

Zagrebački holding d.o.o.



ZAGREBAČKI
HOLDING

Plan poslovanja za 2025. godinu



Sadržaj

1.	Polazišta za izradu plana poslovanja za 2025. godinu	3
2.	Opis planiranih ciljeva poslovne politike za 2025.	6
2.1.	Strateške odrednice i ciljevi poslovne politike za 2025. godinu.....	6
2.2.	Prijedlog mjera za realizaciju poslovnih ciljeva u 2025. godini.....	14
3.	Plan zaposlenosti, fizičkog opsega i kvalitete usluga za 2025. 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 2025. godinu	31
5.	Plan Izvještaja o financijskom položaju Društva na dan 31.12.2025. godine	36
6.	Plan novčanog tijeka Društva za 2025. godinu	40
7.	Plan ključnih pokazatelja uspjeha – ekonomski, socijalni i ekološki aspekt	42
8.	Zaključne ocjene	44

1. Polazišta za izradu plana poslovanja za 2025. 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.	Gradsko stambeno komunalno gospodarstvo d.o.o.	Upravljanje objektima

U svrhu usklađenja s Zakonom o vodnim uslugama, Društvo Vodoopskrba i odvodnja je u studenom 2024. preuzelo ulogu javnog isporučitelja na uslužnom području 11., koje uz Grad Zagreb obuhvaća i područja gradova Jastrebarsko, Samobor i Sveta Nedelja, te općina Stupnik, Klinča Sela i Žumberak.

Shodno tome, Zagrebački holding d.o.o. ima **97,75% vlasništva** u trgovačkom društvu Vodoopskrba i odvodnja d.o.o. čija je osnovna djelatnost javna vodoopskrba i odvodnja, dok 1,66% članskih prava ima Grad Jastrebarsko, 0,46% Općina Stupnik te 0,13% članskih prava Općina Klinča Sela.

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

1.1. Postavke za izradu Plana poslovanja za 2025. godinu

Prema ranije utvrđenoj metodologiji izrade poslovnih planova, u skladu sa smjernicama za izradu Plana poslovanja za 2025. godinu izdanih od Grada Zagreba (Gradskog ureda za gospodarstvo, ekološku održivost i strategijsko planiranje) od 24. listopada 2024. 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 2024. godinu izradile plan prihoda i rashoda za 2025. godinu.

Planirani prihodi i rashodi u 2025. prikazani su u sljedećoj tablici:

u tisućama EUR

Opis	Procjena ostvarenja 2024.	Plan 2025.	Indeks
1	2	3	4=3/2
POSLOVNI PRIHODI	321.926	363.504	112,9
POSLOVNI RASHODI	282.531	328.392	116,2
NETO FINANCIJSKI REZULTAT	(29.225)	(22.914)	78,4
DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA	10.170	12.197	119,9
EBIT	39.395	35.111	89,1
EBITDA	56.397	52.131	92,4

Plan poslovanja za 2025. godinu izrađen je na temelju slijedećih pretpostavki:

1. Pretpostavke za planiranje prihoda (i) Povećanje prihoda iz Proračuna Grada Zagreba za 20,4 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 4.1.12.) te Čistoća (sanacija divljih odlagališta kroz aplikaciju e-Redar, pražnjenje košarica za sitne otpatke, ručno i strojno čišćenje te pranje javnih površina - detaljnije unutar sekcija 3.2.i 4.1.4.) (ii) Povećanje ostalih prihoda iz Proračuna Grada Zagreba koji se odnose na naknadu dijela troškova poslovanja podružnice Čistoća (+17,0 mEUR, detaljnije unutar sekcije 4.1.4.) (iii) Povećanje prihoda od prodaje robe (+1,7 mEUR) odnosi se na podzemne i polupodzemne spremnike čija nabava se financira iz Proračuna Grada Zagreba (iv) Smanjenje prihoda od Grada Zagreba za zakupnine u iznosu od 4 mEUR koji se odnose na ugovore o najmu objekata javne namjene Gradu Zagrebu radi isteka dugogodišnjih ugovora o zakupu stanova u 2024. godini.
2. Pretpostavke planiranog rasta materijalnih troškova i usluga su (i) porast troškova održavanja podružnice Čistoća (+7,34 mEUR) radi većih troškova sanacije odrona na odlagalištu (+5,64 mEUR), većih troškova održavanja vozila i ostale infrastrukture (+1,11 mEUR) te troškova redovnog održavanja tijela odlagališta (+0,58 mEUR) (ii) rast troškova sirovina i materijala (+6,2 mEUR) u podružnicama koje su radno intenzivne (Zagrebačke ceste +2,6 mEUR – u skladu s većim planiranim volumenima radova za Grad Zagreb i većom količinom proizvodnje asfaltnih mješavina, Čistoća +2,1 mEUR – veće količine prodanih vrećica za odvojeno prikupljanje otpada i većih troškova rezervnih dijelova za održavanje vozila, komunalne opreme i



infrastrukture, Zrinjevac +0,6 mEUR – veći troškovi održavanja parkova i dječjih igrališta vezano uz povećanje opsega radova) (iii) veći troškovi intelektualnih usluga (+4,8 mEUR) radi početka implementacije projekta operativnog restrukturiranja poslovnih modela Društva (iv) veći troškovi komunalnih usluga podružnice Čistoća (+1,9 mEUR) zbog cjelogodišnje primjene više cijene uporabe plastike te podružnice Zrinjevac (+0,8 mEUR) radi većih troškova zbrinjavanja biootpada (v) veći troškovi prodane robe podružnice Čistoća (+1,7 mEUR) radi planirane ugradnje podzemnih i polupodzemnih spremnika (vi) preostale podružnice su na poziciji materijalnih troškova i usluga planirale rast sukladno povećanim troškovima definiranim okvirnim sporazumima i ugovorima koji su prošli proces javne nabave (vii) troškovi električne energije planirani su po zajamčenoj cijeni sukladno Uredbi Vlade Republike Hrvatske o otklanjanju poremećaja na domaćem tržištu energije.

Trošak električne energije u financijskim izvještajima iskazan je na neto principu. U nastavku su prikazani planirani troškovi električne energije po tržišnoj cijeni te pripadajući iznos subvencije, a sve prema planiranoj potrošnji:

u tisućama EUR

Podružnice	Neto trošak električne energije	Subvencija- Uredba Vlade RH o otklanjanju poremećaja na tržištu	Bruto trošak električne energije
AGM	3.000,00	1.800,00	4.800,00
Arena Zagreb	300.000,00	96.000,00	396.000,00
Autobusni kolodvor Zagreb	297.000,00	108.000,00	405.000,00
Čistoća	385.000,00	164.000,00	549.000,00
Gradska groblja	132.000,00	32.400,00	164.400,00
Korporativni servisi	90.000,00	22.800,00	112.800,00
Robni terminali Zagreb	1.210.000,00	360.000,00	1.570.000,00
Tržnice Zagreb	1.320.000,00	420.000,00	1.740.000,00
Vladimir Nazor	240.000,00	102.000,00	342.000,00
Zagrebačke ceste	506.000,00	182.562,00	688.562,00
Zagrebački digitalni grad	16.500,00	7.200,00	23.700,00
Zagrebparking	240.000,00	40.800,00	280.800,00
Zrinjevac	143.000,00	30.000,00	173.000,00
ZGH d.o.o.	4.882.500,00	1.567.562,00	6.450.062,00

(viii) troškovi goriva planirani su sukladno planiranoj potrošnji te trenutno važećim cijenama na tržištu.

- Troškovi osoblja veći su za 7,8 mEUR što je uzrokovano izmjenama materijalnih prava u 2024. godini te planiranim porastom prosječnog broja zaposlenih radnika za 6%.
- Financijski rashodi su manji za 5,2 mEUR radi otplate dijela glavnice tranše B klupskog kredita u iznosu od 30,6 mEUR u studenom 2024. godine te manjih planiranih kamatnih stopa 6M EURIBOR-a u 2025. godini.

2. Opis planiranih ciljeva poslovne politike za 2025.

2.1. Strateške odrednice i ciljevi poslovne politike za 2025. godinu

Zajednički ciljevi poslovne politike svih podružnica Društva za 2025. godinu su:

- unapređenje postojećeg sustava upravljanja i monitoriranja operativnom efikasnošću podružnica i adekvatnosti strukture cijena komunalnih i tržišnih usluga podružnica,
- povećanje i unapređenje kapaciteta za izvršavanje ugovornih obveza s Gradom i povećanje kvalitete usluge prema građanima, 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:
 - nastavak projekta uvođenja ERP-a koje uključuje centralno upravljanje računovodstvom, financijama, kontrolingom i konsolidacijom svih podružnica u sastavu Zagrebačkog holdinga. Uvođenjem navedenog sustava sve bi podružnice obavljale navedeno poslovanje na jedinstvenoj platformi koja će omogućiti obavljanje svih transakcija unutar standardiziranih procesa. U jedinstvenom sustavu pratit će se financijsko poslovanje svih podružnica i društava, uveo bi se jedinstveni model upravljanja, odobrenja i kontrole troškova i izvršenja financijskih obveza društva. Produkcija navedenog informacijskog sustava se očekuje sa 01.01.2026., dok bi sama produkcijska okolina bila spremna početkom prosinca 2025. godine.
 - unapređenje sustava za izdavanje računa (billing sustava) na razini podružnica/društava Zagrebačkog holdinga, kojim bi se minimizirao trenutačni rizik tehnološkog rješenja i operativne efikasnosti. 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.



- modernizacija datacentra i podizanje na adekvatnu razinu primarno usmjereno na povećanje brzine, razine sigurnosti te na uštedu. U 2025. godini se planira implementacija nove opreme i uspostava sekundarnog data centra te fizičko povezivanje lokacija primarnog i sekundarnog data centra.
- uspostava Sigurnosno operativnog centra (SOC) čime bi se značajno podigla razina kibernetičke sigurnosti ZGH grupacije, a sve sukladno NIS2 direktivi te Zakonu o kibernetičkoj sigurnosti. Kibernetička ugroza predstavlja prijetnju kontinuitetu poslovanja ZGH grupe te provođenje navedenih aktivnosti nema alternativu.
- tijekom 2025. godine i u 2026. planira se novi značajan investicijski ciklus u ukupnom iznosu do 56 mEUR koji se odnosi na nabavu komunalnih vozila, radnih strojeva i opreme, a u svrhu zamjene postojeće zastarjele mehanizacije, modernizacije, veće operativne efikasnosti i povećanja opsega pružanja usluga prema ključnim korisnicima – građanima Grada Zagreba. Također, ovom investicijom će se ostvariti i značajni ekološki utjecaji u vidu smanjenja emisije stakleničkih plinova, optimizacije potrošnje energije te poticanja cirkularnog gospodarenja otpadom,
- nastavak uvođenja mjera Cross-sellinga što podrazumijeva da bi sastavnice Zagrebačkog holdinga trebale poticati prodaju proizvoda i usluga između podružnica, naročito s prethodno navedenim investicijskim ciklusom od 56 mEUR-a i slijedno povećanim kapacitetima,
- 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 poticati dvosmjerna komunikacija s korisnicima usluga, a sve u svrhu podizanja kvalitete usluge. Također će se nastaviti provoditi ankete u Centru za korisnike na temu kvalitete usluge i okolišne i društvene odgovornosti,
- nabavkom još jednog pokretnog ureda, omogućit će se korisnicima na zapadnom dijelu grada bolja dostupnost usluga Zagrebačkog holdinga (plaćanje računa bez naknade, kupnja ili produljenje parkirališnih karata),
- Zagrebački holding nastavlja unaprjeđenje svojih usluga i poboljšanje kvalitete korisničkog iskustva te omogućuje korisnicima kartično plaćanje računa putem samo poslužnog uređaja od 0-24, koji se nalazi u zoni ulaza u Holding centar. Na samposlužnom uređaju, korisnici mogu platiti račune Zagrebačkog holdinga bez naknade (jedinstvena uplatnica, komunalna naknada, naknada za uređenje voda, naknada za utrošak vode, naknada za utrošak plina, naknada za odvoz komunalnog otpada, pričuva te godišnju grobnu naknadu).

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

2.1.1. Podružnica AGM

Poslovna politika AGM-a za 2025. godinu temeljena je na:

- provođenju nakladničke strategije, pripremi i izdavanju novih naslova u okviru XXI biblioteke koja će se pojaviti u nekoliko formata, ovisno o opsegu knjige (S, M, L) i biblioteci Zagrebačke priče,
- konsolidaciji izdavačkog programa s ciljem godišnje produkcije do 10 naslova i produkciji prvih obimnijih knjiga s rokom objavljivanja do kraja 2025. godine,
- pokretanja novog nakladničkog niza, Vodič kroz suvremenu književnost,
- dotisku tržišno već potvrđenih naslova,
- povećanje dostupnosti novih AGM biblioteka kroz suradnju s knjižnicama i narodnim čitaonicama u gradu Zagrebu, Zagrebačkoj županiji, kao i u cijeloj Republici Hrvatskoj,
- 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.

2.1.2. Podružnica Arena Zagreb

Strateške odrednice podružnice Arena Zagreb za 2025. obuhvaćaju:

- povećanje obujma poslovanja 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

Strateške odrednice i ciljevi poslovne politike za Autobusni kolodvor mogu se definirati na temelju nekoliko ključnih područja: operativna učinkovitost, zadovoljstvo korisnika, financijska održivost, ekološka osviještenost, i tehnološke inovacije.

Glavne strateške odrednice podružnice Autobusni kolodvor Zagreb za 2025. godinu obuhvaćaju:

- povećanje kvalitete usluge – fokus na modernizaciju infrastrukture i optimizaciju pružanja usluga,
- osiguranje pristupačnih, sigurnih i udobnih prostora za putnike,
- tehnološka modernizacija – uvođenje naprednih IT sustava za rezervaciju karata, praćenje dolazaka i odlazaka autobusa,
- digitalizacija operacija za povećanje efikasnosti,
- održivi razvoj – primjena ekoloških standarda u poslovanju, poput smanjenja emisija CO₂ i korištenja obnovljivih izvora energije,
- optimizacija troškova i povećanje prihoda kroz dodatne usluge, poput oglašavanja,
- razvijanje partnerstva s prijevoznicima, suradnja sa turističkim organizacijama,

- razumijevanje potreba korisnika i kontinuirano prilagođavanje ponude.

2.1.4. Podružnica Čistoća

Najznačajnije strateške odrednice i ciljevi koje podružnica Čistoća planira realizirati tijekom 2025. godine:

- provođenje daljnjih aktivnosti radi osiguranja nastavka trenda povećanja udjela odvojeno sakupljenog komunalnog otpada u svrhu ispunjenja ciljeva propisanih Zakonom o gospodarenju otpadom (NN 84/21), te 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, 40/24),
- ostvarenje temeljnih preduvjeta za dimenzioniranje kapaciteta centra za gospodarenje otpadom za kojeg Grad Zagreb provodi postupak projektiranja i izvođenja, a sve u svrhu stvaranja preduvjeta za zatvaranje odlagališta Jakuševac – Prudinec,
- nastavak izgradnje sustava polupodzemnih spremnika na području Grada Zagreba radi povećanja mogućnosti odlaganja komunalnog reciklabilnog otpada, te u suradnji sa Gradom Zagrebom proširenje područja ugradnje podzemnih spremnika,
- ugradnja sustava kontrole pristupa i evidencije korištenja za podzemne i polupodzemne spremnike za koji je napisan i objavljen javni natječaj, a u svrhu povećanja individualne odgovornosti korisnika te povećanja stupnja komunalnog reda i urednosti javnih površina Grada Zagreba,
- modernizacija voznog parka i povećanje kapaciteta kroz realizaciju investicijskog ciklusa,
- povećanje kvalitete i razine i obujma usluge čišćenja i pranja javnih površina stavljanjem u upotrebu dodatnog broja strojnog i ručnog kapaciteta kroz nabavu vozila i strojeve za pranje i čišćenje javnih prometnih površina,
- nastavak sanacije dijela odlagališta Jakuševac – Prudinec zahvaćenog havarijom koja se u dva odvojena incidenta dogodila u studenom i prosincu 2023. godine, a po završetku istražnih radova koje provode ovlašteni vještaci angažirani od strane Općinskog suda u Novom Zagrebu, a koji trebaju utvrditi uzroke i okolnosti nastalog događaja.

2.1.5. Podružnica Gradska groblja

Glavne odrednice i ciljevi poslovne politike podružnice Gradska groblja za 2025. godinu su:

- u suradnji sa Gradom Zagrebom analizirati potrebe i mogućnosti proširenja groblja sa ciljem povećanja broja grobnih mjesta,
- maksimalno iskorištenje vanjskih izvora financiranja obnove objekata stradalih u potresu,
- kontinuirano podizanje kvalitete ceremonije ispraćaja i ukopa na svim grobljima,
- uvođenje novih tehnologija i radnih procesa u cilju optimizacije broja potrebnih izvršitelja i smanjenja rashoda,
- podizanje razine sigurnosti daljnjim ulaganjem u tehničku zaštitu,
- smanjenje emisije CO₂,
- podizanje stupnja zadovoljstva posjetitelja kontinuiranim povećanjem kvalitete usluge.

2.1.6. Podružnica Robni terminali Zagreb

Podružnica Robni terminali Zagreb u 2025. godini nastavlja 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 u Podružnici,
- intenzivniju komercijalizaciju kamionskog kolodvora pozicionirajući se među prijevozničkim tvrtkama kao najbolji izbor pružanjem usluge parkiranja za njihov vozni park na 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,
- 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 kao i carinskim skladištima,
- korištenjem članstva u Europskoj organizaciji za sigurnost parkirališta (ESPOG) razvijati središte za prihvata 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.

Tijekom 2025. godine, Podružnica će s ciljem osiguravanja stabilnosti poslovanja i poslovnih rezultata, raditi na poboljšanju razine usluge koje pruža klijentima, uz nastavak aktivnosti na komercijalizaciji manjeg dijela neoperativne imovine Podružnice.

2.1.7. Podružnica Tržnice Zagreb

Tijekom 2024. godine završeni su radovi na rekonstrukciji tržnice Vrapče što je prva kapitalna investicija u tržnice u Zagrebu nakon gotovo 30 godina. Tijekom radova, u potpunosti je srušena stara tržnica Vrapče i na njenom mjestu dovršena je izgradnja nove, suvremene tržnice. Sukladno projektu, na sjevernom dijelu prizemlja tržnice izgrađeni su zatvoreni lokali, poslovni prostori te pomoćni prostori za organizaciju rada tržnice. Drugi dio prizemlja tržnice orijentiran je prema parku kao fleksibilni prostor s pomičnim prodajnim klupama za prodaju voća, povrća i drugih namirnica koje se prodaju na javnim tržnicama na malo, dok se u podrumu nalazi garažni prostor i ostali pomoćni objekti. Tržnice Zagreb provest će javni natječaj za zakup lokala te će tržnica Vrapče krenuti s radom.

U 2025. godini u svrhu stvaranja preduvjeta održivog poslovanja usmjerenog prema podizanju kvalitete usluga Podružnica planira na kompleksu veletržnica i hladnjača provesti sanaciju odvodnog sustava, rekonstrukciju teretnih platformi na VIH, instalaciju bukobrana, sanaciju dijela industrijskih podova u boksovima, hodnicima i manipulativnim prostorima te uvođenje sustava beskontaktnog plaćanja.

Sukladno HACCAP sustavu čistoća gradskih tržnica od posebnog je značaja za poslovanje, stoga će Tržnice Zagreb i u idućoj godini nastaviti sa mjerama podizanja standarda te produktivnosti rada u segmentu Odjela čišćenja i zbrinjavanja otpada.

U cilju privlačenja što većeg broja potrošača na tržnice i povećanja prihoda neophodna je revitalizacija i transformacija gradskih tržnica u funkcionalni prostor prilagođen potrebama građana tijekom cijelog dana.

U 2025. godini planirane su sljedeće strateške inicijative:

- osmišljavanje i pokretanje inicijativa za potpunu iskorištenost tržnice Vrapče, za privlačenje zakupaca i kreiranje kvalitetne ponude proizvoda za građane,
- izrada strategije dugoročne revitalizacije i razvoja zagrebačkih tržnica u suradnji sa Gradom Zagrebom,
- izrada projekta rekonstrukcije krovista tržnice Utrine,
- obnova opreme i inventara na tržnici Trešnjevka,
- projekt izgradnje sustava video nadzora na kompleksu veletržnica i hladnjača,
- idejno rješenje i projektna dokumentacija za rekonstrukciju objekta i opremanje tržnice Dolac,
- 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 2025. godinu odnose se na:

- osmišljavanje novih programa i paket aranžmana za djecu i mlade, kao i za sve druge korisnike usluga s ciljem podizanja kvalitete usluge i pozicioniranja Podružnice kao vodećeg dionika na tržištu organiziranog odmora za djecu i mlade te značajnog dionika u razvoju posjetiteljske infrastrukture u PP Medvednica na lokacijama na Sljemenu – Hotel Tomislavov dom i TA Snježna kraljica,
- ulaganja u održavanje objekata podružnice s ciljem podizanja kvalitete usluge u službi korisnika, primarno objekata u Hostelu Stoimena (Crikvenica), Hostelu Zlatokrila (Veli Lošinj), Hostelu Grad mladih (Zagreb), kao i svih ostalih aktivnih lokacija Podružnice,
- intenzivnija suradnja sa Gradom Zagrebom u svrhu bolje iskoristivosti smještajnih kapaciteta Podružnice, a u skladu s potrebama i strateškim interesima Grada što se posebice odnosi na programe Gradskog ureda za obrazovanje, sport i mlade koji se provode u Podružnici,
- daljnji iskorak na tržište i razvoj ponude u Hostelu Arena nakon izlaska stradalnika potresa s 01.01.2024. godine. S obzirom da je Grad Zagreb 100%-tni vlasnik objekta neophodna je intenzivnija komunikacija s Gradom po pitanju novih investicija,
- održavanje trenutno neaktivnih lokacija Podružnice do njihove prodaje (Skrad, Skradin, Punat),
- ulazak u posjed nekretnine u Kranjskoj Gori – sudski spor u tijeku,
- aktivna komunikacija s Gradom Zagrebom vezano uz kapitalna ulaganja Grada u objekte Podružnice,
- osiguravanje dugoročnih preduvjeta za privlačenje kvalitetne radne snage kao nužnog uvjeta stabilnog poslovanja Podružnice – ugovaranje agencijskih radnika i promjena Pravilnika o zapošljavanju koji se odnosi na sezonske radnike,
- kontinuirano praćenje trendova kretanja cijena sirovina i materijala na tržištu s ciljem usklađivanja cijena usluga Podružnice kako bi se osiguralo održivo poslovanje.

2.1.9. Podružnica Zagrebačke ceste

Strateški ciljevi poslovne politike podružnice Zagrebačke ceste za 2025. godinu su:

- ugovaranje većeg opsega radova s ciljem poboljšanja kvalitete i sigurnosti prometa, te 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,
- organizacija sanacije prijekopa po novom modelu kojim bi omogućili promptno zatvaranje prijekopa,
- održavanje funkcionalnosti Zimske službe po modelu koji je započeo u sezoni 2023/2024, a u svrhu racionalizacije i povećanja efikasnosti,
- povećanje prodaje asfaltnih mješavina koje sadrže do 50% udjela recikliranih kamenih materijala,
- primjena novih tehnologija u izvođenju radova (tankoslojni asfalti),
- modernizacija i optimizacija postojećeg voznog parka i mehanizacije s ciljem unapređenja operativne efikasnosti kroz realizaciju investicijskog ciklusa,
- brža i efikasnija realizacija izdanih Rješenja od strane Gradskog ureda za mjesnu samoupravu, promet, civilnu zaštitu i sigurnost u zadanom roku, te redovito održavanje svih vrsta signalizacije s ciljem poboljšanja kvalitete i sigurnosti svih sudionika u prometu,
- modernizacija i racionalizacija semaforiskog sustava u suradnji sa nadležnim Gradskim uredom,
- primjena novih tehnologija u održavanju horizontalne signalizacije.

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.

Tijekom 2024. godine donesena je odluka da podružnica Zagrebački digitalni grad krene u uspostavu vlastite LoRaWAN mreže. LoRaWAN mreža je bežična mreža malog kapaciteta, ali i male potrošnje energije te velikog dometa. Kao takva definirana je kao idealna za potrebe Smart City projekata od čega kao prvi ciljani korisnici su VIO i GPZ koji će navedenu mrežu koristiti u svrhu udaljenog očitavanja svojih brojila.

Strateške odrednice poslovanja podružnice za 2025. 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 250 novih svjetlovodnih priključaka, a sve u svrhu podizanja kvalitete života građana Grada,
- uspostava LoRaWAN mreže postavljanjem 650 LoRaWAN koncentratora čime će se omogućiti udaljeno očitavanje svih plinomjera i vodomjera na području Grada Zagreba.

Tijekom 2025. godine, Podružnica će s ciljem osiguravanja samo održivosti poslovanja kroz usluge koje pruža klijentima nastaviti kontinuirano pratiti trendove kretanja cijena sirovina i materijala na tržištu.

2.1.11. Podružnica Zagrebparking

Kontinuirano pružanje kvalitetne usluge parkiranja cilj je podružnice Zagrebparking 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 s kojima se Podružnica susreće u svakodnevnom poslovanju, a koji nastaju u gradskom središtu 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 2025. godinu su:

- proširenje parkirališnih kapaciteta kroz početak gradnje javne garaže u Klaićevoj ulici,
- modernizacija i optimizacija postojećeg voznog parka s ciljem unapređenja operativne efikasnosti realizacijom nabave 10 novih pauk vozila te 2 SCANaCAR vozila i pokretanjem investicije za nabavu dodatnih 6 pauk vozila i 2 SCANaCAR vozila,
- podizanje operativne efikasnosti Službe javnih parkirališta, javnih garaža, premještanja i blokiranja vozila,
- podizanje kvalitete korisničkog iskustva.

2.1.12. Podružnica Zrinjevac

Glavne strateške odrednice i ciljevi podružnice Zrinjevac za 2025. godinu su:

- kvalitetna i pouzdana javna usluga kroz unapređenje postojećih proizvoda, usluga i uslužnih servisa, planirano ozelenjivanje javnih površina kroz sadnju stabala te jačanje kapaciteta putem investicija u novu opremu,
- modernizacija i optimizacija postojećeg voznog parka i mehanizacije s ciljem unapređenja operativne efikasnosti kroz realizaciju investicijskog ciklusa,
- unapređenje i poboljšanje proizvodnih procesa s fokusom na efikasnost i jednostavnost istih kao i poboljšanje sinergije s ostalim podružnicama koje mogu koristiti usluge poslovnih procesa podružnice Zrinjevac,
- analiza parametara postojećih cijena te kontinuirano praćenje trendova kretanja cijena sirovina i materijala na tržištu s ciljem osiguravanja samoodrživosti poslovanja,
- analiza potencijala za modernizaciju i unapređenje postojećeg voznog parka i mehanizacije s ciljem unapređenja operativne efikasnosti (uvođenje GPS tehnologije u sva vozila i strojeve).

2.2. Prijedlog mjera za realizaciju poslovnih ciljeva u 2025. godini

U nastavku slijedi kratki pregled mjera za realizaciju poslovnih ciljeva u 2025. godini po podružnicama Društva.

2.2.1. Podružnica AGM

Podružnica AGM planira u 2025. godini provesti poduzeti sljedeće mjere za ostvarivanje poslovnih ciljeva:

- kontinuirano ažuriranje i sklapanje novih ugovora s dobavljačima trgovačke robe,
- sudjelovanje na sajmovima i kulturnim događanjima vezanim za knjigu, s ciljem promocije AGM biblioteka i poticanja čitalačke kulture, s posebnim naglaskom na Interliber,
- 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, kao i drugih prostora adekvatnih za promociju naslova i suradnju s drugim subjektima,
- naručivanje autorskih monografija (ili zbornika) o temama vezanim za Grad Zagreb, s naglaskom na njegov modernitet i afirmativan pristup fenomenima.

2.2.2. Podružnica Arena Zagreb

Podružnica Arena Zagreb planira u 2025. godini provesti niz poslovnih aktivnosti kako bi se održao veliki interes za organizaciju događanja u dvorani Arena.

Planirane aktivnosti uključuju:

- veći broj događanja (99 dana događanja / koncerti, sportska događanja, sajmovi, kongresi i obiteljska događanja te 2 mala događanja). Planira se 13 višednevnih sportskih, sajmenih, konferencijskih te obiteljskih događanja,
- postavom sustava zastora i pregrada u višenamjenskoj dvorani Arena Zagreb - dvorana je postala atraktivna za manja događanja (<10000 posjetitelja) te je prikladna i za održavanje manjih sportskih događaja (<4000 posjetitelja),
- kontinuirano praćenje potreba organizatora i po potrebi uvođenje novih stavki cjenika sukladno potrebama organizatora događaja.

2.2.3. Podružnica Autobusni kolodvor Zagreb

Za realizaciju postavljenih ciljeva poslovanja u 2025. godini poduzet će se sljedeće aktivnosti:

- obnova prilaznih cesta i signalizacije oko kolodvora za bolju dostupnost,
- postavljanje nadzornih kamera na strateškim točkama za povećanje sigurnosti putnika i zaposlenika,
- postavljanje rampi i liftova za osobe s invaliditetom,
- razvijanje digitalnih kampanja za promociju kolodvorskih usluga, uključujući društvene mreže i online platforme,

- povezivanje s turističkim aplikacijama za povećanje vidljivosti među putnicima,
- uvođenje chatbotova na web stranici za brže odgovore na korisničke upite,
- formiranje zelenih površina unutar i oko kolodvora za smanjenje CO2 i ugodniji boravak putnika,
- aktivno sudjelovanje u međunarodnim sajmovima i konferencijama o prometu i turizmu,
- analiza tržišta za identificiranje novih potreba putnika i prilagodbe ponude.

2.2.4. Podružnica Čistoća

U svrhu realizacije poslovnih ciljeva nužno je provesti slijedeće aktivnosti:

- unaprjeđenje sustava digitalne evidencije izvršenja javne usluge odvoza komunalnog otpada te praćenja spomenutog u realnom vremenu u svrhu optimizacije potrebnih i raspoloživih resursa,
- nastaviti prilagođavati programe odvoza komunalnog otpada od fizičkih i pravnih korisnika u skladu sa porastom količina odvojeno odloženog otpada uvažavajući primjerenu učestalost i redovitost odvoza,
- poboljšati infrastrukturu potrebnu za povećanje kvalitete javne usluge odvoza komunalnog otpada, primarno daljnjim širenjem sustava podzemnih i polupodzemnih spremnika uz ugradnju sustava kontrole pristupa i evidencije korištenja,
- privesti kraju projekt 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:

- nastavak sanacije objekata stradalih u potresu na groblju Mirogoj (Mrtvačnica i Arkade),
- kontinuirana zamjena vozila električnim inačicama, izgradnja električnih punionica za iste,
- uspostava kontroliranog i kvalitetno praćenog sustava ulaska i izlaska vozila (elektronska evidencija ulaska-izlaska),
- nastavak optimizacije korištenja voznog parka s naglaskom na veće korištenje vlastitih specijalnih vozila,
- implementacija novih radnih procesa i procedura,
- veća prohodnost djelatnika između RJ s ciljem postizanja veće kvalitete usluge održavanja groblja,
- nastavak optimizacije modela gospodarenja otpadom koji nastaje unutar Podružnice, optimizacija procesa prikupljanja otpada koji odbacuju korisnici kroz povećanje frekvencije odvoza i primarnu selekciju,
- pojačano ulaganje u poboljšanje radnih uvjeta radnika.

2.2.6. Podružnica Robni terminali Zagreb

Za realizaciju postavljenih ciljeva poslovanja u 2025. godini potrebno je poduzeti sljedeće aktivnosti:

- implementacija nove softverske podrške za rad u Slobodnoj zoni i carinskim skladištima, putem koje bi se efikasnije upravljalo slobodnim kapacitetima i zadovoljio zakonom propisan način evidentiranja robe,
- aktivna komunikacija s klijentima, a koja bi uz novo implementirani softver dovela do brže reakcije odgovora na potrebe tržišta, odnosno postojećih klijenata i optimizaciju vremena pružanja usluge,
- investicijsko održavanje objekata,
- pridržavanje rokova i kontrola izvršenja usluga.

2.2.7. Podružnica Tržnice Zagreb

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

- provođenje javnog natječaja za zakup lokala te osmišljavanje i pokretanje inicijativa za daljnje privlačenje zakupaca i kreiranje kvalitetne ponude proizvoda na novoizgrađenoj tržnici Vrapče,
- redovito praćenje popunjenosti i objava natječaja za privlačenje novih komitenata te povećanje ponude za kupce,
- 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,
- proaktivno rješavanje neovlaštenog i nereguliranog korištenja prostora od strane zakupaca korištenjem i pravosudnog sustava.

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 poslijepodnevnim 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 2025. godine obuhvaćaju:

- definiranje i promoviranje novih kvalitetnih i inovativnih programa koji su usmjereni na školske i vrtićke programe,
- poboljšanje kvalitete prehrane djece i mladih koji su korisnici programa Podružnice u vidu novih menija,
- provođenje planiranih investicija i podizanje standarda smještajnih kapaciteta u cilju pružanja kvalitetnije usluge u svrhu zadržavanja postojećih i privlačenja novih korisnika,
- kontinuirano praćenje rezultata poslovanja u kontekstu rasta troškova (inflacija) te poduzimanje korektivnih mjera ukoliko je potrebno,
- korištenje novih prodajnih kanala, proaktivniji pristup prodaji i intenziviranje marketinških aktivnosti u svrhu povećanja broja gostiju,

- nastavak rebranding Hostela Arena s novim vizualima i aktivnostima kroz brojne marketinške akcije i prodajne kampanje te povezivanjem s relevantnim sudionicima na tržištu koji mogu biti značajni za povećanje popunjenosti smještajnih kapaciteta,
- objavu natječaja za prodaju neaktivnih lokacija Podružnice – Skrad, Skradin i Punat,
- rješavanje imovinsko pravnih pitanja Podružnice u cilju razjašnjavanja vlasničkih odnosa kao i legalnosti objekata na svim lokacijama te nužne kategorizacije/rekategorizacije smještajnih kapaciteta za što je u 2024. godini bilo potrebno otkloniti nedostatke na objektima u skladu sa zakonima,
- nastavak obnove potresom oštećenih objekata na lokaciji Grada mladih Granešina,
- provođenje intenzivnih aktivnosti usmjerenih na privlačenje sezonske radne snage kao nužni uvjet stabilnog poslovanja Podružnice.

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 upotrebom mlina za reciklažu frezanog materijala na asfaltnoj bazi Rakitju (kapacitet postrojenja: 100 tona/sat) i upotrebom recikliranog materijala u proizvodnji asfaltnih mješavina na reciklažno-asfaltnoj bazi u Rakitju na 50%,
- zamjenom vrelo uljnog kotla ostvariti će se ušteda u energiji,
- povećati prodaju recikliranih agregata i frezanog asfaltnog materijala nasipavanjima i uređenjima šumskih i poljskih puteva,
- modernizacija semaforских uređaja te njihovo povezivanje u bežični rad i koordinirani nadzorni centar,
- provesti planirani investicijski ciklus nabave opreme, vozila i strojeva čime se planira postići dodatna efikasnost i kvaliteta izvođenja radova kroz povećanje vozničkih i strojničkih jedinica u vlasništvu Podružnice te smanjiti troškovi održavanja postojećeg voznog i strojnog parka,
- reorganizacija Službe prometne signalizacije kroz organiziranje dodatnih ekipnih radnika u cilju bržeg otklanjanja prijavljenih nepravilnosti u sklopu redovnog održavanja (e-Redar, Dojavni centar),
- postupna zamjena svjetlosne signalizacije sa LED rasvjetom,
- modernizacija semaforског sustava u cilju smanjenja korištenja žične povezanosti i postupni prelazak na bežično upravljanje prometom čime se smanjuje utjecaj slučajnih oštećenja same instalacije u sklopu neočekivanih građevinskih radova,
- postupno uvođenje novih tehnologija pri radu na području horizontalne signalizacije kroz obnovu signalizacije izrađene od hladne plastike.

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 1 novom naselju u kojem će Podružnica biti prisutna kao investitor u svjetlovodne mreže te realizirati novih 250 svjetlovodnih priključaka.

Podružnica Zagrebački digitalni grad će uspostaviti LoRaWAN mrežu koja će se sastojati od 650 LoRaWAN koncentratora. Tim projektom omogućiti će se udaljeno očitavanje svih plinomjera i vodomjera na području Grada Zagreba, ali i stvoriti temelji, odnosno dostatni kapaciteti, za dalje Smart City projekte.

2.2.11. Podružnica Zagrebparking

U svrhu realizacije poslovnih ciljeva nužno je provesti slijedeće aktivnosti:

- izrada projektne dokumentacije za projekt izgradnje podzemne javne garaže „KLAIĆEVA“ na prostoru srednjoškolskog igrališta omeđenog prostorom Savska – Kačićeva – Klaićeva – Kršnjavoga,
- obnavljanje flote PAUK vozila koje će omogućiti veću efikasnost u premještanju i blokiranju vozila,
- proširenje sustava za prepoznavanje vozila (SCANaCAR) kroz povećanje flote SCANaCAR vozila, što će omogućiti povećanje efikasnosti kontrole javnih parkirališta,
- nadogradnja/osuvremenjivanje ZgPark aplikacije kojom će se povećati atraktivnost aplikacije te ujedno povećati broj korisnika, a ujedno će se smanjiti troškovi poslovanja koji nastaju prilikom kupovine parkirališnih karata na ostalim kanalima prodaje,
- nadogradnja određenog broja parkirnih automata instaliranih na javnim parkiralištima kojima upravlja Podružnica. Ulaganjem u modernizaciju parkirnih automata će se unaprijediti razina kvalitete usluge na način da će korisnicima biti omogućena kupnja svih vrsta parkirnih karata na većini parkirnih automata i plaćanje bankovnim karticama, što do sada nije bilo moguće. Sve navedeno će povećati razinu sigurnosti i upravljanja ovom uslugom, kao i osigurati platformu za razvoj i pružanje novih usluga.

2.2.12. Podružnica Zrinjevac

U svrhu realizacije poslovnih ciljeva nužno je provesti slijedeće aktivnosti:

- ulaganja u novu mehanizaciju i dostavna i teretna vozila u svrhu unapređenja kvalitete rada odnosno hortikulturnog uređenja Grada Zagreba,
- ulaganja u nove tehnologije prerade biootpada radi poboljšanja hortikulturnog uređenja Grada Zagreba,
- unapređenje katastra zelenila te kvalitetna javna dostupnost podataka iz istoga,
- povećanje efikasnosti i produktivnosti zaposlenika kroz definirane pokazatelje poslovanja za operativnu razinu,
- kontinuirana edukacija zaposlenika za programe vrtlarstva, hortikulture, njege i orezivanja stabala



3. Plan zaposlenosti, fizičkog opsega i kvalitete usluga za 2025. godinu

3.1. Plan broja radnika

Društvo Zagrebački holding d.o.o. je 2024. godinu završilo sa ukupno 5.356 radnika od čega je 5.273 radnika zaposleno na neodređeno vrijeme i 83 radnika na određeno vrijeme. Kretanje broja radnika Društva prikazano je u tablici u nastavku:

Podružnica	Ostvarenje 31.12.2023.			Plan 31.12.2024.			Ostvarenje 31.12.2024.			Plan 31.12.2025.			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	4.953	23	4.976	5.220	13	5.233	5.273	83	5.356	5.459	18	5.477	121



Broj zaposlenih u Društvu na dan 31.12.2024. godine u odnosu na broj zaposlenih 2023. godine veći je za 381 radnika. Najznačajniji porast broja zaposlenih u odnosu na 2023. godinu vidljiv je u podružnicama Čistoća, Zrinjevac, Zagrebačke ceste i Gradska groblja, i to za ukupno 319 radnika zaposlenih na tehničko operativnim radnim mjestima te u Korporativnim servisima za 60 radnika od kojih je 41 radnik zaposlen na radnom mjestu čistača uredskih i poslovnih prostora uslijed prestanka korištenja vanjske usluge čišćenja. Dodatno je provedeno i zapošljavanje 19 radnika za visoko stručne poslove strateškog planiranja, usklađenosti poslovanja (compliance) i poslove praćenja i provođenja zelene strategije i strateških inicijativa definiranih u informacijskom memorandumu vezanom za zelenu obveznicu te na stručnim poslovima u IT segmentu, području financija i računovodstva, na poslovima selekcije i zapošljavanja radnika te pravnim poslovima.

Planom za 2025. godinu također je planiran porast broja zaposlenih za 121 radnika i to prvenstveno zbog zapošljavanja novih operativnih radnika u podružnici Zagrebačke ceste (67 radnika) te okončanja postupaka zapošljavanja započetih u 2024. godini i popunjavanja pozicija koje su tijekom 2024. godine ostale nepopunjene uslijed odljeva radnika prvenstveno u podružnicama Čistoća, Zrinjevac i Korporativnim servisima. Naime, u podružnicama Čistoća, Zrinjevac i Zagrebačke ceste kao najvećim sastavnicama Društva te kao glavnim isporučiteljima usluga Društva prema građanima Grada Zagreba u svrhu podizanja kvalitete usluge kontinuirano se popunjavanju tehničko operativne pozicije.



3.2. Plan fizičkog opsega usluga Društva

U nastavku prikazujemo fizičke pokazatelje poslovanja podružnica Čistoća, Zagrebačke ceste, Zrinjevac i Zagrebparking koje zajedno ostvaruju ukupno 80,2 % prihoda od prodaje (Gradu Zagrebu, gospodarstvu, građanima i povezanim društvima) u Planu poslovanja 2025. godine.

R. br.	Vrsta usluge	Mjerna jedinica	Ostvareno 2023.	Plan 2024.	Procjena ostvarenja 2024.	Plan 2025.	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.	Prosječno mjesečno zadužen volumen – domaćinstva	l	22.116.891	22.800.000	25.890.000	26.170.000	117,1	113,6	101,1
1.2.	Broj korisnika		410.009	412.700	414.696	417.560	101,1	100,5	100,7
	- domaćinstva		377.160	380.000	382.200	385.000	101,3	100,6	100,7
	- poslovni korisnici - redovna usluga		11.599	11.700	12.204	12.330	105,2	104,3	101,0
	- poslovni korisnici - pojedinačna usluga		8.934	9.000	9.142	9.230	102,3	101,6	101,0
	- hladni pogon		12.316	12.000	11.150	11.000	90,5	92,9	98,7
2.	Sakupljeni otpad, od toga:	t	267.120	260.000	280.145	284.000	104,9	107,7	101,4
	- miješani komunalni otpad	t	143.157	130.000	137.818	139.000	96,3	106,0	100,9
	- ostali prikupljeni otpad	t	123.963	130.000	142.327	145.000	114,8	109,5	101,9
3.	Otpad odložen na odlagalištu, od toga:	t	166.371	152.000	171.742	167.000	103,2	113,0	97,2
	- miješani komunalni otpad	t	145.000	132.000	147.483	142.000	101,7	111,7	96,3
	- ostale vrste otpada	t	21.371	20.000	24.259	25.000	113,5	121,3	103,1
4.	Zemlja za prekrivku	t	110.176	130.000	47.340	100.000	43,0	36,4	211,2
5.	Proizvedena električna energija	kwh	28.445.123	29.700.000	22.000.000	22.000.000	77,3	74,1	100,0
6.	Komunalna djelatnost održavanja j.p.p.								
6.1.	Redovno održavanje j.p.p.	m ²	750.882.754	1.019.066.200	844.258.995	843.209.400	112,4	82,8	99,9
	- ručno čišćenje j.p.p.	m ²	504.341.104	581.473.200	587.435.053	518.302.400	116,5	101,0	88,2
	- strojno čišćenje j.p.p.	m ²	123.780.551	252.078.000	150.042.370	183.172.000	121,2	59,5	122,1
	- pranje j.p.p.	m ²	122.761.099	185.515.000	106.781.572	141.735.000	151,1	57,6	132,7
6.2.	Pražnjenje košarica za sitne otpatke i životinjske fekalije na j.p.p.	kom	149.067	260.000	610.000	723.750	174,4	234,6	118,6
6.3.	Prikupljeni otpad u sklopu sanacije divljih odlagališta (e-Redar)	t	2.703	4.000	5.400	5.940	148,0	135,0	110,0



PLAN POSLOVANJA ZA 2025. GODINU

R. br.	Vrsta usluge	Mjerna jedinica	Ostvareno 2023.	Plan 2024.	Procjena ostvarenja 2024.	Plan 2025.	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	889	900	1.238	1.500	139,2	137,5	121,2
1.2.	Popravak manjih površina - ručno	t	3.642	4.000	3.944	4.500	108,3	98,6	114,1
2.	Održavanje horizontalne i vertikalne signalizacije								
2.1.	Boja za asfalt bijela/žuta	m ²	44.871	69.000	50.000	73.000	111,4	72,5	146,0
2.2.	Puna linija bijela/žuta	m	408.099	550.000	550.000	590.000	134,8	100,0	107,3
2.3.	Postava i zamjena prometnih znakova	kom	3.254	2.800	2.800	3.100	86,0	100,0	110,7
2.4.	Intervencije na semaforским uređajima	kom	8.373	8.000	8.300	8.500	99,1	103,8	102,4
3.	Proizvodnja asfalta	t	143.058	180.000	115.000	150.000	80	64	130
4.	Košnja trave								
4.1.	- strojno	m ²	481.683	5.000.000	5.924.837	7.500.000	1.230	118	127
4.2.	- ručno	m ²	150	50.000	94.344	100.000	62.896	189	106
Zrinjevac									
1.	Sakupljanje lišća strojno i ručno	m ²	18.103.061	21.421.831	17.391.048	19.999.705	96,1	81,2	115,0
2.	Košnja travnjaka i opkašanje	m ²	72.175.739	91.088.441	79.435.160	95.322.192	110,1	87,2	120,0
3.	Obnova ugaženih travnjaka	m ²	25.206	113.391	30.059	34.567	119,3	26,5	115,0
4.	Okopavanje grmlja	m ²	34.001	64.219	39.304	45.200	115,6	61,2	115,0
5.	Popuna grmlja mladim sadnicama	kom	2.309	3.296	3.973	4.569	172,1	120,5	115,0
6.	Orezivanje živice	m ²	375.676	543.790	483.749	556.311	128,8	89,0	115,0
7.	Popuna uništene živice	mt	242	600	324	373	133,9	54,0	115,1
8.	Sadnja sezonskog cvjetnjaka	m ²	13.328	16.966	11.924	12.000	89,5	70,3	100,6
9.	Podsadiivanje ruža i hortenzija	kom	1.684	2.081	1.329	1.528	78,9	63,9	115,0
10.	Popravci ili zamjena opreme u dječjim igralištima	pauš/€	872.671	1.579.059	1.328.652	1.532.645	152,3	84,1	115,4
11.	Popuna i zamjena drveća mladim sadnicama u parkovima i dvoredima	kom	370	1.680	11	11	3,0	0,7	100,0
12.	Održavanje korovišnih površina	m ²	9.736.093	14.306.345	11.442.335	13.158.685	117,5	80,0	115,0
13.	Hitne intervencije održavanja gradskih parkova i ostalih javnih ozelenjenih površina	pauš/€	48.703	120.000	240.000	240.000	492,8	200,0	100,0



PLAN POSLOVANJA ZA 2025. GODINU

R. br.	Vrsta usluge	Mjerna jedinica	Ostvareno 2023.	Plan 2024.	Procjena ostvarenja 2024.	Plan 2025.	Indeks		
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. kartica	1.215.316	1.320.000	1.425.000	1.560.000	117,3	108,0	109,5
2.	Naplata parkiranja - m-parking	br. sms	9.694.451	10.300.000	9.422.000	9.985.000	97,2	91,5	106,0
3.	Povlaštene parkirališne karte	kom	182.699	182.000	210.000	150.000	114,9	115,4	71,4
4.	Komercijalne parkirališne karte	kom	128.572	140.000	170.000	230.000	132,2	121,4	135,3
5.	Parkirališne karte za osobe s invaliditetom	kom	6.254	6.500	6.700	6.700	107,1	103,1	100,0
6.	Dnevne parkirališne karte	kom	467.703	525.000	539.000	690.000	115,2	102,7	128,0
7.	Naplata parkiranja - garaža Martićeva	sati parkiranja	210.733	210.000	241.000	245.000	114,4	114,8	101,7
8.	Naplata parkiranja - garaža Petrinjska	sati parkiranja	322.967	335.000	280.000	285.000	86,7	83,6	101,8
9.	Naplata parkiranja - garaža Langov trg	sati parkiranja	955.805	1.000.000	908.000	922.000	95,0	90,8	101,5
10.	Naplata parkiranja - garaža Svetice	sati parkiranja	25.947	25.000	35.000	35.000	134,9	140,0	100,0
11.	Naplata parkiranja - garaža Rebroy*	sati parkiranja	498.749	520.000	485.000	0	97,2	93,3	0,0
12.	Naplata parkiranja - garaža Kvaternikov trg	sati parkiranja	367.339	360.000	356.000	362.000	96,9	98,9	101,7
13.	Naplata parkiranja - garaža Tuškanac	sati parkiranja	614.791	550.000	660.000	672.000	107,4	120,0	101,8
14.	Naplata parkiranja - garaža Jelkovec 1	sati parkiranja	4.191	2.700	4.200	4.200	100,2	155,6	100,0
15.	Naplata parkiranja - garaža Sveti Duh	sati parkiranja	313.558	340.000	303.000	315.000	96,6	89,1	104,0
16.	Premještanje vozila "paukom"	br. vozila	15.858	22.000	18.300	20.300	115,4	83,2	110,9

*Zbog rekonstrukcije bolnice KBC-a Zagreb garaža Rebroy od 07. prosinca 2024. zatvorena je za javnost

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 samoposlužnom 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.

Zagrebački holding nastavlja unaprjeđenje svojih usluga i poboljšanje kvalitete korisničkog iskustva te omogućuje korisnicima kartično plaćanje računa putem samoposlužnog uređaja od 0-24, koji se nalazi u zoni ulaza u Holding centar.



Na samoposlužnom uređaju, korisnici mogu platiti račune Zagrebačkog holdinga bez naknade (jedinstvena uplatnica, komunalna naknada, naknada za uređenje voda, naknada za utrošak vode, naknada za utrošak plina, naknada za odvoz komunalnog otpada, pričuva te godišnju grobnu naknadu).



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 poslovnici Holding centra u Vukovarskoj mjesečno posjeti preko 16.000 korisnika te je namjera uvesti što više usluga iz djelatnosti Zagrebačkog holdinga.

3.3.2.1. 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.

3.3.2.2. 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 predstavlki, 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 2025. godini poduzeti aktivnosti u cilju unapređenja sustava kvalitete postojećih usluga:

- komunikacija s korisnicima putem službene Facebook stranice, Twittera i pokretanja Youtube stranice,
- kontinuirano informiranje kupaca o marketinškim aktivnostima putem baze podataka i medija interaktivnog komuniciranja,
- smanjenje zaliha starijih knjiških izdanja prodajom na sajmovima knjiga,
- uspostava sadržajnije poslovne aktivnosti (prezentacije novih izdanja) prema knjižnicama i narodnim čitaonicama u Gradu Zagrebu, Zagrebačkoj županiji kao i u cijeloj Republici Hrvatskoj,
- početak uspostave aktivnosti prema srednjim školama kako bi se tijekom 2026. godine mogao predstaviti vodič kroz suvremenu hrvatsku književnost,
- 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,
- ulaganje dodatnih napora vezano uz ugovaranje i održavanje višednevnih događanja u Areni Zagreb.

3.3.5. Podružnica Autobusni kolodvor Zagreb

Podružnica Autobusni kolodvor Zagreb planira poduzeti 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,
- proširenje tržišta putem digitalnog marketinga, a u svrhu pružanja usluga Podružnice

3.3.6. Podružnica Čistoća

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

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 putem koje se prati podjela besplatnih vrećica po svim kategorijama s ciljem veće brzine i efikasnosti.

Mobilna Aplikacija RazvrstajMojZG na jednostavan način omogućuje praćenje odvoza otpada po gradskim četvrtima i ulicama te šalje notifikaciju na mobilni uređaj korisnika o planiranim terminima odvoza svih vrsta otpada. Aplikacija sadrži potrebne informacije o odvojenom sakupljanju svih vrsta otpada uz objavu svih aktualnosti vezanih uz promjene javne usluge, kao i mogućnost prijave besplatnog odvoza glomaznog otpada. Aplikacijom je omogućeno generiranje jedinstvenog koda za svakog korisnika, odnosno za svaki objekt korisnika. Putem navedenog koda pojednostavnio se postupak registracije prilikom korištenja reciklažnih dvorišta.

Aplikacija je nadograđena novim funkcionalnostima, a koje se odnose na prijavu korisnika, u samoj aplikaciji, na izostanak odvoza otpada u navedenom terminu te push notifikacije prema korisnicima u kojima se navodi razlog izostanka odvoza te novi termin izvršenja odvoza. Nove funkcionalnosti utjecat će na kvalitetu usluge prema građanima.

Podružnica Čistoća nastavila je razvijati aplikaciju za rutiranje. Tijekom 2024. godine unutar aplikacije automatizirani su procesi dodjele lokacija na programe te izmjene na samim programima rada. Kako bi povećali efikasnost te korigirali moguće propuste podružnica Čistoća predviđela je potrebu za interventnim programima koji služe za korekciju odvoza unutar 24 sata. Krajem 2024. godine omogućena je i prijava neizvršenja usluge putem tableta u vozilima. Aplikacija omogućuje kreiranje privremenih ruta kako bi se vozači što lakše snašli na terenu. Planirano je spajanje i svih ostalih mjesta primopredaje (za sve vrste otpada) u aplikaciju kako bi se što točnije bilježilo izvršenje usluge, odnosno neizvršenje usluge. Paralelno se odvija i inventura spremnika (i čipiranje) kako bi evidencija izvršenja usluge bila što točnija.

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 skladu sa zahtjevima korisnika,
- proširenje i podizanje kvalitete usluga na malim grobljima kroz novu opremu za ukope i ceremoniju (rashladne komore, kolica, razglasi, zvona i sl.),
- kontinuirano podizanje urednosti i čistoće na svim grobljima uz istodobno smanjenje troškova gospodarenja otpadom,
- kontinuirano unaprjeđenje i praćenje odnosa sa strankama uspostavom centraliziranog prijemnog ureda za zahtjeve, predmete i pritužbe te rješavanje istih u najkraćem vremenu,
- sustavno unaprjeđenje upravljanja dokumentacijom i poslovnim procesima, a 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 podružnica Robni terminali Zagreb planira:

- nastavak razvijanja kulture povratnih informacija, timskog rada 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

Sukladno HACCAP sustavu po kojem Tržnice Zagreb provode skladištenje i pohranu hrane na sobnoj temperaturi, u rashlađenim uvjetima i u duboko smrznutim uvjetima provodi se promet i pohrana prehrambenih proizvoda, a sve u svrhu kako bi proizvod (klupa, štand, prodajni i poslovni prostor, skladište, rashladni prostor, itd.) bio što kvalitetniji i interesantniji zakupcima usluga. Na taj način kupci mogu biti sigurni u kvalitetu i zdravstvenu ispravnost namirnica koje kupuju na zagrebačkim tržnicama.

Podružnica Tržnice Zagreb u 2025. godini planira provesti daljnja investicijska ulaganja u održavanje građevina i opreme kojima upravljaju kako bi se osigurali uvjeti koje 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.

3.3.10. Podružnica Vladimir Nazor

Podružnica je tijekom 2024. godine nastavila uklanjanje nedostatka na objektima i u samim procesima koji su osnovni preduvjeti za praćenje HACCAP norme, te u 2025. godini planira vanjsku reviziju HACCAP norme na svim lokacijama u kojima se odvijaju redovni procesi Podružnice.

Nakon završetka sezone koja se odnosi na dio poslovanja Podružnice – organizirani odmor za djecu i mlade, pokrenuta je revizija svih protokola provođenja programa s ciljem osiguravanja veće kvalitete programa za djecu i mlade, sigurnijeg boravka djece na lokacijama Podružnice kao i adekvatnije komunikacije sa roditeljima. Pokrenuta je i revizija protokola vezanih uz vanjske suradnike (voditelje i animatore) koji čine okosnicu provođenja programa. Finaliziranje revizije svih dokumenata očekuje se u prvom kvartalu 2025. godine.

3.3.11. Podružnica Zagrebačke ceste

Podružnica Zagrebačke ceste kontinuirano radi na unapređenju kvalitete svojih usluga kroz izvođenje radova u najkraćem roku i briga 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 zbrinuti 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

Poboljšanje kvalitete usluge podružnice Zagrebparking za 2025. godinu odnosi se na:

- nadogradnju parkirnih automata,
- nadogradnju/osuvremenjivanje ZgPark aplikacije,
- 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 2025. godinu

Prihodi i rashodi za 2025. godinu planirani su na osnovu procjene ostvarenja rezultata poslovanja u 2024. godini s uključenim procjenama rizika u 2025. godini.

u tisućama EUR

Opis	Ostvareno 2023.	Plan 2024.	Procjena ostvarenja 2024.	Plan 2025.	Indeks		
1	2	3	4	5	6=4/2	7=4/3	8=5/4
I. POSLOVNI PRIHODI	295.796	324.677	321.926	363.504	108,8	99,2	112,9
Prihodi od prodaje	236.749	251.965	247.701	274.898	104,6	98,3	111,0
Ostali poslovni prihodi	59.047	72.712	74.225	88.606	125,7	102,1	119,4
II. POSLOVNI RASHODI	248.340	291.385	282.531	328.392	113,8	97,0	116,2
Materijalni troškovi i usluge	82.637	123.223	111.225	144.599	134,6	90,3	130,0
Troškovi osoblja	111.088	138.442	138.212	146.028	124,4	99,8	105,7
Amortizacija	20.042	16.807	17.002	17.020	84,8	101,2	100,1
Vrijednosno usklađenje imovine	17.227	6.152	7.494	7.832	43,5	121,8	104,5
Rezerviranja	12.118	2.946	3.105	2.947	25,6	105,4	94,9
Ostali poslovni rashodi	5.228	3.814	5.493	9.967	105,1	144,0	181,4
III. FINANCIJSKI PRIHODI	13.069	11.855	7.374	8.529	56,4	62,2	115,7
IV. FINANCIJSKI RASHODI	36.417	34.287	36.599	31.443	100,5	106,7	85,9
V. UKUPNI PRIHODI (I + III)	308.866	336.532	329.300	372.032	106,6	97,9	113,0
VI. UKUPNI RASHODI (II + IV)	284.757	325.671	319.130	359.835	112,1	98,0	112,8
VII. DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA	24.109	10.861	10.170	12.197	42,2	93,6	119,9
VIII. POREZ NA DOBIT	3.302	-	-	-			
IX. DOBIT RAZDOBLJA (VII + VIII)	20.807	10.861	10.170	12.197	48,9	93,6	119,9

u tisućama EUR

Opis	Ostvareno 2023.	Plan 2024.	Procjena ostvarenja 2024.	Plan 2025.	Indeks		
1	2	3	4	5	6=4/2	7=4/3	8=5/4
EBIT	47.456	33.292	39.395	35.111	83,0	118,3	89,1
EBITDA	67.499	50.099	56.397	52.131	83,6	112,6	92,4
Neto promjena fer vrijednosti ulaganja u nekretnine	19.173	-	-	-	-	-	-
Vrijednosno usklađenje dugotrajne imovine	6.685	-	-	-	-	-	-
EBIT bez efekata neto promjene fer vrijed. ulaganja u nekretnine i vrijedn.usklađenja dug.imovine	21.599	33.292	39.395	35.111	182,4	118,3	89,1
EBITDA bez efekata neto promjene fer vrijednosti ulaganja u nekretnine	41.641	50.099	56.397	52.131	135,4	112,6	92,4
(Gubitak) iz financijskih aktivnosti	(23.348)	(22.431)	(29.225)	(22.914)	125,2	130,3	78,4



Društvo ZGH za 2025. godinu planira zaradu prije kamata, poreza, amortizacije (dalje u tekstu EBITDA) u iznosu od 52,1 mEUR što u odnosu na procjenu ostvarenja 2024. predstavlja smanjenje od 4,3 mEUR.

U nastavku slijede objašnjenja materijalno značajnih odstupanja pozicija računa dobiti i gubitka plana 2025. u odnosu na procjenu ostvarenja u 2024. godini.

Podružnice koje su za 2025. godinu planirale značajnije povećanje prihoda od prodaje, u odnosu na procjenu ostvarenja 2024. godine slijede u nastavku:

- Zagrebačke ceste (+11,42 mEUR) uslijed većih planiranih prihoda iz Proračuna Grada Zagreba radi povećanja opsega radova primarno iz programa malih komunalnih akcija te komunalnih akcija gradskih četvrti,
- Zrinjevac (+7,25 mEUR) uslijed planiranih većih prihoda iz Proračuna Grada Zagreba radi povećanja opsega redovnog održavanja i učestalije dinamike radova,
- Čistoća (+6,25 mEUR) uslijed većih prihoda iz Proračuna Grada Zagreba (+2,84 mEUR) zbog povećanja opsega usluga za redovne programe radova održavanja čistoće javnih površina, većih prihoda od prodaje roba na domaćem tržištu (+1,67 mEUR) što se prvenstveno odnosi na financiranje nabave podzemnih i polupodzemnih iz Proračuna Grada te većih prihoda od prodaje gospodarstvu i građanima (+1,69 mEUR) s obzirom na planirane prihode od javne usluge uslijed očekivanog prirodnog porasta broja korisnika te prihoda od tržišne usluge,
- Zagrebparking (+2,55 mEUR) uslijed planiranih većih prihoda sukladno primjeni novog sustava blokovskog parkiranja uvedenog krajem mjeseca listopada 2024. godine,
- Gradska groblja (+1,29 mEUR) uslijed planiranih većih prihoda od prodaje uređenih grobnih mjesta.

Smanjenje prihoda od prodaje planirali su Korporativni servisi (-4,78 mEUR) zbog manjih prihoda od zakupnina iz Proračuna Grada (-3,96 mEUR) radi isteka dugogodišnjih ugovora o zakupu stanova u 2024. godini.

Planirani ostali poslovni prihodi za 2025. godinu, u odnosu na procjenu ostvarenja za 2024. godinu, veći su za 14,38 mEUR u sklopu kojih su:

- veći prihodi od subvencija iz Proračuna Grada Zagreba (+17,97 mEUR) koji se primarno odnose na naknadu za odlagalište Jakuševac podružnice Čistoća sukladno Uredbi o jediničnoj naknadi za odlaganje otpada (+5,01 mEUR), naknadu dijela troškova poslovanja Podružnice za javnu uslugu (+4,36 mEUR), troškova prikupljanja i zbrinjavanja otpadne plastične ambalaže (+2,36 mEUR), sanaciju odlagališta (+4,75 mEUR) te naknadu za PSGM Resnik (+0,33 mEUR),
- manji prihodi od naplaćenih vrijednosno usklađenih potraživanja (-2,48 mEUR) ovisnih društava izvan Grupe ZET i ZV (Procjena 2024. 10,71 mEUR; Plan 2025. 8,5 mEUR).

Materijalni troškovi i usluge planirani za 2025. godinu, u odnosu na procjenu 2024. godine, veći su (+33,37 mEUR) uslijed većih (i) troškova sirovina i materijala (+6,21 mEUR), većih (ii) troškova prodane robe (+1,59 mEUR), većih (iii) troškova energije (+1,19 mEUR), većih (iv) troškova otpisa sitnog inventara, ambalaže, auto guma i zaštitne odjeće i obuće (+1,01 mEUR) te većih (v) troškova vanjskih usluga (+23,53 mEUR).

Povećanje **troškova sirovina i materijala** (+6,21 mEUR) planiraju podružnice (i) Zagrebačke ceste (+2,64 mEUR) zbog većih planiranih količina proizvodnje asfaltnih mješavina, Čistoća (+2,11 mEUR) zbog veće količine vrećica za odvojeno prikupljanje otpada i većih troškova dijelova za održavanje vozila,

komunalne opreme i infrastrukture, (iii) Zrinjevac (+0,62 mEUR) zbog većih troškova vezanih za izvršenje ugovorenih usluga (održavanje parkova i dječjih igrališta).

Povećanje **troškova prodane robe** (+1,59 mEUR) odnosi se prvenstveno na financiranje nabave podzemnih i polupodzemnih spremnika iz Proračuna Grada Zagreba podružnice Čistoća (+1,67 mEUR).

Povećanje **otpisa sitnog inventara, ambalaže, autoguma i zaštitne odjeće i obuće** (+1,01 mEUR) odnosi se prvenstveno na povećanje troškova nabave osobne zaštitne opreme (Korporativni servisi +0,45 mEUR, Zrinjevac +0,3 mEUR) i troškova utrošenih sirovina i materijala korištenih u procesu održavanja infrastrukture tržnica (Tržnice Zagreb +0,1 mEUR).

Planirani **troškovi vanjskih usluga** u 2025. godini, u odnosu na procjenu ostvarenja 2024. godine, veći su za 31% (+23,53 mEUR) u sklopu kojih se značajnija odstupanja planiraju na pozicijama troškova koji slijede u nastavku:

(i) **Troškovi održavanja** veći su (+9,79 mEUR) pri čemu su značajnije povećanje ovih troškova planirale podružnice:

- Čistoća (+7,34 mEUR) radi većih troškova sanacije odrona na odlagalištu (+5,64 mEUR), troškova održavanja vozila i ostale infrastrukture (+1,11 mEUR) te troškova redovnog održavanja tijela odlagališta (+0,58 mEUR),
- Korporativni servisi (+0,88 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,
- Arena Zagreb (+0,45 mEUR) radi većih troškova održavanja temeljem Ugovora o zakupu i većih troškova investicijskog održavanja koji se odnose na sanaciju pješačkog platoa i zamjenu vanjske fasadne opne,
- Gradska groblja (+0,3 mEUR) vezano uz sanaciju vodovodne i kanalizacijske mreže na grobljima,
- Vladimir Nazor (+0,3 mEUR) vezano uz sanaciju objekata u Savudriji s obzirom na potrebe kategorizacije auto kampa.

(ii) **Troškovi intelektualnih usluga** planirani za 2025. godinu, u odnosu na procjenu za 2024. godinu, veći su (+4,78 mEUR) primarno uslijed većih troškova Korporativnih servisa po osnovi projekta operativnog restrukturiranja poslovnih modela Društva koji se planira pokrenuti tijekom 2025. godine.

(iii) **Troškovi komunalnih usluga i naknada** veći su (+3,11 mEUR) prvenstveno radi većih troškova uporabe plastike zbog cjelogodišnje primjene veće cijene uporabe i većih troškova usluga čuvanja imovine podružnice Čistoća (+1,88 mEUR) te većih troškova zbrinjavanja biootpada podružnice Zrinjevac (+0,79 mEUR).



(iv) **Troškovi usluga na izradi proizvoda i kooperanti** veći su (+1,77 mEUR) kod podružnice (i) Zagrebačke ceste (+1,45 mEUR) radi više planiranih radova na redovnom održavanju prometnica Grada Zagreba, i (ii) podružnice Gradska groblja (+0,65 mEUR) radi planirane povećane proizvodnje grobnih mjesta.

(v) **Troškovi obrade podataka i održavanje računalnih programa** veći su (+1,35 mEUR) najvećim dijelom uslijed većih troškova Korporativnih servisa (+1,24 mEUR) vezano uz održavanje, nadogradnju i podizanje na višu razinu održavanje računalnih programa.

(vi) **Troškovi prijevoznih usluga** veći su (+0,71 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.

(vii) **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.

Troškovi osoblja u planu za 2025. godinu, u odnosu na procjenu ostvarenja 2024. godine, veći su (+7,82 mEUR) što je uzrokovano izmjenama materijalnih prava u 2024. godini te planiranim porastom prosječnog broja zaposlenih radnika za 6%.

Amortizacija u 2025. godini planirana je na razini procjene za 2024. godinu.

Troškovi **vrijednosnog usklađenja** planirani u 2025. godini su veći (+0,34 mEUR) prvenstveno uslijed potraživanja za indeksaciju zakupnine objekta Arena Zagreb.

Rezerviranja u planu za 2025. godinu, u odnosu na procjenu ostvarenja 2024. godine, su manja (-0,16 mEUR).

Ostali poslovni rashodi veći su (+4,47 mEUR) u 2025. godini primarno radi naknade za odlagalište Jakuševac sukladno Uredbi o jediničnoj naknadi za odlaganje otpada (5,01 mEUR).

Društvo je planom za 2025. godinu, u odnosu na procjenu ostvarenja 2024. godine, planiralo bolji neto rezultat iz financijskih aktivnosti (+6,31 mEUR) uslijed:

- većih prihoda od udjela u dobiti ovisnih društava (+0,93 mEUR),
- manjih prihoda od kamata za zajmove povezanim poduzetnicima (-0,6 mEUR),
- većih prihoda od diskonta potraživanja od Grada Zagreba u skladu sa zaključenim ugovorima o najmu (+0,71 mEUR),
- manjih rashoda za redovne kamate (-4,73 mEUR) radi djelomičnog zatvaranja klupskog kredita Tranša B u iznosu od 30,6 mEUR u studenom 2024. godine te smanjenja kamatne stope 6M EURIBOR-a i većih troškova kamata i naknada povezanih sa novim investicijskim ciklusom u iznosu od 0,6 mEUR,
- većih ostalih financijskih rashoda iz odnosa sa nepovezanim društvima (+0,29 mEUR),
- manjih troškova zateznih kamata podružnice Zagrebačke ceste (-0,69 mEUR).



PLAN POSLOVANJA ZA 2025. GODINU

Planirani poslovni rezultat po podružnicama prikazani su kako slijedi:

u tisućama EUR

Podružnica	Ostvarenje 2023.			Plan 2024.			Procjena ostvarenja 2024.			Plan 2025.			Razlika (Plan 2025.-Procjena ostvarenja 2024.)		
	Ukupni prihodi	Ukupni rashodi	Dobit prije oporezivanja	Ukupni prihodi	Ukupni rashodi	Dobit prije oporezivanja	Ukupni prihodi	Ukupni rashodi	Dobit prije oporezivanja	Ukupni prihodi	Ukupni rashodi	Dobit prije oporezivanja	Ukupni prihodi	Ukupni rashodi	Dobit prije oporezivanja
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	330	699	(369)	741	951	(210)	476	927	(451)	707	1.112	(404)	232	185	47
Arena Zagreb	8.743	12.420	(3.677)	10.695	12.404	(1.709)	9.421	13.410	(3.990)	10.646	14.626	(3.980)	1.225	1.215	10
Autobusni kolodvor Zagreb	4.442	3.737	705	4.787	4.134	653	4.381	3.906	475	4.605	3.873	732	224	(32)	257
Čistoća	75.893	94.030	(18.138)	111.537	21.245	(9.709)	130.091	121.953	8.138	153.101	150.372	2.730	23.010	28.419	(5.408)
Gradska groblja	12.132	13.027	(895)	15.006	15.257	(251)	11.026	14.634	(3.608)	12.538	16.050	(3.512)	1.512	1.416	96
Korporativni servisi	107.385	85.121	22.264	62.432	66.112	(3.680)	61.694	62.136	(442)	60.050	66.647	(6.596)	(1.643)	4.510	(6.154)
Robni terminali Zagreb	13.477	8.782	4.695	13.546	9.535	4.011	13.485	9.298	4.188	13.969	9.922	4.047	484	624	(140)
Tržnice Zagreb	9.972	11.607	(1.636)	12.848	12.738	110	10.051	12.870	(2.819)	10.201	13.195	(2.994)	150	325	(174)
Vladimir Nazor	7.103	9.265	(2.162)	9.749	9.673	76	6.873	9.678	(2.806)	7.984	10.117	(2.133)	1.111	438	673
Zagrebačke ceste*	52.168	44.360	7.809	64.876	55.936	8.939	57.029	52.803	4.226	67.713	59.053	8.660	10.684	6.250	4.434
Zagrebački digitalni grad	3.383	1.471	1.912	3.762	1.972	1.790	3.606	1.807	1.799	3.915	1.927	1.988	309	120	189
Zagrebparking	23.412	16.215	7.197	25.630	17.534	8.096	24.532	17.320	7.212	27.098	17.874	9.224	2.566	554	2.012
Zrinjevac	37.796	31.394	6.402	42.180	39.435	2.744	36.542	38.292	(1.751)	44.468	40.031	4.437	7.926	1.739	6.187
I. Ukupno	356.236	332.128	24.109	377.788	366.927	10.861	369.205	359.035	10.170	416.995	404.798	12.197	47.790	45.763	2.027
<i>II. Eliminacije internih odnosa</i>	<i>47.371</i>	<i>47.371</i>	<i>-</i>	<i>41.256</i>	<i>41.256</i>	<i>-</i>	<i>39.905</i>	<i>39.905</i>	<i>-</i>	<i>44.963</i>	<i>44.963</i>	<i>-</i>	<i>5.058</i>	<i>5.058</i>	<i>-</i>
Ukupno dobit prije oporezivanja (I-II)	308.866	284.757	24.109	336.532	325.671	10.861	329.300	319.130	10.170	372.032	359.835	12.197	42.732	40.705	2.027

*U 2023. godini uključen je iznos od 3,57 mEUR koji se odnosi na jednokratni prihod od skladištenja i uporabe građevinskog otpada nastalog u potresu koji je pogodio grad Zagreb



5. Plan Izvještaja o financijskom položaju Društva na dan 31.12.2025. godine

U nastavku obrazlažemo materijalno značajnije promjene Izvještaja o financijskom položaju Društva na dan 31. prosinca 2025. godine, u odnosu na Izvještaj o financijskom položaju Društva na dan 31. prosinca 2024. godine.

Opis	Procjena 31.12.2024.		Plan 31.12.2025.		Indeks
	u 000 EUR	% udio	u 000 EUR	% udio	
1	2	3	4	5	6 = 4/2
DUGOTRAJNA IMOVINA	1.295.293	90%	1.293.326	89%	99,8
Materijalna i nematerijalna imovina	884.758	61%	902.900	62%	102,1
Ulaganja u ovisna društva	289.899	20%	289.899	20%	100,0
Financijska imovina	18.243	1%	10.752	1%	58,9
Potraživanja	97.666	7%	85.048	6%	87,1
Odgođena porezna imovina	4.727	0%	4.727	0%	100,0
KRATKOTRAJNA IMOVINA	145.198	10%	156.124	11%	107,5
Zalihe	7.509	1%	7.339	1%	97,7
Potraživanja od kupaca	17.458	1%	10.601	1%	71,0
Potraživanja od povezanih poduzeća	14.310	1%	10.162	1%	71,0
Potraživanja od Grada Zagreba	27.720	2%	44.739	3%	161,4
Ostala potraživanja	9.499	1%	15.384	1%	161,9
Financijska imovina	22.968	2%	22.165	2%	96,5
Plaćeni troškovi budućeg razdoblja	2.036	0%	1.700	0%	83,5
Novac na računu i u blagajni	43.698	3%	44.034	3%	100,8
UKUPNA AKTIVA	1.440.491	100%	1.449.451	100%	100,6
KAPITAL I REZERVE	635.347	44%	647.545	44%	101,9
Upisani kapital	421.666	29%	437.166	30%	103,7
Rezerve	47.596	3%	32.096	2%	67,4
Revalorizacijske rezerve	214.666	15%	214.666	15%	100,0
Zadržani dobitak ili preneseni gubitak	(58.752)	-4%	(48.582)	-3%	82,7
Dobit poslovne godine	10.170	1%	12.197	1%	119,9
DUGOROČNE OBVEZE	692.828	48%	683.306	47%	98,6
Obveze prema povezanim poduzećima	656	0%	656	0%	100,0
Obveze po kreditima i financijskom najmu	208.640	14%	206.372	14%	98,9
Obveze po vrijednosnim papirima	303.114	21%	303.615	21%	100,0
Odgođena porezna obveza	47.109	3%	46.651	3%	99,0
Prihodi budućeg razdoblja	103.187	7%	96.356	7%	93,4
Dugoročna rezerviranja	29.360	2%	28.895	2%	98,4
Ostale dugoročne obveze	761	0%	761	0%	100,0
KRATKOROČNE OBVEZE	112.315	8%	118.601	8%	105,6
Obveze prema povezanim poduzećima	22.768	2%	23.112	2%	101,5
Obveze po kreditima i zajmovima	33.927	2%	39.046	3%	115,1
Obveze po vrijednosnim papirima	-	0%	-	0%	0,0
Obveze prema dobavljačima	19.317	1%	23.443	2%	121,4
Obveze prema zaposlenima	5.946	0%	6.009	0%	101,1
Obveze za poreze i doprinose	8.357	1%	4.631	0%	55,4
Ostale obveze	22.000	2%	22.360	2%	101,6
UKUPNA PASIVA	1.440.491	100%	1.449.451	100%	100,6

Pozicija dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine te ulaganja u nekretnine iskazana u Izvještaju o financijskom položaju na dan 31. prosinca 2025. godine je, u odnosu na stanje iskazano na dan 31. prosinca 2024. godine veća za 18,1 mEUR zbog većih ulaganja u dugotrajnu imovinu sukladno Planu investicija.

Planirani pregled kretanja dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine i ulaganja u nekretnine u 2025. godini prikazan je kako slijedi:

	<i>u 000 EUR</i>
Materijalna i nematerijalna imovina, ulaganje u nekretnine	Plan 31.12.2025.
Nabava	60.000
Amortizacija	(17.020)
Monetizacija nekretnina	(25.000)
Ostale promjene (interna realizacija investicija i dr.)	162
Neto promjena	18.142

Ulaganja u ovisna društva prikazana su kako slijedi:

	<i>u 000 EUR</i>
Udjeli u povezanim društvima	Plan 31.12.2025.
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
Vodoposkrba i odvodnja d.o.o.	240.855
Ukupno	289.899

Planirana dugotrajna potraživanja iskazana na 31. prosinca 2025. 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 društva Zagrebački električni tramvaj d.o.o. po pozajmicama definiranim Planom podjele i ovisnih društava po danim pozajmicama

	<i>u 000 EUR</i>	
Dugotrajna potraživanja	Procjena 31.12.2024.	Plan 31.12.2025.
Potraživanja od Grada Zagreba	55.093	47.493
Potraživanja od Vlade RH	31.141	29.058
Dani zajmovi povezanim društvima	11.281	7.575
Potraživanja po osnovi prodaje na kredit stanova i ostala potraživanja	150	922
Ukupno	97.666	85.048

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

	<i>u 000 EUR</i>	
Potraživanja od kupaca i ostala potraživanja	Procjena 31.12.2024.	Plan 31.12.2025.
Potraživanja od kupaca	17.458	10.601
Potraživanja od Grada Zagreba i povezanih društava	42.030	54.901
Plaćeni troškovi budućeg razdoblja	2.036	1.700
Dani zajmovi povezanim društvima (dospijeće u roku 1 godine)	26.716	26.116
Ostala potraživanja (zaposleni, država, dani predujmovi, osiguravajuća društva i dr.)	5.751	11.433
Ukupno	93.991	104.752

Potraživanja od Grada Zagreba i povezanih društava veća su za 12,87 mEUR radi većih planiranih prihoda od redovnog održavanja i učestalije dinamike radova podružnica Čistoća, Zagrebačke ceste i Zrinjevac u 2025. godini. Planirano povećanje rezultat je i naknade dijela troškova poslovanja podružnice Čistoća.

	<i>u 000 EUR</i>
Preneseni gubitak	Plan 31.12.2025.
Preneseni gubitak 31.12.2024.	(58.752)
Dobit 2024. godine	10.170
Ukupno	(48.582)

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

	<i>u 000 EUR</i>	
Dugoročne financijske obveze	Procjena 31.12.2024.	Plan 31.12.2025.
Obveze po kreditima	130.261	135.579
Obveze po izdanim obveznicama	303.114	303.615
Obveze po financijskom najmu	78.380	70.794
Ukupno	511.755	509.987

Tijekom 2025. godine planirano je povlačenje dijela kredita od strane razvojne banke u iznosu od 35 mEUR te redovna otplata klupskog kredita u iznosu od 18,87 mEUR. Također, planirana je i prijevremena otplata dijela glavnice tranše A i tranše C klupskog kredita u iznosu od 10,78 mEUR te smanjenja obveza po financijskom najmu. Dodatno, Društvo je i dalje pod kreditnim opterećenjem obveza po izdanim obveznicama, što u konačnici ima značajan utjecaj na financijske pokazatelje promatrane od strane kreditnih institucija prilikom analize zaduženosti Društva.



Stanje i kretanje obveza po kratkoročnim kreditima tijekom 2025. godine nastavno prikazujemo:

		<i>u 000 EUR</i>
Obveze po kratkoročnim kreditima		Plan 31.12.2025.
Početno stanje		33.927
Tekuće dospijeće dugoročnih kredita		18.897
Tekuće dospijeće financijskih najмова		8.431
Otplate (kredita, najмова)		(23.238)
Kamate na kredite i obveznice		27.583
Otplate kamata		(26.554)
Završno stanje		39.046



6. Plan novčanog tijeka Društva za 2025. godinu

u 000 EUR

Opis	Plan 2025.
<i>POSLOVNE AKTIVNOSTI</i>	
Naplata proizvoda, roba i usluga od kupaca i Grada Zagreba	353.035
Naplata od subvencija, dotacija i potpora	65.491
Ostali primici (Fondovi i dr.)	7.741
Isplate dobavljača	(211.403)
Isplate zaposlenicima	(145.350)
Izdaci za otplatu kamata	(26.554)
Ostale isplate	(24.145)
1. NETO NOVČANI TOK IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI	18.816
<i>ULAGATELJSKE AKTIVNOSTI</i>	
Nabava dugotrajne imovine	(60.000)
Primici od dividendi i udjela	1.579
Primici od kamata iz depozita i danih pozajmica	2.215
Primici od prodaje imovine	25.000
2. NETO NOVČANI TOK IZ ULAGATELJSKIH AKTIVNOSTI	(31.205)
<i>FINANCIJSKE AKTIVNOSTI</i>	
Primici od reprograma/ povlačenja zajmova i kredita od banaka	35.000
Primici od povrata zajmova i kredita od povezanih društava	6.051
Isplate pozajmica povezanim društvima	-
Izdaci za otplatu kredita i zajmova	(36.826)
od toga prijevremena otplata kredita	(10.785)
Ostali primici	8.500
3. NETO NOVČANI TOK IZ FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI	12.725
4. NETO POVEĆANJE ILI SMANJENJE NOVCA (1+2+3)=(6-5)	336
5. NOVAC I NOVČANI EKVIVALENTI NA POČETKU RAZDOBLJA	43.698
6. NOVAC I NOVČANI EKVIVALENTI NA KRAJU RAZDOBLJA	44.034

Iz priloženog planskog novčanog tijeka vidljivo je da Društvo iz operativnih aktivnosti planira ostvariti pozitivne novčane tokove dostatne za održavanje poslovne sposobnosti Društva i otplatu tekućih kreditnih obveza dok će se dio usmjeriti u investicijska ulaganja. Pozitivni novčani tok proizlazi iz veće naplate potraživanja od Grada Zagreba temeljem redovnih aktivnosti i učestalije dinamike radova.

Prikazani novčani tok od ulagateljskih aktivnosti ponajviše je rezultat pozicija (i) nabave dugotrajne imovine za operativno poslovanje podružnica u iznosu od 35 mEUR putem razvojne banke te ostale dugotrajne imovine primarno usmjerene na digitalizaciju i podizanja kvalitete operativnog dijela imovine



Društva u iznosu od 25 mEUR (ii) primitaka od prodaje neoperativne imovine namijenjenoj za financiranje investicijskog ciklusa započetog u 2024. godini (10 mEUR) te pokretanje novog investicijskog ciklusa u 2025. godini (15 mEUR).



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

R. br.	Ključni pokazatelji uspjeha	Željena razina	Procjena ostvarenja 2024.	Plan 2025.	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	103,2	103,4	100,2
2.	Pokazatelj proizvodnosti (Ukupni prihodi / broj zaposlenih na dan) (iznosi u eur, bez centi)	Kontinuirano povećanje	63.954	68.063	106,4
3.	Pokazatelj rentabilnosti (Bruto dobit / Ukupni prihod x 100) (%)	Minimalno > 1%	3,1	3,3	106,2
4.	Operativna dobit (EBIT = Poslovni prihodi - Poslovni rashodi) (iznosi u eur, bez centi)	Kontinuirano povećanje > 0	39.395.315	35.111.328	89,1
5.	Pokazatelj samofinanciranja - financijske stabilnosti: udjel vlastitog kapitala u izvorima financiranja imovine (Kapital i rezerve te rezerviranja / Pasiva x 100) (%)	> 30%	Procjena ostvarenja 2024. 44,1	Plan 2025. 44,7	101,3
6.	Pokazatelj likvidnosti - koeficijent opće likvidnosti (Kratkotrajna imovina / Kratkoročne obveze) (koeficijent)	Optimum: koeficijent 2,00	Procjena ostvarenja 2024. 1,29	Plan 2025. 1,32	101,8
7.	b) Socijalni aspekt poslovanja Udjel troškova za zaposlene u ukupnim operativnim troškovima (Troškovi osoblja + naknade troškova radnicima i izdaci za ostala materijalna prava / Poslovni rashodi x 100) (%)	< 50% (Smanjenje rashoda osoblja sukladno uvjetima i rezultatima)	Procjena ostvarenja 2024. 48,9	Plan 2025. 44,5	90,9
8.	c) Ekološki aspekt poslovanja Udjel troškova utrošene energije u ukupnim operativnim troškovima (Troškovi utrošene energije / Poslovni rashodi x 100) (%)	Kontinuirano smanjenje	4,0	3,8	95,1



U prikazanoj tablici prikazani su ključni pokazatelji uspjeha - ekonomski, socijalni i ekološki aspekt poslovanja Društva u planu poslovanja 2025. godine. U nastavku slijede kratki komentari planiranih pokazatelja za 2025. godinu u odnosu na procjenu ostvarenja 2024. godine:

Pokazatelj ekonomičnosti iskazan u planu 2025. godine, u odnosu na procjenu ostvarenja 2024. godine, veći je za 0,2% uslijed povećanja ukupnih prihoda (+42,73 mEUR) i povećanja ukupnih rashoda (+40,71 mEUR).

Planirani pokazatelj proizvodnosti za 2025. godinu veći je za 6,4% kao rezultat povećanja ukupnih prihoda (+42,73 mEUR).

Planirani pokazatelj rentabilnosti za 2025. godinu veći je 6,2% u odnosu na procjenu ostvarenja 2024. godine uslijed povećanja ukupnih prihoda (+42,73 mEUR).

Planirana operativna dobit iznosi 35,11 mEUR te je manja (-4,28 mEUR) u odnosu na procjenu ostvarenja 2024. godine uslijed planiranog manjeg rasta poslovnih prihoda (+41,58 mEUR) u odnosu na veći porast poslovnih rashoda (+45,86 mEUR).

Pokazatelj financijske stabilnosti u planu 2025. godine, u odnosu na procjenu ostvarenja 2024. godine, veći je za 1,3% kao rezultat pozitivnog poslovnog rezultata planiranog u 2025. godini.

Koeficijent tekuće likvidnosti u planu 2025. godine veći je za 1,8% u odnosu na procjenu ostvarenja 2024. godine uslijed povećanja kratkotrajne imovine (+10,93 mEUR) što se prvenstveno odnosi na povećanje potraživanja od Grada Zagreba radi većih planiranih prihoda od redovnog održavanja i učestalije dinamike radova.

Udjel troškova zaposlenih u ukupnim operativnim troškovima u planu za 2025. godinu manji je za 9,1%, u odnosu na procijenjeni udjel u 2024. godini uslijed povećanja poslovnih rashoda (+45,86 mEUR) u odnosu na povećane troškova osoblja (+7,82 mEUR).

Udjel troškova energije u planu za 2025. godinu u odnosu na procijenjeni udjel za 2024. godinu u operativnim rashodima, manji je za 4,9% uslijed povećanja poslovnih rashoda (+45,86 mEUR) dok su troškovi energije planirani s povećanjem (+1,19 mEUR) u odnosu na procjenu ostvarenja 2024. godine radi najavljenog tržišnog porasta cijena energenata.

8. Zaključne ocjene

Planom poslovanja za 2025. godinu Društvo planira ostvariti dobit prije oporezivanja od 12,2 mEUR što je, u odnosu na procjenu ostvarenja za 2024. godinu, bolji rezultat za 2 mEUR.

u tisućama EUR

Opis	Procjena ostvarenja 2024.	Plan 2025.	Indeks
1	2	3	4=3/2
I. Poslovni prihodi	321.926	363.504	112,9
II. Poslovni rashodi	282.531	328.392	116,2
III. Financijski prihodi	7.374	8.529	115,7
IV. Financijski rashodi	36.599	31.443	85,9
Ukupni prihodi (I. + III.)	329.300	372.032	113,0
Ukupni rashodi (II. + IV.)	319.130	359.835	112,8
Dobit prije oporezivanja	10.170	12.197	119,9
<i>EBIT</i>	39.395	35.111	89,1
<i>EBITDA</i>	56.397	52.131	92,4
<i>(Gubitak) iz financijskih aktivnosti</i>	(29.225)	(22.914)	78,4

Poslovni prihodi rastu prvenstveno u segmentu povećanja prihoda od Grada Zagreba zbog povećanog opsega radova u sklopu redovnih programa i programa malih komunalnih akcija (+20,4 mEUR). Isto tako, bilježi se rast ostalih prihoda iz Proračuna Grada Zagreba koji se odnose na naknadu dijela troškova poslovanja podružnice Čistoća (+17 mEUR).

Poslovni rashodi bilježe rast u okviru materijalnih troškova sukladno većem planiranom obujmu radova u 2025. godini. Najveći rast troškova generira podružnica Čistoća prvenstveno radi većih troškova održavanja (+7,3 mEUR) od kojih izdvajamo troškove sanacije odrona na odlagalištu (+5,6 mEUR), naknade za odlagalište Jakuševac sukladno Uredbi o jediničnoj naknadi za odlaganje otpada (5 mEUR) te troškove planirane ugradnje podzemnih i polupodzemnih spremnika (+1,7 mEUR). Isto tako, troškovi osoblja su veći za 7,8 mEUR što je uzrokovano izmjenama materijalnih prava u 2024. godini te planiranim porastom prosječnog broja zaposlenih radnika za 6%.

Financijski rashodi su manji za 5,2 mEUR radi otplate dijela glavnice tranše B klupskog kredita u iznosu od 30,6 mEUR u studenom 2024. godine te manjih planiranih kamatnih stopa 6M EURIBOR-a u 2025. godini.

Društvo raspolaže sa 25 mEUR vlastitih sredstava za financiranje nužnih investicija za nastavak poslovanja te prijenos nerealiziranih investicija iz 2024. godine. Također, Društvo planira novi investicijski ciklus koji se odnosi na nabavu komunalnih vozila, radnih strojeva i opreme i planira se financirati putem kredita od strane Razvojne banke u iznosu do 56 mEUR, s time da je tijekom 2025. planirano realizirati 35 mEUR, dok se ostatak planira realizirati u 2026. godini. Investicije za rekonstrukciju i sanaciju komunalne infrastrukture financirat će se putem drugih izvora (proračun Grada Zagreba i/ili Fond za zaštitu okoliša i energetska učinkovitost) sukladno raspoloživim sredstvima.



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.

Fokus u 2025. godini bit će na jačanju operativnih kapaciteta za pružanje komunalnih usluga, podizanje efikasnosti rada i obnovu mehanizacije što će se manifestirati kroz povećanu kvalitetu usluga ZGH d.o.o.

U Zagrebu, 07. ožujka 2025. godine

ZAGREBAČKI HOLDING
d.o.o. 9
ZAGREB, Ulica grada Vukovara 41

Predsjednik Uprave


Ivan Novaković