnica će kontinuirano pratiti trendove kretanja cijena na tržištu.

2.1.4. Podružnica Čistoća

Najznačajnije strateške odrednice i ciljevi podružnice Čistoća koji se planiraju realizirati tijekom 2024. godine:

- nastavak trenda povećanja udjela odvojeno sakupljenog komunalnog otpada temeljenog na podacima iz 2023. godine u svrhu ispunjenja ciljeva propisanih Zakonom o gospodarenju otpadom (NN 84/21) te preduvjeta za zatvaranje odlagališta Jakuševac – Prudinec,
- proširivanje kapaciteta za odlaganje odvojeno sakupljenog otpada radi postizanja većeg stupnja komunalnog reda i urednosti javnih površina Grada Zagreba, posebno uz razvoj infrastrukture spremničkog kapaciteta kroz uvođenje podzemnih i polupodzemnih spremnika,
- analiza potencijala za modernizaciju i unapređenje postojećeg voznog parka i mehanizacije s ciljem unapređenja operativne efikasnosti,

- nastavak implementacije aktivnosti propisanih Odlukom o načinu pružanja javne usluge sakupljanja komunalnog otpada na području Grada Zagreba (Službeni glasnik Grada Zagreba br. 7/22, 19/22, 33/22),
- povećanje kvalitete i razine usluge čišćenja i pranja javnih površina koja je temelj pružanja usluge održavanja čistoće javnih površina,
- povećanje efikasnosti korištenja raspoloživih resursa, optimizacija procesa i ruta odvoza,
- sanacija dijela odlagališta Jakuševac – Prudinec zahvaćenog havarijom koja se u dva odvojena incidenta dogodila u studenom i prosincu 2023. godine, a za koju model sanacije, vremenski tijek, te elementi za potencijalni procijenjeni trošak nije definiran,
- analiza parametara postojećih cijena te kontinuirano praćenje trendova kretanja cijena sirovina i materijala na tržištu s ciljem osiguravanja samoodrživosti poslovanja,
- analiza i unapređenje postojećeg modela upravljanja i unapređenje operativne efikasnosti komunalnih i tržišnih usluga.

2.1.5. Podružnica Gradska groblja

Glavne odrednice i ciljevi poslovne politike podružnice Gradska groblja za 2024. godinu su:

- proaktivno postupanje i suradnja s Gradom na osiguranju investicija iz gradskog proračuna za izgradnju novih grobnih mjesta,
- maksimalno iskorištenje vanjskih izvora (fondovi i osiguranje) za financiranje obnove objekata stradalih u potresu,
- kontinuirano podizanje kvalitete ceremonije ispraćaja i ukopa na svim grobljima,
- osiguravanje dostojanstvenih i urednih ispraćaja za vrijeme trajanja obnove zgrade mrtvačnice na Mirogoju,
- uvođenje novih tehnologija u procese radi optimizacije broja potrebnih izvršitelja, kao i olakšavanje radnih zadataka trenutnim izvršiteljima (procesu ukopa i kremacija),
- izgradnja ograda, uređenje i održavanje cesta i putova te zelenila na svim grobljima kroz sinergiju s drugim podružnicama,
- podizanje razine sigurnosti (uključivo smanjenje krađa) na svim značajnijim grobljima te ulaganjem u tehničku zaštitu,
- unapređenje procesa upravljanja grobnim mjestima kroz promjenu postupka upisa u grobni očevidnik.

2.1.6. Podružnica Robni terminali Zagreb

Podružnica Robni terminali Zagreb u 2024. godini nastaviti će razvijati i učvršćivati partnerske odnose s klijentima pružajući paletu usluga adekvatne kvalitete po tržišno opravdanim uvjetima kroz:

- poboljšanje kvalitete postojećih skladišnih kapaciteta,
- veću popunjenost postojećih kapaciteta, uz komercijalizaciju neoperativne imovine,
- intenzivniju komercijalizaciju kamionskog kolodvora pozicionirajući se među prijevozničkim tvrtkama kao najbolji izbor pružanjem usluge parkiranja za njihov vozni park na čuvanom i ograđenom prostoru lokacijski optimalno povezanim sa Zagrebačkom obilaznicom, odnosno ulazima i izlazima sa/na autocestu,

- očuvanje stabilne pozicije i kvalitetnog pružanja usluge uz privlačenje novih tereta na istočni i zapadni terminal,
- proširenje postojeće usluge otpremništva ishođenjem novih carinskih instituta za smještajem robe u carinska skladišta i u koncesionirano područje Slobodne zone Zagreb,
- ishodovanje odobrenja MF Carinske uprave za proširenje površine na službenim mjestima terminala Jankomir i Žitnjak i posljedično povećanje kapaciteta/tlocrtna površine za carinjenje roba,
- korištenjem prednosti nositelja koncesije za Slobodnu zonu Zagreb uz efikasnije korištenje kapaciteta, povećati broj klijenata u dijelu usluge skladištenja, pretovara i čuvanja robe u skladištima za manipulaciju robom,
- korištenjem članstva u Europskoj organizaciji za sigurnost parkirališta (ESPORG) razvijati središte za prihvat vozila u tranzitu uz povećanje klijenata na certificiranom sigurnom vanjskom teretnom parkiralištu,
- učinkovitije praćenje broja i frekvencije vozila korisnika usluge kamionskog kolodvora, kao temelja za daljnji razvoj usluge i povećanje broja korisnika,
- učinkovitu prilagodbu na novu ulogu Grada Zagreba kao glavnog logističkog čvorišta, proširenjem pozicije Hrvatske na nova 4 transeuropska prometna koridora (TEN-T).

Tijekom 2024. godine, Podružnica će s ciljem osiguravanja stabilnosti i rasta poslovanja i poslovnih rezultata, kroz usluge koje pruža klijentima, nastaviti kontinuirano pratiti trendove kretanja cijena na tržištu i aktivno raditi na komercijalizaciji neoperativne imovine.

2.1.7. Podružnica Tržnice Zagreb

Poslovna politika podružnice Tržnice Zagreb u 2024. godini, kao i prethodnih godina, biti će usmjerena na mjere za ublažavanje negativnog trenda pada prihoda i povećanje konkurentne sposobnosti.

U 2024. godini, u svrhu stvaranja preduvjeta održivog poslovanja usmjerenog prema podizanju kvalitete usluge i stvaranju pretpostavki za nužne kapitalne investicije. Podružnica planira provesti korekciju načina obračuna korištenja prostora na kompleksu veletržnica i hladnjača, kroz efikasnije upravljanje troškovima energenata i režija.

Čistoća gradskih tržnica od posebnog je značaja za poslovanje, sukladno HACCAP sustavu. Tržnice Zagreb i u idućoj godini nastavit će sa mjerama podizanja produktivnost rada u segmentu Odjela čišćenja i zbrinjavanja otpada.

U cilju privlačenja što većeg broja potrošača na tržnice i povećanja prihoda potrebno je osmisлити cjeloviti projekt obnove zagrebačkih gradskih tržnica, njihove revitalizacije i transformacije u funkcionalni prostor prilagođen potrebama građana tijekom cijelog dana. U 2024. godini planirane su sljedeće strateške inicijative:

- izrada strategije dugoročne revitalizacije i razvoja zagrebačkih tržnica,
- izrada glavnog projekta rekonstrukcije krovništva tržnice Utrine,
- manji komunalni radovi, obnova opreme i inventara na tržnici Trešnjevka,
- projekt izgradnje sustava video nadzora na kompleksu veletržnica i hladnjača,

- studija predizvedivosti izgradnje novog logističko-distributivnog centra za voće, povrće i živežne namirnice grada Zagreba,
- projekt društvenog poduzetništva na tržnici Volovčica,
- analiza i unapređenje postojećeg modela upravljanja i unapređenje operativne efikasnosti komunalnih i tržišnih usluga.

2.1.8. Podružnica Vladimir Nazor

Osnovni ciljevi poslovne politike za 2024. godinu odnose se na:

- ulaganja u obnovu i održavanje objekata Podružnice s ciljem podizanja kvalitete usluge u službi korisnika, a značajnija planirana ulaganja odnose se na sanaciju objekata u Hostelu Stoimena (Crikvenica), Hostelu Zlatokrila (Veli Lošinj) te izradu projektne dokumentacije vezano uz obnovu "zgrade škole" i dječjih igrališta u Gradu mladih (Zagreb),
- osmišljavanje novih programa i paket aranžmana za djecu i mlade kao i za sve druge korisnike usluga podružnice s ciljem podizanja kvalitete usluge i pozicioniranja podružnice kao vodećeg dionika na tržištu organiziranog odmora za djecu i mlade,
- osiguravanje dugoročnih preduvjeta za privlačenje kvalitetne radne snage kao nužnog uvjeta stabilnog poslovanja podružnice,
- intenzivniju suradnju sa tijelima i institucijama Grada Zagreba na boljoj iskoristivosti smještajnih kapaciteta podružnice u skladu s potrebama i strateškim interesima Grada Zagreba što se posebice odnosi na programe Gradskog ureda za obrazovanje, sport i mlade koji se provode u podružnici Vladimir Nazor,
- iskorak na tržište sa smještajnim kapacitetima Hostela Arena koji je zadnje tri godine bio mobiliziran u svrhu smještaja osoba čija je imovina stradala u potresu 2020. godini,
- kontinuirano praćenje trendova kretanja cijena sirovina i materijala na tržištu s ciljem usklađivanja cijena usluga podružnica a kako bi se osiguralo održivo poslovanje podružnice.

2.1.9. Podružnica Zagrebačke ceste

Strateški ciljevi poslovne politike podružnice Zagrebačke ceste za 2024. godinu su:

- ugovaranje i realizacija radova s Gradom Zagrebom kroz programe redovnog održavanja nerazvrstanih cesta, komunalnih aktivnosti i ostalih programa Grada, a koje se odnosi na obnavljanje već asfaltiranih ulica te asfaltiranje do sada neasfaltiranih ulica/kolnika/nogostupa. U odnosu na prethodnu godinu planira se ugovaranje većeg opsega radova s ciljem poboljšanja kvalitete i sigurnosti prometa,
- završetak reorganizacije Zimske službe koja je započeta u 2023. godini, a u svrhu racionalizacije i povećanja efikasnosti,
- dodatno unapređenje poslovanja Podružnice za djelovanje u tržišnim uvjetima, te postizanje i održavanje pozicije lidera u proizvodnji asfalta kroz operativnu efikasnost u regiji Središnje Hrvatske,
- povećanje prodaje asfaltnih mješavina koje sadrže do 30% udjela recikliranih kamenih materijala,
- primjena novih tehnologija u izvođenju radova (tankoslojni asfalti),
- certificiranje proizvodnje prometnih znakova,
- analiza potencijala za modernizaciju i unapređenje postojećeg voznog parka i mehanizacije s ciljem unapređenja operativne efikasnosti,

- analiza i unapređenje postojećeg modela upravljanja i unapređenje operativne efikasnosti komunalnih i tržišnih usluga,
- kontinuirano praćenje trendova kretanja cijena sirovina i materijala na tržištu s ciljem osiguravanja samoodrživosti poslovanja.

2.1.10. Podružnica Zagrebački digitalni grad

Podružnica Zagrebački digitalni grad u svom djelokrugu poslovanja obuhvaća izgradnju i najam DTK sustava na području Grada Zagreba (kabelska kanalizacija), izgradnju i najam svjetlovodne mreže u novim naseljima u kojima se kao investitor pojavljuje Grad Zagreb i/ili Zagrebački holding d.o.o., a od 2019. godine izgradnju i najam svjetlovodne mreže u novim objektima privatnih investitora, te koordinaciju izgradnje infrastrukture i najma prostora u vlasništvu Zagrebačkog holdinga d.o.o. za potrebe operatora javnih komunikacijskih usluga u pokretnoj mreži.

Zbog svega navedenog, strateške odrednice poslovanja podružnice za 2024. godinu su:

- nastavak aktivnosti rješavanja pitanja vlasništva nad DTK infrastrukturom na području Grada Zagreba u korist Grada Zagreba (kao vlasnika infrastrukture), odnosno podružnice koja tom infrastrukturom upravlja na temelju dobivenih ovlasti te daljnji razvoj infrastrukture,
- gradnja suvremenih svjetlovodnih mreža u novim naseljima Grada Zagreba sa 830 km novih svjetlovodnih priključaka, a sve u svrhu podizanja kvalitete života građana Grada.

Tijekom 2024. godine, Podružnica će s ciljem osiguravanja samoodrživosti poslovanja kroz usluge koje pruža klijentima nastaviti kontinuirano pratiti trendove kretanja cijena sirovina i materijala na tržištu.

2.1.11. Podružnica Zagrebparking

Glavni poslovni procesi Podružnice, osim stvaranja osnove za samoodrživost, usredotočeni su na postizanje zadovoljstva korisnika usluga kao jednako bitne strateške odrednice podružnice Zagrebparking. Kontinuirano pružanje kvalitetne usluge parkiranja cilj je Podružnice koji osim zadovoljstva korisnika, uključuje učinkovitu uslugu u funkciji reda i poštivanja propisa na javnim prometnim površinama te aktivno sudjelovanje u očuvanju okoliša i održivom razvoju.

Među najvažnijim izazovima koji nastaju u suvremenim gradskim središtima ističu se povećanje gustoće prometa i pogoršanje uvjeta za odvijanje prometa, sve veći broj vozila, a samim time i otežani uvjeti za slobodno i nesmetano funkcioniranje prometa u mirovanju.

Glavne strateške odrednice i ciljevi podružnice Zagrebparking za 2024. godinu su:

- izrada projektne dokumentacije za projekt izgradnje podzemne javne garaže „KLAICEVA“ na prostoru srednjoškolskog igrališta omeđenog prostorom Savska – Kačićeva – Klaićeva – Kršnjavoga,
- analiza mogućih modela sustava naplate i kontrole parkiranja s ciljem unapređenja i povećanja efikasnosti prometa u mirovanju u užem i širem centru Grada orijentiranim na postizanje i zadržavanje zadovoljstva svih uključenih nositelja interesa,
- omogućavanje dodatnog kanala prodaje instalacijom e-kioska na 7 atraktivnih lokacija u gradu Zagrebu,

- analiza i unapređenje postojećeg modela upravljanja i unapređenje operativne efikasnosti pružanja usluga,
- proširenje zona naplate i kontrole parkiranja u cilju povećanja ograničenih parkirališnih kapaciteta,
- povezivanje pružanja i/ili prodaje usluga sa ostalim dionicima iz sektora prometa.

2.1.12. Podružnica Zrinjevac

Glavne strateške odrednice i ciljevi podružnice Zrinjevac za 2024. godinu su:

- kvalitetna i pouzdana javna usluga kroz unapređenje postojećih proizvoda, usluga i uslužnih servisa,
- unapređenje i poboljšanje proizvodnog procesa s fokusom na efikasnost i jednostavnost istih kao i poboljšanje sinergije s ostalim podružnicama koje mogu koristiti usluge poslovnih procesa podružnice Zrinjevac,
- analiza potencijala za modernizaciju i unapređenje postojećeg voznog parka i mehanizacije s ciljem unapređenja operativne efikasnosti,
- analiza parametara postojećih cijena te kontinuirano praćenje trendova kretanja cijena sirovina i materijala na tržištu s ciljem osiguravanja samoodrživosti poslovanja,
- nabavom dodatnih teretnih vozila planira se smanjiti ovisnost o vanjskim uslugama.

2.2. Prijedlog mjera za realizaciju poslovnih ciljeva u 2024. godini

U nastavku slijedi kratki pregled mjera za realizaciju poslovnih ciljeva u 2024. godini po najznačajnijim podružnicama Društva.

2.2.1. Podružnica AGM

Podružnica AGM će tijekom 2024. godine poduzeti sljedeće mjere za ostvarivanje poslovnih ciljeva:

- kontinuirano ažuriranje i sklapanje novih ugovora s dobavljačima trgovačke robe,
- ažuriranje postojećih i sklapanje novih ugovora o komisiji s hrvatskim nakladnicima,
- tiskanje knjiga u nakladama ovisno o ciljanoj skupini kojoj je knjižni naslov namijenjen,
- korištenje vlastitih prostora i prostora Grada Zagreba za predstavljanje vlastitog izdavačkog programa,
- naručivanje autorskih monografija (ili zbornika) o temama vezanih za Grad Zagreb, s naglaskom na njegov modernitet i afirmativan pristup fenomenima.

2.2.2. Podružnica Arena Zagreb

Podružnica Arena Zagreb planira u 2024. godini provesti niz poslovnih aktivnosti kako bi se održao veliki interes za organizaciju događanja u dvorani Arena te kako bi Podružnica bila spremna na povećani obujam poslova. Planirane aktivnosti uključuju:

- veći broj događanja (64 dana/koncerti, sportska događanja, sajmovi, kongresi i obiteljska događanja te 6 dana malih događanja). Planira se osam višednevnih sajamskih, sportskih i obiteljskih događanja.
- postavom sustava zastora i pregrada u višenamjenskoj dvorani Arena Zagreb - dvorana je postala atraktivna za manja događanja (<10000 posjetitelja),
- analiza i promjena postojeće strukture cijena usluga i podnajma prostora te uvođenje novih stavki cjenika sukladno potrebama organizatora događaja kao i stavki koje omogućuju optimalno korištenje dvorane sukladno konfiguraciji i potrebama održavanja događaja (npr. najam kompletne dvorane sa publikom do 12.000 posjetitelja).

2.2.3. Podružnica Autobusni kolodvor Zagreb

Za realizaciju postavljenih ciljeva poslovanja u 2024. godini potrebno je poduzeti sljedeće aktivnosti:

- povećanje ulaganja u marketinške aktivnosti na novim kanalima komunikacije s korisnicima (društvene mreže, portali, web oglašavanja) u cilju povećanja prihoda od prodaje. Naime, konkurencija koristi Internet portale za plasiranje informacija o svojoj usluzi, tako da podružnica intenzivno radi na tome da se uključi u tržišnu utakmicu s ciljem dosezanja udjela od 25% na godišnjoj razini u ukupnoj prodaji,
- realizacija pokrenutih investicija – rekonstrukcija stropa kolodvora i potpuna klimatizacija prostora čime se otvara mogućnost nove dimenzije prostora kroz veću vrijednost postojećih najмова i korištenje galerije iznad blagajni otvaranjem Food cornera; namijena spomenutog prostora (Travel Centar) bila bi okupljanje putnika i lokalnog stanovništva u cilju promocije sadržaja i usluga podružnice.

2.2.4. Podružnica Čistoća

U svrhu realizacije poslovnih ciljeva nužno je provesti slijedeće aktivnosti:

- izradu i provedbu plana rješavanja kritičnih lokacija na kojima trenutni kapacitet spremnika i broj odvoza nije dovoljan određivanjem lokacija za ugradnju polupodzemnih spremnika za odvojeno sakupljeni otpad,
- nastavak implementacije podzemnih spremnika u povijesnoj jezgri grada Zagreba radi povećanja urednosti javnih površina, učinkovitosti odvajanja otpada od strane korisnika te vršenja javne usluge odvoza komunalnog otpada,
- nastavak izrade novih programa odvoza komunalnog otpada od fizičkih i pravnih korisnika koji uz postizanje prethodno navedenih ciljeva o odvajanju otpada jamče povećanu kvalitetu javne usluge odvoza komunalnog otpada u smislu njene redovitosti i urednosti,
- realizaciju planiranih investicija sa naglaskom na vozila i strojeve potrebne za čišćenje i pranje javnih površina,
- povećanje učinkovitosti i ljudskih i tehnoloških kapaciteta,
- primjenu revidiranih procesa, normativa i sustava praćenja kvalitete,
- dodatno zapošljavanje i edukacija komunalnih djelatnika,
- vođenje projekta sanacije odlagališta sa prioritetom odvijanja radnih procesa sanacije i odlaganja komunalnog otpada na način siguran za djelatnike i okolno stanovništvo.

2.2.5. Podružnica Gradska groblja

Budući da se pružanje usluga Podružnice, sukladno načelima iz Zakona o komunalnom gospodarstvu, obavlja kao javna služba od općeg interesa, kroz osnovne poslovne aktivnosti predviđaju se:

- kontinuirana optimizacija svih poslovnih procesa uspostavom nove sistematizacije te nabavom nove opreme za ukope i održavanja,
- nastavak optimizacije modela gospodarenja otpadom koji nastaje unutar Podružnice, a koji uključuje nabavu opreme te uređenje prostora za vršenje istog,
- nastavak optimizacije korištenja voznog parka s naglaskom na korištenje vlastitih specijalnih vozila,
- poboljšanje energetske učinkovitosti Podružnice zamjenom osobnih i N1 vozila električnim inačicama, izgradnjom solarnih elektrana i električnih punionica, kao i intenzivnije investicijsko održavanje objekata kroz sanacije krovovišta te obnovu fasada, stolarije i rasvjete na više lokacija,
- uvođenje standardiziranih BI izvještaja u cilju učinkovitijeg praćenja tekućeg poslovanja,
- uspostavu kontroliranog i kvalitetno praćenog sustava ulaska i izlaska vozila na većim grobljima
- prilikom upisa prava korištenja grobnog mjesta u grobni očevidnik u 2024. godini donosi se Rješenje o upisu na način predviđen Zakonom o upravnom postupku,
- uslijed oštećenja nastalih u potresu, Podružnica nastavlja i/ili pokreće sanaciju slijedećih objekata:
 - *Sanacija Upravne zgrade na groblju Mirogoj* - nastavak radova iz 2023. godine, čiji se dovršetak planira u ožujku 2024. godine,
 - *Sanacija mrtvačnice na groblju Mirogoj*- tijekom prvog kvartala 2024. godine namjerava se odabrati izvođač radova i uvođenje u posao u travnju 2024. godine,

- *Sanacija Arkada i crkve Krista Kralja - sklopljen je Ugovor o izradi idejnog, glavnog i izvedbenog projekta sanacije arkada i crkve Krista Kralja na groblju Mirogoj te se do ožujka 2024. godine planira uvođenje projektanta u posao.*

2.2.6. Podružnica Robni terminali Zagreb

Strateški ciljevi podružnice Robni terminali Zagreb zahtijevaju:

- implementaciju nove softverske podrške putem koje bi se učinkovitije upravljalo slobodnim kapacitetima, u svrhu lakšeg praćenja realizacije ugovora u svim dijelovima osnovne djelatnosti,
- aktivnu komunikaciju s klijentima, a koji bi uz novo implementirani softver doveli do brže reakcije odgovora na potrebe tržišta, odnosno postojećih klijenata i optimizaciju vremena pružanja usluge,
- plansko odrađivanje investicijskog održavanja,
- pridržavanje rokova i kontrola izvršenja.

2.2.7. Podružnica Tržnice Zagreb

Za uspješnije poslovanje i realizaciju poslovnih ciljeva podružnice Tržnice Zagreb planira se provesti:

- postupna modernizacija i stavljanje u funkciju svih dostupnih kapaciteta,
- reguliranje statusa neoperativne imovine koja je u mirovanju, ali istovremeno podliježe plaćanju paušalnih komunalnih i režijskih troškova,
- sudskim putem proaktivno rješavanje neovlaštenog i nereguliranog korištenja prostora od strane zakupaca.

Kroz pojačane marketinške aktivnosti potrebno je povećati svijest potrošača o kvaliteti domaćih proizvoda koji se nude na zagrebačkim tržnicama i prednosti kupovanja namirnica na otvorenom. Planira se nastavak provedbe uspješno realiziranih raznovrsnih pilot-projekata (Place Market) u poslijepodnevni satima, kao i suradnja s Udrugom hrvatskih tržnica i jedinicama lokalne samouprave u promociji autohtonih proizvoda svih regija u Hrvatskoj.

2.2.8. Podružnica Vladimir Nazor

Aktivnosti na provođenju mjera racionalizacije u cilju poboljšanja uspješnosti, organizacije i razvoja poslovanja tijekom 2024. godine obuhvaćaju:

- podizanje standarda smještajnih kapaciteta u cilju pružanja kvalitetnije usluge čime bi se zadržali postojeći i privukli novi korisnici,
- definiranje i promoviranje novih kvalitetnih i inovativnih programa koji su usmjereni na školske i vrtičke programe tijekom godine te aktivan odmor djece i mladih preko ljetnih praznika objavom javnih natječaja na kojem će svoje programe moći ponuditi i vanjski partneri, udruge i sl.,
- poboljšanje kvalitete prehrane djece i mladih koji su korisnici gore spomenutih programa podružnice u vidu novih menija usklađenih sa trendovima urbane i zelene prehrane,
- korekcije cjenika hotelskog i hostelskog kapaciteta, zatim ugostiteljskih usluga kao i svih programa za djecu i mlade, sukladno povećanim ulaznim troškovima uslijed inflacije,
- povećanje broja gostiju korištenjem novih prodajnih kanala, proaktivnijim pristupom prodaji i intenziviranjem marketinških aktivnosti,

- optimizacija prodaje unutar podružnice (prodaje hostelskih smještaja i prodaje turističkih kapaciteta) kako bi se sinergijskim djelovanjem postigla jasnija struktura u prodajnim kampanjama i veća snaga usmjerila na ciljano tržište a to su građani Grada Zagreba,
- smanjenje negativnog rezultata pojedinih poslovnih jedinica kroz komercijalizaciju istih,
- provođenje intenzivnih aktivnosti usmjerenih na privlačenje sezonske radne snage (usklađivanje internih akata, promocija podružnice na sajmovima, predstavljanje fokus grupama HZZ-a i dr.),
- rješavanje imovinsko pravnih pitanja podružnice u cilju razjašnjavanja vlasničkih odnosa kao i legalnosti objekata na svim lokacijama, te nužne kategorizacije/rekategorizacije smještajnih kapaciteta,
- *rebranding* Hostela Arena s novim vizualima i aktivnostima kroz brojne marketinške akcije i prodajne kampanje te povezivanjem s relevantnim dionicima na tržištu koji mogu biti značajni za povećanje popunjenosti smještajnih kapaciteta,
- nastavak aktivnosti oko početka obnove potresom oštećenih objekata na lokaciji Grada mladih Granešina.

2.2.9. Podružnica Zagrebačke ceste

U svrhu realizacije poslovnih ciljeva nužno je provesti slijedeće aktivnosti:

- smanjiti potrebe za osnovnim sirovinama i materijalima (kamen i bitumen) u proizvodnji asfalta i gradnji prometnica modelom održivog razvoja aktivnijom upotrebom postrojenja za reciklažu građevinskog otpada na Jakuševcu (kapacitet postrojenja: 80 tona/sat) i povećanjem upotrebe recikliranog materijala u proizvodnji asfaltnih mješavina na reciklažno-asfaltnoj bazi u Rakitju,
- organizacija izvođenja radova i koordinacija pojedinih službi sa naglaskom na mogućnost ponude asfalta na tržištu neovisno o redovnom poslovanju i proizvodnji za potrebe izvršenja ugovorenih radova sa Gradom Zagrebom,
- smanjenje udjela kooperantskih usluga na način da većinu poslova Podružnica izvršava vlastitim kapacitetima, a kroz proces zapošljavanja dodatnih radnika te investicijsko ulaganje,
- povećanje efikasnosti i produktivnosti zaposlenika kroz definirane pokazatelje poslovanja za operativnu razinu, dodatno obučavanje, školovanje i stručno usavršavanje djelatnika,
- modernizacija semaforских uređaja te njihovo povezivanje u bežični rad i koordinirani nadzorni centar,
- provesti planirani investicijski ciklus koji je započeo u 2023. godine kroz nabavu opreme, vozila i strojeva čime se planira postići dodatna efikasnost i kvaliteta izvođenja radova,
- povećanje voznih i strojnih jedinica u vlasništvu podružnice.

2.2.10. Podružnica Zagrebački digitalni grad

Podružnica Zagrebački digitalni grad je do sada sagradila svjetlovodnu infrastrukturu koju čini ukupno 6.981 priključaka u 9 naselja – i u naseljima u kojima je investitor bio Grad Zagreb, ali i u suradnji sa privatnim investitorima. U narednoj godini planira se početak gradnje u 2 nova naselja u kojima će Podružnica biti prisutna kao investitor u svjetlovodne mreže te realizirati novih 830 svjetlovodnih priključaka.

2.2.11. Podružnica Zagrebparking

Poslovna orijentacija Podružnice u 2024. godini oslanjati će se na razvoj i unapređenje poslovanja primjenom informacijsko - komunikacijskih tehnologija:

- organiziranje prometa u mirovanju, gdje se javlja velik broj subjekata koji koriste ovu vrstu usluge, potrebno je sagledati sa pozicija svih uključenih dionika (korisnici usluga, pružatelj usluge, zaposlenici, osnivač). Uvažavajući prethodno navedeno glavni napori poduzimat će se u smjeru povećanja kvalitete usluge, povećanja učinkovitosti poslovnih procesa, kao i doprinosu provedbi prometne politike na način da se uz povećanje parkirališnih kapaciteta zadovolji više ciljanih skupina te time omogući rasterećenje prometa u mirovanju,
- nadogradnja postojećih parkirnih automata instaliranih na javnim parkiralištima kojima upravlja. Podružnica, ulaganjem u modernizaciju parkirnih automata čime će se unaprijediti razina kvalitete usluge na način da će korisnicima biti omogućena kupnja svih vrsta parkirnih karata na svim parkirnim automatima, plaćanje bankovnim karticama što do sada nije bilo moguće na nenadograđenim automatima, te će se povećati razina sigurnosti i upravljanja ovom uslugom, kao i osigurati platforma za razvoj i pružanje novih usluga. uz ulaganja u infrastrukturu i kvalitetu usluga, kontinuirano se ulaže i u unapređenje odnosa s korisnicima i to primarno kroz proces digitalizacije poslovanja koja, među ostalim, omogućuje dizajniranje usluga upravo prema potrebama korisnika,
- povećanje učinkovitosti naplate i kontrole parkiranja na javnim parkiralištima postizanjem pune funkcionalnosti SCAN A CAR sustava u 2024. godini. Navedeno će omogućiti daljnju optimizaciju poslovnih procesa kontrole i naplate parkiranja, kroz povećanje kvalitete usluge uz istovremeno smanjenje troškova poslovanja te povećanja prihoda.

Podružnica kontinuirano implementira i nadograđuje centralni sustav upravljanja i naplate parkiranja na javnim parkiralištima i javnim garažama kojim upravlja. Takav sustav podrazumijeva, između ostalog i umreženost svih kanala prodaje. Dio centralnog sustava upravljanja i naplate parkiranja su i parkirni automati instalirani na javnim parkiralištima kojima upravlja Podružnica.

2.2.12. Podružnica Zrinjevac

U svrhu realizacije poslovnih ciljeva nužno je provesti slijedeće aktivnosti:

- ulaganja u novu mehanizaciju i prijevozna sredstva (kosilice, kamioni) kako bi se unaprijedila kvaliteta rada odnosno hortikulturno uređenje Grada Zagreba te ubrzalo izvođenje radova,
- ulaganja u strojeve za kompostiranje što je najprihvatljiviji način ekološkog zbrinjavanja otpada oporabom zelenog otpada i njegovim vraćanjem na zelene površine i u proces proizvodnje bilja,
- ulaganja u nove tehnologije prerade biootpada radi poboljšanja hortikulturnog uređenja Grada Zagreba,
- upravljanje troškovima kroz smanjenje troškova vanjskih usluga, troškova sirovina te maksimalno korištenje vlastitih resursa,
- zapošljavanje operativnih radnika u svrhu efikasnijeg izvođenja redovnog održavanja zelenih površina,
- povećanje efikasnosti i produktivnosti zaposlenika kroz definirane pokazatelje poslovanja za operativnu razinu.

3. Plan zaposlenosti, fizičkog opsega, tekućeg i investicijskog održavanja sredstava rada i kvalitete usluga za 2024. godinu

3.1. Plan broja radnika

Društvo Zagrebački holding d.o.o. je 2023. godinu završilo sa ukupno 4.976 radnika od čega je 4.953 radnika zaposleno na neodređeno vrijeme i 23 radnika na određeno vrijeme. Kretanje broja radnika po podružnicama Društva prikazano je u tablici u nastavku:

Podružnica	Ostvarenje 31.12.2022.			Plan 31.12.2023.			Ostvarenje 31.12.2023.			Plan 31.12.2024.			Razlika
	Neodređeno	Određeno	Ukupno zaposleni	Neodređeno	Određeno	Ukupno zaposleni	Neodređeno	Određeno	Ukupno zaposleni	Neodređeno	Određeno	Ukupno zaposleni	
1	2	3	4=2+3	5	6	7=5+6	8	9	10=8+9	11	12	13=11+12	14=13-10
Ukupno	4.705	107	4.812	4.791	20	4.811	4.953	23	4.976	5.220	13	5.233	257

Broj zaposlenih u Društvu na dan 31.12.2023. godine u odnosu na broj zaposlenih 2022. godine veći je za 164 radnika. Porast broja zaposlenih vidljiv je u podružnicama u kojima se obavljaju poslovi tehničkih operacija, dok je broj zaposlenih u Korporativnim servisima u kojima se obavljaju poslovi administrativnih korporativnih funkcija za Društvo u cjelini manji u odnosu na 2022. godinu. Najznačajniji porast broja zaposlenih u odnosu na 2022. godinu vidljiv je u podružnicama Čistoća, Zrinjevac i Zagrebačke ceste i to za ukupno 239 radnika.

Planom za 2024. godinu također je planiran porast broja zaposlenih za 257 radnika i to prvenstveno zbog zapošljavanja novih radnika u podružnicama Čistoća, Zrinjevac i Zagrebačke ceste (183 radika) te zapošljavanja novih radnika (42 radnika) u Korporativnim servisima. Naime, u podružnicama Čistoća, Zrinjevac i Zagrebačke ceste kao strateški najvažnijim sastavnicama Društva te kao glavnim isporučiteljima usluga Društva prema građanima Grada Zagreba u svrhu podizanja kvalitete usluge nužno je povećati broj izvršitelja na tehničko operativnim radnim mjestima koja se direktno tiču sakupljanja i/ili odvoza otpada, čišćenja javnih površina, sanacije i rekonstrukcije prometnica te uređenja zelenih površina ili predstavljaju poslove podrške tim poslovima.

U Korporativnim servisima planirano je, između ostalog, zapošljavanje 19 izvršitelja na radnom mjestu čistača uredskih i poslovnih prostora, a što je uzrokovano prestankom vanjskog pružanja usluge čišćenja uredskih i poslovnih prostora, što u konačnici neće utjecati na poslovni rezultat Društva budući da je trošak zapošljavanja manji od troška vanjskog pružanja usluge čišćenja. Preostala zapošljavanja u Korporativnim servisima odnose se na osnaživanje timova stručnih službi Društva.

3.2. Plan fizičkog opsega usluga Društva

U nastavku prikazujemo fizičke pokazatelje poslovanja podružnica Čistoća, Zagrebačke ceste, Zrinjevac i Zagrebparking koje zajedno ostvaruju ukupno 76,5% prihoda od prodaje (Gradu Zagrebu, gospodarstvu, građanima i povezanim društvima) u Planu poslovanja 2024. godine.

R. br.	Vrsta usluge	Mjerna jedinica	Ostvareno 2022.	Plan 2023.	Procjena ostvarenja 2023.	Plan 2024.	Indeks		
1	2	3	4	5	6	7	8=6/4	9=6/5	10=7/6
Čistoća									
1.	Javna usluga sakupljanja i odvoza komunalnog otpada								
1.1.	Prosječna mjesečna zadužena površina - poslovni korisnici	m ²							
1.2.	Prosječno mjesečno zadužen volumen – domaćinstva*	l	157.334.452	78.210.000	22.701.982	22.800.000	14,4	29,0	100,4
1.3.	Broj korisnika		405.619	401.500	410.044	412.700	101,1	102,1	100,6
	- domaćinstva		372.742	375.000	377.187	380.000	101,2	100,6	100,7
	- poslovni korisnici - redovna usluga		12.042	10.500	11.599	11.700	96,3	110,5	100,9
	- poslovni korisnici - pojedinačna usluga		8.183	10.000	8.933	9.000	109,2	89,3	100,8
	- hladni pogon		12.652	6.000	12.325	12.000	97,4	205,4	97,4
2.	Sakupljeni otpad, od toga:	t	270.513	274.000	261.800	260.000	96,8	95,5	99,3
	- miješani komunalni otpad	t	170.027	148.000	139.800	130.000	82,2	94,5	93,0
	- ostali prikupljeni otpad	t	100.486	126.000	122.000	130.000	121,4	96,8	106,6
3.	Otpad odložen na odlagalištu, od toga:	t	182.737	166.000	166.000	152.000	90,8	100,0	91,6
	- miješani komunalni otpad	t	170.078	148.000	145.000	132.000	85,3	98,0	91,0
	- ostale vrste otpada	t	12.659	18.000	21.000	20.000	165,9	116,7	95,2
4.	Zemlja za prekrivku	t	136.142	130.000	130.000	130.000	95,5	100,0	100,0
5.	Proizvedena električna energija	kwh	29.226.630	29.000.000	29.670.000	29.700.000	101,5	102,3	100,1
6.	Održavanje j.p.p.	m ²	747.235.970	847.759.000	748.975.506	1.019.066.200	100,2	88,3	136,1
	- ručno čišćenje j.p.p.	m ²	513.097.119	609.384.000	486.856.140	581.473.200	94,9	79,9	119,4
	- strojno čišćenje j.p.p.	m ²	109.545.690	101.920.000	132.355.525	252.078.000	120,8	129,9	190,5
	- pranje j.p.p.	m ²	124.593.161	136.455.000	129.763.841	185.515.000	104,2	95,1	143,0

* smanjenje uslijed uvođenja novog modela naplate javne usluge

PLAN POSLOVANJA ZA 2024. GODINU

R. br.	Vrsta usluge	Mjerna jedinica	Ostvareno 2022.	Plan 2023.	Procjena ostvarenja 2023.	Plan 2024.	Indeks		
1	2	3	4	5	6	7	8=6/4	9=6/5	10=7/6
Zagrebačke ceste									
1.	Sanacija kolnika								
1.1.	Zatvaranje udarnih jama	t	861	1.550	899	900	104,5	58,0	100,1
1.2.	Popravak manjih površina - ručno	t	3.354	5.300	3.642	4.000	108,6	68,7	109,8
2.	Održavanje horizontalne i vertikalne signalizacije								
2.1.	Boja za asfalt bijela/žuta	m ²	19.612	69.500	44.871	69.000	228,8	64,6	153,8
2.2.	Puna linija bijela/žuta	m	116.715	750.000	408.099	550.000	349,7	54,4	134,8
2.3.	Postava i zamjena prometnih znakova	kom	1.802	1.800	3.254	2.800	180,6	180,8	86,0
2.4.	Intervencije na semaforским uređajima	kom	7.957	8.500	8.373	8.000	105,2	98,5	95,5
3.	Proizvodnja asfalta	t	82.091	180.000	143.058	180.000	174,3	79,5	125,8
Zrinjevac*									
1.	Sakupljanje lišća strojno i ručno	m ²	18.377.851	25.874.545	18.103.061	21.421.831	98,5	70,0	118,3
2.	Košnja travnjaka i opkašanje	m ²	82.982.221	96.649.316	72.175.739	91.088.441	87,0	74,7	126,2
3.	Obnova ugaženih travnjaka	m ²	92.196	79.150	25.206	113.391	27,3	31,8	449,9
4.	Okopavanje grmlja	m ²	57.695	59.995	34.001	64.219	58,9	56,7	188,9
5.	Popuna grmlja mladim sadnicama	kom	4.510	3.013	2.309	3.296	51,2	76,6	142,7
6.	Orezivanje živice	m ²	508.735	532.836	375.676	543.790	73,8	70,5	144,7
7.	Popuna uništene živice	mt	640	536	242	600	37,8	45,1	247,9
8.	Sadnja sezonskog cvjetnjaka	m ²	15.541	18.600	13.328	16.966	85,8	71,7	127,3
9.	Podsadiivanje ruža i hortenzija	kom	860	2.300	1.684	2.081	195,8	73,2	123,6
10.	Popravci ili zamjena opreme u dječjim igralištima	pauš/€	850.360	1.087.869	872.671	1.579.059	13,6	80,2	180,9
11.	Popuna i zamjena drveća mladim sadnicama u parkovima i drvoredima	kom	1.904	2.143	370	1.680	19,4	17,3	454,1
12.	Održavanje korovišnih površina	m ²	11.336.055	11.454.200	9.736.093	14.306.345	85,9	85,0	146,9
13.	Hitne intervencije održavanja gradskih parkova i ostalih javnih ozelenjenih površina	pauš/€	104.121	-	48.703	120.000	6,2	-	246,4

*uslijed sanacije posljedica nevremena u gradu Zagrebu manja realizacija fizičkog opsega redovnih radova u 2023. godini



PLAN POSLOVANJA ZA 2024. GODINU

R. br.	Vrsta usluge	Mjerna jedinica	Ostvareno 2022.	Plan 2023.	Procjena ostvarenja 2023.	Plan 2024.	Indeks		
							8=6/4	9=6/5	10=7/6
1	2	3	4	5	6	7	8=6/4	9=6/5	10=7/6
Zagrebparking									
1.	Naplata parkiranja - satne parkirališne karte	br. park.	1.086.473	1.147.541	1.205.000	1.320.000	110,9	105,0	109,5
2.	Naplata parkiranja - m-parking	br. sms	9.796.896	10.118.367	9.720.000	10.300.000	99,2	96,1	106,0
3.	Povlaštene parkirališne karte	kom	181.020	182.432	182.000	182.000	100,5	99,8	100,0
4.	Komercijalne parkirališne karte	kom	106.787	108.333	127.000	140.000	118,9	117,2	110,2
5.	Parkirališne karte za osobe s invaliditetom	kom	6.260	6.500	6.500	6.500	103,8	100,0	100,0
6.	Dnevne parkirališne karte	kom	407.499	447.692	465.000	525.000	114,1	103,9	112,9
7.	Naplata parkiranja - garaža Martićeva	sati parkiranja	207.002	222.727	205.000	210.000	99,0	92,0	102,4
8.	Naplata parkiranja - garaža Petrinjska	sati parkiranja	376.045	380.000	330.000	335.000	87,8	86,8	101,5
9.	Naplata parkiranja - garaža Langov trg	sati parkiranja	1.091.508	1.080.000	980.000	1.000.000	89,8	90,7	102,0
10.	Naplata parkiranja - garaža Svetice	sati parkiranja	25.582	25.000	25.000	25.000	97,7	100,0	100,0
11.	Naplata parkiranja - garaža Rebro	sati parkiranja	512.443	518.182	518.000	520.000	101,1	100,0	100,4
12.	Naplata parkiranja - garaža Kvaternikov trg	sati parkiranja	302.089	332.174	350.000	360.000	115,9	105,4	102,9
13.	Naplata parkiranja - garaža Tuškanac	sati parkiranja	560.757	551.000	545.000	550.000	97,2	98,9	100,9
14.	Naplata parkiranja - garaža Jelkovec 1	sati parkiranja	2.720	2.700	2.700	2.700	99,3	100,0	100,0
15.	Naplata parkiranja - garaža Sveti Duh	sati parkiranja	267.960	282.353	330.000	340.000	123,2	116,9	103,0
16.	Premještanje vozila "paukom"	br. vozila	22.641	22.340	16.100	22.000	71,1	72,1	136,6

3.3. Stanje kvalitete usluge

U cilju unapređenja kvalitete usluga, Društvo sustavno prati te analizira potrebe i želje korisnika usluga. Nastojanja Društva usmjerena su odgovornom društvenom poslovanju i unapređenju odnosa s građanima u cilju daljnjeg razvoja odnosa s korisnicima i osiguranja dostupnosti usluga za sve kategorije građana. Društvo proširuje te uvodi nove usluge i funkcionalnosti u Holding centru, kako bi se iskoristili postojeći kapaciteti na kojima su građani već navikli obavljati određene usluge iz domene rada Društva, što će se u konačnici izravno odraziti i na kvalitetu pruženih usluga građanima.

Holding centar zadužen je za preuzimanje primarne komunikacije Grupe Zagrebački holding s korisnicima i javnosti općenito, u cilju standardizacije komunikacijske prakse i informiranja te izbjegavanja paralelnih sustava u odnosima s korisnicima.

3.3.1. Digitalna komunikacija s korisnicima

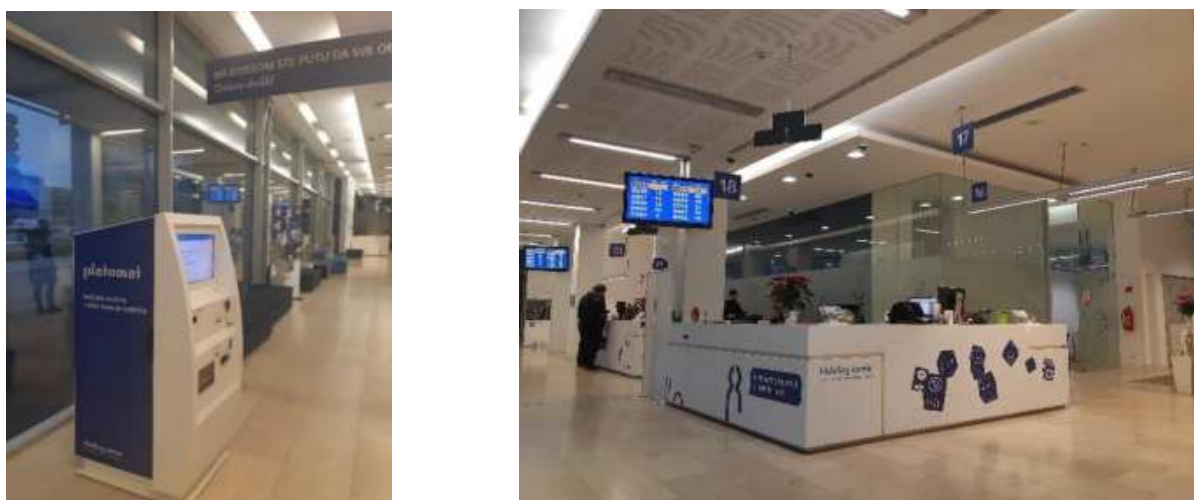
- **Telefonska komunikacija** - na jedinstveni broj telefona 072 500 400 brzo i jednostavno, 24 sata dnevno, korisnicima su dostupne informacije od značaja iz javnog prijevoza, prometne i komunalne infrastrukture, energetske djelatnosti, ali i tržišne ponude ovisnih društava Zagrebačkog holdinga. Također, Pozivni centar u izravnoj je telefonskoj vezi sa Županijskim centrom Civilne zaštite i Vatrogasnom postrojbom Zagreb, nadležnim gradskim uredom te tako zaprimljene pozive prosljeđuje na daljnje postupanje u nadležne službe ZGH.
- **e-Građani** – putem korisničkog sučelja omogućeno je elektroničko zaprimanje većine zahtjeva korisnika iz redovnog poslovanja, koji su uglavnom i razlozi osobnih dolazaka građana u poslovnice. Identifikacija korisnika, a time i vjerodostojnost, odnosno valjanost zahtjeva, realizira se i potvrđuje kroz visoke sigurnosne protokole. Ovisno o vrsti zahtjeva, korisnici ispunjavaju elektroničke obrasce te prilažu potrebne dokumente za provedbu zahtjeva.
- **Digitalne platforme i društvene mreže** - pored telefonske komunikacije, Pozivni centar obavlja i poslove informiranja građana o uslugama Zagrebačkog holdinga putem elektroničke pošte holding.centar@zgh.hr, web stranice holdingcentar.zgh.hr, društvenih mreža Facebook, Twitter, Instagram i putem mobilnih aplikacija WhatsApp, Viber i Messenger. Na web platformi sada.zgh.hr, građanima su dostupne sve aktualne informacije iz portfelja usluga ZGH u realnom vremenu.
- **Servisne informacije** – servisne informacije od važnosti za građane kontinuirano se objavljuju na digitalnim platformama (ZGH, Moj Zagreb, Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn).

3.3.2. Izravna komunikacija s korisnicima

Pružanje usluga putem izravnog kontakta korisnicima je dostupno u poslovnicama i Pokretnom uredu.



U poslovnicama Holding centra na jednom mjestu omogućeno je plaćanje računa bez naknade platnog prometa na blagajnama i samouslužnom uređaju, zaprimanje i obrada zahtjeva, zamolbi, izdavanje potvrda, uvid u stanje računa po naknadama, dojava stanja plinomjera i vodomjera, kao i dostupnost prometnih i tržišnih usluga iz djelatnosti društva ZET d.o.o. i podružnice Zagrebparking. Uspostavljeno je radno mjesto diskrecijskih prostora na kojima korisnik dobiva cjelovitu podršku svih dostupnih usluga na jednom mjestu uz osobniji pristup djelatnika.



U poslovnici Holding centra može se ugovoriti i SEPA – izravno terećenje. SEPA – jedinstveno područje plaćanja u eurima (engl. Single Euro Payments Area), područje na kojemu potrošači, poslovni subjekti i tijela javne vlasti mogu uplaćivati i primati plaćanja u eurima pod jednakim osnovnim uvjetima, pravima i obvezama, neovisno o njihovoj lokaciji.

Posebna zona za korisnike, e-kutak, omogućava korisnicima ispis dokumentacije i uvid u e-usluge.

Iako digitalna transformacija poslovnih procesa danas više nije pitanje izbora nego je neizbježna i neophodna te će se korisnici sve više usmjeravati na digitalne kanale, potrebno je voditi računa kako su korisnici koji dolaze u poslovnice Holding centra uglavnom starije životne dobi te ne prihvaćaju suvremene alate. Tako poslovnicu Holding centra u Vukovarskoj mjesečno posjeti preko 16.000 korisnika te je namjera uvesti što više usluga iz djelatnosti Zagrebačkog holdinga.

3.5.2.1. Poslovnica Dubec

U sklopu rekonstruiranog tržnog prostora u Dupcu kod okretišta tramvaja, uspostavljena je manja poslovnica namijenjena stanovnicima istočnog dijela grada. Građani tog dijela grada, za reguliranje odnosa s Društvom, mogli su koristiti isključivo usluge Pokretnog ureda kojeg se otvaranjem nove poslovnice može intenzivnije disponirati i u druga gradska područja.

3.5.2.2. Mobilna poslovnica - Pokretni ured Zagrebačkog holdinga

Korisnicima usluga društva Zagrebački holding d.o.o. dostupan je i Pokretni ured. Ovo specijalizirano vozilo omogućuje korisnicima znatno pristupačnije upravljanje uslugama po principu sve na jednom mjestu, obilazeći gradske četvrti prema unaprijed definiranom mjesečnom rasporedu dostupnom na internetskoj stranici Zagrebačkog holdinga.



Putem web-a te kroz Pozivni centar omogućeno je i ugovaranje individualnih dolazaka, osobito na adrese starijih i sugrađana s poteškoćama u kretanju, a vozilo je prilagođeno i osobama s invaliditetom.

U Pokretnom uredu mogu se ugovoriti sve usluge iz portfelja usluga društva Zagrebački holding d.o.o., podnijeti zahtjevi za promjenama postojećih podataka, zaprimiti sve vrste predstavi, dobiti informacije ili izvršiti uplate računa Zagrebačkog holdinga bez naknade platnog prometa, a omogućeno je i kartično plaćanje. Tijekom mjeseca, Pokretni ured posjeti preko 100 lokacija.

3.3.3. Podružnica AGM

Podružnica AGM planira u 2024. godini poduzeti aktivnosti u cilju unapređenja sustava kvalitete postojećih usluga:

- komunikacija s korisnicima putem službene Facebook stranice i Twittera. Svjesni složenih okolnosti poslovanja, AGM se u nastojanju stjecanja održive konkurentske prednosti odlučila različitim opcijama diferencirati od ostalih nakladnika i graditi bazu lojalnih kupaca,
- kontinuirano informiranje kupaca o marketinškim aktivnostima pomoću baze podataka i putem medija interaktivnog komuniciranja, AGM se obraća ciljanom kupcu prema kojem se djeluje odabirom odgovarajućega promidžbeno/prodajnog medija - katalozi i inserti,

- smanjenje zaliha starijih knjiških izdanja kroz diskontnu prodaju,
- uspostava sadržajnije poslovne aktivnosti prema knjižnicama i narodnim čitaonicama u Gradu Zagrebu, Zagrebačkoj županiji kao i u cijeloj Republici Hrvatskoj (prezentacije novih izdanja),
- uređenje poslovnih prostora, snažnije pozicioniranje WEB prodaje.

3.3.4. Podružnica Arena Zagreb

Plan kvalitete usluga podružnice Arena Zagreb obuhvaća:

- poboljšanje i zadržavanje odnosa s postojećim komitentima, kroz suorganizaciju te omogućavanje lakše organizacije događanja,
- privlačenje novih komitenata kroz suorganizaciju i umrežavanje izvođača i promotora,
- stavljanje većeg naglaska na kretanje u smjeru ugovaranja i održavanja višednevnih događanja u Areni Zagreb.

3.3.5. Podružnica Autobusni kolodvor Zagreb

Podružnica Autobusni kolodvor Zagreb neprestano radi na pružanju boljih i kvalitetnijih usluga, što podrazumijeva sljedeće aktivnosti:

- osigurati građanima pravodobnu i točnu informaciju o mogućnosti putovanja i ostalim elementima povezanim uz autobusni prijevoz uz što nižu cijenu usluge,
- osigurati prijevoznicima profesionalnu uslugu oko prihvata autobusa kao i prodaje karata,
- osigurati najmoprimcima što lakši boravak u objektu Podružnice,
- proširiti tržište na kojem podružnica Autobusni kolodvor Zagreb može ponuditi svoje usluge.

Dnevno se ažuriraju svi podaci te se višekratno kontroliraju svi radni procesi kako bi se ostvarili gore navedeni ciljevi. Svaka pritužba građana sveobuhvatno se analizira i često su impuls za iznalaženje boljih rješenja. Isto tako, Podružnica je promijenila vizualni identitet internet stranice zadržavajući jednostavnost i funkcionalnost.

3.3.6. Podružnica Čistoća

Zadovoljstvo korisnika usluga i drugih zainteresiranih strana u podružnici sustavno se i organizirano prati putem analize mailova od korisnika te kroz ankete i analize sadržaja medija. Podružnica Čistoća u najkraćem mogućem roku reagira na upite, pritužbe i prijedloge.

Nakon brojnih upita i sugestija građana, podružnica je omogućila povećanu količinu besplatnih vrećica.

Pravo na besplatne vrećice ostvaruje se prema sljedećim kategorijama:

- u kućanstvu živi dijete starosti do 3 godine koje koristi pelene,
- u kućanstvu živi osoba koja koristi pomagala za probavni sustav i stoma pomagala, pomagala za urogenitalni sustav i obloge za rane za kronične bolesnike,
- kućanstva koja kompostiraju,
- korisnici reciklažnih dvorišta.

Izrađena je aplikacija kroz koju se prati podjela besplatnih vrećica po svim kategorijama s ciljem veće brzine i efikasnosti.

Besplatne vrećice su dostupne u Holding centru, poslovnici Dubečka 2, ali i u Pokretnom uredu na raznim lokacijama svaki dan od 7:30-18:30 sati, uključujući i subotu (od 7-12 sati). Iste se mogu preuzeti i na reciklažnim dvorištima za korisnike koji ispune zahtijevani uvjet o 5 potrebnih kontinuiranih dolazaka (svaki mjesec minimalno jednom).

Mobilna Aplikacija RazvrstajMojZG na jednostavan način omogućuje praćenje odvoza otpada po gradskim četvrtima i ulicama te šalje notifikaciju na mobilni uređaj korisnika o terminima odvoza svih vrsta otpada.

Nadograđena je novim funkcionalnostima, koje će utjecati na kvalitetu usluge prema građanima, te sadrži informacije o odvojenom sakupljanju svih vrsta otpada uz objavu svih aktualnosti vezanih uz promjene javne usluge, kao i mogućnost prijave besplatnog odvoza glomaznog otpada.

Nadalje, nadogradnjom aplikacije omogućilo se generiranje jedinstvenog koda za svakog korisnika, odnosno za svaki objekt korisnika. Putem navedenog koda pojednostavnio se postupak registracije prilikom korištenja reciklažnih dvorišta. Korisnici mogu i predlagati nove vrste otpada koje nisu obuhvaćene aplikacijom, te će se iste implementirati čime se postiže dvosmjerna komunikacija s građanima.

Podružnica Čistoća je od listopada 2023. godine uvela aplikaciju za rutiranje pomoću koje se vozači mogu bolje i jednostavnije snalaziti na terenu. Aplikacija je još u fazi razvoja te se nadograđuje ovisno o vidljivim potrebama. Kako bi se učinkovitije mjerile i analizirale postojeće rute u svrhu optimizacije potrebno je omogućiti sustav praćenje (fleet) na svim vozilima što još uvijek nije slučaj. Dolaskom novih vozila povećala se učinkovitost pružanja usluge te smanjenjem broja redovnih programa odvoza. Povećanjem postojećih kapaciteta (novih vozila i ljudi) cilj je neometano izvršenje javne usluge te optimizacija postojećih programa i budućih programa odvoza plastike (planirana podjela spremnika za plastiku). Plan je tijekom 2024. unutar aplikacije RazvrstajMojZG aktivirati obavijest korisnicima o neizvršenju usluge s navedenim razlogom neizvršenja usluge koji su dogovoreni sa svim dionicima sustava (svim Službama i Odjelima koji sudjeluju u komunikaciji s korisnicima). Neizvršenje usluge se redovito prati te se podaci dostavljaju svim Službama koje sudjeluju u komunikaciji s korisnicima.

3.3.7. Podružnica Gradska groblja

Plan kvalitete usluga obuhvaća:

- unapređenje usluga kroz povećanu prisutnost djelatnika Podružnice (osobito vikendom) te veću otvorenost prema korisnicima kroz duže radno vrijeme, višesmjenski rad, kontinuirano pružanje usluga prijevoza elektromobilom na svim većim grobljima te izvršavanje usluga ispraćaja, kremacija i ukopa u najkraćem roku,
- proširenje i podizanje kvalitete usluga na malim grobljima kroz znavljanje opreme za ukope i ceremoniju (rashladne komore, kolica, razglasi, zvona i sl.),
- nastavak optimizacije odnosa sa strankama uspostavom jednog prijemnog ureda za zahtjeve, predmete i pritužbe te rješavanje istih u najkraćem vremenu,
- sustavno upravljanje dokumentacijom i poslovnim procesima sukladno zakonskim normama i ISO certifikatima,
- interaktivan pristup strankama kroz redovito osvježavanje i komunikaciju putem web stranica i društvenih mreža.

3.3.8. Podružnica Robni terminali Zagreb

S ciljem što kvalitetnije ocjene zadovoljstva korisnika usluga, odnosno svih procesa u djelokrugu rada podružnice Robni terminali Zagreb u planu je:

- stvaranje kulture povratnih informacija i educiranje timova o primjeni najbolje prakse za određeni segment poslovanja, te važnosti pozitivnog korisničkog iskustva u svim dodirnim točkama koje klijent ima sa raznim službama unutar Podružnice,
- provođenje analize zaprimljenih pojedinačnih zahtjeva i pritužbi, te implementiranje preventivnih i potrebnih korektivnih mjera s ciljem poboljšanja usluge,
- uvođenje ispitivanja korisničkog iskustva kroz anketu, a čiji bi rezultati doveli do implementacije određenih rješenja u cilju povećanja zadovoljstva kupaca.

3.3.9. Podružnica Tržnice Zagreb

Tržnice Zagreb su u obvezi provoditi i primjenjivati najviše standarde koji se tiču prometa i pohrane prehrambenih proizvoda, kako bi proizvod (klupa, štand, prodajni i poslovni prostor, skladište, rashladni prostor, itd.) bio što kvalitetniji i interesantniji zakupcima usluga, a njihovi kupci bili sigurni u kvalitetu i zdravstvenu ispravnost namirnica koje kupuju na zagrebačkim tržnicama. Jedan od osnovnih uvjeta koji definira kvalitetu proizvoda jest:

- higijena prodajnih i skladišnih prostora i
- sanitarnih čvorova.

Podružnica Tržnice Zagreb u 2024. godini planira provesti daljnja investicijska ulaganja u održavanje građevina i opreme kojima upravljaju kako bi se osigurao tehnički minimum koji zahtjeva tržište. Planirana su i značajna ulaganja u opremu potrebnu za podizanje produktivnosti rada u Odjelu pripreme i čišćenja, a u svrhu podizanja kvalitete usluge na tržnicama.

Obzirom da su Tržnice Zagreb najveći pojedinačni proizvođač biootpada u Gradu Zagrebu, poseban je naglasak na istraživanju mogućnosti prerade biootpada u korisnu energiju ili sirovine.

3.3.10. Podružnica Vladimir Nazor

Podružnica je tijekom 2023. godine nastavila uklanjanje nedostatka na objektima i u samim procesima koji su osnovni preduvjeti za praćenje HACCAP protokola, te u 2024. godini planira vanjsku reviziju HACCAP protokola na svim lokacijama u kojima se odvijaju redovni procesi Podružnice.

3.3.11. Podružnica Zagrebačke ceste

Podružnica Zagrebačke ceste kontinuirano radi na unapređenju kvalitete svojih usluga kroz:

- izvođenje radova po pravilima struke u najkraćem mogućem roku i
- brigu za okoliš koja je jedan od prioriteta za Podružnicu, pa je tako izgrađeno novo moderno reciklažno-asfaltno postrojenje koje koristi frezanu asfaltnu masu. U sklopu Podružnice također djeluje postrojenje za recikliranje građevinskog otpada na koje građani mogu besplatno zbrinuti sav građevinski otpad prema važećoj dozvoli za gospodarenje otpadom koji se potom reciklira i ponovno koristi prilikom izgradnje.

Na internet stranicama podružnice www.zgceste.hr nalaze se razne korisne informacije za građane i ostale interesne skupine. Među ostalim, to su informacije o lokaciji, trajanju i vrsti radova, aktualnosti iz Podružnice, a posebno su korisne informacije vezane za Zimsku službu Grada Zagreba, gdje građani putem jednostavne tražilice mogu pronaći informacije vezane za čišćenje njihove ulice.

Građani također mogu putem besplatnog broja telefona 072 500 400 Pozivnog centra Zagrebačkog holdinga d.o.o. dojaviti sve nepravilnosti uočene na gradskim javno-prometnim površinama grada Zagreba.

3.3.12. Podružnica Zagrebački digitalni grad

Korisnici usluga podružnice Zagrebački digitalni grad su telekom operatori na području Grada Zagreba. Kvaliteta usluga Podružnice vezana je uz:

- točnost i brzinu pravovremenog izdavanja odobrenja iz djelokruga rada Podružnice,
- spremnost na brzo reagiranje u otklanjanju pogrešaka i poteškoća na koje nailaze poslovni partneri Podružnice (telekom operatori), a koji su vezani uz djelokrug rada Podružnice,
- otvorenost i komunikacija sa poslovnim partnerima (kao i ostalim sudionicima poslovnih procesa u Gradu Zagrebu i Zagrebačkom holdingu d.o.o.),
- brzo reagiranje na tržišne promjene, kontinuirano učenje i poboljšavanje poslovnih procesa.

3.3.13. Podružnica Zagrebparking

Poboljšavanja kvalitete usluge podružnice Zagrebparking za 2024. godinu odnosi se na ulaganja u nabavu:

- nove e-kioske (interaktivni samonaplatni kiosk koji korisnicima omogućava samostalan izbor i plaćanje različitih artikala),
- nadogradnju parkirnih automata,
- sustav videonadzora u javnim garažama i na deponiju Velesajam,
- nova „pauk“ vozila,
- Park&Ride sustav (formiranje Park&Ride lokacija na obodu ulaza u grad ili na lokacijama kojima gravitira veliki broj vozila, a prometno su izvrsno povezane sa tramvajskim, autobusnim i željezničkim prijevozom).

3.3.14. Podružnica Zrinjevac

Podružnica Zrinjevac pridržava se svih važećih zakonskih i ostalih propisa u obavljanju poslovnih aktivnosti / procesa poduzeća kako bi se spriječilo moguće onečišćenje okoliša i osigurali uvjeti rada na siguran način za sve djelatnike, te ažurno reagira na pozive građana vezane uz kvalitetu usluga. Kontinuiranom edukacijom o zaštiti okoliša i uvođenjem suvremenih proizvodnih procesa, pridonosi se čišćem i zdravijem okolišu te zadovoljstvu građana/korisnika usluga.

Značajni aspekti okoliša obuhvaćeni Programom za realizaciju i ciljeve upravljanja okolišem provjereni su i potvrđeni, te se prate. Provedena mjerenja emisija od strane ovlaštene institucije redovito se prate, a u cilju smanjenja utjecaja na okoliš.

4. Plan računa dobiti i gubitka Društva za 2024. godinu

Prihodi i rashodi za 2024. godinu planirani su na osnovu procjene ostvarenja rezultata poslovanja u 2023. godini s uključenim procjenama rizika u 2024. godini. U plan su integrirani pojedinačni planovi i poslovne aktivnosti svih organizacijskih dijelova Društva (podružnica i Korporativnih servisa).

u tisućama EUR

Opis	Ostvareno 2022.	Plan 2023.	Procjena 2023.	Plan 2024.	Indeks		
					6=4/2	7=4/3	8=5/4
1	2	3	4	5	6=4/2	7=4/3	8=5/4
I. POSLOVNI PRIHODI	273.060	266.182	270.068	317.444	98,9	101,5	117,5
Prihodi od prodaje	235.135	249.176	231.879	251.965	98,6	93,1	108,7
Ostali poslovni prihodi	37.925	17.006	38.190	65.479	100,7	224,6	171,5
II. POSLOVNI RASHODI	233.546	241.117	232.336	284.152	99,5	96,4	116,6
Materijalni troškovi i usluge	81.585	98.787	86.872	116.001	106,5	87,9	133,5
Troškovi osoblja	98.401	111.303	111.227	138.442	113,0	99,9	124,5
Amortizacija	20.496	19.889	19.877	16.807	97,0	99,9	84,6
Vrijednosno usklađenje imovine	15.169	4.632	6.618	6.152	43,6	142,9	93,0
Rezerviranja	9.833	1.996	2.931	2.946	29,8	146,9	100,5
Ostali poslovni rashodi	8.063	4.511	4.813	3.804	59,7	106,7	79,0
III. FINANCIJSKI PRIHODI	12.820	13.589	11.641	11.855	90,8	85,7	101,8
IV. FINANCIJSKI RASHODI	28.671	36.027	38.598	34.287	134,6	107,1	88,8
V. UKUPNI PRIHODI (I + III)	285.880	279.771	281.709	329.299	98,5	100,7	116,9
VI. UKUPNI RASHODI (II + IV)	262.217	277.145	270.935	318.439	103,3	97,8	117,5
VII. DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA	23.663	2.626	10.774	10.861	45,5	410,3	100,8
VIII. POREZ NA DOBIT	545	-	-	-			
IX. DOBIT RAZDOBLJA (VII + VIII)	23.118	2.626	10.774	10.861	46,6	410,3	100,8

u tisućama EUR

Opis	Ostvareno 2022.	Plan 2023.	Procjena 2023.	Plan 2024.	Indeks		
					6=4/2	7=4/3	8=5/4
1	2	3	4	5	6=4/2	7=4/3	8=5/4
EBIT	39.514	25.065	37.732	33.292	95,5	150,5	88,2
EBITDA	60.010	44.953	57.609	50.099	96,0	128,2	87,0
Neto promjena fer vrijednosti ulaganja u nekretnine	7.213	-	-	-	0,0	0,0	0,0
Vrijednosno usklađenje dugotrajne imovine	5.036	-	6	-	0,1	0,0	0,0
EBIT bez efekata neto promjene fer vrijed. ulaganja u nekretnine i vrijedn.usklađenja dug.imovine	27.266	25.065	37.726	33.292	138,4	150,5	88,2
EBITDA bez efekata neto promjene fer vrijednosti ulaganja u nekretnine	47.762	44.953	57.603	50.099	120,6	128,1	87,0
Gubitak iz financijskih aktivnosti	(15.851)	(22.439)	(26.958)	(22.431)	170,1	120,1	83,2

Društvo ZGH za 2024. godinu planira zaradu prije kamata, poreza, amortizacije (dalje u tekstu EBITDA) u iznosu od 50,1 mEUR što u odnosu na procjenu ostvarenja 2023. predstavlja smanjenje od 7,5 mEUR.

U nastavku slijede objašnjenja materijalno značajnih odstupanja pozicija računa dobiti i gubitka plana 2024. u odnosu na procjenu ostvarenja u 2023. godini.

Podružnice koje su za 2024. godinu planirale značajnije povećanje prihoda od prodaje, u odnosu na procjenu ostvarenja 2023. godine slijede u nastavku:

- Zagrebačke ceste (+14,09 mEUR) uslijed većih prihoda iz proračuna Grada Zagreba za obavljene redovne i ostale programe rada uslijed promjene cjenika komunalne djelatnosti radi povećanih troškova generiranih kroz proces javne nabave te povećanja opsega redovnog održavanja (+15,5%) i učestalije dinamike radova,
- Čistoća (+7,73 mEUR) uslijed većih prihoda iz proračuna Grada Zagreba (+7,15 mEUR) zbog promjene cjenika komunalne djelatnosti radi povećanih troškova generiranih kroz proces javne nabave te povećanja opsega usluga (+31,0%) za redovne programe radova održavanja čistoće javnih površina,
- Zrinjevac (+6,22 mEUR) uslijed planiranih većih prihoda iz proračuna Grada Zagreba za obavljene redovne programe rada uslijed promjene cjenika krajobraznog uređenja zelenih površina radi povećanih troškova generiranih kroz proces javne nabave te povećanja opsega redovnog održavanja (+11,6%) i učestalije dinamike radova,
- Gradska groblja (+2,41 mEUR) uslijed planiranih većih prihoda od prodaje grobova i grobnica,
- Zagrebparking (+1,61 mEUR) uslijed planiranih većih prihoda zbog bolje naplate dnevnih parkirnih karata uslijed realizacije investicije SCAN A CAR te većeg broja kontrolora javnih parkirališta u 2024. godini.

Smanjenje prihoda od prodaje planirali su Korporativni servisi (-14,08 mEUR) zbog manjih prihoda od zakupnina iz proračuna Grada (-11,47 mEUR) radi isteka dugogodišnjih ugovora o zakupu stanova u 2023. godini (manji dio preostao u 2024. godini) i ugovora o zakupu zdravstvene stanice te manjih prihoda temeljem IFRIC-a 12 budući da se ne planiraju nove aktivnosti izgradnje objekata javne namjene, a ugovorene se trebaju završiti do kraja 2023. godine.

Planirani ostali poslovni prihodi za 2024. godinu veći su za 27,29 mEUR u sklopu kojih su:

- veći ostali prihodi iz proračuna Grada (+38 mEUR) koji se primarno odnose na naknadu dijela troškova poslovanja podružnice Čistoća za javnu uslugu (19,52 mEUR), naknade dijela materijalnih troškova poslovanja i usluga podružnica Arena Zagreb (+1,7 mEUR), Tržnice Zagreb (+2,36 mEUR) i Vladimir Nazor (+2,13 mEUR) te naknadu troškova planiranih promjena drugih materijalnih prava radnika u 2024. godini (+13,15 mEUR),
- manja naplaćena vrijednosno usklađena potraživanja kod Korporativnih servisa (-9,76 mEUR) (ZET – Procjena 2023. 15 mEUR; Plan 2024. 8,5 mEUR).

Materijalni troškovi i usluge planirani za 2024. godinu, u odnosu na procjenu 2023. godine, veći (+29,13 mEUR) uslijed većih (i) troškova sirovina i materijala (+2,26 mEUR), većih (ii) troškova energije (+0,80 mEUR), većih (iii) troškova otpisa sitnog inventara, ambalaže, autoguma i zaštitne odjeće i obuće (+1,23 mEUR) te većih (iv) troškova vanjskih usluga (+24,95 mEUR).

Povećanje **troškova sirovina i materijala** (+2,26 mEUR) planiraju podružnice (i) Zagrebačke ceste (+1,76 mEUR) zbog većih planiranih količina proizvodnje asfaltnih mješavina i (ii) Zrinjevac (+0,51 mEUR) zbog većih troškova vezanih za izvršenje ugovorenih usluga (održavanje parkova i dječjih igrališta).

Povećanje **otpisa sitnog inventara, ambalaže, autoguma i zaštitne odjeće i obuće** (+1,23 mEUR) odnosi se prvenstveno na povećanje troškova nabave osobne zaštitne opreme za nova zapošljavanja operativnih radnika u podružnicama (Zagrebačke ceste +0,55 mEUR, Zrinjevac +0,24 mEUR, Čistoća +0,20 mEUR, Zagrebparking +0,12 mEUR).

Planirani **troškovi vanjskih usluga** u 2024. godini, u odnosu na procjenu ostvarenja 2023. godine, veći su za 46,9% (+24,95 mEUR) u sklopu kojih se značajnija odstupanja planiraju na pozicijama troškova koji slijede u nastavku:

(i) **Troškovi komunalnih usluga i naknada** veći su (+16,31 mEUR) prvenstveno radi većih troškova zbrinjavanja odvojeno prikupljenog otpada jer se planira zbrinjavanje biootpada kod vanjskog oporabitelja (+12,8 mEUR) te povećanje količina plastične ambalaže (+13,5%) uz više prosječne cijene uporabe (+2,3 mEUR) kao rezultat nastavka pozitivnog trenda odvajanja otpada.

(ii) **Troškovi održavanja** veći su (3,21 mEUR) pri čemu su značajnije povećanje ovih troškova planirale podružnice:

- Korporativni servisi (+1,13 mEUR) radi održavanja objekata stambene i javne namjene u skladu sa Sporazumom o reguliranju međusobnih prava i obveza sklopljenih između Grada Zagreba i društva ZGH,
- Čistoća (+0,82 mEUR) radi većih troškova redovnog održavanja, građenja i upravljanja podsustavima odlagališta Jakuševac (+0,53 mEUR) te troškova održavanja vozila i ostale infrastrukture (+0,29 mEUR),
- Zrinjevac (+0,68 mEUR) radi većih troškova redovnog održavanja vozila, strojeva i opreme,
- Gradska groblja (+0,34 mEUR) vezano uz sanaciju vodovodne i kanalizacijske mreže na grobljima Mirogoj i Gornje Vrapče.

(iii) **Troškovi intelektualnih usluga** planirani za 2024. godinu, u odnosu na procjenu za 2023. godinu, veći su (+1,59 mEUR) uslijed većih troškova Korporativnih servisa po osnovi identificiranih potreba revizija financijskih izvještaja i nastavka restrukturiranja poslovnih modela Društva planiranih tijekom 2023. godine. Procijenjeni troškovi intelektualnih usluga za 2023. godinu manji su (-1,07 mEUR) u odnosu na planirane vrijednosti za 2023. godinu.

(iv) **Troškovi prijevoznih usluga** veći su (+1,40 mEUR) prvenstveno radi podružnice Zagrebačke ceste zbog usluga prijevoza asfalta i ostalih rasutih tereta s obzirom na povećanu planiranu proizvodnju asfaltnih mješavina i prijevoza strojeva na otvorena gradilišta (tijekom građevinske sezone Podružnica ima i do 100 otvorenih gradilišta na području Grada Zagreba).

(v) **Trošak angažiranja radne snage** veći je (+0,66 mEUR) radi planiranog angažiranja agencija za uslugu pronalaženja i selekcije stranih radnika te rješavanja njihovog radno-pravnog statusa u Republici Hrvatskoj. Zapošljavanje stranih radnika planira se za obavljanje operativnih poslova u slučaju da se na tržištu rada u RH ne uspiju popuniti otvorena radna mjesta.

(vi) **Premije osiguranja** veći su (+0,65 mEUR) uslijed povećanja cijena premije na tržištu osiguranja te pokretanja investicija za nabavu vozila i opreme.

(vii) **Troškovi obrade podataka i održavanje računalnih programa** veći su (+0,55 mEUR) najvećim dijelom uslijed većih troškova Korporativnih servisa (+0,30 mEUR) vezano uz održavanje, nadogradnju i podizanje na viši nivo održavanja računalnih programa.

(viii) **Troškovi zakupnina i najamnina** veći su (+0,54 mEUR) uslijed većih planiranih troškova podružnice Zrinjevac (+0,39 mEUR) zbog najma vozila, strojeva i opreme te podružnice Čistoća (+0,23 mEUR) radi najma specijalnih komunalnih vozila.

(ix) **Troškovi kooperanata** manji su (-0,25 mEUR) kod (i) Korporativnih servisa (-2,31 mEUR) zbog manjih planiranih investicijskih projekata izgradnje objekata javne namjene za Grad Zagreb koji se u skladu sa *IFRIC-om 12 Ugovori o koncesiji* evidentiraju na način da se faza izgradnje evidentira kao rashod razdoblja i istovremeno priznaje prihod sukladno stupnju dovršenosti projekata i (ii) podružnice Zrinjevac (-0,50 mEUR) zbog intenzivnijeg korištenja usluga kooperanata za vrijeme sanacije posljedica nevremena u 2023. godini, uz povećanje istih u podružnici Zagrebačke ceste (+2,51 mEUR) radi većih troškova zimske službe uslijed povećanja cijene usluga.

Troškovi osoblja u planu za 2024. godinu, u odnosu na procjenu ostvarenja 2023. godine, veći su (+27,22 mEUR) što je uzrokovano izmjenama Pravilnika o porezu na dohodak i uvećanim iznosima određenih materijalnih prava, planiranim promjenama drugih materijalnih prava radnika te planiranim zapošljavanjem novih operativnih radnika.

Troškovi amortizacije manji su (-3,07 mEUR) u odnosu na procjenu ostvarenja 2023. godine u sklopu kojih je značajnije smanjenje planirano kod Korporativnih servisa (-4,04 mEUR) radi isteka obračuna amortizacije objekata javne namjene koji prelaze u vlasništvo Grada Zagreba, dok je povećanje planirano kod podružnica Čistoća (+0,74 mEUR) i Zagrebačke ceste (+0,15 mEUR) sukladno planiranoj dinamici realizacije investicija.

Troškovi **vrijednosnog usklađenja** planirani u 2024. godini su manji (-0,47 mEUR) prvenstveno radi manjih troškova vrijednosnog usklađivanja kratkotrajnih potraživanja Korporativnih servisa (-0,60 mEUR) od povezanih društava izvan Grupe i Grada Zagreba.

Rezerviranja su u 2024. godini planirana na razini procjene za 2023. godinu.

Ostali poslovni rashodi manji su (-1,01 mEUR) u 2024. godini uslijed ukidanja obveze za financiranje naknade za umanjenu kakvoću življenja na području utjecaja građevine namijenjene zbrinjavanju otpada Prudinec – Jakuševac, odnosno njenog preuzimanja od strane Grada Zagreba.

Društvo je za 2024. godinu, u odnosu na procjenu ostvarenja 2023. godine, planiralo bolji neto rezultat iz financijskih aktivnosti (+4,53 mEUR) uslijed:

- većih prihoda od udjela u dobiti ovisnih društava (+0,91 mEUR),
- manjih prihoda od kamata za zajmove povezanim društvima (-0,22 mEUR),
- manjih prihoda od kamata za zajmove povezanim društvima izvan Grupe (-0,91 mEUR),
- većih ostalih financijskih prihoda (+0,59 mEUR) koji se odnose na diskont potraživanja po ugovorima o zakupu zaključenim sa Gradom Zagrebom,
- manjih rashoda za redovne kamate (-1,41 mEUR) radi djelomičnog zatvaranja klupskog kredita Tranša A u iznosu od 30 mEUR,
- većih kamata za leasing (+0,39 mEUR) za realizaciju investicija,
- manjih troškova izdavanja obveznica (-3,44 mEUR).

Planirani poslovni rezultat po podružnicama prikazani su kako slijedi:

u tisućama EUR

Podružnica	Ostvarenje 2022.			Plan 2023.			Procjena 2023.			Plan 2024.			Razlika (Plan 2024.-Procjena 2023.)		
	Ukupni prihodi	Ukupni rashodi	Rezultat	Ukupni prihodi	Ukupni rashodi	Rezultat	Ukupni prihodi	Ukupni rashodi	Rezultat	Ukupni prihodi	Ukupni rashodi	Rezultat	Ukupni prihodi	Ukupni rashodi	Rezultat
1	2	3	4=2-3	5	6	7=5-6	8	9	10=8-9	11	12	13	14=11-8	15=12-9	16=13-10
AGM	436	768	(332)	723	812	(89)	309	737	(428)	741	951	(210)	432	213	218
Arena Zagreb	8.192	10.292	(2.100)	8.210	8.834	(623)	8.690	11.978	(3.288)	10.695	12.404	(1.709)	2.006	426	1.579
Autobusni kolodvor Zagreb	4.318	3.959	359	4.593	3.638	954	4.541	3.810	731	4.787	4.134	653	246	324	(78)
Čistoća	67.832	75.548	(7.717)	86.515	91.765	(5.250)	73.459	89.602	(16.143)	104.304	114.013	(9.709)	30.845	24.411	6.434
Gradska groblja	13.350	10.626	2.724	13.945	12.852	1.093	12.083	12.342	(259)	15.006	15.257	(251)	2.923	2.914	9
Korporativni servisi	63.363	68.152	(4.790)	56.898	71.051	(14.153)	72.888	67.664	5.225	62.432	66.112	(3.680)	(10.456)	(1.551)	(8.905)
Robni terminali Zagreb	13.437	10.226	3.211	12.375	8.165	4.210	13.319	8.316	5.003	13.546	9.535	4.011	227	1.219	(992)
Tržnice Zagreb	10.417	11.861	(1.444)	10.823	11.586	(762)	9.356	11.621	(2.265)	12.848	12.738	110	3.492	1.117	2.375
Vladimir Nazor	6.639	7.434	(795)	7.232	8.117	(885)	7.387	7.957	(569)	9.749	9.673	76	2.361	1.716	645
Zagrebačke ceste*	60.897	37.220	23.677	50.163	45.590	4.573	49.466	41.873	7.593	64.876	55.936	8.939	15.410	14.063	1.346
Zagrebački digitalni grad	3.276	1.787	1.489	3.421	1.707	1.714	3.384	1.596	1.788	3.762	1.972	1.790	378	376	2
Zagrebparking	22.953	14.189	8.764	22.857	14.695	8.162	23.093	14.992	8.101	25.630	17.534	8.096	2.537	2.542	(5)
Zrinjevac	25.685	25.069	616	33.017	29.335	3.681	36.875	31.588	5.287	42.180	39.435	2.744	5.305	7.847	(2.542)
I. Ukupno	300.795	277.132	23.663	310.773	308.147	2.626	314.851	304.077	10.774	370.555	359.694	10.861	55.704	55.618	87
<i>II. Eliminacije internih odnosa</i>	14.914	14.914	-	31.002	31.002	-	33.142	33.142	-	41.256	41.256	-	8.114	8.114	-
Ukupno dobit prije oporezivanja (I-II)	285.880	262.217	23.663	279.771	277.145	2.626	281.709	270.935	10.774	329.299	318.439	10.861	47.591	47.504	87

*U 2022. godine uključen je iznos od 27,2 mEUR koji se odnosi na jednokratni prihod od skladištenja i uporabe građevinskog otpada nastalog u potresu koji je pogodio grad Zagreb, a u 2023. godini taj prihod iznosi 1,3 mEUR

5. Plan Izvještaja o financijskom položaju Društva na dan 31.12.2024. godine

U nastavku obrazložimo materijalno značajnije promjene Izvještaja o financijskom položaju Društva na dan 31. prosinca 2024. godine, u odnosu na Izvještaj o financijskom položaju Društva na dan 31. prosinca 2023. godine.

Opis	Procjena 31.12.2023.		Plan 31.12.2024.		Indeksi
	u 000 EUR	% udio	u 000 EUR	% udio	
1	2	3	4	5	6= 4/2
DUGOTRAJNA IMOVINA	1.301.570	90%	1.315.830	90%	101,1
Materijalna imovina	862.666	59%	893.176	61%	103,5
Ulaganja u ovisna društva	295.733	20%	295.733	20%	100,0
Financijska imovina	21.415	1%	13.923	1%	65,0
Potraživanja	113.864	8%	105.106	7%	92,3
Odgođena porezna imovina	7.892	1%	7.892	1%	100,0
KRA TKOTRAJNA IMOVINA	149.268	10%	139.036	10%	93,1
Zalihe	8.138	1%	8.021	1%	98,6
Potraživanja od kupaca	11.040	1%	14.198	1%	128,6
Potraživanja od povezanih poduzeća	33.060	2%	28.966	2%	87,6
Potraživanja od Grada Zagreba	18.045	1%	42.203	3%	233,9
Ostala potraživanja	5.296	0%	10.915	1%	206,1
Financijska imovina	31.240	2%	29.433	2%	94,2
Plaćeni troškovi budućeg razdoblja	1.943	0%	1.329	0%	68,4
Novac na računu i u blagajni	40.506	3%	3.970	0%	9,8
UKUPNA AKTIVA	1.450.838	100%	1.454.866	100%	100,3
KAPITAL I REZERVE	610.296	42%	621.157	43%	101,8
Upisani kapital	421.666	29%	421.666	29%	100,0
Rezerve	32.718	2%	32.718	2%	100,0
Revalorizacijske rezerve	221.302	15%	221.302	15%	100,0
Zadržani dobitak ili preneseni gubitak	-76.164	-5%	-65.390	-4%	85,9
Dobit poslovne godine	10.774	1%	10.861	1%	100,8
DUGOROČNE OBVEZE	726.422	50%	709.322	49%	97,6
Obveze prema povezanim poduzećima	906	0%	906	0%	100,0
Obveze po kreditima i financijskom najmu	245.744	17%	227.716	16%	92,7
Obveze po vrijednosnim papirima	304.512	21%	304.122	21%	
Odgođena porezna obveza	48.566	3%	48.566	3%	100,0
Prihodi budućeg razdoblja	101.502	7%	103.101	7%	101,6
Dugoročna rezerviranja	25.179	2%	24.896	2%	98,9
Ostale dugoročne obveze	14	0%	14	0%	100,0
KRA TKOROČNE OBVEZE	114.119	8%	124.388	9%	109,0
Obveze prema povezanim poduzećima	20.754	1%	23.711	2%	114,3
Obveze po kreditima i zajmovima	31.060	2%	39.889	3%	128,4
Obveze po vrijednosnim papirima	0	0%	0	0%	0,0
Obveze prema dobavljačima	21.756	1%	22.712	2%	104,4
Obveze prema zaposlenima	5.525	0%	6.997	0%	126,6
Obveze za poreze i doprinose	11.141	1%	7.030	0%	63,1
Ostale obveze	23.884	2%	24.049	2%	100,7
UKUPNA PASIVA	1.450.838	100%	1.454.866	100%	100,3

Pozicija dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine te ulaganja u nekretnine iskazana u Izvještaju o financijskom položaju na dan 31. prosinca 2024. godine je, u odnosu na stanje iskazano na dan 31. prosinca 2023. godine veća za 30,51 mEUR zbog većih ulaganja u dugotrajnu imovinu sukladno Planu investicija.

Planirani pregled kretanja dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine i ulaganja u nekretnine u 2024. godini prikazan je kako slijedi:

u 000 EUR

Materijalna i nematerijalna imovina, ulaganje u nekretnine	Plan 31.12.2024.
Nabava	79.821
Amortizacija	(16.807)
Monetizacija nekretnina	(33.100)
Ostale promjene (interna realizacija investicija i dr.)	595
Neto promjena	30.510

Ulaganja u ovisna društva prikazana su kako slijedi:

u 000 EUR

Udjeli u povezanim društvima	Plan 31.12.2024.
Gradska plinara Zagreb d.o.o.	35.799
Gradska plinara Zagreb Opskrba d.o.o.	2.654
Zagreb plakat d.o.o.	1
Gradska ljekarna, javna ustanova	3.555
GSKG d.o.o.	7.034
Vodoopskrba i odvodnja d.o.o.	246.689
Ukupno	295.733

Planirana dugotrajna potraživanja iskazana na 31. prosinca 2024. godine odnose se na:

- potraživanje od Grada Zagreba i Vlade RH za financiranje troškova najma sportskog objekta Arena Zagreb (omjer financiranja 50%:50%),
- na potraživanja od Grada Zagreba za projekte javne namjene koji se iskazuju po IFRIC-u 12 *Ugovori o koncesiji*
- potraživanja od društava Zagrebački električni tramvaj d.o.o. i Zagrebački velesajam d.o.o. po pozajmicama definiranim Planom podjele i ovisnih društava po danim pozajmicama.

u 000 EUR

Dugotrajna potraživanja	Procjena 31.12.2023.	Plan 31.12.2024.
Potraživanja od Grada Zagreba	71.090	64.000
Potraživanja od Vlade RH	33.112	31.207
Dani zajmovi povezanim društvima	8.897	7.809
Potraživanja po osnovi prodaje na kredit stanova i ostala potraživanja	765	2.090
Ukupno	113.864	105.106

Kratkotrajna potraživanja od kupaca i ostala potraživanja prikazana su u nastavku:

	<i>u 000 EUR</i>	
	Procjena 31.12.2023.	Plan 31.12.2024.
Potraživanja od kupaca i ostala potraživanja		
Potraživanja od kupaca	11.040	14.198
Potraživanja od Grada Zagreba i povezanih društava	51.105	70.073
Plaćeni troškovi budućeg razdoblja	1.943	1.329
Dani zajmovi povezanim društvima (dospijeće u roku 1 godine)	31.734	28.016
Ostala potraživanja (zaposleni, država, dani predujmovi, osiguravajuća društva i dr.)	2.274	10.900
Ukupno	98.095	124.516

Potraživanja od Grada Zagreba i povezanih društava veća su za 18,9 mEUR radi većih planiranih prihoda od redovnog održavanja i učestalije dinamike radova podružnica Čistoća, Zagrebačke ceste i Zrinjevac u 2024. godini te većih prihoda od naknade dijela troškova poslovanja određenih podružnica Zagrebačkog holdinga, a koji nisu pokriveni cijenom komunalnih usluga.

	<i>u 000 EUR</i>	
	Plan 31.12.2024.	
	<i>u 000 kn</i>	
Preneseni gubitak		
Preneseni gubitak 31.12.2022.		(76.164)
Dobit 2023. godine		10.774
Ukupno		(65.390)

Kretanje dugoročnih obveza po financijskom najmu i kreditima planirano je kako slijedi:

	<i>u 000 EUR</i>	
	Procjena 31.12.2023.	Plan 31.12.2024.
Dugoročne financijske obveze		
Obveze po kreditima	179.746	157.670
Obveze po izdanim obveznicama	304.512	304.122
Obveze po financijskom najmu	65.998	70.046
Ukupno	550.256	531.838

U zadnjem kvartalu 2024. godine planirana je prijevremena otplata dijela glavnice tranše A klupskog kredita u iznosu od 25 mEUR.

Stanje i kretanje obveza po kratkoročnim kreditima tijekom 2024. godine nastavno prikazujemo:

	<i>u 000 EUR</i>
	Plan 31.12.2024.
Obveze po kratkoročnim kreditima	u 000 kn
<i>Početno stanje</i>	31.060
Tekuće dospijeće dugoročnih kredita	23.724
Tekuće dospijeće financijskih najmova	7.831
Otplate (kredita, najmova)	(23.239)
Kamate na kredite i obveznice	31.386
Otplate kamata	(30.873)
<i>Završno stanje</i>	39.889

6. Plan novčanog tijeka Društva za 2024. godinu

Opis	Plan 2024. u 000 EUR
<i>POSLOVNE AKTIVNOSTI</i>	
Naplata proizvoda, roba i usluga od kupaca i Grada Zagreba	274.240
Naplata od subvencija, dotacija i potpora	42.630
Ostali primici (Fondovi i dr.)	5.958
Isplate dobavljača	(145.411)
Isplate zaposlenicima	(136.340)
Izdaci za otplatu kamata	(30.873)
Ostale isplate	(25.907)
1. NETO NOVČANI TOK IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI	(15.703)
<i>ULAGATELJSKE AKTIVNOSTI</i>	
Nabava dugotrajne imovine	(69.181)
Primici od dividendi i udjela	1.983
Primici od kamata iz depozita i danih pozajmica	2.427
Primici od prodaje imovine	33.100
2. NETO NOVČANI TOK IZ ULAGATELJSKIH AKTIVNOSTI	(31.671)
<i>FINANCIJSKE AKTIVNOSTI</i>	
Primici od povlačenja zajmova i kredita od banaka	38.527
od toga: financijski leasing	11.881
Primici od povrata zajmova i kredita od povezanih društava	13.540
Isplate pozajmica povezanim društvima	(1.004)
Izdaci za otplatu kredita i najмова	(47.724)
od toga: prijevremena otplata kredita	(25.000)
Ostali primici	7.500
3. NETO NOVČANI TOK IZ FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI	10.839
4. NETO POVEĆANJE ILI SMANJENJE NOVCA (1+2+3)=(6-5)	(36.536)
5. NOVAC I NOVČANI EKIVALENTI NA POČETKU RAZDOBLJA	40.506
6. NOVAC I NOVČANI EKIVALENTI NA KRAJU RAZDOBLJA	3.970

7. Plan ključnih pokazatelja uspjeha – ekonomski, socijalni i ekološki aspekt

R. br.	Ključni pokazatelji uspjeha	Željena razina	Procjena 2023.	Plan 2024.	Indeks
1	2	3	4	5	6=5/4
1.	a) Ekonomski aspekt poslovanja Pokazatelj opće ekonomičnosti (Ukupni prihodi / Ukupni rashodi x 100) (postotni odnos)	Minimalno > 100	104,0	103,4	99,5
2.	Pokazatelj proizvodnosti (Ukupni prihodi / broj zaposlenih na dan) (iznosi u eur, bez centi)	Kontinuirano povećanje	56.614	62.927	111,2
3.	Pokazatelj rentabilnosti (Bruto dobit / Ukupni prihod x 100) (%)	Minimalno > 1%	3,8	3,3	86,2
4.	Operativna dobit (EBIT = Poslovni prihodi - Poslovni rashodi) (iznosi u eur, bez centi)	Kontinuirano povećanje > 0	37.731.726	33.291.695	88,2
5.	Pokazatelj samofinanciranja - financijske stabilnosti: udjel vlastitog kapitala u izvorima financiranja imovine (Kapital i rezerve te rezerviranja / Pasiva x 100) (%)	> 30%	Procjena 31.12.2023.	31.12.2024.	
			43,8	44,4	101,4
6.	Pokazatelj likvidnosti - koeficijent opće likvidnosti (Kratkotrajna imovina / Kratkoročne obveze) (koeficijent)	Optimum: koeficijent 2,00	Procjena 31.12.2023.	31.12.2024.	
			1,31	1,12	85,5
7.	b) Socijalni aspekt poslovanja Udjel troškova za zaposlene u ukupnim operativnim troškovima (Troškovi osoblja + nakanade troškova radnicima i izdaci za ostala materijalna prava / Poslovni rashodi x 100) (%)	< 50% (Smanjenje rashoda osoblja sukladno uvjetima i rezultatima)	Procjena 2023.	2024.	
			47,9	48,7	101,8
8.	c) Ekološki aspekt poslovanja Udjel troškova utrošene energije u ukupnim operativnim troškovima (Troškovi utrošene energije / Poslovni rashodi x 100) (%)	Kontinuirano smanjenje	4,8	4,2	87,6

U prikazanoj tablici prikazani su ključni pokazatelji uspjeha - ekonomski, socijalni i ekološki aspekt poslovanja Društva u planu poslovanja 2023. godine. U nastavku slijede kratki komentari planiranih pokazatelja za 2024. godinu u odnosu na procjenu ostvarenja 2023. godine:

Pokazatelj ekonomičnosti iskazan u planu 2024. godine, u odnosu na procjenu ostvarenja 2023. godine, manji je za 0,5% uslijed povećanja ukupnih prihoda (+47,59 mEUR) i povećanja ukupnih rashoda (+47,5 mEUR).

Planirani pokazatelj proizvodnosti za 2024. godinu veći je za 11,2% kao rezultat povećanja ukupnih prihoda (za 47,59 mEUR).

Planirani pokazatelj rentabilnosti za 2024. godinu manji je 13,8% u odnosu na procjenu ostvarenja 2023. godine uslijed povećanja ukupnih rashoda (+47,5 mEUR) uzrokovanih povećanim ulaznim troškovima kao rezultat povećanog volumena ugovornih obveza prema Gradu Zagrebu i provedenih postupaka javne nabave u inflatornom okruženju.

Planirana operativna dobit iznosi 33,29 mEUR te je manja (-4,44 mEUR) u odnosu na procjenu ostvarenja 2023. godine uslijed planiranog manjeg rasta poslovnih prihoda (+34,23 mEUR) u odnosu na veći porast poslovnih rashoda (+38,67 mEUR).

Pokazatelj financijske stabilnosti u planu 2024. godine, u odnosu na procjenu ostvarenja 2023. godine, veći je za 1,4% kao rezultat pozitivnog poslovnog rezultata planiranog u 2024. godini.

Koeficijent tekuće likvidnosti za plansku 2024. godinu manji je u odnosu na procjenu ostvarenja 2023. godine uslijed povećanja kratkoročnih obveza (za 10,27 mEUR), što je primarno rezultat povećanja kreditnih obveza radi dospijeca kredita i najmova i smanjenja kratkotrajne imovine (za 10,23 mEUR) što se prvenstveno odnosi na povrate kreditnih obveza od članica Grad Zagreb Grupe.

Udjel troškova zaposlenih u ukupnim operativnim troškovima veći je za 1,8%, u odnosu na procijenjeni udjel u 2023. godini uslijed povećanja troškova osoblja (+27,22 mEUR) sukladno izmjenama Pravilnika o porezu na dohodak i uvećanim iznosima određenih materijalnih prava, planiranim promjenama drugih materijalnih prava radnika te planiranim zapošljavanjem novih operativnih radnika u 2024. godini.

Planirani udjel troškova energije, u odnosu na procijenjeni udjel za 2023. godinu u operativnim rashodima, manji je za 12,4% uslijed većih poslovnih rashoda (+51,82 mEUR) dok su troškovi energije na razini procjene ostvarenja za 2023. godinu.

8. Zaključne ocjene

Planom poslovanja za 2024. godinu Društvo planira ostvariti dobit prije oporezivanja od 10,86 mEUR što je rezultat na razini procjene ostvarenja za 2023. godinu.

u tisućama EUR

Opis	Procjena ostvarenja 2023.	Plan 2024.	Indeks
1	2	3	4=3/2
I. Poslovni prihodi	270.068	317.444	117,5
II. Poslovni rashodi	232.336	284.152	122,3
III. Financijski prihodi	11.641	11.855	101,8
IV. Financijski rashodi	38.598	34.287	88,8
Ukupni prihodi (I. + III.)	281.709	329.299	116,9
Ukupni rashodi (II. + IV.)	270.935	318.439	117,5
Dobit prije oporezivanja	10.774	10.861	100,8
<i>EBIT</i>	37.732	33.292	88,2
<i>EBITDA</i>	57.609	50.099	87,0
<i>(Gubitak) iz financijskih aktivnosti</i>	(26.958)	(22.431)	83,2

Poslovni prihodi rastu prvenstveno u segmentu povećanja prihoda od Grada Zagreba kroz implementaciju cijena korigiranih za ulazne cijene za robe i usluge dobivene u postupku javne nabave te povećanog opsega radova u sklopu redovnih programa i programa malih komunalnih akcija (+23,3 mEUR). Isto tako, bilježi se rast ostalih prihoda iz proračuna Grada koji se primarno odnose na naknadu dijela troškova poslovanja (+25,7 mEUR) određenih podružnica Zagrebačkog holdinga, a koji nisu pokriveni cijenom komunalnih usluga te naknadu troškova planiranih promjena drugih materijalnih prava radnika (+13,1 mEUR) u 2024. godini.

Poslovni rashodi bilježe rast u okviru materijalnih troškova prvenstveno radi većih troškova komunalnih usluga podružnice Čistoća (+15,6 mEUR) vezano uz predaju biootpada vanjskom oporabitelju (+12,8 mEUR) te većih količina i više prosječne cijene uporabe plastike u 2024. godini (+2,3 mEUR). Isto tako, troškovi osoblja su veći za 27,2 mEUR što je uzrokovano izmjenama Pravilnika o porezu na dohodak i uvećanim iznosima određenih materijalnih prava, planiranim promjenama drugih materijalnih prava radnika te planiranim zapošljavanjem novih operativnih radnika.

Financijski rashodi su manji za 4,3 mEUR radi otplate dijela glavnice tranše A klupskog kredita u iznosu od 30 mEUR krajem 2023. godine što je rezultiralo manjim rashodima za redovne kamate (-1,41 mEUR) u 2024. godini. Isto tako, planirani su i manji troškovi izdavanja obveznica (-3,44 mEUR) radi završetka procesa reizdanja u 2023. godini.

Plan investicija za 2024. godinu obuhvaća realizaciju neophodnih investicija za nastavak poslovanja te prenesenih nerealiziranih investicija iz ranijih razdoblja i sveukupno iznosi 79,8 mEUR (od čega se 25 mEUR odnosi na prijenos investicija iz prethodne godine, a 54,8 mEUR novih investicija u 2024. godini).

S ciljem postizanja dugoročnih poslovnih ciljeva ulaganja su usmjerena na ključna područja, potičući time povećanje proizvodnih kapaciteta, optimizaciju operativnih procesa, povećanje efikasnosti operacija te jačanje ključnih resursa u svrhu postizanja održivog uspjeha.

Naglasak u planu investicija za 2024. godinu je na nabavci kapitalnih vozila i strojeva nužnih za obavljanje komunalnih djelatnosti u podružnicama, poglavito podružnicama Čistoća, Zagrebačke ceste i Zrinjevac.

Materijalno najznačajniji iznos investicija Društva u 2024. godini planiraju podružnice Čistoća (20,1 mEUR), Zrinjevac (11,7 mEUR), Zagrebačke ceste (11,5 mEUR), Gradska groblja (8,7 mEUR) te Korporativni servisi Društva (7,2 mEUR).

Fokus u 2024. godini bit će na jačanju operativnih kapaciteta za pružanje komunalnih usluga kao i spremnosti za interventne radove u slučaju vremenskih nepogoda. Podizanje efikasnosti rada i obnova mehanizacije manifestirat će se kroz povećanu kvalitetu usluga ZGH d.o.o.

U Zagrebu, 18. ožujka 2024. godine

Predsjednik Uprave



Ivan Novaković

ZAGREBAČKI HOLDING

d.o.o.

ZAGREB, Ulica grada Vukovara 41