

PLAN POSLOVANJA

ZAGREBAČKOG HOLDINGA d.o.o.

za 2022. godinu



ZAGREBAČKI
HOLDING

SADRŽAJ:

1.	Polazišta za izradu plana poslovanja za 2022. godinu	3
2.	Opis planiranih ciljeva poslovne politike za 2022.....	7
2.1.	Strateške odrednice i ciljevi poslovne politike za 2022. godinu.....	7
2.2.	Prijedlog mjera za realizaciju poslovnih ciljeva u 2022. godini.....	13
3.	Plan zaposlenosti, fizičkog opsega i kvalitete usluga za 2022. godinu	18
3.1.	Plan broja radnika	18
3.2.	Plan fizičkog opsega usluga Društva.....	21
3.3.	Stanje kvalitete usluga	23
4.	Plan računa dobiti i gubitka Društva za 2022. godinu	32
5.	Plan Izvještaja o financijskom položaju Društva na dan 31.12.2022. godine .	36
6.	Plan novčanog tijeka Društva za 2022. godinu	40
7.	Plan ključnih pokazatelja uspjeha – ekonomski, socijalni i ekološki aspekt .	41
8.	Zaključne ocjene	43

1. Polazišta za izradu plana poslovanja za 2022. 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. U Korporativnim servisima djelomično su integrirane upravljačke i korporativne funkcije 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,
- **Izdavačka djelatnost.**

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

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

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

U svrhu početka restrukturiranja Grupe Zagrebački holding i postizanja racionalizacije u poslovanju te povećanja poslovne efikasnosti u rujnu 2021. godine donesene su slijedeće statusne promjene ovisnih društava čiji je osnivač i jedini član Zagrebački holding d.o.o.

- Pripajanje trgovačkog društva AGM d.o.o., Zagreb, Mihanovićeve 28, OIB: 37620818018 trgovačkom društvu Zagrebački holding d.o.o., Zagreb, Ulica grada Vukovara 41, OIB: 85584865987.
- Pripajanje trgovačkog društva Centar, d.o.o., Zagreb, Ulica grada Vukovara 41, OIB: 53675116316 trgovačkom društvu Zagrebački holding d.o.o., Zagreb, Ulica grada Vukovara 41, OIB: 85584865987.
- Pripajanje trgovačkog društva Zagrebačka stanogradnja d.o.o., Zagreb, Jankomir 25, OIB: 98543096820, trgovačkom društvu Gradsko stambeno komunalno gospodarstvo d.o.o., Zagreb, Savska cesta 1, OIB: 03744272526.

Također je radi postizanja iste svrhe u racionalizaciji poslovanja u rujnu 2021. godine Uprava Društva donijela Odluku o prestanku postojanja podružnica Upravljanje projektima, Upravljanje nekretninama i ZGOS.

Imovina, prava i obveze navedenih podružnica su, stupanjem na snagu nove organizacije Društva Zagrebački holding d.o.o., prenijete na novo ustrojene Službe u sklopu Korporativnih servisa te ZGOS u podružnici Čistoća.

Pravni učinci svih statusnih promjena stupili su na snagu s 1. listopada 2021. godine.

Dodatno, u zadnjem kvartalu 2021. godine Uprava Društva pokrenula je postupak reorganizacije i optimizacije korporativnih funkcija na način da se iste centraliziraju te da se svaka funkcionalna grupa korporativnih poslova obavlja u jednoj tj. zasebnoj organizacijskoj jedinici. S obzirom da će prethodno navedeni postupak optimizacije korporativnih funkcija imati utjecaj i na optimalan broj potrebnih izvršitelja u prosincu 2021. je pokrenut proces savjetovanja sa sindikalnim partnerima o namjeravanom donošenju odluke o kolektivnom višku radnika u Zagrebačkom holdingu d.o.o. radi postizanja sporazuma u svrhu otklanjanja ili smanjenja potrebe za radom radnika.

Na potrebu za centralizacijom te posljedičnim smanjenjem troškova utjecali su razni čimbenici:

- iskazani gubitak u poslovanju za 2020. godinu te očekivani procijenjeni gubitak u 2021. godini,
- neučinkovitost organizacije opterećene prevelikim brojem izvršitelja,
- postojanje nepotrebnih organizacijskih jedinica i hijerarhijskih razina,
- nedovoljna učinkovitost i koordiniranost u procesima i aktivnostima kao i
- nedovoljno transparentne linije odgovornosti i ovlaštenja.

Sukladno navedenom, postupkom pokretanja reorganizacije i optimizacije definiran je prijedlog kojim je identificiran višak od 544 radnika na radnim mjestima koja su obuhvaćena ovom optimizacijom, a čiji će se konačan broj utvrditi kroz provođenje zakonskih procedura i procesa savjetovanja sa socijalnim partnerima u za to predviđenim rokovima.

1.1. Postavke za izradu Plana poslovanja za 2022. godinu

Prema ranije utvrđenoj metodologiji izrade poslovnih planova, u skladu sa smjernicama za izradu Plana poslovanja za 2022. godinu izdanih od Grada Zagreba (Gradskog ureda za gospodarstvo, energetiku i zaštitu okoliša) od 7. listopada 2021. godine te preporuka izdanih od strane Državnog ureda za reviziju i komercijalne revizije, gradskih zastupnika kao i smjernica organa Društva, sve podružnice Zagrebačkog holdinga d.o.o. su na temelju procjene ostvarenja za 2021. godinu izradile plan prihoda i rashoda za 2022. godinu.

Rezultati su prikazani u sljedećoj tablici:

u tisućama kuna

Opis	Procjena ostvarenja 2021.	Plan 2022.	Indeks
1	2	3	4=3/2
POSLOVNI PRIHODI	1.692.357	1.952.134	115,3
POSLOVNI RASHODI	(1.883.158)	(1.828.946)	97,1
NETO FINANCIJSKI REZULTAT	(124.854)	(104.572)	83,8
VII. (GUBITAK)/DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA	(315.655)	18.616	(5,9)
EBIT	(190.801)	123.187	(64,6)
EBITDA	24.549	286.623	(1.167,5)

Plan poslovanja za 2022. godinu izrađen je na temelju sljedećih pretpostavki:

1. Pretpostavke za planiranje prihoda su (i) neometani kontinuitet poslovanja i oporavak od krize COVID-19 koji je djelomično utjecao i na poslovne rezultate tijekom 2021. godine. Prihodi od prodaje planirani su na bazi procijenjenih količina minimalno na razini predpandemijske 2019. godine i prema postojećim cijenama (AKZ, Arena, RTZ, V. Nazor); (ii) Primjena Zakona o gospodarenju otpadom i posljedičnom usklađivanju relevantnih pravnih akata dovesti će do promjena u javnoj usluzi sakupljanja komunalnog otpada na načina da će se istom stimulirati odvajanje. Slijedno, definirati će se nove cijene i način provođenja usluge prikupljanja i odvoza komunalnog otpada s pretpostavljenom primjenom od 1. srpnja 2022. godine u podružnici Čistoća. Navedena promjena modela imati će pozitivna utjecaj na smanjenje gubitaka, činiti će osnovu za dugoročno održivo poslovanje podružnice te pozitivan utjecaj na okoliš. Sukladno Zakonu o gospodarenju otpadom, podružnica Čistoća ima pravo na naknadu za prikupljanje reciklabilnog ambalažnog otpada te se ista refundira od strane Fonda za zaštitu okoliša i energetske učinkovitost (FZOEU). S obzirom na vremensku i financijsku neizvjesnost da će FZOEU propisanu obvezu ispuniti tijekom 2022. godine, ovaj prihod nije uvršten u plan za 2022. godinu. (iii) Podružnica Tržnice Zagreb planira poboljšanje procesa naplate postojećih potraživanja i minimiziranje utjecaja „sive ekonomije“, provesti analizu održivosti postojeće razine cijena, uzimajući u obzir najosjetljivije grupe zakupaca te realizaciju dodatnih prihoda koji se mogu ostvariti na predmetnim lokacijama (manifestacije i druga događanja).



2. Prihodi od Grada Zagreba (redovni programi) bazirani su na temelju ugovora, dok su prihodi od potpora i subvencija planirani u visini osiguranih iznosa u Proračunu Grada Zagreba (dalje u tekstu "Grad") za 2022. godinu. Smanjenje osiguranih sredstava na temelju ugovora u odnosu na procjenu ostvarenja za 2021. godinu po osnovi redovnih i ostalih programa planirano je u podružnicama Zrinjevac (za 11 milijuna kuna) i Zagrebačke ceste (za 5 milijuna kuna).
3. Rashodi su planirani u skladu sa projiciranim prihodima i rastom cijena pojedinih troškova sirovina i materijala na internacionalnom i lokalnom tržištu, s naglaskom da se u plan ugrade uštede i racionalizacije bez ugrožavanja redovnih poslovnih aktivnosti podružnica a uzimajući u obzir porast cijena sirovina i materijala na tržištu. Tijekom 1. polugodišta 2022. godine Uprava Društva će izraditi plan financijskog i operativnog restrukturiranja što će činiti osnovu za identifikaciju dodatnog potencijala za optimizaciju troškova društva ZGH d.o.o.

U 2022. godini podružnica Čistoća je planirala povećanje troškova nabave vrećica za prikupljanje miješanog komunalnog otpada za korisnike iz kategorije kućanstva (višestambene zgrade i obiteljske kuće) te za korisnike koji nisu u kategoriji kućanstva (poslovni korisnici), a koji spremnik koriste u zajednici s drugim korisnicima.

4. S osnove prijedloga programa zbrinjavanja kolektivnog viška radnika, planirano je smanjenje troškova osoblja u 2022. godini na razini društva ZGH d.o.o. usporedno s procjenom ostvarenja za 2021. godinu za 544 radnika. Godišnji procijenjeni učinak ovog programa iznosi 87 milijuna kuna manjih troškova osoblja.
5. Nisu planirani efekti promjene tržišne vrijednosti nekretnina koje se u poslovnim knjigama vode po MRS-u 40 Ulaganje u nekretnine. Neto efekt (dobit) promjene tržišnih vrijednosti nekretnina u 2020. godini iznosio je 0,2 milijuna kuna od revalorizacije na razini Društva. Izračun novih efekta će nakon izrade procjene od strane ovlaštenog procjenitelja za potrebe završnog računa za 2021. godinu biti uvršten u prvi slijedeći rebalans plana Društva za 2022. godinu.
6. S osnove prodaje imovine u podružnici Vladimir Nazor planirana je prodaja nekretnina koje se ne koriste zbog fizičkog stanja u kojem se nalaze ili niske razine profitabilnosti i potpunosti te posljedično nužne značajne investicije kako je prikazano u tablici u nastavku:

u tisućama kuna

Nekretnina	površina	Procijenjena početna prodajna cijena	Knjigovodstvena vrijednost na 31.12.2021.	Prihod od prodaje iskazan u RDG-u za Plan 2022.
HOSTEL "HALUGICE" PUNAT	1.768 m ²	6.925	1.726	5.200
HOSTEL "LODA" SKRADIN	816 m ²	8.140	2.695	5.445
HOSTEL "JELEN" SKRAD	2.242 m ²	2.785	556	2.229
Ukupno:		17.850	4.976	12.874



2. Opis planiranih ciljeva poslovne politike za 2022.

2.1. Strateške odrednice i ciljevi poslovne politike za 2022. godinu

Zajednički ciljevi poslovne politike svih podružnica Društva za 2022. godinu su:

- unapređenje odnosa s korisnicima komunalnih usluga primarno kroz povećanje kvalitete i dostupnosti usluga, objedinjavanje zajedničkih servisa, standardiziranje usluga (omogućavanje kartičnog i obročnog plaćanja usluga, omogućavanje krajnjim korisnicima komunalnih usluga plaćanje svih usluga Društva u većini centara kojima trenutno upravljaju pojedinačno podružnice) te izravnu komunikaciju s krajnjim korisnicima,
- daljnja racionalizacija i optimizacija troškova poslovanja,
- poboljšanje zadovoljstva zaposlenih unaprjeđenjem kvalitete radnog mjesta i radnih procesa u cilju stvaranja sigurnog radnog okruženja, osiguravanje kontinuiranog osposobljavanja i mogućnosti za osobni razvoj i karijerno napredovanje,
- digitalizacija poslovnih procesa kako za interne korisnike/zaposlenike tako i za korisnike komunalnih usluga pri čemu se planiraju poduzeti sljedeći koraci:
 - pokrenuti natječaj za uvođenje novog ERP sustava koji bi uključivao centralno upravljanje financijama, kontrolingom i konsolidacijom svih podružnica i društava u sastavu Zagrebačkog holdinga. Uvođenjem navedenog sustava sve bi podružnice obavljale navedeno poslovanje na jedinstvenoj platformi koja bi omogućila obavljanje svih transakcija u realnom vremenu i kojom bi se u svakom trenutku moglo pratiti financijsko poslovanje svih podružnica i društava te bi se uveo jedinstveni model upravljanja, odobrenja i kontrole troškova i izvršenja financijskih obveza društva u jedinstvenom sustavu. Navedenim bi unapređenjem također podigli efikasnost kompanije jer se trenutno poslovanje obavlja u 14 različitih softverskih aplikacija koje međusobno nisu konsolidirane i povezane. U prvoj fazi planira se uvođenje sustava u Gradsku plinaru Zagreb, Zagrebačke ceste i Korporativne servise.
 - nastaviti sa razvojem zajedničke e-platfome Zagrebačkog holdinga i Grada Zagreba kojom će se digitalizirati na jednom mjestu u predviđenim koracima sve usluge koje nude te građanima pružiti mogućnost komunikacije, postavljanja upita i zahtjeva te rješavanje redovnog poslovanja sa Gradom Zagrebom i Zagrebačkim holdingom on-line bez potrebe dolaska na lokacije.
 - uvođenje zajedničkog sustava za masovno izdavanje računa (Billing) na razini svih podružnica i društava Zagrebačkog holdinga. Navedeno se primarno odnosi na tvrtke koje izdaju redovito veliki broj računa na osnovu mjesečnog utvrđenja stanja mjerila ili izvršenih usluga – Vodoopskrba i odvodnja d.o.o., Gradska plinara Zagreb-Opskrba d.o.o., Čistoća i Gradska groblja. Planiranom investicijom uklonila bi se potreba za vanjskim pružateljima navedenih usluga čime se planira ostvariti ušteda.
 - konsolidacija trenutnog sustava pohrane podataka i podizanje na adekvatnu razinu primarno usmjereno na brzinu, sigurnost i uštedu postavljanjem na moderniju razinu. Kroz projekt se planira postaviti Tier 3 model pohrane podataka gdje bi se primarni data centar izmjestio na vanjsku lokaciju, trenutni data centar postavio kao back-up i uvela funkcija disaster recovery (sustav pohrane u slučaju havarije poput potresa i požara) kao osiguranje spašavanja svih podataka i sustava u Holdingu.



- podizanje trenutnog sustava upravljanja dokumentacijom Centrix na verziju 2, potpuno uklanjanje fizičke razmjene dokumenata i papira u Zagrebačkom holdingu elektronskom razmjenom, uvođenje potpune kontrole odobrenja po svakom dokumentu i posljedično velika ušteda.
- priprema svih sustava holdinga na skorašnje uvođenje Eura u hrvatski monetarni sustav.
- uvođenje modernih tehnologija u sustav upravljanja parkingom (kamere za automatsku evidenciju parkiranja kao podloga za naplatu).

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

2.1.1. Podružnica Čistoća

Uz pripajanje poslovnih procesa podružnice ZGOS podružnici Čistoća, najznačajniji događaj koji će obilježiti 2022. godinu je:

- provedba odrednica Zakona o gospodarenju otpadom (N.N. 84/21; dalje u tekstu: „Zakon“) čijim je stupanjem na snagu redefiniran okvir poslovanja davatelja javne usluge prikupljanja miješanog komunalnog otpada. Sukladno Zakonu, predstavničko tijelo jedinice lokalne samouprave dužno je donijeti Odluku o načinu pružanja javne usluge kojom se preciznije definira provođenje javne usluge, a nakon donošenja iste, davatelj javne usluge dužan je donijeti Cjenik usluge prikupljanja miješanog komunalnog otpada.
- primjenom Odluke o javnoj usluzi sakupljanja komunalnog otpada u Gradu Zagrebu očekuje se smanjenje gubitaka te činiti će osnovu za dugoročno održivo poslovanje podružnice, što će omogućiti daljnje provođenje ključnih ciljeva poslovne politike koji obuhvaćaju:
 - povećanje recikliranja/ponovnog korištenja komunalnog otpada,
 - povećanje udjela izdvajanja određenih vrsta komunalnog otpada,
 - postupno smanjivanje odlaganja materijala pogodnih za recikliranje.

2.1.2. Podružnica Zrinjevac

Glavne strateške odrednice i ciljevi podružnice Zrinjevac za 2022. godinu su:

- kvalitetna i pouzdana javna usluga kroz unapređenje postojećih proizvoda, usluga i uslužnih servisa,
- racionalizacija poslovanja kroz ostvarivanje većeg udjela prihoda od usluga hortikulturnog uređenja vanjskim korisnicima (tvrtkama i građanima) te bolje upravljanje troškovima,
- povećanje svijesti djelatnika podružnice kontinuiranom edukacijom o zaštiti okoliša i uvođenjem suvremenih proizvodnih procesa,
- unapređenje i poboljšanje proizvodnog procesa s fokusom na efikasnost i jednostavnost istih,
- ulaganje u nove tehnologije i strojeve koji će činiti osnovu za održivost poslovanja i
- praćenje potrošnje energenata kako količinski tako i financijski.

2.1.3. Podružnica Zagrebparking

Strateške odrednice kao nacrt koji prikazuje smjer kojim podružnica Zagrebparking namjerava ići u razvoju i jačanju svoje djelatnost fokusirane su na sljedeće ključne komponente:

- dugoročna održivost poslovanja društva,
- briga za korisnike usluga kroz procesno i/ili digitalno unapređenje postojećih ili uvođenje novih,
- briga za ukupno zadovoljstvo građana vezano uz promet u mirovanju i
- briga za zaposlene.

Glavni poslovni procesi Podružnice, osim ostvarenja profita, usredotočeni su na postizanje zadovoljstva korisnika usluga kao jednako bitne strateške odrednice podružnice Zagrebparking. Kontinuirano pružanje kvalitetne usluge parkiranja pojam je koji, osim zadovoljstva konzumenata, uključuje učinkovitu uslugu u funkciji reda i poštivanja propisa na javnim prometnim površinama, aktivno sudjelovanje u očuvanju okoliša i održivom razvoju, kao i povećanje poslovnog ugleda tvrtke.

Podružnica planira razviti projekt Park&Ride čime želi pridonijeti unaprjeđenju kvalitete javne i društvene infrastrukture, integraciji i unaprjeđenju prometnog sustava grada Zagreba. Jedno od važnih područja cjelokupnog sustava upravljanja prometom odnosi se na pametno upravljanje prometom u mirovanju, što predstava mjeru održive mobilnosti koja rezultira smanjenjem broja vozila u gradskim središtima, eliminira nepotrebne vožnje u potrazi za slobodnim parkirališnim mjestima te time prometni sustav čini ekološki prihvatljivim, učinkovitijim i sigurnijim. Park&Ride lokacije nalazit će se na ulazima u grad, odnosno na lokacijama kojima gravitira veliki broj vozila, a prometno su izvrsno povezane tramvajskim i autobusnim prijevozom i željeznicom. U okviru ovog projekta Podružnica planira se pokrenuti inicijativa suradnje sa ZET d.o.o.-om u cilju razvoja jedinstvene putne karte. Kupnjom zajedničke karte omogućilo bi se parkiranje na Park&Ride lokacijama te nastavak putovanja javnim gradskim prijevozom do konačnog odredišta u Gradu.

2.1.4. Podružnica Gradska groblja

Glavne odrednice i ciljevi poslovne politike podružnice Gradska groblja za 2022. godinu su:

- kontinuirano poboljšanje usluga iz područja djelatnosti kroz izjednačavanje kvalitete usluge na svim grobljima. Cilj je izjednačavanje usluge na malim grobljima s grobljima Mirogoj, Miroševac, Gaj urni i Markovo polje na način da se uvede korištenje električnih vozila i pružanje usluga pranja, čišćenja i uređenja grobnih mjesta na malim grobljima,
- proširenje svih groblja gdje je to GUP-om predviđeno, uređenje grobnih polja i gradnja mrtvačnica,
- uređenje i održavanje cesta i putova te zaštićenih spomenika kulture i zelenila na svim grobljima,
- proširenje ponude usluga u segmentu prodaje, tako da bi uskoro trebao zaživjeti web shop za prodaju cvjetnih aranžmana u suradnji s podružnicom Zrinjevac te dodatno proširenje već postojeće ponude pranja groba, postave cvijeća i svijeća.

2.1.5. Podružnica Robni terminali Zagreb

Strateške odrednice i ciljevi poslovne politike podružnice Robni terminali Zagreb u 2022. godini odnose se na zadržavanje tržišne pozicije lidera u skladištenju roba kao strateški cilj na duži rok kroz:

- poboljšanje kvalitete i prilagodbu postojećih skladišnih kapaciteta,
- podizanje postotka popunjenosti postojećih kapaciteta i planova za strateško proširenje (u smislu proširenja djelatnosti, u 2022. godini se očekuje intenzivnija komercijalizacija centralnog arhivskog skladišta, kao i izgradnja ADR skladišta-skladišta opasnih tvari),
- provođenje projekta Vanjsko teretno parkiralište (VTP) na lokaciji Žitnjak. U 2022. godini se očekuje početak realizacije projekta za koji je 85% sredstava osigurano iz EU fondova. Realizacijom projekta Zagreb će dobiti dva sigurna i zaštićena parkirališta (Jankomir i Žitnjak). Parkiralište na lokaciji Žitnjak bit će rekonstruirano u skladu sa standardima EU za sigurno parkiranje i imat će kapacitet od 63 parkirna mjesta (5 ADR - parkirna mjesta za vozila opasnih tereta).
- ponudu novih proizvoda kojima će se upotpuniti temeljna djelatnost i privući interes potencijalnih komitenata, te ostvariti pozicioniranje u nekoliko novih tržišnih niša.

2.1.6. Podružnica Tržnice Zagreb

Poslovna politika podružnice Tržnice Zagreb u 2022. godini, kao i prethodnih godina, će biti usmjerena na zaustavljanje negativnog trenda prihoda i povećanje konkurentne sposobnosti. Strateške odrednice Podružnice u cilju privlačenja što većeg broja potrošača na tržnice i povećanja prihoda kroz cjeloviti projekt obnove zagrebačkih gradskih tržnica u 2022. godini su:

- projekt obnove zagrebačkih gradskih tržnica, njihove revitalizacije i transformacije u funkcionalni prostor prilagođen potrebama građana tijekom cijelog dana i
- projekt „Zelena tržnica“, gdje se prema idejnom projektu tržnica izmješta na novu lokaciju, čime se komitentima osiguravaju značajno bolji uvjeti poslovanja i lakši prometni prilaz lokaciji.

2.1.7. Podružnica Autobusni kolodvor Zagreb

Glavne strateške odrednice podružnice Autobusni kolodvor Zagreb za 2022. godinu obuhvaćaju:

- poboljšanje poslovnih odnosa s prijevoznicima,
- podizanje standarda usluge,
- uvođenje novih tehnologija,
- uvođenje aplikacije za prodaju karata na pametnim telefonima i
- provođenje odgovarajuće marketinške aktivnosti za prezentiranje i pozicioniranje na tržištu online prodaje.

2.1.8. Podružnica Zagrebački digitalni grad

Podružnica Zagrebački digitalni grad (dalje ZDG) u svom djelokrugu poslovanja obuhvaća:

- područje elektroničke komunikacijske infrastrukture, tj. izgradnju i najam DTK sustava na području Grada Zagreba (kabelska kanalizacija),
- koordinaciju izgradnje infrastrukture i najma prostora u vlasništvu Zagrebačkog holdinga d.o.o. za potrebe operatora javnih komunikacijskih usluga u pokretnoj mreži,
- 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.

Zbog svega navedenog, strateške odrednice poslovanja ZDG-a su:

- rješavanje 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 dalji razvoj infrastrukture,
- gradnja suvremenih svjetlovodnih mreža u novim i postojećim naseljima Grada Zagreba kao preduvjet razvoja buduće 5G mreže, a sve u svrhu podizanja kvalitete života građana Grada.

2.1.9. Podružnica Vladimir Nazor

Osnovni ciljevi poslovne politike za 2022. odnose se na:

- poboljšanje financijskog rezultata Podružnice (racionalizacijom poslovanja na način povećanja poslovnih prihoda i smanjenja poslovnih rashoda) i planiranom prodajom neoperativne dugotrajne imovine,
- početak obnove objekata uništenih potresom 2020. godine na lokaciji Grada mladih,
- detaljna analiza trenutnog stanja i potrebnih resursa za repozicioniranje kroz izradu strategije razvoja podružnice.

2.1.10. Podružnica Zagrebačke ceste

Osnovni cilj poslovne politike podružnice Zagrebačke ceste za 2022. godinu je:

- ugovaranje i izvršenje radova s Gradom Zagrebom kroz programe redovnog održavanja nerazvrstanih cesta i komunalnih aktivnosti, a koje se odnosi na obnavljanje već asfaltiranih ulica te asfaltiranje do sada neasfaltiranih ulica/kolnika/nogostupa. U odnosu na prethodnu godinu planira se ugovaranje više radova iz asfalterskog programa na javnim cestama (u odnosu na 2021. kad je bilo ugovoren asfalterski program samo za nerazvrstane ceste u sklopu redovnog održavanja), čime bi se izvodili značajni zahvati na najvažnijim prometnicama grada, a samim time poboljšala kvaliteta i sigurnost prometa.
- Drugi cilj je osposobiti podružnicu za djelovanje u tržišnim uvjetima, te postizanje i održavanje pozicije lidera u proizvodnji asfalta u regiji.



2.1.11. Podružnica Arena Zagreb

Strateške odrednice podružnice Arena Zagreb za 2022. obuhvaćaju:

- pronalaženje drugih vrsta prihoda i povećanje obujma posla nakon prestanka pandemije COVID-19 i
- najam i organiziranje događanja.

2.1.12. Podružnica AGM

Poslovna politika AGM-a za 2022. godinu definirana je u okvirima:

- nakladničke djelatnosti:
 - odabirom novih naslova i dotisku tržišno već potvrđenih naslova,
 - snažnije pozicioniranje WEB-prodaje (vlastitih i inih izdanja) i pojačane marketinške aktivnosti,
 - pozicioniranja lektirnih naslova oplemenjenih novom formom (strip) i digitalnim sadržajima (AR-proširena stvarnost) na nakladničkom i knjižarskom tržištu,
 - prevođenje na strane jezike naslova koji su zanimljivi čitateljima i korisnicima nehrvatskog govornog područja (AGM se tim naslovima nastoji pozicionirati na stranom nakladničkom tržištu).
- galerijsko-izložbene djelatnosti (organizacija izložbi likovnih umjetnika u ART Point centru, i organizacije različitih prezentacija pojedinih slikarskih tehnika.
- knjižarsko-trgovinske djelatnosti:
 - permanentno osvježavanje asortimana novim svjetskim brandovima, oplemenjivanje knjižarskih prostora adekvatnim asortimanom.



2.2. Prijedlog mjera za realizaciju poslovnih ciljeva u 2022. godini

U nastavku slijedi kratki pregled mjera za realizaciju poslovnih ciljeva u 2022. godini po najvećim podružnicama Društva.

2.2.1. Podružnica Čistoća

Provedbom zakonodavnog okvira s ciljem povećanja udjela odvojeno prikupljenih vrsta otpada te smanjenja odlaganja miješanog komunalnog otpada, u podružnici Čistoća dolazi do strukturnih promjena u organizaciji poslovanja usluga prikupljanja, odvoza i zbrinjavanja otpada od oko 400.000 korisnika. Učinkovitost provedbe ovisi o realizaciji planiranih investicija, odnosno realizacija investicija je preduvjet za podizanje tehničko tehnološke opremljenosti i osposobljenosti na razinu koja će osigurati sigurnu, dugoročno održivu, efikasnu i dakako, kvalitetniju uslugu.

Višegodišnjom implementacijom sustava odvojenog prikupljanja otpada je već u prethodnim godinama nastupilo značajno povećanje troškova poslovanja, koje se primarno odnosi na:

- materijalne troškove zbog porasta količina i troškova daljnje uporabe odvojeno prikupljenog otpada predanog na uporabu vanjskim oporabiteljima, te
- kao što je navedeno unutar poglavlja 1.1. i 2.1.1. o početku primjene novog modela sakupljanja komunalnog otpada, slijedno će doći do promjene broja odvoza različitih vrsta otpada što će imati za posljedicu i povećanje broja operativnih radnika .

Uz navedeno, 2022. godinu bi po trenutnim očekivanjima mogla obilježiti značajnije izražena globalna inflacija uslijed koje se očekuje značajno povećanje cijena:

- sirovina i materijala,
- opreme,
- energenata te
- troškova održavanja.

Iz navedenog je razvidno da će se planiranim promjenama omogućiti ekonomski održivo poslovanje Podružnice uz učinkovito izvršavanje usluga te posljedično pozitivan utjecaj na okoliš.

2.2.2. Podružnica Zagrebačke ceste

U svrhu realizacije poslovnih ciljeva nužno je provesti sljedeće aktivnosti:

- smanjiti potrebe za osnovnim sirovinama i materijalima (kamen i bitumen) u proizvodnji asfalta i gradnji prometnica modelom održivog razvoja, aktivnijom upotrebom postrojenja za reciklažu građevinskog otpada (RGO) na Jakuševcu i povećanjem upotrebe recikliranog materijala u proizvodnji asfaltnih mješavina na reciklažno - asfaltnoj bazi u Rakitju, čime se planira postići ušteda 6% na osnovnim sirovinama te postići konkurentna cijena proizvoda na tržištu tj. prema kupcima izvan „Grad Zagreb Grupe“. U 2022. godini planira se proizvodnja 37.500 tona recikliranih asfaltnih mješavina (povećanje za 50% u odnosu na Procjenu 2021.),
- značajna pažnja će se posvetiti organizaciji izvođenja radova i koordinaciji pojedinih službi kako bi se sama proizvodnja bazirala na detaljnim planovima, sa naglaskom na mogućnost ponude asfalta na tržištu neovisno o redovnom poslovanju i proizvodnji za potrebe izvršenja ugovorenih radova sa Gradom Zagrebom,
- smanjenje udjela kooperantskih usluga u Podružnici (nužno je da većinu poslova podružnica izvršava vlastitim kapacitetima),



- povećanje efikasnosti i produktivnosti zaposlenika (analiza radnih mjesta i nova sistematizacija).

2.2.3. Podružnica Zrinjevac

Mjere za realizaciju poslovnih ciljeva u 2022. godini su:

- provedba planiranih aktivnosti uređenja zelenih površina, prodaje cvijeća, ukrasnog bilja i sadnica, pružanje usluga dekoriranja ukrasnim biljnim materijalom unutarnjih i vanjskih prostora vanjskim kupcima (građani, tvrtke),
- značajan fokus na upravljanje troškovima kroz smanjenje troškova vanjskih usluga i troškova sirovina i materijala sukladno mogućnostima generiranja prihoda,
- ulaganja u novu mehanizaciju kako bi se unaprijedila kvaliteta rada odnosno hortikulturno uređenje grada Zagreba te ubrzalo izvođenje radova. Podružnici su potrebna planirana ulaganja u strojeve za kompostiranje koje je najprihvatljiviji način ekološkog zbrinjavanja otpada oporabom zelenog otpada i njegovim vraćanjem na zelene površine i u proces proizvodnje bilja. Planira se i nabava novih kosilica i kamiona.

2.2.4. Podružnica Zagrebparking

Poslovna orijentacija Podružnice u budućnosti će se oslanjati na strategiju razvoja i unapređenje poslovanja primjenom informacijsko - komunikacijskih tehnologija.

- važnost primjene informacijsko - komunikacijskih tehnologija posebno dolazi do izražaja u organiziranju prometa u mirovanju gdje se javlja velik broj subjekata koji koriste ovu vrstu usluge. Zbog učinkovite, kvalitetne i konkurentne prometne usluge te veće fleksibilnosti i efikasnosti funkcioniranja sustava parkiranja, kao važne karike cjelokupnog prometnog sustava, implementacija informacijsko - komunikacijskih tehnologija osnovna je pretpostavka optimalnog korištenja ograničenih kapaciteta i upravljanja složenim i međusobno ovisnim zahtjevima nadzora, plaćanja, računovodstva i provođenja poslovnih procesa.
- uz ulaganja u infrastrukturu i kvalitetu usluga, kontinuirano se ulaže i u unaprjeđenje odnosa s korisnicima i to primarno kroz proces digitalizacije poslovanja koja, među ostalim, omogućuje dizajniranje usluga upravo prema potrebama korisnika.

2.2.5. Podružnica Robni terminali Zagreb

Strateški ciljevi podružnice Robni terminali Zagreb općenito, a poglavito kroz prizmu sučeljavanja s konkurencijom na tržištu, zahtijevaju:

- poštivanje usvojenih strateških odrednica,
- striktnu implementaciju predviđenih investicija,
- pridržavanje rokova i kontrolu.

Investicije koje je Podružnica planirala u 2022. godini od kojih su najznačajnije izgradnja i opremanje sigurnog i zaštićenog parkirališta za teretna vozila na lokaciji Žitnjak i projektiranje i izgradnja ADR skladišta (skladišta opasnih tvari) na lokaciji Žitnjak ključne su za ostvarivanje ciljeva te za strateški razvoj podružnice Robni terminali Zagreb.

2.2.6. Podružnica Tržnice Zagreb

Za uspješnije poslovanje i realizaciju poslovnih ciljeva podružnice Tržnice Zagreb neophodna je:

- postupna modernizacija i stavljanje u funkciju svih dostupnih kapaciteta, kao i
- prilagodba postojećeg cjenika tržišnim uvjetima.

Podružnica također planira poduzeti aktivnosti oko:

- reguliranja statusa neoperativne imovine koja je u mirovanju, ali istovremeno podliježe plaćanju paušalnih komunalnih i režijskih troškova, te
- sudskim putem proaktivno rješavati neovlašteno i neregulirano korištenje prostora od strane zakupaca.

Navedene mjere dovest će i do poboljšanja ponude na gradskim tržnicama, očuvanju radnih mjesta i stabilnijem prihodu. 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 u trenutnoj zdravstvenoj situaciji. Ukoliko epidemiološke mjere budu dozvoljavale, nastavit će se provedba uspješno realiziranih raznovrsnih pilot-projekata (Plac–mljac, Bazar Food Fest) u poslijepodnevnom satima, kao i suradnja s Udrugom hrvatskih tržnica i jedinicama lokalne samouprave u promociji autohtonih proizvoda svih regija u Hrvatskoj.

2.2.7. Podružnica Autobusni kolodvor Zagreb

Za realizaciju postavljenih ciljeva poslovanja u 2022. godini biti će potrebno poduzimati aktivnosti kojima se podružnica Autobusni kolodvor Zagreb u prošlosti nije intenzivno bavila, prije svega:

- marketingom u dijelu prezentiranja usluga korisnicima. Za Podružnicu čija je osnovna djelatnost prodaja karata, a koja posluje na tržištu koje se stalno mijenja u korist novih tehnologija, izostanak bilo kakve marketinške aktivnosti na novim kanalima komunikacije s potencijalnim korisnicima (društvene mreže, portali, web oglašavanja) povećava rizik nerealizacije planiranih poslovnih aktivnosti. Konkurencija koristi Internet portale za plasiranje informacija o svojoj usluzi. Podružnica intenzivno radi na tome da se uključi u tržišnu utakmicu i u tom dijelu.
- za ostvarivanje postavljenih ciljeva u 2022. godini, a koja uključuje povećanje prodaje karata putem web stranice akz.hr i putem nove aplikacije za mobilne uređaje čija se aktivacija očekuje početkom 2022. godine za skoro 300% (s 100.000 na 300.000) u odnosu na 2021. godinu potrebna je reorganizacija poslovanja u podružnici te ulaganja u edukaciju zaposlenika.

2.2.8. Podružnica Zagrebački digitalni grad

Podružnica Zagrebački digitalni grad je do sada gradila svjetlovodne mreže u naseljima:

- u kojima se kao investitor gradnje objekata pojavljivao Grad Zagreb i/ili Društvo (Novi Jelkovec i Podbrežje). Kako je takvih objekata trenutno na području Grada Zagreba jako malo, a i kako je vlasništvo nad DTK-om na području Grada Zagreba predmet sudskog spora sa Hrvatskim telekomom d.d., Podružnica je od 2018. godine pokrenula aktivnosti širenja poslovanja na druge segmente.
- građevinski sektor na području Republike Hrvatske, a i Grada Zagreba u novom je razvojnom ciklusu te je stoga Podružnica tijekom 2018. i 2019. godine ostvarila kontakte sa privatnim



investitorima izgradnje novih objekata na području Grada Zagreba, u kojima gradi svjetlovodnu mrežu i iznajmljuje zainteresiranim telekom operatorima pod jednakim uvjetima, održava istu i ostvaruje prihod. Do sada je Podružnica na ovaj način izgradila svjetlovodnu mrežu u pojedinačnim objektima u naseljima Lovinčićeva-Ivekovićeve, Munjarski put, Borovje, Špansko i Prečko, stoga i tijekom 2022. godine podružnica planira dalji nastavak izgradnje svjetlovodne mreže u objektima privatnih investitora.

2.2.9. Podružnica Vladimir Nazor

Aktivnosti na provođenju mjera racionalizacije u cilju poboljšanja uspješnosti, organizacije i razvoja poslovanja tijekom 2022. godine obuhvaćaju:

- smanjenje troškova osoblja (smanjenjem broja rukovodećih radnika, prerasporedbom dijela zaposlenika sa zagrebačkih lokacija na morske lokalitete prema prirodi poslova i svojoj stručnosti (kuhara, recepcionara te kućnih majstora) što će smanjiti potrebu zapošljavanja sezonskih radnika),
- racionalno trošenje svih materijalnih resursa (racionalno upravljanje zalihama i energentima),
- smanjenje negativnog rezultata pojedinih poslovnih jedinica komercijalizacijom istih (najam, prodaja),
- povećanje prihoda kombinacijom povećanja broja gostiju (korištenjem novih prodajnih kanala intenziviranjem marketinških aktivnosti) i usklađivanjem sa tržišnim cijenama pojedinih usluga
- intenziviranje aktivnosti na radnjama oko početka obnove potresom oštećenih objekata na lokaciji Grada mladih Granešina.

2.2.10. Podružnica Arena Zagreb

Podružnica Arena Zagreb planira u 2022. godini poduzimanje niza poslovnih aktivnosti kako bi se održao veliki interes za organizaciju događanja u dvorani Arena te kako bi okončanjem krize COVID-19 Podružnica bila spremna na povećan obim posla. Planirane aktivnosti uključuju:

- suorganizaciju/organizaciju događanja - formirati se na tržištu kao suorganizator događanja te biti u mogućnosti pružiti usluge logistike, promidžbe i managementa u segmentima provedbe događanja. Podružnica Arena Zagreb planira kroz profiliranje u promotorsku kompaniju te kroz jačanje međunarodnog umrežavanja kroz programsku suradnju povećati prihode. U 2022. godini planira se 45 dana većih događanja (koncerti, sportska događanja, sajmovi) te 11 malih događanja što je na predpandemijskoj razini.
- sustav zastora i pregrada u višenamjenskoj dvorani Arena Zagreb - postavom navedenog sustava dvorana je postala atraktivna za manja događanja (<10000 posjetitelja), čime će se bitno povećati konkurentnost i ekonomičnost, te omogućiti i dodatni prihod kroz njeno iznajmljivanje trećim stranama na tržištu, pogotovo u vrijeme pandemije COVID 19,
- davanje u zakup reklamnog prostora - podružnica ima u planu davanje u zakup reklamnog prostora na vanjskom prostoru dvorane Arena Zagreb, s ciljem povećanja prihoda podružnice.



2.2.11. Podružnica Gradska groblja

S obzirom da je podružnica Gradska groblja sukladno odredbama Zakona o komunalnom gospodarstvu obvezna prihode ostvarene iz povećanih cijena komunalne usluge uložiti u građenje komunalne infrastrukture i obavljanje komunalne djelatnosti, nabava nove opreme i tehnologije nužna je za ostvarenje ciljeva poslovanja u 2022. godini kroz:

- poboljšanje energetske učinkovitosti Podružnice, te u 2022. godini Podružnica planira nabaviti tri elektrovozila uz sufinanciranje Fonda za energetske učinkovitost, te
- planira nastaviti sa investicijskim održavanjem objekata kroz sanacije krovšta, obnovu fasada, stolarije i rasvjete na više lokacija groblja, uz povećanje energetske učinkovitosti samih objekata.

2.2.12. Podružnica AGM

Podružnica AGM će tijekom 2022. godine poduzeti sljedeće mjere za ostvarivanje poslovnih politika:

- permanentno smanjenje cijene usluga vezanih za proizvodnju knjiga i tiskarskih usluga,
- ažuriranje postojećih i sklapanje novih ugovora o komisiji s hrvatskim nakladnicima,
- tiskanje knjiga u nakladama ovisnima o ciljanoj skupini kojoj je knjižni naslov namijenjen,
- korištenje vlastitih prostora i prostora Grada Zagreba za predstavljanje vlastitog izdavačkog programa (umanjenje troškova),
- permanentno pozicioniranje prodajne internetske stranice AGM-a,
- proširenje djelatnosti u skladu s konceptualnim planom.

3. Plan zaposlenosti, fizičkog opsega i kvalitete usluga za 2022. godinu

3.1. Plan broja radnika

Društvo Zagrebački holding d.o.o. je 2021. godinu završilo s ukupno 5.163 radnika, od čega je 4.979 radnika zaposleno na neodređeno vrijeme i 184 radnika na određeno vrijeme.

ZGH d.o.o	Ostvarenje 31.12.2020.			Plan 31.12.2021.			31.12.2021.			Plan 31.12.2022.			Razlika
	Neodređeno	Određeno	Ukupno zaposleni	Neodređeno	Određeno	Ukupno zaposleni	Neodređeno	Određeno	Ukupno zaposleni	Neodređeno	Određeno	Ukupno zaposleni	
	1	2	3=1+2	4	5	6=4+5	7	8	9=7+8	10	11	12=10+11	13=12-9
Ukupno	5.099	205	5.304	5.165	134	5.299	4.979	184	5.163	4.488	186	4.674	(489)



Kako je vidljivo iz prethodne tablice, Društvo na dan 31.12.2022. godine planira zapošljavati 4.674 radnika, od čega 4.488 radnika na neodređeno i 170 radnika na određeno vrijeme. U odnosu na ostvareni broj radnika na 31.12.2021. godine, navedeno predstavlja smanjenje broja zaposlenih za 489 radnika.

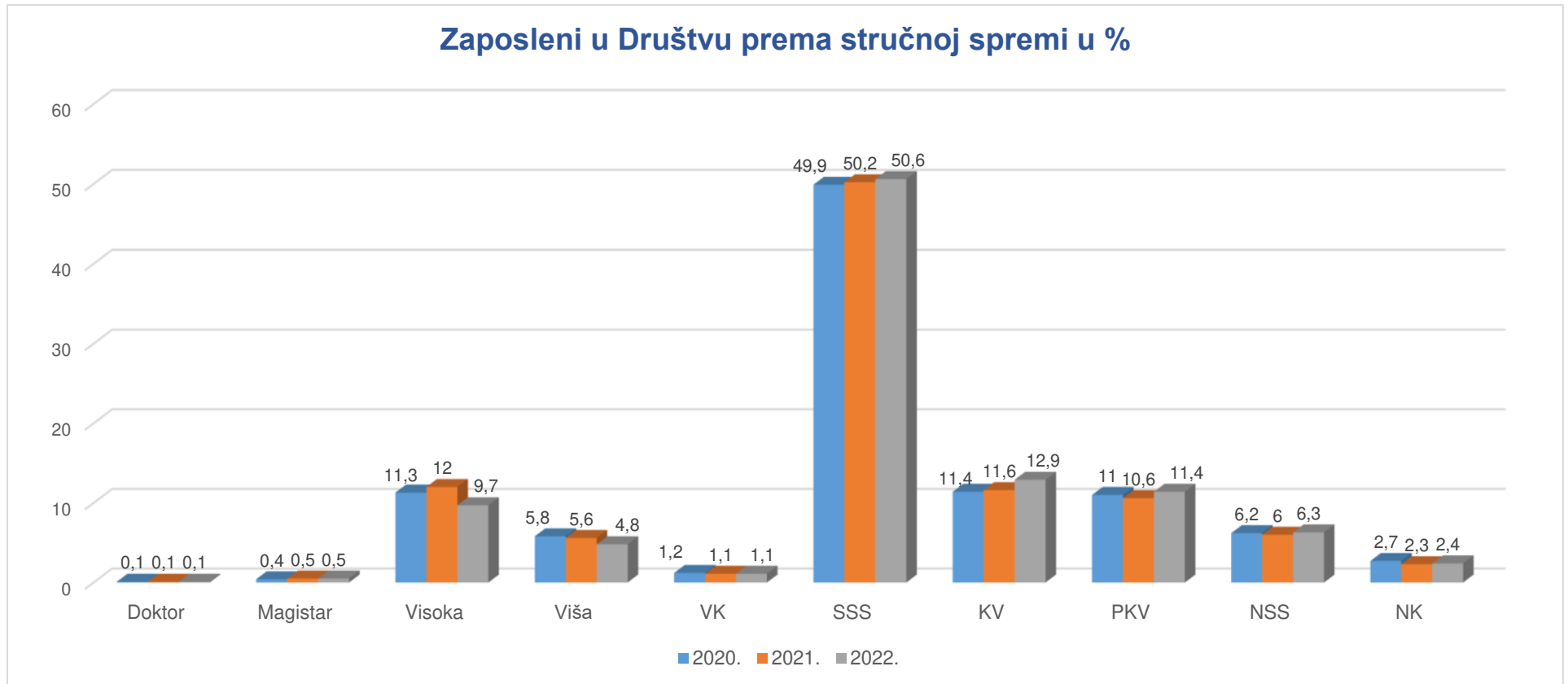
Iz prethodno prikazane planirane fluktuacije radnika u 2022. godini planiran je:

- odlazak 63 radnika putem prirodnog odljeva,
- odlazak 544 radnika putem poslovno uvjetovanog otkaza i
- zapošljavanje 118 radnika (od čega 102 komunalna i operativna radnika u Čistoći, od kojih je 82 radnika tijekom 2021. godine bilo angažirano preko agencije za privremeno zapošljavanje)

Kako je u 2021. godini donesena odluka Uprave Društva o pokretanju postupka reorganizacije i optimizacije korporativnih funkcija, te je pokrenut proces savjetovanja sa socijalnim partnerima o namjeravanom donošenju odluke o kolektivnom višku radnika u Zagrebačkom holdingu d.o.o., očekuje se da će tijekom 2022. godine prestati radni odnos za 544 radnika Društva obuhvaćenih kolektivnim viškom.

Po završetku procesa reorganizacije i optimizacije broja radnika Društva, radnicima zaposlenima na određeno vrijeme bit će ponuđeni ugovori o radu na neodređeno vrijeme, pod uvjetom da i dalje postoji potreba za njihovim radom. Ugovori o radu na određeno vrijeme sklapat će se isključivo kada postoji privremeno povećanje posla ili za poslove zamjene radnika koji su na dugotrajnom bolovanju i porodiljnom dopustu.

Broj zaposlenih Društva prema stručnoj spremi prikazan je u grafičkom prikazu. Iz istog je razvidno da u Planu poslovanja za 2022. godinu Društvo planira najviše zapošljavati radnike sa srednjom stručnom spremom (50,6%).



3.2. Plan fizičkog opsega usluga Društva

U nastavku prikazujemo fizičke pokazatelje poslovanja podružnica Čistoća, Zagrebačke ceste, Zrinjevac i Zagrebparking koje zajedno ostvaruju ukupno 63% prihoda od prodaje (Gradu Zagrebu, gospodarstvu, građanima i povezanim društvima) u Planu poslovanja 2022. godine.

R. br.	Vrsta usluge	Mjerna jedinica	Ostvareno 2020.	Procjena ostvarenja 2021.	Plan 2022.	Indeks	
						7=5/4	8=6/5
1	2	3	4	5	6	7=5/4	8=6/5
Čistoća							
1.	Sakupljanje i odvoz komunalnog otpada						
1.1.	Prosječna mjesečna zadužena površina - poslovni korisnici	m ²	1.746.222	1.582.000	1.478.000	90,6	93,4
1.2.	Prosječno mjesečno zadužen volumen - domaćinstva	l	177.968.198	186.472.000	189.543.000	104,8	101,6
1.3.	Broj korisnika		397.122	401.290	402.800	101,0	100,4
	- domaćinstva		365.542	368.550	370.000	100,8	100,4
	- poslovni korisnici - redovna usluga		11.432	12.345	20.300	108,0	164,4
	- poslovni korisnici - pojedinačna usluga		6.401	7.720	0	120,6	0,0
	- hladni pogon		13.747	12.675	12.500	92,2	98,6
2.	Sakupljeni otpad, od toga:	t	306.440	293.248	298.510	95,7	101,8
	- komunalni miješani otpad	t	172.225	175.000	146.880	101,6	83,9
	- odvojeno prikupljeni otpad (bez komunalno miješanog izdvojenog iz glomaznog)	t	134.216	118.248	151.630	88,1	128,2
3.	Otpad odložen na odlagalištu, od toga:	t	189.980	193.200	173.830	101,7	89,97
	- miješani komunalni otpad	t	172.389	175.200	158.830	101,6	90,7
	- ostale vrste otpada	t	17.591	18.000	15.000	102,3	83,3
4.	Zemlja za prekrivku	t	178.529	170.000	170.000	95,2	100,0
5.	Proizvedena električna energija	kwh	28.209.879	27.600.000	27.600.000	97,8	100,0
6.	Održavanje j.p.p.	m ²	777.227.784	938.142.600	938.142.600	120,7	100,0
	- ručno čišćenje j.p.p.	m ²	492.443.544	655.835.600	655.835.600	133,2	100,0
	- strojno čišćenje j.p.p.	m ²	145.366.335	112.852.000	112.852.000	77,6	100,0
	- pranje j.p.p.	m ²	139.417.905	169.455.000	169.455.000	121,5	100,0
Zagrebačke ceste							
1.	Sanacija kolnika						
1.1.	Zatvaranje udarnih jama	t	1.283	1.500	1.400	116,9	93,3
1.2.	Popravak manjih površina - ručno	t	6.961	5.000	4.000	71,8	80,0
2.	Održavanje horizontalne i vertikalne signalizacije						
2.1.	Boja za asfalt bijela/žuta	m ²	28.582	37.500	35.000	131,2	93,3
2.2.	Puna linija bijela/žuta	m	529.983	610.000	580.000	115,1	95,1
2.3.	Postava i zamjena prometnih znakova	kom	2.193	2.000	1.800	91,2	90,0
2.4.	Intervencije na semaforским uređajima	kom	6.177	6.300	6.000	102,0	95,2
3.	Proizvodnja asfalta	t	155.949	130.000	175.000	83,4	134,6



R. br.	Vrsta usluge	Mjerna jedinica	Ostvareno 2020.	Procjena ostvarenja 2021.	Plan 2022.	Indeks	
						7=5/4	8=6/5
1	2	3	4	5	6	7=5/4	8=6/5
Zrinjevac							
Redovni programi							
1.	Sakupljanje lišća strojno i ručno	m ²	17.528.173	18.162.036	16.300.427	103,6	89,7
2.	Košnja travnjaka i opkašanje	m ²	95.771.469	95.174.443	92.104.890	99,4	96,8
3.	Obnova ugaženih travnjaka	m ²	103.949	73.800	73.600	71,0	99,7
4.	Okopavanje grmlja	m ²	70.856	46.036	41.317	65,0	89,7
5.	Popuna grmlja mladim sadnicama	kom	1.324	3.916	3.200	295,8	81,7
6.	Orezivanje živice	m ²	527.159	415.337	372.765	78,8	89,8
7.	Popuna uništene živice	mt	648	855	750	131,9	87,7
8.	Sadnja sezonskog cvjetnjaka	m ²	17.200	17.597	17.500	102,3	99,4
9.	Podsadijvanje ruža i hortenzija	kom	2.004	2.500	2.244	124,8	89,8
10.	Popravci ili zamjena opreme u dječjim igralištima	pauš/kn	8.703.678	8.819.076	8.178.012	101,3	92,7
11.	Popuna i zamjena drveća mladim sadnicama u parkovima i drvoredima	kom	1.473	1.521	1.800	103,3	118,3
12.	Održavanje korovišnih površina	m ²	13.523.675	9.408.370	9.433.230	69,6	100,3
Ostali programi							
Obavljeni radovi za ostale programe		000 kn	67.776	61.000	61.254	99,0	100,4
Zagrebparking							
1.	Naplata parkiranja - satne parkirališne karte	br. park. kartica	1.633.888	1.000.000	1.300.000	61,2	130,0
2.	Naplata parkiranja - m-parking	br. sms	8.331.216	9.000.000	9.800.000	108,0	108,9
3.	Povlaštene parkirališne karte	kom	164.349	170.000	173.000	103,4	101,8
4.	Komercijalne parkirališne karte	kom	62.861	70.000	75.000	111,4	107,1
5.	Parkirališne karte za osobe s invaliditetom	kom	6.456	6.500	6.500	100,7	100,0
6.	Dnevne parkirališne karte	kom	319.103	320.000	350.000	100,3	109,4
7.	Naplata parkiranja - garaža Martićeva	sati parkiranja	181.339	195.000	210.000	107,5	107,7
8.	Naplata parkiranja - garaža Petrinjska	sati parkiranja	246.199	260.000	300.000	105,6	115,4
9.	Naplata parkiranja - garaža Langov trg	sati parkiranja	744.308	800.000	1.000.000	107,5	125,0
10.	Naplata parkiranja - garaža Svetice	sati parkiranja	19.585	15.000	30.000	76,6	200,0
11.	Naplata parkiranja - garaža Rebro	sati parkiranja	479.324	520.000	630.000	108,5	121,2
12.	Naplata parkiranja - garaža Kvaternikov trg	sati parkiranja	288.760	250.000	350.000	86,6	140,0
13.	Naplata parkiranja - garaža Tuškanac	sati parkiranja	389.632	480.000	540.000	123,2	112,5
14.	Naplata parkiranja - garaža Jelkovec 1	sati parkiranja	2.167	2.500	2.500	115,4	100,0
15.	Naplata parkiranja - garaža Sveti Duh	sati parkiranja	-	250.000	600.000	-	240,0
16.	Premještanje vozila "paukom"	br. vozila	22.809	12.500	25.000	54,8	200,0

3.3. Stanje kvalitete usluga

U cilju unaprjeđenja kvalitete usluga, Društvo sustavno prati te analizira potrebe i želje korisnika usluga. Nastojanja Društva usmjerena su odgovornom društvenom poslovanju i unaprjeđenju 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 različitih načela odnosa s korisnicima.

3.3.1. Digitalna komunikacija s korisnicima

- **Telefonska komunikacija** - na jedinstveni broj telefona 072 500 400 brzo i jednostavno, 24 sata dnevno, korisnici usluga mogu doznati informacije o javnom gradskom prijevozu (stanju u prometu, voznom redu, cijenama i vrstama karata ZET-a), prometu u mirovanju, odnosno parkiranju (javnim garažama, parkirnim kartama i službi premještanja vozila), svim komunalnim uslugama koje su obuhvaćene jedinstvenom uplatnicom, djelovanju dežurnih i interventnih ekipa, aktualnim radovima na cestama i prometnim regulacijama te svim ostalim korisnim detaljima iz portfelja usluga Društva
- **e-Građani** - redizajnirano je korisničko sučelje na platformi e-Građani čime je korisnicima omogućeno elektroničko zaprimanje većine zahtjeva 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. Programirane su digitalne forme za one najčešće zahtjeve koje građani najviše koriste, kao što su zahtjevi za promjenu naziva obveznika, promjenu adrese dostave računa, zahtjevi za preknjiženje, a spektar usluga postupno će se ovisno o potrebama nadograđivati.
- **Interno informiranje i komuniciranje** - ustrojene su specijalizirane radne jedinice za interno informiranje i komunikaciju u slučajevima nepredviđenih, specifičnih, neželjenih i sličnih situacija na području grada Zagreba. Događaji i pojave koje zahtijevaju hitne intervencije, operativna postupanja dežurnih službi ili su svojim karakterom od posebnog značaja za Grad, a posebice ako predstavljaju izravan utjecaj na funkcioniranje gradske infrastrukture, kvalitetu življenja ili javnost općenito s ciljem daljnjeg, promptnog informiranja svih organizacijskih jedinica i osoba na koje se situacija odnosi ili im je od posebne važnosti, dojavljuju se na broj 0800911811. S tog se broja o događanjima i situacijama dalje promptno informiraju sve nadležne i odgovorne osobe Gradske Uprave, gradskih službi i Društva, ovisno o vrsti događaja i potrebnim postupanjima. Centar je posebnom informatičkom i telekomunikacijskom platformom povezan s Uredom za upravljanje u hitnim situacijama, Državnom upravom za zaštitu i spašavanje, Javnom vatrogasnom postrojbom, podružnicama Društva i ovisnim trgovačkim društvima, Hrvatskom gorskom službom spašavanja, ZET-om i radio amaterima.



- **Digitalne platforme i društvene mreže** - cjelodnevna dostupnost i profesionalna komunikacija s građanima od 0 do 24 sata dnevno omogućena je, osim telefonom i elektronskom poštom, i putem chat, WhatsApp, Viber i Facebook platformi. Na jedinstvenoj mrežnoj stranici **sada.zgh** objavljuju se sve informacije iz komunalnih, prometnih, energetske i ostalih važnih područja. Podaci se ažuriraju nakon svake dostavljene izmjene tijekom 24 sata dnevno. Stranica je u proteklom periodu redizajnirana te je poboljšana vizualni identitet. Vrlo pregledno, u statusnoj se traci već grafički može zaključiti kakvo je stanje u javnom prijevozu, na prometnicama, ima li poteškoća u opskrbi vodom ili plinom, ali i doznati sve druge korisne informacije o trenutnom pružanju usluga i alternativnim rješenjima. Na stranici je postavljen obrazac putem kojeg korisnici, osobito iz udaljenijih gradskih predjela, mogu predložiti lokacije na koje pokretni ured treba doći ili mogu ugovoriti individualni posjet u poslovnicu. Digitalna platforma omogućuje i razmjenu datoteka pa osim uobičajenog pitanja ili odgovora, komunikacijski kanal služi i za razmjenu dokumenata. Više nema potrebe osim za one predmete gdje zakonski akti propisuju osobnu identifikaciju i ovjeru, obilaziti poslovnice Društva kako bi se neki zahtjev generirao ili se provjerio njegov status.
- **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

Na području odnosa s korisnicima proteklih godina, napravljen je značajan pomak. Osim što je otvoren središnji Centar za korisnike Zagrebačkog holdinga, za cijelo područje grada je uvedena jedinstvena uplatnica i uspostavljena centralizirana baza podataka te time za društvo Zagrebački holding d.o.o. smanjeni troškovi tiska i distribucije uplatnica, a povećan postotak naplate računa. Za građane je to značilo plaćanje samo jedne naknade za platni promet te pružanje usluge na jednom mjestu uz značajno povećanje razine komunikacije i kvalitete usluge.

Naime, djelatnici kontaktnih centara u svakodnevnoj su komunikaciji sa korisnicima usluga društva Zagrebački holding d.o.o. Način na koji obrađuju i zaprimaju informacije/ zahtjeve/ prigovore određuje zadovoljstvo naših korisnika kao i našu uspješnost, učinkovitost i produktivnost. Kvalitetno obavljen razgovor s korisnikom odraz je visoko standardizirane usluge, a razvijene vještine poslovne komunikacije čine razliku između prosječno i izvrsno isporučene usluge krajnjem korisniku pa smo u nekoliko navrata organizirali interaktivne radionice s vježbama. Također, kontinuirano uvodimo nove procese u poslovnice i provodimo edukacije naših radnika.

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, moramo voditi računa kako su korisnici koji dolaze u poslovnice Holding centra uglavnom starije životne dobi te ne prihvaćaju suvremene alate. Tijekom situacije vezano uz pandemiju uzrokovanu virusom COVID19, poslovnica je prilagođavala rad kako bi bila dostupna i toj kategoriji korisnika te je bez obzira na pandemiju, posjećenost bila velika. Naša mobilna poslovnica, koja obilazi sve gradske kvartove, dobar je pokazatelj na kojem području ima veliki broj korisnika zainteresiranih za usluge u izravnom kontaktu. Vođeni time, u planu je otvaranje dodatnih lokacija na kojima bi građani bez dodatne naknade podmirili svoje obveze i dobili informacije o uslugama Zagrebačkog holdinga.

U području odnosa s korisnicima uvijek ima prostora za unapređenje i uvođenje dodatnih usluga u poslovnice iz domene usluga naših podružnica i ovisnih Društava, kako bi se iskoristili postojeći kapaciteti te se korisnicima pružilo što više usluga na jednom mjestu na kojem su već navikli dobivati usluge.

3.3.2.1. Poslovnica Ulica grada Vukovara 41

Središnju ulogu u upravljanju izravnom komunikacijom s korisnicima ima Holding centar. Također, osigurava cjelovitu korisničku podršku koju karakterizira profesionalna komunikacija s građanima izravno u poslovnicama i Pokretnom uredu.

Realizacijom projekta uspostave središnjeg Centra za korisnike Zagrebačkog holdinga, 2011. godine otvorena je poslovnica u Ulici grada Vukovara 41.

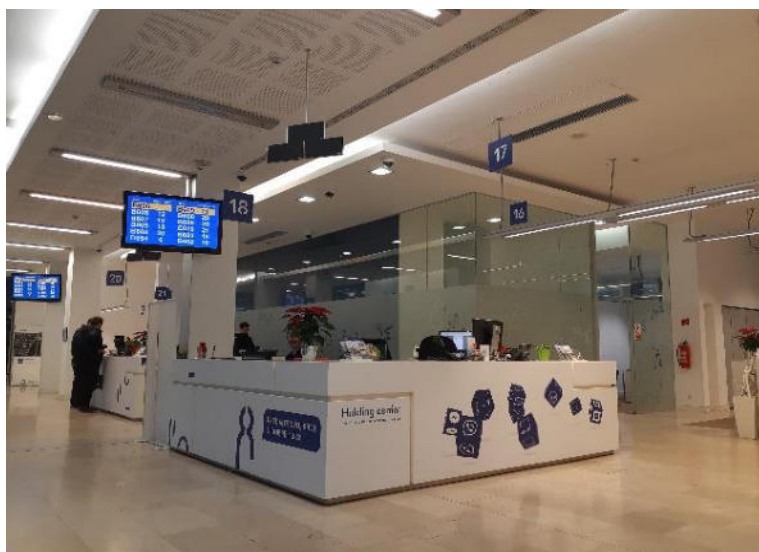
Centar za korisnike imao je funkciju pristupačnog, brzog osobnog komuniciranja, informiranja i usluživanja korisnika usluga Zagrebačkog holdinga d.o.o. i ovisnih Društava, kako je predviđeno Planom projekta.

Za operativno vođenje Centra zaduženo je bilo Gradsko stambeno komunalno gospodarstvo, međutim, obzirom kako procesi unutar Centra prerastaju okvire GSKG d.o.o., a sistematizacija zajedničkih poslova unutar jednog ovisnog društva ograničavajuća, prijenosom gospodarske cjeline trgovačkog društva GSKG d.o.o. na društvo Zagrebački holding d.o.o., Služba za odnose s korisnicima Korporativnih servisa preuzela je 01. veljače 2019. godine poslove Centra za korisnike.

Ujedinjeni poslovni procesi društva Zagrebački holding d.o.o. trebaju biti centralizirani na jednom mjestu, a spajanje procesa unutar društva Zagrebački holding d.o.o. rezultirali su efikasnijim upravljanjem ljudskim resursima, radnim procesima i troškovima te je nekadašnji Centar za korisnike postao sastavni dio Holding centra.

U poslovnici Holding centra na jednom mjestu omogućeno je:

- plaćanje računa bez naknade platnog prometa na blagajnama i samouslužnom uređaju,
- zaprimanje i obrada zahtjeva, zamolbi, izdavanje potvrda, uvid u stanje računa po naknadama,
- dojava stanja plinomjera i vodomjera, kao i dostupnost prometnih i tržišnih usluga iz djelatnosti društva ZET d.o.o., podružnica Zagrebparking i Autobusni kolodvor Zagreb. U poslovnici Holding centra može se ugovoriti i SEPA – izravno terećenje.





Uspostavljena su radna mjesta diskrecijskih prostora na kojima korisnik dobiva cjelovitu podršku svih dostupnih usluga na jednom mjestu uz osobniji pristup naših djelatnika.

Na radnom mjestu recepcije korisnici se mogu informirati o aktualnostima Holding centra te poslovnim procesima. Na taj način im se omogućava i lakše snalaženje u Centru te pomoć pri odabiru usluga na redomatu. Na redomatu su osim redovnih usluga, omogućene i brze usluge pa tako korisnik koji ima samo jedno pitanje ili treba samo predati dokumente, ne treba dugo čekati na red. Posebna zona za korisnike, e-kutak, omogućava korisnicima ispis dokumentacije i uvid u e-usluge.

3.3.2.2. Poslovnica Dubec

Nastavno na razvojni trend područja odnosa s korisnicima, nastojeći približiti usluge i pojednostaviti poslovne procese ciljnim skupinama, 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 koji se otvaranjem nove poslovnice mogao intenzivnije disponirati i u druga gradska područja.

3.3.2.3. Mobilna poslovnica - Pokretni ured Zagrebačkog holdinga

Od svibnja 2017. godine, 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 društva Zagrebački holding d.o.o. i objavom na poleđini jedinstvene uplatnice.
- 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, podnijeti zahtjevi za promjenama postojećih podataka, zaprimiti sve vrste predstavki, dobiti informacije ili izvršiti uplate računa Zagrebačkog holdinga bez naknade platnog prometa. Također je omogućeno i kartično plaćanje.



3.3.3. Podružnica Čistoća

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

Sukladno poslovnoj politici, uspostavljen je i provodi se Integrirani sustav upravljanja koji uključuje Sustav upravljanja kvalitetom i okolišem u skladu sa zahtjevima međunarodnih normi ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015, Sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu prema ISO 45001:2018. Svake godine nezavisna tvrtka prosuđuje o kvaliteti njegove provedbe u podružnici Čistoća, te potvrđuje dobivene rezultate. Vanjski audit održan je 07. rujna 2021. godine. Nesukladnosti nije bilo, a preporuke za unapređenje su uvažene.

Služba upravljanja odlagalištem je tijekom 2021. uspješno provodila sve zahtjeve normi sustava upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015 i sustava zaštite okoliša ISO 14001:2015, nastavljene su aktivnosti za trajno poboljšanje sustava te aktivnosti koje je bilo potrebno poduzeti u svrhu zadovoljstva korisnika odlagališta. Poseban naglasak prvenstveno kod zaštite okoliša daje se nadzorima od strane nadležnih inspekcija. Tijekom 2021. godine rad Službe upravljanja odlagalištem nadziran je od strane Državnog inspektorata – inspekcije zaštite okoliša te nisu utvrđene nesukladnosti.

Tijekom 2022. godine nastavit će se provođenje aktivnosti iz Programa mjera za poboljšanje kvalitete usluga. Donesen je Plan gospodarenja otpadom Republike Hrvatske za razdoblje od 2017.-2022. (Narodne novine 03/17), te Plan gospodarenja otpadom Grada Zagreba za razdoblje 2018.-2023. godine (Službeni glasnik Grada Zagreba 13/18). Temeljem Zakona o održivom gospodarenju otpadom (Narodne novine 94/13,73/17,14/19,98/19,84/21), Vlada RH je donijela Uredbu o gospodarenju komunalnim otpadom (Narodne novine 50/17,84/19), a Gradska skupština Grada Zagreba je donijela Odluku o načinu pružanja javne usluge prikupljanja miješanog komunalnog otpada i biorazgradivog komunalnog otpada i usluga povezanih s javnom uslugom u Gradu Zagrebu (Službeni glasnik Grada Zagreba 02/18,24/19).

Dana 31.07.2021. godine stupio je na snagu novi Zakon o gospodarenju otpadom (Narodne novine 84/21). Predstavničko tijelo jedinice lokalne samouprave dužno je donijeti Odluku o načinu pružanja javne usluge u roku od šest mjeseci od dana stupanja na snagu Zakona o gospodarenju otpadom – 31. siječnja 2022. godine. Danom stupanja na snagu Odluke, prestaje važiti Odluka o načinu pružanja javne usluge prikupljanja miješanog komunalnog otpada i biorazgradivog komunalnog otpada iz članka 30. stavka 7. Zakona o održivom gospodarenju otpadom (Narodne novine 94/13,73/17,14/19,98/19,84/21).



3.3.4. Podružnica Zagrebačke ceste

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

- izvođenje radova po pravilima struke u najkraćem mogućem roku i
- brigu za okoliš koja je jedan od prioriteta za podružnicu, pa je tako izgrađeno novo moderno reciklažno-asfaltno postrojenje koje koristi frezanu asfaltnu masu. U sklopu podružnice također djeluje postrojenje za recikliranje građevinskog otpada RGO na koje građani mogu besplatno zbrinuti sav građevinski otpad 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.

3.3.5. Podružnica Zrinjevac

Podružnica kontinuirano provodi integrirani sustav upravljanja kvalitetom, okolišem, zdravljem i sigurnošću na radu u skladu sa zahtjevima pružanja usluga. U skladu sa navedenim, podružnica je uvela integrirano upravljanje koje se temelji na međunarodnim normama, koje uključuje:

- sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015 i okolišem ISO 14001:2015+AC:2009 i
- sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu prema ISO 45001:2018 te je dobila odgovarajuće certifikate.

Svake godine neovisna ovlaštena tvrtka prosuđuje kvalitetu provedbe navedenih sustava, a zadnji vanjski audit proveden je 08. srpnja 2020. godine.

3.3.6. Podružnica Zagrebparking

Poboljšavanja kvalitete usluge podružnice Zagrebparking za 2022. godinu odnosi se na ulaganja u nabavu:

- novih e-kioska, parkirne automate i
- sustav plinodetekcije s montažom u JG Petrinjska i sustav upravljanja ventilacijom JG Kvaternikov trg.



3.3.7. Podružnica Gradska groblja

Plan kvalitete usluga obuhvaća:

- pružanje što kvalitetnije usluge građanima kroz podizanje kvalitete usluga na malim grobljima i izjednačavanje sa kvalitetom na grobljima Mirogoju ili Miroševcu,
- proširenje groblja i uređenje novih grobnih polja od Mirogoja, Gaja urni, Markovog polja do malih groblja, primjerice Sv. Klare, Jakuševca i Stenjevca,
- bolje funkcioniranje podružnice kroz povećanje razine pružanja usluge građanima, u uvjetima pandemije COVID-19 virusa i potresa,
- sustavno upravljanje dokumentacijom i poslovnim procesima prema normi ISO 9001:2015 Sustav za upravljanje kvalitetom, dok je Sustav upravljanja okolišem ISO 14001:2015 integriran sa sustavom upravljanja kvalitetom u skladu sa zahtjevima poslovanja. Od 2019. godine podružnica posjeduje i certifikat ISO 15017:2015 za Sustav upravljanja pogrebnim uslugama,
- svakodnevno ažuriranje web stranice podružnice, na kojoj je dostupna „Tražilica pokojnika“ koja se pokazala kao vrlo koristan i interesantan izvor informacija za građane i
- prateći europske trendove, na groblju Mirogoj postavljen je Info stup koji se uredno ažurira te je time u službi građana i brojnih turista koji svakodnevno posjećuju Mirogoj. Izrađen je i Turistički vodič po groblju Mirogoj u vidu mobilne aplikacije koja je dostupna turistima i građanima grada Zagreba.

3.3.8. Podružnica Robni terminali Zagreb

S ciljem što kvalitetnije ocjene zadovoljstva korisnika usluga, odnosno svih procesa u djelokrugu rada podružnice Robni terminali Zagreb provodi se analiza zadovoljstva kupaca kroz:

- ankete, obradu pojedinačnih zahtjeva, pritužbi i prijedloga. Na osnovi provedene analize provode se mjere za poboljšanje usluga kroz pokretanje preventivnih i eventualnih korektivnih mjera, sukladno zahtjevima korisnika.
- također je Podružnica u 2021. godini implementirala najviše moguće epidemiološke i higijenske standarde kako bi osigurala nesmetan rad sukladno propisanim epidemiološkim mjerama Vlade Republike Hrvatske kako bi svi korisnici poslovnih i skladišnih prostora nesmetano radili cijelo vrijeme. Isto se planira i za 2022. godinu.

3.3.9. Podružnica Vladimir Nazor

U 2022. godini podružnica Vladimir Nazor će nastaviti s provođenjem sustava normi za

- upravljanje kvalitetom (ISO 9001:2000),
- okolišem (ISO 14001:2004) i
- sigurnošću hrane (ISO 22000:2005 – HACCP) usvojenih krajem 2006. godine.

Za recertificiranje navedenih normi predviđena su sredstva u 2022. godini.

3.3.10. Podružnica Tržnice Zagreb

Zakonom o hrani (NN 30/15) i Pravilnikom o higijeni hrane precizirani su uvjeti pod kojima se obavlja prodaja i pohrana živežnih namirnica, kako animalnog, tako i biljnog podrijetla. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju Tržnice Zagreb su u obvezi provoditi i primjenjivati najviše standarde koji se tiču prometa i pohrane prehrambenih proizvoda, kako bi proizvod (klupa, štand, prodajni i poslovni prostor, skladište, rashladni prostor itd.), bio što kvalitetniji i interesantniji zakupcima usluga, a njihovi kupci, bili sigurni u kvalitetu i zdravstvenu ispravnost namirnica koje kupuju na zagrebačkim tržnicama. Jedan od osnovnih uvjeta koji definira kvalitetu proizvoda jest:

- higijena prodajnih i skladišnih prostora i
- sanitarnih čvorova.

S obzirom na trenutnu gospodarsku situaciju, Tržnice Zagreb u 2022. godini planiraju daljnja, investicijska ulaganja u održavanje građevina i opreme kojima upravljaju kako bi osigurale tehnički minimum koji zahtjeva današnje tržište.

3.3.11. Podružnica Autobusni kolodvor Zagreb

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

- osigurati građanima pravodobnu i točnu informaciju o mogućnosti putovanja i ostalim elementima povezanim uz autobusni prijevoz uz što nižu cijenu usluge,
- osigurati prijevoznicima profesionalnu uslugu oko prihvata autobusa kao i prodaje karata,
- osigurati najmoprimcima što lakši boravak u objektu Podružnice i
- proširiti tržište na kojem podružnica Autobusni kolodvor Zagreb može ponuditi svoje usluge.
- za ostvarenje gore navedenih ciljeva dnevno se vrši ažuriranje svih podataka te se višekratno kontroliraju svi radni procesi. Svaka pritužba građana sveobuhvatno se analizira i često su impuls za iznalaženje boljih rješenja. Na svaki prigovor korisnika odgovara se u zakonskom roku.
- sukladno suvremenim trendovima podružnica je promijenila vizualni identitet internet stranice zadržavajući njenu jednostavnost i funkcionalnost. Slijedeći korak u razvoju Internet stranice je redizajn na način da ista ne bude samo mjesto gdje se prikupljaju informacije već da bude u funkciji prodaje karata. Unapređenju kvalitete pruženih usluga pridonosi i Ured za odnose sa javnošću, kojemu se korisnici usluga podružnice mogu javiti kako sa svojim prijedlozima i pohvalama, tako i sa svojim primjedbama.



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 podružnice 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.) i spremnost na samoanalizu i samokritiku,
- brzo reagiranje na tržišne promjene, kontinuirano učenje i poboljšavanje vlastitih poslovnih procesa.

3.3.13. Podružnica Arena Zagreb

Plan kvalitete usluga podružnice Arena Zagreb obuhvaća:

- poboljšanje i zadržavanje odnosa s postojećim komitentima posebice u doba pandemije što uvelike utječe na poslovanje event industrije, kroz suorganizaciju te omogućavanje lakše organizacije prema epidemiološkim mjerama,
- privlačenje novih komitenata kroz suorganizaciju i umrežavanje izvođača i promotora,
- stavljanje većeg naglaska i kretanje u smjeru organiziranja sajмова kongresa i ostalih događanja nove generacije (ekologija i održivi razvoj),
- brže i efikasnije rješavanje mogućih zapreka i zastoja sa kupcima i dobavljačima, a vezano uz olakšanje poslovanja u pandemiji.

3.3.14. Podružnica AGM

Podružnica AGM planira u 2022. godini poduzeti aktivnosti u cilju unapređenja sustava kvalitete postojećih usluga:

- permanentna komunikacija s korisnicima putem službene Facebook stranice i Twittera. Svjesni složenih okolnosti poslovanja, podružnica AGM se u nastojanju stjecanja održive konkurentske prednosti odlučila različitim opcijama diferencirati od ostalih nakladnika i graditi bazu lojalnih kupaca (kvaliteta usluge sve više postaje značajan izvor stjecanja održive konkurentske prednosti i sredstvo diferencijacije).
- kontinuirano informiranje kupaca o marketinškim aktivnostima (tzv. direktnim marketingom, a pomoću baze podataka i putem medija interaktivnog komuniciranja, AGM se obraća ciljanom kupcu prema kojem se djeluje odabirom odgovarajućega promidžbeno/prodajnog medija - katalozi i inserti.
- smanjenje zaliha starijih knjiških izdanja kroz marketinške aktivnosti ("1+1", "Mjesec knjige", "Dani A.G. Matoša" itd.).
- uspostavljanjem sadržajnije poslovne aktivnosti prema knjižnicama i narodnim čitaonicama u Gradu Zagrebu, Zagrebačkoj županiji kao i u cijeloj Republici Hrvatskoj (prezentacije novih izdanja, prezentacije izdanja oplemenjenih digitalnim sadržajima i sl.).

4. Plan računa dobiti i gubitka Društva za 2022. godinu

Prihodi i rashodi za 2022. godinu planirani su na osnovu procjene ostvarenja rezultata poslovanja u 2021. godini s uključenim procjenama rizika u 2022. godini. U plan su integrirani pojedinačni planovi i poslovne aktivnosti svih organizacijskih dijelova Društva (podružnica i Korporativnih servisa).

Opis	Ostvareno 2020.	Procjena ostvarenja 2021.	Plan 2022.	Indeks	
1	2	3	4	5=3/2	6=4/3
I. POSLOVNI PRIHODI	1.850.271	1.692.357	1.952.134	91,5	115,4
Prihodi od prodaje	1.602.734	1.541.576	1.797.615	96,2	116,6
Ostali poslovni prihodi	247.537	150.781	154.519	60,9	102,5
II. POSLOVNI RASHODI	(2.002.191)	(1.883.158)	(1.828.946)	94,1	97,1
Materijalni troškovi i usluge	(790.576)	(733.043)	(843.407)	92,7	115,1
Troškovi osoblja	(794.082)	(787.400)	(733.682)	99,2	93,2
Amortizacija	(180.061)	(166.252)	(163.436)	92,3	98,3
Vrijednosno usklađenje	(149.016)	(27.078)	(24.330)	18,2	89,9
Rezerviranja	(28.622)	(120.844)	(15.794)	422,2	13,1
Ostali poslovni rashodi	(59.834)	(48.541)	(48.297)	81,1	99,5
III. FINANCIJSKI PRIHODI	86.161	67.018	78.434	77,8	117,0
IV. FINANCIJSKI RASHODI	(205.698)	(191.872)	(183.006)	93,3	95,4
V. UKUPNI PRIHODI (I. + III.)	1.936.432	1.759.375	2.030.568	90,9	115,4
VI. UKUPNI RASHODI (II. + IV.)	(2.207.889)	(2.075.030)	(2.011.952)	94,0	97,0
VII. (GUBITAK)/ DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA	(271.457)	(315.655)	18.616	116,3	(5,9)
VIII. POREZ NA DOBIT	41.090	-	-	-	-
IX. (GUBITAK)/DOBIT RAZDOBLJA NAKON OPOREZIVANJA	(230.366)	(315.655)	18.616	137,0	(5,9)
EBIT	(151.920)	(190.801)	123.187	125,6	(64,6)
EBITDA	28.141	(24.549)	286.623	(87,2)	(1.167,6)
Neto promjena fer vrijednosti ulaganja u nekretnine	181	-	-	-	-
Vrijednosno usklađenje dugotrajne imovine	(18.460)	(2.336)	-	12,7	-
EBIT bez efekata neto promjene fer vrijednosti ulaganja u nekretnine i vrij. usklađenja dug. imovine	(133.641)	(188.465)	123.187	141,0	(65,4)
EBITDA bez efekata neto promjene fer vrijednosti ulaganja u nekretnine i vrij. usklađenja dug. imovine	46.420	(22.213)	286.623	(47,9)	(1290,3)
Gubitak iz financijskih aktivnosti	(119.537)	(124.854)	(104.572)	104,4	83,8

Društvo planira EBITDA za 2022. godinu u iznosu od 286,6 milijuna kuna što u odnosu na procjenu ostvarenja 2021. predstavlja značajan oporavak iste. Planirani veći pokazatelj poslovanja EBITDA rezultat je ostvarenja operativne dobiti uslijed planirane normalizacije poslovnih aktivnosti u odnosu na prethodnu godinu koja je dijelom bila opterećena utjecajem pandemije COVID-19, planirane primjene

novog Cjenika podružnice Čistoća od 01. srpnja 2022. godine, optimizacije troškova osoblja u skladu sa planiranim programom zbrinjavanja kolektivnog viška, prodaje nekretnina podružnice Vladimir Nazor te planiranoj većoj iskorištenosti broja dana godišnjih odmora u godini u kojoj su i odobreni čime se smanjuju troškovi rezerviranja za godišnje odmore za od oko 50%.

Povećanje prihoda od prodaje u 2022. godini planirano je u segmentu odvoza otpada u iznosu od 137,4 milijuna kuna prvenstveno uslijed planirane primjene novog Cjenika od 01. srpnja 2022. godine, segmentu izgradnje objekata javne namjene za Grad Zagreb od 43,8 milijuna kuna, segmentu kolodvorskih usluga od 25,8 milijuna kuna zbog planirane veće prodaje voznih karata uspostavom mobilne aplikacije za prodaju voznih karata i na inozemnim tržištima te u segmentu pogrebnih usluga od 20,4 milijuna kuna radi veće planirane prodaje grobnica i pruženih usluga uređenja grobnih mjesta. Rast u ostalim segmentima poslovanja jest prvenstveno rezultat oporavka tržišta i očekivanog ukidanja mjera koje su bile na snazi vezane uz pandemiju COVID-19.

Smanjenje prihoda od prodaje planirala je podružnica Zrinjevac (-10,2 milijuna kuna) radi manje osiguranih sredstava u Proračunu Grada Zagreba na temelju ugovora u odnosu na procjenu ostvarenja za 2021. godinu po osnovi redovnih i ostalih programa.

Planirani ostali poslovni prihodi za 2022. godinu veći su za 3,7 milijuna kuna u sklopu kojih su:

- veći prihodi od planirane prodaje nekretnina podružnice Vladimir Nazor (za 12,7 milijun kuna)
- manji prihodi iz interne realizacije (za 4,8 milijuna kuna),
- manji prihodi od naplate šteta (za 1,3 milijuna kuna),
- manji prihodi od subvencija i potpora iz Proračuna Grada Zagreba (za 1,2 milijuna kuna) i
- manji odgođeni prihodi temeljem MRS-a 20 (za milijun kuna).

Materijalni troškovi i usluge planirani za 2022. godinu, u odnosu na procjenu 2021. godine, veći su za 110,4 milijuna kuna uslijed većih (i) materijalnih troškova (za 22,2 milijuna kuna), (ii) većih troškova vanjskih usluga (za 103,9 milijuna kuna) i (iii) manjih promjena vrijednosti proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda (za 16,2 milijuna kuna).

Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda prvenstveno se odnose na Korporativne servise (bivšu podružnicu Upravljanje projektima) koja je planirala prodaju nadograđenog dijela OŠ Jelkovec Gradu Zagrebu.

Značajnije povećanje *materijalnih troškova* planiraju podružnice Čistoća (15,9 milijuna kuna) radi planirane nabave vrećica za prikupljanje miješanog komunalnog otpada kućanstva te za poslovne korisnike (+11,3 milijuna kuna) (i) većih troškova energije (+4 milijuna kuna) zbog očekivanja nastavka globalnog povećanja cijena energenata, (ii) Vladimir Nazor (+2,1 milijun kuna) sukladno povećanju planiranog broja noćenja i (iii) ostale podružnice od kojih najznačajnija povećanja materijalnih troškova bilježe Zrinjevac (+1,9 milijuna kuna), Gradska Groblja (+1,3 milijuna kuna) i Korporativni servisi (1,2 milijuna kuna).

Nastavno na prethodno navedeno povećanje poslovnih prihoda, planirani **troškovi vanjskih usluga** u 2022. godini, u odnosu na procjenu ostvarenja 2021. godine, veći su za 103,9 milijuna kuna, od kojih se najznačajnija odnose na troškove kooperanata (detaljnije pod (a)) i troškove održavanja (detaljnije pod (b)). Opis navedenih troškova prikazan je u nastavku:

- (a) Planirani **troškovi kooperanata** veći su (za 43,8 milijuna kuna) ponajviše radi Korporativnih servisa i planiranih investicijskih projekata izgradnje objekata javne namjene za Grad Zagreb (XII gimnazija, Dom za starije Markuševac itd.) koji se u skladu sa *IFRIC-om 12 Ugovori o*

koncesiji evidentiraju na način da se faza izgradnje evidentira kao rashod razdoblja i istovremeno priznaje prihod sukladno stupnju dovršenosti projekata. Navedeno je povezano s povećanjem prihoda od prodaje Gradu Zagrebu Korporativnih servisa, te je efekt na operativnu dobit neutralan.

- (b) **Troškova održavanja** koji su veći (za 36,3 milijuna kuna) značajnije povećanje ovih troškova planirale su podružnice:
- Čistoća (za 13,2 milijuna kuna) radi planiranih troškova održavanja vozila, informatičko tehničkog sustava gospodarenja komunalnim otpadom i većih troškova održavanja odlagališta Jakuševac,
 - Gradska groblja (+5,8 milijuna kuna) radi planiranih nužnih zahvata i povećanja volumena poslovanja na svim lokacijama groblja,
 - Korporativni servisi (+14,2 milijuna kuna) radi održavanja objekta stambene i javne namjene.
- (c) Planirani **troškovi angažiranja radne snage** preko agencije za zapošljavanje manji su za 7,4 milijuna kuna te su planirani u skladu s planiranim prosječnim brojem agencijskih radnika. Značajnije smanjenje planirala je podružnica Čistoća (za 6,2 milijuna kuna) zbog planiranog zapošljavanja agencijskih radnika u stalni radni odnos.
- (d) Planirani **troškovi obrade podataka i održavanje računalnih programa** manji su za 1,1 milijun kuna uslijed manjih troškova *Korporativnih servisa* (za 2,8 milijuna kuna) radi planirane manje nadogradnje i održavanja postojećih računalnih programa i većih troškova *podružnice Čistoća* (za 1,2 milijuna kuna) radi planiranog održavanja centralnog informacijskog sustava u dijelu implementacije evidencije gospodarenja komunalnim otpadom.
- (e) Troškovi **intelektualnih usluga** planirani za 2022. godinu veći su (za 4,3 milijuna kuna) uslijed većih troškova operativnog restrukturiranja Društva.
- (f) Troškovi **zakupnina i najamnina** veći su za 1,9 milijuna kuna uslijed većih planiranih troškova podružnica Gradska groblja (za 1 milijun kuna) radi planiranog najma vozila za potrebe obavljanja djelatnosti podružnice i Čistoće (za 0,9 milijuna kuna) ponajviše za potrebe najma skladišta za skladištenje odvojeno prikupljenog otpada te najma drobilice za obradu glomaznog otpada.
- (g) **Troškovi usluga reklame i promidžbe** veći su za 2,2 milijuna kuna radi intenziviranja marketinških aktivnosti podružnica Autobusni kolodvor (za 0,8 milijuna kuna), Čistoća (za 0,4 milijuna kuna) i Korporativnih servisa (za 0,9 milijuna kuna).
- (h) **Troškovi prijevoznih usluga** veći su za 1,2 milijuna kuna prvenstveno radi podružnice Čistoća zbog većih poštanskih troškova radi slanja i povrata potpisanih izvjava korisnicima javnih usluga.
- (i) **Ostali materijalni troškovi** su veći za 18,9 milijuna kuna prvenstveno radi troškova vezanih za izgradnju objekata javne namjene te očekivano povećanje cijene usluga sirovina i materijala na tržištu.

Troškovi osoblja u planu za 2022. godinu, u odnosu na procjenu ostvarenja 2021. godine, manji su za 53,7 milijuna kuna prvenstveno uslijed manjih troškova bruto plaća radi planiranog zbrinjavanja kolektivnog viška radnika s ciljem restrukturiranja društva Zagrebački holding d.o.o. kojim je predviđeno da će prestanak radnog odnosa za radnike obuhvaćene programom nastupiti s 31.ožujkom 2022. godine.

Troškovi amortizacije manji su za 2,8 milijuna kuna u odnosu na procjenu ostvarenja 2021. godine u sklopu kojih je značajnije smanjenje planirano na Korporativnim servisima (za 3,9 milijun kuna) radi isteka obračuna amortizacije objekata javne namjene koji prelaze u vlasništvo Grada Zagreba. Uz navedeno, povećanje troškova amortizacije planirale su podružnice Autobusni kolodvor Zagreb (za 0,5



milijuna kuna), Zrinjevac (za 0,4 milijuna kuna) i Zagrebparking (za 0,4 milijuna kuna) zbog planiranih investicijskih aktivnosti.

Troškovi **vrijednosnog usklađenja** planirani u 2022. godini su manji za 2,7 milijuna kuna uslijed:

- manjih troškova vrijednosnog usklađivanja dugotrajne imovine (za 2,3 milijuna kuna) podružnice Vladimir Nazor jer je u 2021. godini evidentirano vrijednosno usklađenje građevinskih objekata oštećenih u potresu na lokaciji Grad mladih Granešina,
- manjih troškova vrijednosnog usklađivanja kratkotrajne imovine (za 0,4 milijuna kuna) radi manjih troškova podružnice Tržnice Zagreb (za 1,3 milijun kuna) i većih troškova vrijednosnog usklađivanja kratkotrajne imovine (za milijun kuna) kod podružnica Zagrebparking.

Planirana **rezerviranja** u 2022. godini manja su za 105,5 milijuna kuna u odnosu na procjenu 2021. godine jer su u procjenu 2021. uključena rezerviranja za otpremnine prema prijedlogu zbrinjavanja kolektivnog viška radnika u iznosu 97,6 milijuna kuna. Dodatno, manje su planirani troškovi rezerviranja za neiskorištene godišnje odmori (za 7,8 milijuna kuna) radi smanjenja broja radnika te planiranom povećanju iskorištenosti pripadajućih dana godišnjeg odmora u godini na koju se to pravo odnosi.

Iz **financijskih aktivnosti** Društvo je za 2022. godinu, u odnosu na procjenu ostvarenja 2021. godine, planiralo gubitak manji za 20,3 milijuna kuna uslijed:

- većih prihoda od udjela u dobiti ovisnih društava (za 10,5 milijuna kuna),
- većih prihoda od diskonta potraživanja od Grada Zagreba u skladu sa zaključenim ugovorima o najmu (za 6,1 milijun kuna),
- manjih prihoda od kamata od povezanih društava (za 3,5 milijuna kuna) i
- manjih rashoda od kamata (za 5,3 milijuna kuna).

5. Plan Izvještaja o financijskom položaju Društva na dan 31.12.2022. godine

Opis	Procjena ostvarenja 31.12.2021.		Plan 31.12.2022.		Indeks 6 = 4/2
	u 000 kn	% udio	u 000 kn	% udio	
1	2	3	4	5	6 = 4/2
DUGOTRAJNA IMOVINA	10.632.327	92%	10.722.429	91%	100,8
Materijalna i nematerijalna imovina, ulaganje u nekretnine	6.797.745	59%	6.931.401	59%	102,0
Ulaganja u ovisna društva	2.400.522	21%	2.400.522	20%	100,0
Dugotrajna potraživanja	1.245.111	11%	1.201.557	10%	96,5
Ostala financijska imovina	122.872	1%	122.872	1%	100,0
Odgođena porezna imovina	66.077	1%	66.077	1%	100,0
KRATKOTRAJNA IMOVINA	928.294	8%	1.004.912	9%	108,3
Zalihe	90.617	1%	91.072	1%	100,5
Potraživanja od kupaca i ostala potraživanja	771.982	7%	906.638	8%	117,4
Ostala financijska imovina	5.395	0%	2.529	0%	46,9
Novac na računima i u blagajni	60.300	1%	4.673	0%	7,8
UKUPNA AKTIVA	11.560.622	100%	11.727.340	100%	101,4
KAPITAL	4.988.275	43%	5.006.891	43%	100,4
Temeljni kapital	3.177.044	27%	3.177.044	27%	100,0
Revalorizacijske pričuve	1.667.745	14%	1.664.675	14%	99,8
Ostale pričuve	322.617	3%	322.617	3%	100,0
Zadržana dobit/gubitak	136.524	1%	(176.061)	-2%	(129,0)
Dobit/gubitak poslovne godine	(315.655)	-3%	18.616	0%	(5,9)
DUGOROČNE OBVEZE	4.680.386	40%	4.707.716	41%	100,6
Obveze po kreditima i financijskom najmu	947.093	8%	1.082.586	9%	114,3
Obveze za izdane obveznice	2.279.867	20%	2.290.388	20%	100,5
Odgođena porezna obveza	365.993	3%	365.319	3%	99,8
Odgođeno priznavanje prihoda	787.748	7%	783.605	7%	99,5
Rezerviranja	289.880	3%	176.014	2%	60,7
Ostale dugoročne obveze	9.804	0%	9.804	0%	100,0
KRATKOROČNE OBVEZE	1.891.960	16%	2.012.733	17%	106,4
Obveze po kreditima i zajmovima	1.119.925	10%	1.084.139	9%	96,8
Obveze prema dobavljačima i ostale obveze	772.035	7%	928.594	8%	120,3
UKUPNA PASIVA	11.560.622	100%	11.727.340	101%	101,4

U nastavku obrazložimo materijalno značajnije promjene Izvještaja o financijskom položaju Društva na dan 31. prosinca 2022. godine, u odnosu na Izvještaj o financijskom položaju Društva na dan 31. prosinca 2021. godine.

Pozicija dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine te ulaganja u nekretnine iskazana u Izvještaju o financijskom položaju na dan 31. prosinca 2022. godine je, u odnosu na stanje iskazano na dan 31. prosinca 2021. godine, veća za oko 133,7 milijuna kuna, zbog većih ulaganja u dugotrajnu imovinu sukladno Planu investicija.

Planirani pregled kretanja dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine i ulaganja u nekretnine u 2022. godini prikazan je kako slijedi:

<i>u tisućama kuna</i>	
Materijalna i nematerijalna imovina, ulaganje u nekretnine	Plan 31.12.2022.
Nabava	294.639
Amortizacija	(163.436)
Knjigovodstvena vrijednost prodanih nekretnina podružnica V. Nazor i Upravljanje nekretninama	(4.976)
Ostale promjene (interna realizacija investicija i dr.)	7.429
Neto promjena	133.655

Ulaganja u ovisna društva prikazana su kako slijedi:

<i>u tisućama kuna</i>	
Udjeli u povezanim društvima	Plan 31.12.2022.
Gradska plinara Zagreb d.o.o.	269.725
Gradska plinara Zagreb Opskrba d.o.o.	40.000
Zagreb plakat d.o.o.	10
Gradska ljekarna, javna ustanova	26.788
GSKG d.o.o.	53.000
Vodoopskrba i odvodnja d.o.o.	2.011.000
Ukupno	2.400.522

Planirana dugotrajna potraživanja iskazana na 31. prosinca 2022. 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 po ugovorima o zakupu podružnice Upravljanje projektima,
- na potraživanja od Grada Zagreba za projekte javne namjene koji se iskazuju po IFRIC-u 12 *Ugovori o koncesiji* a koji su u tijeku izgradnje (Dom za starije Markuševac i XII. Gimnazija u Dubravi),
- potraživanja od društava Zagrebački električni tramvaj d.o.o. i Zagrebački velesajam d.o.o. po pozajmicama definiranim Planom podjele i ovisnih društava po danim pozajmicama.

<i>u tisućama kuna</i>		
Dugotrajna potraživanja	Procjena ostvarenja 31.12.2021	Plan 31.12.2021.
Potraživanja od Grada Zagreba	629.223	661.566
Potraživanja od Vlade RH	279.219	265.516
Dani zajmovi povezanim društvima	333.186	270.992
Potraživanja po osnovi prodaje na kredit stanova i ostala potraživanja	3.483	3.483
Ukupno	1.245.111	1.201.557

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

	<i>u tisućama kuna</i>	
	Procjena ostvarenja 31.12.2021.	Plan 31.12.2022.
Potraživanja od kupaca i ostala potraživanja		
Potraživanja od kupaca	58.838	98.780
Potraživanja od Grada Zagreba i povezanih društava	429.385	497.250
Plaćeni troškovi budućeg razdoblja	20.781	21.924
Dani zajmovi povezanim društvima (dospijeće u roku 1 godine)	212.159	233.135
Ostala potraživanja (zaposleni, država, dani predujmovi, osiguravajuća društva i dr.)	50.819	55.548
Ukupno	771.982	906.638

	<i>u tisućama kuna</i>
	Plan 31.12.2022.
Zadržana dobit	
Zadržana dobit na 31.12.2021.	136.524
Gubitak 2021. godine	(315.655)
Povećanje zadržane dobiti za prodane nekretnine podružnica V. Nazor	3.070
Ukupno	(176.061)

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

	<i>u tisućama kuna</i>	
	Procjena ostvarenja 31.12.2021.	Plan 31.12.2022.
Dugoročne financijske obveze		
Obveze po kreditima	387.849	494.725
Obveze po izdanim obveznicama	2.279.867	2.290.388
Obveze po financijskom najmu	559.245	587.862
Ukupno	3.226.961	3.372.975

Stanje i kretanje obveza po kratkoročnim kreditima tijekom 2022. godine nastavno prikazujemo:

	<i>u tisućama kuna</i>		
	Kredit	Financijski najam	Ukupno
Obveze po dugoročnim kreditima i leasing ugovorima			
Početno stanje	387.849	559.245	947.093
Novi krediti za restrukturiranje društva	97.631	-	97.631
Novi krediti i leasing ugovori za investicije i izgradnju projekata javne namjene za Grad Zagreb	170.139	59.298	229.437
Tekuće dospijeće dugoročnih kredita i leasinga	(160.894)	(30.681)	(191.575)
Završno stanje	494.725	587.862	1.082.586

Stanje i kretanje obveza po kratkoročnim kreditima tijekom 2022. godine nastavno prikazujemo:

	<i>u tisućama kuna</i>
Obveze po kratkoročnim kreditima	Plan 31.12.2022.
<i>Početno stanje</i>	<i>1.119.925</i>
Tekuće dospijeće dugoročnih kredita	160.894
Tekuće dospijeće financijskih najmova	30.681
Otplate (kredita, najmova)	(227.361)
Završno stanje	1.084.139

Planirane investicije bez kapitalnih projekata za Grad Zagreb za 2022. godinu iznose 294,6 milijuna kuna (Procjena 2021: 31,4 milijuna kuna). Uz investicije, Društvo planira u 2022. godini realizirati i 117 milijuna kuna (Procjena 2021: 73,3 milijuna kuna) projekata izgradnje objekata javne namjene koji se u poslovnim knjigama Društva vode po IFRIC-u 12 *Ugovori o koncesiji*.

6. Plan novčanog tijeka Društva za 2022. godinu
u tisućama kuna

Opis	2022.
POSLOVNE AKTIVNOSTI	
Naplata proizvoda, roba i usluga od kupaca i Grada Zagreba	2.137.400
Naplata od subvencija, dotacija i potpora	50.450
Ostali primici (EU Fondovi i dr.)	247.422
Isplate dobavljača	(1.233.533)
Isplate zaposlenicima	(829.902)
Izdaci za otplatu kamata	(149.057)
Ostale isplate	(256.917)
1. NETO NOVČANI TOK IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI	(34.137)
ULAGATELJSKE AKTIVNOSTI	
Nabava dugotrajne imovine	(220.979)
Primici od dividendi i udjela	19.574
Primici od kamata iz depozita i danih pozajmica	-
Primici od prodaje imovine	17.850
2. NETO NOVČANI TOK IZ ULAGATELJSKIH AKTIVNOSTI	(183.555)
FINANCIJSKE AKTIVNOSTI	
Primici od reprograma/ povlačenja zajmova i kredita od banaka	327.068
Primici od zajmova i kredita od povezanih društava	53.999
Izdaci za otplatu kredita i najмова	(219.001)
3. NETO NOVČANI TOK IZ FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI	162.066
	-
4. NETO POVEĆANJE ILI SMANJENJE NOVCA (1+2+3)=(6-5)	(55.626)
5. NOVAC I NOVČANI EKIVALENTI NA POČETKU RAZDOBLJA	60.300
6. NOVAC I NOVČANI EKIVALENTI NA KRAJU RAZDOBLJA	4.673

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

R. br.	Ključni pokazatelji uspjeha	Željena razina	Procjena ostvarenja 2021.	Plan 2022.	Indeks
1	2	3	4	5	6=5/4
a) Ekonomski aspekt poslovanja					
1.	Pokazatelj opće ekonomičnosti (Ukupni prihodi / Ukupni rashodi x 100) (postotni odnos)	Minimalno > 100	84,8	100,9	119,0
2.	Pokazatelj proizvodnosti (Ukupni prihodi / broj zaposlenih na dan) (iznosi u kunama, bez lipa)	Kontinuirano povećanje	340.766	434.439	127,5
3.	Pokazatelj rentabilnosti (Bruto dobit / Ukupni prihod x 100) (%)	Minimalno > 1%	(17,9)	0,9	(5,1)
4.	Operativna dobit (EBIT = Poslovni prihodi - Poslovni rashodi) (iznosi u kunama, bez lipa)	Kontinuirano povećanje > 0	(190.801.263)	123.187.496	(64,6)
5.	Pokazatelj samofinanciranja - financijske stabilnosti: udjel vlastitog kapitala u izvorima financiranja imovine (Kapital i rezerve te rezerviranja / Pasiva x 100) (%)	> 30%	Procjena ostvarenja 31.12.2021.	31.12.2022.	
			45,7	44,2	96,8
6.	Pokazatelj likvidnosti - koeficijent opće likvidnosti (Kratkotrajna imovina / Kratkoročne obveze) (koeficijent)	Optimum: koeficijent 2,00	Procjena ostvarenja 31.12.2021.	31.12.2022.	
			0,5	0,5	100,0
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 2021.*	2022.	
			44,1	40,1	91,0
8.	c) Ekološki aspekt poslovanja Udjel troškova utrošene energije u ukupnim operativnim troškovima (Troškovi utrošene energije / Poslovni rashodi x 100) (%)	Kontinuirano smanjenje	(3,8)	(4,2)	110,8

*Napomena: Iz poslovnih rashoda za 2021. godinu isključeni su troškovi rezerviranja za otpremnine za zbrinjavanje kolektivnog viška radnika prema programu restrukturiranja društva Zagrebački holding d.o.o. u iznosu 97,6 milijuna kuna. Ako bi troškovi rezerviranja za otpremnine bili uključeni pokazatelj udjela troškova za zaposlene u operativnim troškovima za 2021. bi iznosio 41,8.

U prikazanoj tablici prikazani su ključni pokazatelji uspjeha - ekonomski, socijalni i ekološki aspekt poslovanja Društva u planu poslovanja 2022. godine. U nastavku slijede kratki komentari planiranih pokazatelja za 2022. godinu u odnosu na procjenu ostvarenja 2021. godine:

Pokazatelj ekonomičnosti iskazan u planu 2022. godine, u odnosu na procjenu ostvarenja 2021. godine, veći je za 19% uslijed povećanja ukupnih prihoda (za 271,2 milijuna kuna) i smanjenja ukupnih rashoda (za 63,1 milijuna kuna).

Planirani pokazatelj proizvodnosti za 2022. godinu veći je za 27,5% kao rezultat povećanja ukupnih prihoda i smanjenja broja zaposlenih u odnosu na procjenu ostvarenja 2021. godine.

Planirani pokazatelj rentabilnosti za 2022. godinu bilježi povećanje u odnosu na procjenu ostvarenja 2021. godine uslijed planirane veće bruto dobiti poslovanja. Manji poslovni rezultat u 2021. godini je rezultat izvanrednih okolnosti te je sukladno tome pokazatelj rentabilnosti Društva u 2021. godini bio negativan.

Planirana operativna dobit iznosi 123,2 milijuna kuna te je znatno veća u odnosu na procjenu ostvarenja 2021. godine uslijed planiranog povećanja poslovnih prihoda za 259,8 milijuna kuna i smanjenja poslovnih rashoda za 54,2 milijuna kuna.

Pokazatelj financijske stabilnosti u planu 2022. godine, u odnosu na procjenu ostvarenja 2021. godine, manji je za 3,2% kao rezultat povećanja ukupne pasive uslijed planiranog povećanja dugoročnih obveza.

Koeficijent tekuće likvidnosti za plansku 2022. godinu zadržava se na istoj razini kao i prošle godine.

Udjel troškova zaposlenih u ukupnim operativnim troškovima manji je za 9%, u odnosu na procijenjeni udjel u 2021. godini vezano za smanjenje operativnih troškova uslijed racionalizacije poslovanja i restrukturiranja društva Zagrebački holding d.o.o.

Planirani udjel troškova energije, u odnosu na procijenjeni udjel za 2021. godinu u operativnim rashodima, veći je za 10,8% uslijed porasta cijena energenata.

8. Zaključne ocjene

Plan poslovanja Društva za 2022. godinu izrađen je na pretpostavkama oporavka trenutne situacije uzrokovane krizom COVID-19.

Planom poslovanja za 2022. godinu Društvo planira ostvariti 18,6 milijuna kuna dobiti prije oporezivanja.

u tisućama kuna

Opis	Procjena ostvarenja 2021.	Plan 2022	Indeks
1	2	3	4=3/2
I. Poslovni prihodi	1.692.357	1.952.134	115,3
II. Poslovni rashodi	(1.883.158)	(1.828.946)	97,1
III. Financijski prihodi	67.018	78.434	117,0
IV. Financijski rashodi	(191.872)	(183.006)	95,4
Ukupni prihodi (I. + III.)	1.759.375	2.030.568	115,4
Ukupni rashodi (II. + IV.)	(2.075.030)	(2.011.952)	97,0
Dobit prije oporezivanja	(315.655)	18.616	(5,9)
<i>EBIT</i>	(190.801)	123.187	(64,6)
<i>EBITDA</i>	(24.549)	286.623	(1167,5)
<i>Neto promjena fer vrijednosti ulaganja u nekretnine</i>	-	-	-
<i>Vrijednosno usklađenje dugotrajne imovine</i>	(2.336)	-	-
<i>EBIT bez efekata neto promjene fer vrijed. ulaganja u nekretnine i vrijedn.usklađenja dug.imovine</i>	(188.465)	123.187	(65,4)
<i>EBITDA bez efekata neto promjene fer vrijednosti ulaganja u nekretnine i vrijedn.usklađenja dug.imovine</i>	(22.213)	286.623	(1290,3)
<i>(Gubitak) iz financijskih aktivnosti</i>	(124.854)	(104.572)	83,8

Planirana operativna dobit (EBIT) Društva u 2022. godini, u odnosu na procjenu ostvarenja 2021. godine, veća je za 314 milijuna kuna. Navedeno povećanje proizlazi iz rasta planiranih poslovnih prihoda uslijed povećanja planiranih poslovnih aktivnosti i smanjenja poslovnih rashoda koje će se provesti u 2022. godini putem:

- prodaje nekretnina podružnice Vladimir Nazor (hostel Halugica u Puntu na otoku Krku, hostel Loda u Skradinu i hostel Jelen u Skradu),
- primjene novog Cjenika usluga u podružnici Čistoća od 01. srpnja 2022. godine,
- zbrinjavanja kolektivnog viška radnika vezano za program restrukturiranja društva Zagrebački holding d.o.o.,
- aktivnostima kroz provedbu plana operativnog i financijskog restrukturiranja.



Plan investicija bez kapitalnih projekata za 2022. godinu je napravljen na način da se planira realizacija neophodnih investicija i prenesenih nerealiziranih investicija iz ranijih razdoblja te sveukupno iznosi 294,6 milijuna kuna (od čega se 37,4 milijuna kuna odnosi na prijenos investicija iz prethodne godine, a 257 milijuna kuna novih investicija u 2022. godini).

Materijalno najznačajniji iznos investicija Društva u 2022. godini planiraju podružnice Gradska groblja (110,6 milijuna kuna), Čistoća (78,4 milijuna kuna) i Robni terminali (za 26,4 milijuna kuna) te Korporativni servisi Društva (36,6 milijuna kuna).

U izgradnju objekata javne namjene Društvo u 2022. godini planira investirati 117 milijuna kuna (od čega se na izgradnju XII. Gimnazije odnosi iznos od 106,9 milijuna kuna i izgradnju Doma za starije Markuševec iznos od 10,2 milijuna kuna).

Nakon gospodarski izazovne 2021. godine uslijed krize uzrokovane pandemijom COVID-19 i potresom u gradu Zagrebu, u 2022. godini se nastavlja neizvjesnost u poslovanju gospodarskih subjekata pa tako i Društva, ali se očekuju znatna poboljšanja u operativnom poslovanju Društva koja će biti usmjerena na provedbu plana operativnog i financijskog restrukturiranja kojim će se Društvo intenzivno baviti tijekom cijele 2022. godine kako bi se nadoknadili akumulirani gubici iz ranijih godina te osigurao stabilan organski rast za nastavak održivog poslovanja Društva.

U Zagrebu, 18. siječnja 2022. godine

Predsjednik Uprave

Ivan Novaković

ZAGREBAČKI HOLDING

d. o. o. 9

ZAGREB, Ulica grada Vukovara 41