

Zagrebački holding d.o.o.



ZAGREBAČKI
HOLDING

Plan poslovanja za 2023. godinu



Sadržaj

1.	Polazišta za izradu Plana poslovanja za 2023. godinu	3
2.	Opis planiranih ciljeva poslovne politike za 2023.....	6
2.1.	Strateške odrednice i ciljevi poslovne politike za 2023. godinu.....	6
2.2.	Prijedlog mjera za realizaciju poslovnih ciljeva u 2023. godini.....	13
3.	Plan zaposlenosti, fizičkog opsega i kvalitete usluga za 2023. godinu	18
3.1.	Plan broja radnika	18
3.2.	Plan fizičkog opsega usluga.....	21
3.3.	Stanje kvalitete usluge	25
4.	Plan računa dobiti i gubitka Društva za 2023. godinu	33
5.	Plan Izvještaja o financijskom položaju Društva na dan 31.12.2023. godine	38
6.	Plan novčanog tijeka Društva za 2023. godinu	42
7.	Plan ključnih pokazatelja uspjeha – ekonomski, socijalni i ekološki aspekt	43
8.	Zaključne ocjene	45



1. Polazišta za izradu Plana poslovanja za 2023. godinu

Opći podaci o društvu i osnovnim djelatnostima

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

Glavne djelatnosti Društva su:

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

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

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

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



1.1. Postavke za izradu Plana poslovanja za 2023. godinu

Prema ranije utvrđenoj metodologiji izrade poslovnih planova, u skladu sa smjernicama za izradu Plana poslovanja za 2023. godinu izdanih od Grada Zagreba (Gradskog ureda za gospodarstvo, ekološku održivost i strategijsko planiranje) od 14. listopada 2022. godine te preporuka izdanih od strane Državnog ureda za reviziju i komercijalne revizije, gradskih vijećnika kao i smjernica organa Društva, sve podružnice Zagrebačkog holdinga d.o.o. su na temelju procjene ostvarenja za 2022. godinu izradile plan prihoda i rashoda za 2023. godinu.

Rezultati su prikazani u sljedećoj tablici:

u tisućama EUR

Opis	Procjena ostvarenja 2022.	Plan 2023.	Indeks
1	2	3	4=3/2
POSLOVNI PRIHODI	265.865	268.307	100,9
POSLOVNI RASHODI	222.748	243.242	109,2
NETO FINANCIJSKI REZULTAT	(14.668)	(22.439)	153,0
VII.DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA	28.449	2.626	9,2
EBIT	43.117	25.065	58,1
EBITDA	63.360	44.953	70,9

Plan poslovanja za 2023. godinu izrađen je na temelju slijedećih pretpostavki:

1. Pretpostavke za planiranje prihoda obuhvaćaju (i) cjelogodišnji učinak primjene novog modela poslovanja u segmentu pružanja javne usluge odvoza i zbrinjavanja miješanog komunalnog otpada na povećanje prihoda od prodaje za 17,4 milijuna eura (dalje u tekstu mEUR) (ii) povećanje prihoda od Grada Zagreba (za 15,7 mEUR) kroz povećani opseg radova u sklopu redovnih programa i programa malih komunalnih akcija.
2. Pretpostavke planiranog rasta materijalnih troškova i usluga su (i) 55% rast troškova sirovina i materijala u podružnicama koje su radno intenzivne (Zagrebačke ceste - +6,3 mEUR – u skladu s planiranim radovima za Grad Zagreb i većom količinom proizvodnje asfaltnih mješavina, Čistoća +2,3 mEUR – cjelogodišnji učinak troškova nabave vrećica za prikupljanje komunalnog otpada, Zrinjevac +1,2 mEUR – veći troškovi održavanja parkova i dječjih igrališta vezano uz povećanje opsega radova; ostale podružnice su na poziciji materijalnih troškova i usluga planirale rast troškova prema projiciranoj stopi inflacije za 2023. od 8% (ii) troškovi električne energije planirani su po zajamčenoj cijeni sukladno Uredbi Vlade Republike Hrvatske o otklanjanju poremećaja na domaćem tržištu energije s prosječnom cijenom od 0,58 kn/kwh uvećanoj za stopu inflacije. Trošak električne energije planiran je po neto principu u iznosu od 4,9 mEUR.



- (iii) troškovi goriva planirani su sukladno važećim cijenama na tržištu na dan 13.12.2022. uvećanih za stopu inflacije (eurodizel BS 1,28 EUR/l, eurosuper BS 95 1,16 EUR/l , lož ulje 0,93 EUR/l .
3. Troškovi osoblja veći su za 7,8 mEUR sukladno primjeni novog Kolektivnog ugovora te uvećanim iznosima određenih materijalnih prava radnika temeljenih na izmjenama Pravilnika o porezu na dohodak.
 4. Financijski rashodi su veći za 10 mEUR primarno radi većih kamata na klupski kredit od 240 mEUR te radi očekivanih većih kamata na refinancirane obveznice za razdoblje srpanj – prosinac 2023. godine po planiranoj stopi od 5% godišnje (za razdoblje siječanj – lipanj planirana kamata iznosi 3,875%).



2. Opis planiranih ciljeva poslovne politike za 2023.

2.1. Strateške odrednice i ciljevi poslovne politike za 2023. godinu

Zajednički ciljevi poslovne politike svih podružnica Društva za 2023. godinu su:

- *upravljanje ljudskim resursima provođenjem slijedećih mjera:*
 - upravljanje radnim učinkom zaposlenika
 - upravljanje apsentizmom kroz (i) sustavno praćenje odsustva zaposlenika i primjenu aktivnosti za prevenciju i za smanjenje neplaniranih odsustava, (ii) standardiziranje evidencije dolazaka i odlazaka na razini svih podružnica (iii) smanjenje rezervacija za neiskorišteni godišnji odmor (smanjiti sa 10 prenesenih dana godišnjeg odmora u 2022. godini na 5 dana godišnjeg odmora).
- *digitalizacija poslovnih procesa* kako za interne korisnike/zaposlenike tako i za korisnike komunalnih usluga pri čemu se planiraju poduzeti sljedeći koraci:
 - početne aktivnosti uvođenja ERP-a koje će uključivati centralno upravljanje financijama, kontrolingom i konsolidacijom svih podružnica u sastavu Zagrebačkog holdinga. Uvođenjem navedenog sustava sve bi podružnice obavljale navedeno poslovanje na jedinstvenoj platformi koja bi omogućila obavljanje svih transakcija unutar standardiziranih procesa. U jedinstvenom sustavu bi se pratilo financijsko poslovanje svih podružnica i društava, uveo bi se jedinstveni model upravljanja, odobrenja i kontrole troškova i izvršenja financijskih obveza društva. U siječnju 2023. godine provedeno je savjetovanje za uvođenje ERP-a. Odluka o odabiru je planirana za treći kvartal 2023. godine nakon čega će slijediti daljnje aktivnosti oko odabira i implementacije sustava,
 - nastavak razvoja e-platforme Zagrebačkog holdinga s ciljem stvaranja centralnog mjesta za upravljanje uslugama i korisnicima usluga te razvoj novog digitalnog kanala komunikacije Zagrebačkog holdinga za prezentaciju podataka i interaktivnu komunikaciju korisnika usluga Grupe Zagrebački holding. Tijekom 2023. godine očekuje se uvođenje produkcijske okoline, puna integracija te nakon provedenog uspješnog testiranja dovodjenje projekta do pune funkcionalnosti,
 - uvođenje sustava za izdavanje računa (billing sustava) na razini podružnica/ društava Zagrebačkog holdinga. Navedeno se primarno odnosi na tvrtke koje izdaju redovito veliki broj računa na osnovu mjesečnog utvrđenja stanja mjerila ili izvršenih usluga primjerice Vodoopskrba i odvodnja d.o.o., Gradska plinara Zagreb-Opskrba d.o.o., Čistoća i Gradska groblja. Planiranom investicijom uklonila bi se potreba za vanjskim pružateljima navedenih usluga čime se planira ostvariti ušteda. Pokretanje natječaja za billing sustav očekuje se nakon Odluke o odabiru za novi Integralni informacijski sustav ZGH (ERP),
 - Modernizacija datacentra i podizanje na adekvatnu razinu primarno usmjereno na povećanje brzine, razine sigurnosti te na uštedu - planira se postaviti Tier 3 datacenter gdje bi se primarni datacenter premjestio na vanjsku lokaciju, trenutni datacenter postavio kao „back up“ i uveo tzv „disaster recovery plan“. Savjetovanje za nadogradnju postojećeg data



centra provedeno je u razdoblju od 13. siječnja do 18. siječnja 2023. godine. Implementacija opreme očekuje se u trećem kvartalu 2023. godine,

- *upravljanje javnom nabavom* kroz implementaciju dinamičke javne nabave te mapiranje i optimizaciju procesa javne nabave čime se namjerava ostvariti ušteda od 6,6 mEUR (oko 5% ukupne godišnje vrijednosti nabave),
- *uvođenje tehničke zaštite* s ciljem smanjenja potrebe za vanjskim ljudskim resursima čime bi se ostvarile značajne uštede,
- *strateške mjere u području Cross-sellinga* što podrazumijeva da bi sastavnice Zagrebačkog holdinga trebale poticati prodaju proizvoda i usluga između podružnica.

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

2.1.1. Podružnica Čistoća

Najznačajnije strateške odrednice i ciljevi podružnice Čistoća koji se planiraju realizirati tijekom 2023. godine:

- nastavak implementacije odredbi i ciljeva Zakona o gospodarenju otpadom (NN 84/21) primjenom Odluke o načinu pružanja javne usluge sakupljanja komunalnog otpada na području Grada Zagreba (Službeni glasnik Grada Zagreba br. 7/22, 19/22, 33/22),
- donošenje i provedba novih programa odvoza komunalnog otpada od fizičkih i pravnih korisnika koji uz postizanje ciljeva o odvajanju otpada propisanih Zakonom jamče povećanu kvalitetu javne usluge odvoza komunalnog otpada u smislu redovitosti i urednosti,
- implementacija suvremenog sustava sakupljanja otpada u centru grada ugradnjom tehničkih rješenja koja omogućavaju smanjenje i trajno uklanjanje spremnika sa javnih površina, poglavito pješačkih i prometnih koridora,
- povećanje kvalitete i razine usluge čišćenja i pranja javnih površina koja je temelj pružanja usluge održavanja čistoće javnih površina ulaganjem u mjere povećanja učinkovitosti, raspoloživih ljudskih i tehnoloških kapaciteta, osuvremenjivanjem i revizijom radnih procesa, normativa i sustava praćenja kvalitete, edukacijom komunalnih djelatnika, sve navedeno u cilju čišćih i urednijih javnih površina poput trgova, pješačkih i biciklističkih staza, prometnica namijenjenih prometu motornih vozila, stepeništa i koridora javne namjene i sl.

2.1.2. Podružnica Zrinjevac

Glavne strateške odrednice i ciljevi podružnice Zrinjevac za 2023. godinu su:

- kvalitetna i pouzdana javna usluga kroz unapređenje postojećih proizvoda, usluga i uslužnih servisa,
- unapređenje i poboljšanje proizvodnog procesa s fokusom na efikasnost i jednostavnost istih kao i poboljšanje sinergije s ostalim podružnicama koje mogu koristiti usluge poslovnih procesa podružnice Zrinjevac,
- podizanje kvalitete pružene usluge uređenja javnih zelenih površina,
- izrada plana razvoja podružnice Zrinjevac s ciljem uspostave proizvodno-oporabnog centra i kogeneracijskog postrojenja.

2.1.3. Podružnica Zagrebparking

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

Podružnica je razvila ePK portal te aplikaciju ZgPark, putem kojih je moguća kupnja usluga parkiranja čime je umanjena potreba dolaska u prostorije Centra za korisnike Zagrebačkog holdinga i ostala prodajna mjesta. U 2023. godini Podružnica će zainteresiranim korisnicima omogućiti dodatan kanal prodaje instalacijom e-kioska na 7 atraktivnih lokacija u gradu Zagrebu.

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

Odlika modernog, suvremenog grada jest posjedovanje dovoljnog broja kvalitetnih parkirnih mjesta koja su pristupačna i dostupna u svakom trenutku i na različitim dijelovima gradskog područja. Iznimno veliku potražnju za parkirališnim mjestima u užem centru grada, kao i nepovoljan omjer raspoloživih parkirališnih mjesta i broja povlaštenih parkirališnih karata, nužno je u određenoj mjeri regulirati i određenom modifikacijom sustava naplate i kontrole parkiranja u gradu Zagrebu. U 2023. godini Podružnica će analizirati moguće modele sustava naplate i kontrole parkiranja s ciljem unaprjeđenja i povećanja efikasnosti prometa u mirovanju u užem i širem centru Grada orijentiranim na postizanje i zadržavanje zadovoljstva svih uključenih nositelja interesa.

Nadalje, u svrhu rasterećenja prometa u mirovanju u najkritičnijoj zoni parkiranja, ZONA I, Grad Zagreb namjerava pokrenuti projekt izgradnje podzemne javne garaže „KLAIĆEVA“ na prostoru srednjoškolskog igrališta omeđenog prostorom Savska – Kačićeva – Klaićeva - Kršnjavoga površine 22.606 m².

Tijekom 2023. godine podružnica će svojim djelovanjem i dalje nastojati osigurati učinkovito pružanje komunalnih usluga i drugih urbanih servisa odgovornim korporativnim poslovanjem orijentiranim na postizanje i zadržavanje zadovoljstva svih uključenih nositelja interesa.

2.1.4. Podružnica Gradska groblja

Glavne odrednice i ciljevi poslovne politike podružnice Gradska groblja za 2023. godinu su:

- osiguranje investicija iz gradskog proračuna u izgradnju novih grobnih mjesta,
- maksimalno iskorištenje vanjskih izvora (fondovi i osiguranje) za financiranje obnove,
- kontinuirano podizanje kvalitete ceremonije ispraćaja i ukopa na svim grobljima,
- uvođenje novih tehnologija u procese radi optimizacije broja potrebnih izvršitelja, kao i olakšavanje radnih zadataka trenutnim izvršiteljima (proces ukopa i kremacija),
- izgradnja ograda, uređenje i održavanje cesta i putova te zelenila na svim grobljima kroz sinergiju s drugim podružnicama,
- podizanje razine sigurnosti (uključivo smanjenje krađa) kontinuiranom prisutnosti djelatnika 24/7 na svim značajnijim grobljima te ulaganjem u tehničku zaštitu,
- prodaja cvjetnih aranžmana i usluga održavanja grobnih mjesta putem web shopa,
- unapređenje procesa upravljanja grobnim mjestima kroz promjenu postupka upisa u grobni očevidnik.

2.1.5. Podružnica Robni terminali Zagreb

Podružnica Robni terminali Zagreb u 2023. godini nastavit će razvijati i učvršćivati partnerske odnose s klijentima pružajući paletu usluga adekvatne kvalitete po tržišno opravdanim uvjetima kroz:

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

2.1.6. Podružnica Tržnice Zagreb

Poslovna politika podružnice Tržnice Zagreb u 2023. godini, kao i prethodnih godina, biti će usmjerena na zaustavljanje negativnog trenda pada prihoda i povećanje konkurentne sposobnosti.

Čistoća gradskih tržnica od posebnog je značaja za poslovanje, posebno u kontekstu strogih HACCAP mjera vezanih uz hranu. Tržnice Zagreb u idućoj godini imaju za cilj značajno podići produktivnost rada u segmentu Odjela pripreme i čišćenja, između ostalog nabavom potrebne opreme, posebno multifunkcijskih strojeva za čišćenje, koji značajno štede potrošnju vode, te sirovine i rad ljudi.

U cilju privlačenja što većeg broja potrošača na tržnice i povećanja prihoda potrebno je provesti cjeloviti projekt obnove zagrebačkih gradskih tržnica, njihove revitalizacije i transformacije u funkcionalni prostor prilagođen potrebama građana tijekom cijelog dana:

- izrada glavnog projekta rekonstrukcije krovništva tržnice Utrine,
- izrada projektne dokumentacije za rekonstrukciju tržnice Branimirova,
- projekt izgradnje sustava video nadzora na kompleksu veletržnica i hladnjača,



- studija izvedivosti izgradnje logističko-distributivnog centra za voće, povrće i živežne namirnice grada Zagreba uz definiranje lokacije.

2.1.7. Podružnica Autobusni kolodvor Zagreb

Poslovna politika podružnice Autobusni kolodvor u 2023. godini biti će usmjerena na povećanje konkurentnosti na digitaliziranom tržištu prodaje karata kojim dominira Internet prodaja i prodaja karata putem aplikacije.

Glavne strateške odrednice podružnice Autobusni kolodvor Zagreb za 2023. godinu obuhvaćaju:

- proširenje poslovnih odnosa s prijevoznicima s ciljem prodaje karata na linijama na kojim podružnica zasad ne prodaje karte, kao i zaključenje ugovora o prodaji karata s novim poslovnim partnerima u Hrvatskoj i inozemstvu,
- podizanje standarda usluge,
- uvođenje novih tehnologija i automatizacija procesa poput vođenja evidencije polazaka i dolazaka autobusa,
- izlazak na druga tržišta putem nadogradnje Internet prodaje i kroz aplikaciju za prodaju karata na mobilnim uređajima (OBEO),
- razvoj novih sadržaja kroz Travel Centar koji će se postići investicijama rekonstrukcije visećeg stropa i potpune klimatizacije prostora. One otvaraju mogućnost nove dimenzije prostora kroz veću vrijednost najмова postojećih poslovnih prostora i prostora na galeriji uz otvaranje Food cornera koji bi dao novi sadržaj i novu dodanu vrijednost kolodvoru,
- ulaganja u prilagodbu zgrade invalidnim osobama zbog činjenice da se prodajna mjesta nalaze na gornjoj etaži. U skladu s pravilnikom o osiguranju pristupačnosti građevina osobama s invaliditetom i smanjene pokretljivosti omogućava se lakši pristup odlaznim peronima kroz ugradnju dizala između čekaonice i odlaznih perona kao i taktilnih traka koje olakšavaju kretanje kroz objekt slijepim i slabovidnim osobama.



2.1.8. Podružnica Zagrebački digitalni grad

Podružnica Zagrebački digitalni grad 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 Podružnice su:

- nastavak aktivnosti rješavanja pitanja vlasništva nad DTK infrastrukturom na području Grada Zagreba u korist Grada Zagreba (kao vlasnika infrastrukture), odnosno podružnice koja tom infrastrukturom upravlja na temelju dobivenih ovlasti te daljnji razvoj infrastrukture,
- gradnja suvremenih svjetlovodnih mreža u novim naseljima Grada Zagreba sa 625 km novih svjetlovodnih priključaka kao preduvjet razvoja 5G mreže, a sve u svrhu podizanja kvalitete života građana Grada.

2.1.9. Podružnica Vladimir Nazor

Osnovni ciljevi poslovne politike za 2023. godinu odnose se na:

- ulaganja u obnovu i održavanje objekata Podružnice s ciljem podizanja kvalitete usluge u službi korisnika, a značajnija planirana ulaganja odnose se na sanaciju objekata i infrastrukture u hostelu Stoimena (Crikvenica), rekonstrukciju objekata i infrastrukturne mreže na lokaciji Grad mladih te sanaciju sustava za pripremu potrošne tople vode u hotelu Tomislavov dom,
- poboljšanje financijskog rezultata Podružnice s krajnjim ciljem osiguravanja dugoročno održivog poslovanja koji se planira postići unapređenjem poslovanja u smislu povećanja poslovnih prihoda, optimizacijom svih poslovnih procesa i dodatnim kontrolama poslovnih rashoda,
- osiguravanje dugoročnih preduvjeta za privlačenje kvalitetne radne snage kao nužnog uvjeta stabilnog poslovanja Podružnice,
- intenzivniju suradnju sa tijelima i institucijama Grada Zagreba na boljoj iskoristivosti smještajnih kapaciteta Podružnice u skladu s potrebama i strateškim interesima Grada Zagreba.

2.1.10. Podružnica Zagrebačke ceste

Osnovni ciljevi poslovne politike podružnice Zagrebačke ceste za 2023. godinu su:

- ugovaranje i izvršenje radova sa 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 većeg opsega radova iz asfalterskog programa na javnim cestama kojim bi se izvodili značajni zahvati na najvažnijim prometnicama grada, a samim time poboljšala kvaliteta i sigurnost prometa,
- reorganizacija Zimske službe u svrhu racionalizacije i povećanja efikasnosti,
- cilj je osposobiti Podružnicu za djelovanje u tržišnim uvjetima, te postizanje i održavanje pozicije lidera u proizvodnji asfalta kroz operativnu efikasnost u regiji Središnje Hrvatske,

2.1.11. Podružnica Arena Zagreb

Strateške odrednice podružnice Arena Zagreb za 2023. obuhvaćaju:

- usmjeravanje na pronalaženje drugih vrsta prihoda kao što je najam reklamnih površina i usluge suorganizacije događanja te povećanje obujma posla kroz održavanje višednevnih sajamskih i sportskih događanja,
- davanje u zakup poslovnih prostora, male dvorane za sport ili rekreaciju, i dvorane za organiziranje događanja sportskog, obiteljskog, glazbenog karaktera, kao i sajмова te kongresa.

2.1.12. Podružnica AGM

Poslovna politika AGM-a za 2023. godinu temeljena je u okviru:

- nakladničke djelatnosti:
 - odabirom novih naslova i dotisku tržišno već potvrđenih naslova,
 - uređenje poslovnih prostora, snažnije pozicioniranje WEB-prodaje (vlastitih i inih izdanja),
 - pozicioniranja lektirnih naslova oplemenjenih novom formom (strip) i digitalnim sadržajima (AR-proširena stvarnost) na nakladničkom i knjižarskom tržištu te u sustavu osnovnoškolskog obrazovanja,
 - 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 (organizacije različitih prezentacija pojedinih slikarskih tehnika, uključujući i prodaju umjetničkog pribora i materijala, monografija i knjiga koje obrađuju različite tehnike likovnog izražavanja),
- knjižarsko-trgovinske djelatnosti putem osvježavanja asortimana novim svjetskim naslovima.



2.2. Prijedlog mjera za realizaciju poslovnih ciljeva u 2023. godini

U nastavku slijedi kratki pregled mjera za realizaciju poslovnih ciljeva u 2023. godini po najznačajnijim podružnicama Društva.

2.2.1. Podružnica Čistoća

Kao osnovne poslovne aktivnosti nužne za ostvarenje propisanih ciljeva mogu se istaknuti:

- izrada novih programa odvoza komunalnog programa temeljem normiranja, praćenja i prilagođavanja raspoloživih kapaciteta usporedno sa smanjenjem količina predanog miješanog i povećanjem količina predanog reciklabilnog komunalnog otpada te obavještanje i edukacija korisnika javne usluge,
- implementacija podzemnih spremnika u povijesnoj jezgri grada Zagreba radi povećanja urednosti javnih površina i racionalizacije dinamike odvoza otpada kako bi ista bila učinkovita te imala manji utjecaj na promet i korištenje javnih površina nego što je bilo dosad,
- dovršetak digitalizacije sustava gospodarenja otpadom nužnog za optimizaciju i praćenje realizacije programa odvoza komunalnog otpada usklađenog sa promjenama navika korisnika u kontekstu odvajanja otpada i resursa potrebnih za navedeno, prikupljanje i obradu podataka o izvršenju usluge korisnicima, sklapanje i praćenje ugovora korisnicima, realizaciju ugovornih kazni te kreiranje radnih naloga potrebnih za provođenje opisanog sustava,
- realizacija programa održavanja čistoće i urednosti javnih prometnih površina i pratećeg sadržaja za kojeg je podružnica zadužena poput održavanja urbane opreme za odlaganje otpadaka u planiranom opsegu i frekvenciji,
- povećanje efikasnosti i produktivnosti zaposlenika kroz definirane pokazatelje poslovanja za operativnu razinu (analiza radnih mjesta i nova sistematizacija),
- realizacija planiranih investicija u vidu nabave opreme za sakupljanje i obradu otpada i specijaliziranih vozila.

2.2.2. Podružnica Zagrebačke ceste

U svrhu realizacije poslovnih ciljeva nužno je provesti slijedeće aktivnosti:

- smanjiti potrebe za osnovnim sirovinama i materijalima (kamen i bitumen) u proizvodnji asfalta i gradnji prometnica modelom održivog razvoja, aktivnijom upotrebom postrojenja za reciklažu građevinskog otpada na Jakuševcu (kapacitet postrojenja: 80 tona/sat) i povećanjem upotrebe recikliranog materijala u proizvodnji asfaltnih mješavina na reciklažno-asfaltnoj bazi u Rakitju (udio recikliranog materijala u procjeni za 2022. godinu je 10%, u narednim razdobljima moguće je ostvarenje udjela i do 20% ako se postigne dogovor s gradskim uredima o vrsti asfaltnih mješavina koje bi se koristile prilikom izgradnje i održavanja cesta), čime se planira postići konkurentna cijena na tržištu,
- organizacija izvođenja radova i koordinacija pojedinih službi sa naglaskom na mogućnost ponude asfalta na tržištu neovisno o redovnom poslovanju i proizvodnji za potrebe izvršenja ugovorenih radova sa Gradom Zagrebom,
- smanjenje udjela kooperantskih usluga na način da većinu poslova Podružnica izvršava vlastitim kapacitetima (s obzirom na procjenu 2022. udio troškova kooperanata u materijalnim troškovima iznosi oko 30%, a u prihodima oko 20% - tako da bi smanjenje od 5% rezultiralo uštedom od oko 1,1 mEUR),



- povećanje efikasnosti i produktivnosti zaposlenika kroz definirane pokazatelje poslovanja za operativnu razinu (analiza radnih mjesta i nova sistematizacija),
- provesti planirani investicijski ciklus kroz nabavu opreme, vozila i strojnog parka.

2.2.3. Podružnica Zrinjevac

Mjere za realizaciju poslovnih ciljeva u 2023. godini su:

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

2.2.4. Podružnica Zagrebparking

Poslovna orijentacija Podružnice u budućnosti će se oslanjati na razvoj 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, evidencije i provođenja poslovnih procesa,
- uz ulaganja u infrastrukturu i kvalitetu usluga, kontinuirano se ulaže i u unapređenje odnosa s korisnicima i to primarno kroz proces digitalizacije poslovanja koja, među ostalim, omogućuje dizajniranje usluga upravo prema potrebama korisnika.

U 2023. godini Podružnica planira realizirati započetu investiciju i nabavu 2 vozila za skeniranje registarskih oznaka na javnim parkiralištima kojima upravlja. Implementacijom novog sustava za prepoznavanje registarskih oznaka na javnim parkiralištima podići će se kvaliteta operativnih procesa te osigurati platforma za razvoj i pružanje novih usluga.

2.2.5. Podružnica Robni terminali Zagreb

Strateški ciljevi podružnice Robni terminali Zagreb zahtijevaju:

- implementaciju nove organizacijske i operativne strukture uz paralelno uvođenje nove softverske podrške putem koje bi se učinkovitije upravljalo slobodnim kapacitetima, dokumentima, izvještajima te olakšalo praćenje realizacije ugovora u svim dijelovima osnovne djelatnosti,



- reviziju postojećih poslovnih procesa, te naglasak na aktivnu komunikaciju sa klijentima, a koji bi uz novo implementirani softver doveli do brže reakcije odgovora na potrebe tržišta, odnosno postojećih klijenata i optimizaciju vremena pružanja usluge,
- plansko odrađivanje investicijskog održavanja,
- pridržavanje rokova i kontrola izvršenja.

2.2.6. 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
- nabava opreme i multifunkcijskih strojeva za podizanje kvalitete usluge, produktivnosti rada i uštede u potrošnji vode prilikom čišćenja tržnica.

Podružnica također planira poduzeti aktivnosti oko:

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

Navedene mjere dovest će do poboljšanja upravljanja 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. Planira se nastavak provedbe uspješno realiziranih raznovrsnih pilot-projekata (Plac–mljac, Bazar Food Fest) u poslijepodnevnim 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 2023. godini potrebno je poduzeti sljedeće aktivnosti:

- Podružnica AKZ čiji je najveći prihod prodaja karata, a koja posluje na tržištu koje se stalno mijenja u korist novih tehnologija, u 2023. godini planira povećanje ulaganja u marketinške aktivnosti na novim kanalima komunikacije s korisnicima (društvene mreže, portali, web oglašavanja) u cilju povećanja prihoda od prodaje. Konkurencija koristi Internet portale za plasiranje informacija o svojoj usluzi stoga podružnica intenzivno radi na tome da se uključi u tržišnu utakmicu i u tom dijelu s ciljem dosezanja udjela od 25% na godišnjoj razini u ukupnoj prodaji,
- realizacija predloženih investicija – Travel Centar.



2.2.8. Podružnica Zagrebački digitalni grad

Podružnica Zagrebački digitalni grad je do sada sagradila svjetlovodnu infrastrukturu koju čini ukupno 6.265 priključaka u 9 naselja – i u naseljima u kojima je investitor bio Grad Zagreb, ali i u suradnji sa privatnim investitorima. U narednoj godini planira se početak gradnje čak 3 nova naselja u kojima će podružnica Zagrebački digitalni grad biti prisutna kao investitor u svjetlovodne mreže te realizirati novih 625 svjetlovodnih priključaka.

2.2.9. Podružnica Vladimir Nazor

Aktivnosti na provođenju mjera racionalizacije u cilju poboljšanja uspješnosti, organizacije i razvoja poslovanja tijekom 2023. godine obuhvaćaju:

- adaptaciju i renovaciju smještajnih kapaciteta koja obuhvaća nabavu namještaja, ugostiteljske opreme i aparata te opreme za dječje igralište, sve u cilju pružanja kvalitetne usluge čime bi se zadržali postojeći i privukli novi korisnici,
- korekcije cjenika hotelskog i hostelskog kapaciteta, zatim ugostiteljskih usluga kao i svih programa za djecu i mlade, sukladno povećanim ulaznim troškovima uslijed inflacije,
- povećanje broja gostiju korištenjem novih prodajnih kanala, proaktivnijim pristupom prodaji i intenziviranjem marketinških aktivnosti,
- centralizacija prodaje unutar Podružnice (prodaje hostelskih smještaja i prodaje turističkih kapaciteta) kako bi se sinergijskim djelovanjem postigla jasnija struktura u prodajnim kampanjama i veća snaga usmjerila na ciljano tržište a to su građani Grada Zagreba,
- racionalno trošenje svih materijalnih resursa (racionalno upravljanje zalihama i energentima),
- smanjenje negativnog rezultata pojedinih poslovnih jedinica komercijalizacijom istih (najam, prodaja),
- 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 2023. godini poduzimanje niza poslovnih aktivnosti kako bi se održao veliki interes za organizaciju događanja u dvorani Arena te kako bi Podružnica bila spremna na povećani obujam poslova. Planirane aktivnosti uključuju:

- 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 2023. godini planira se 44 dana većih događanja (koncerti, sportska događanja, sajmovi) – procjena za 2022. godinu je 28 dana - te 8 dana malih događanja (procjena za 2022. godinu je 4 događanja),
- postavom sustava zastora i pregrada u višenamjenskoj dvorani Arena Zagreb - dvorana je postala atraktivna za manja događanja (<10000 posjetitelja),
- 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

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

- kontinuirana optimizacija svih poslovnih procesa uspostavom nove sistematizacije te nabavom nove opreme za ukope i održavanja,
- nastavak optimizacije modela gospodarenja otpadom koji nastaje unutar Podružnice, a koji uključuje nabavu opreme te uređenje prostora za vršenje istog,
- nastavak optimizacije korištenja voznog parka s naglaskom na korištenje vlastitih specijalnih vozila,
- poboljšanje energetske učinkovitosti Podružnice zamjenom osobnih i N1 vozila električnim inačicama, izgradnjom solarnih elektrana i električnih punionica, kao i intenzivnije investicijsko održavanje objekata kroz sanacije krovovišta te obnovu fasada, stolarije i rasvjete na više lokacija,
- uvođenje standardiziranih BI izvještaja u cilju učinkovitijeg praćenja tekućeg poslovanja,
- uspostavu kontroliranog i kvalitetno praćenog sustava ulaska i izlaska vozila na većim grobljima.

2.2.12. Podružnica AGM

Podružnica AGM će tijekom 2023. godine poduzeti sljedeće mjere za ostvarivanje poslovnih politika:

- tiskanje knjiga u nakladama ovisnima o ciljanoj skupini kojoj je knjižni naslov namijenjen,
- prijevodi naslova hrvatskih autora na strane jezike
- korištenje vlastitih prostora i prostora Grada Zagreba za predstavljanje vlastitog izdavačkog programa,
- kontinuirano ažuriranje i sklapanje novih ugovora s dobavljačima trgovačke robe,
- ažuriranje postojećih i sklapanje novih ugovora o komisiji s hrvatskim nakladnicima.

3. Plan zaposlenosti, fizičkog opsega i kvalitete usluga za 2023. godinu

3.1. Plan broja radnika

Društvo Zagrebački holding d.o.o. je 2022. godinu završilo sa ukupno 4.811 radnika od čega je 4.704 radnika zaposleno na neodređeno vrijeme i 107 radnika na određeno vrijeme. Kretanje broja radnika po podružnicama Društva prikazano je u tablici u nastavku:

Podružnica	Ostvarenje 31.12.2021.			Plan 31.12.2022.			Ostvarenje 31.12.2022.			Plan 31.12.2023.			Razlika
	Neodređeno	Određeno	Ukupno zaposleni	Neodređeno	Određeno	Ukupno zaposleni	Neodređeno	Određeno	Ukupno zaposleni	Neodređeno	Određeno	Ukupno zaposleni	
1	2	3	4=2+3	5	6	7=5+6	8	9	10=8+9	11	12	13=11+12	14=13-10
Ukupno	4.974	187	5.161	4.488	186	4.674	4.704	107	4.811	4.791	20	4.811	-

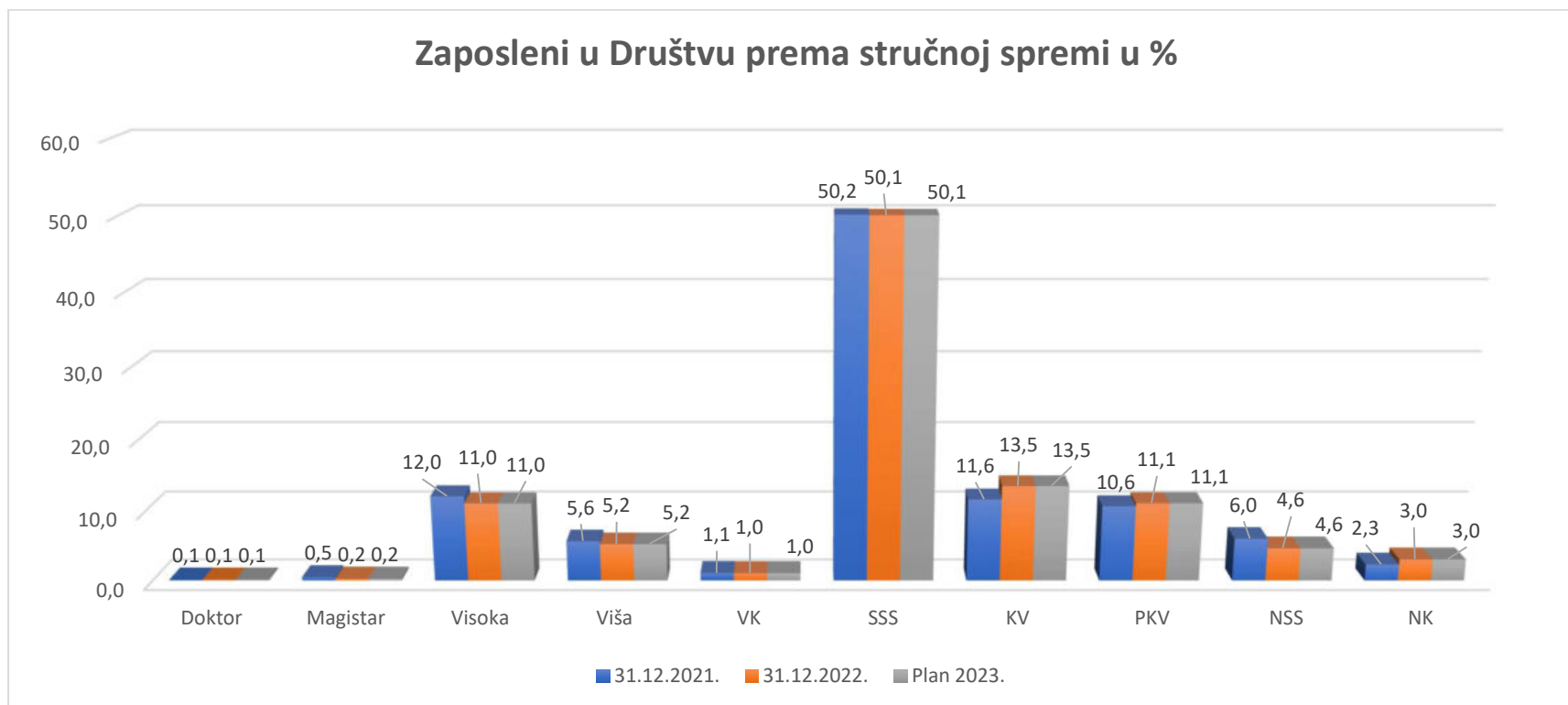


Kako je vidljivo iz prethodne tablice, Društvo na dan 31.12.2023. godine planira zapošljivati 4.811 radnika, od čega 4.791 radnika na neodređeno i 20 radnika na određeno vrijeme. Planirani broj zaposlenih u 2023. godini se zadržao na razini ostvarenja 2022. godine.

Planom zaposlenih u 2023. godini planiran je:

- odlazak 23 radnika putem prirodnog odljeva,
- odlazak 112 radnika putem poslovno uvjetovanih otkaza iz 2022. godine, a kojima zbog trajanja otkaznih rokova radni odnos prestaje tijekom 2023. godine,
- zapošljavanje 135 radnika vezano za popunjavanje radnih mjesta na kojima se unutar podružnica obavljaju poslovi osnovnih djelatnosti.

Broj zaposlenih Društva prema stručnoj spremi prikazan je grafičkim prikazom. Iz istog je razvidno da u Planu poslovanja za 2023. godinu Društvo planira najviše radnika zapošljavati sa srednjom stručnom spremom (50,1%).



3.2. Plan fizičkog opsega usluga

U nastavku prikazujemo fizičke pokazatelje poslovanja podružnica Čistoća, Zagrebačke ceste, Zrinjevac i Zagrebparking koje zajedno ostvaruju ukupno 71,1% prihoda od prodaje (Gradu Zagrebu, gospodarstvu, građanima i povezanim društvima) u Planu poslovanja 2023. godine.

R. br.	Vrsta usluge	Mjerna jedinica	Ostvareno 2021.	Plan 2022.	Procjena ostvarenja 2022.	Plan 2023.	Indeks		
							8=6/4	9=6/5	10=7/6
1	2	3	4	5	6	7	8=6/4	9=6/5	10=7/6
Čistoća									
1.	Javna usluga sakupljanja i odvoza komunalnog otpada								
1.1.	a) Prosječna mjesečna zadužena površina - poslovni korisnici	m ²	1.586.472	1.478.000	1.478.000	*	93,2	100,0	
	b) Prosječno mjesečno zadužen volumen domaćinstva	l	186.575.351	189.543.000	165.110.000	78.210.000**	88,4	87,1	47,4
1.2.	Prosječan mjesečni broj korisnika		401.275	402.800	402.800	401.500	100,4	100,0	99,7
	- kućanstva		368.632	370.000	370.000	375.000	100,4	100,0	101,4
	- poslovni korisnici - redovna usluga		12.367	20.300	11.000	10.500	88,9	54,2	95,5
	- poslovni korisnici - pojedinačna usluga		7.711		9.300	10.000	120,6		107,5
	- hladni pogon		12.565	12.500	12.500	6.000	99,5	100,0	48,0
2.	Sakupljeni otpad, od toga:	t	286.395	298.510	276.000	274.000	96,4	92,5	99,3
	- miješani komunalni otpad	t	175.160	172.800	169.500	148.000	96,8	98,1	87,3
	- miješani komunalni otpad sakupljen od korisnika	t	173.903	165.000	166.000	144.000	95,5	100,6	86,7
	- miješani komunalni otpad izdvojen iz glomaznog	t	1.257	7.800	3.500	4.000	278,5	44,9	114,3
	- ostali prikupljeni otpad	t	111.234	125.710	110.000	130.000	98,9	87,5	118,2
3.	Otpad odložen na odlagalištu, od toga:	t	191.706	191.000	181.700	166.000	94,8	95,1	91,4
	- miješani komunalni otpad	t	175.289	173.000	169.500	148.000	96,7	98,0	87,3
	- ostale vrste otpada	t	16.417	18.000	12.200	18.000	74,3	67,8	147,5

PLAN POSLOVANJA ZA 2023. GODINU

R. br.	Vrsta usluge	Mjerna jedinica	Ostvareno 2021.	Plan 2022.	Procjena ostvarenja 2022.	Plan 2023.	Indeks		
							8=6/4	9=6/5	10=7/6
1	2	3	4	5	6	7	8=6/4	9=6/5	10=7/6
4.	Zemlja za prekrivku	t	120.437	170.000	130.000	130.000	107,9	76,5	100,0
5.	Proizvedena električna energija	kWh	28.677.508	27.600.000	28.742.760	29.000.000	100,2	104,1	100,9
6.	Održavanje j.p.p.	m ²	821.752.486	938.142.600	729.501.060	847.759.000	88,8	77,8	116,2
	- ručno čišćenje j.p.p.	m ²	543.693.634	655.835.600	515.699.115	609.384.000	94,9	78,6	118,2
	- strojno čišćenje j.p.p.	m ²	133.450.518	112.852.000	96.717.269	101.920.000	72,5	85,7	105,4
	- pranje j.p.p.	m ²	144.608.334	169.455.000	117.084.676	136.455.000	81,0	69,1	116,5
Zagrebačke ceste									
1.	Sanacija kolnika asfaltom - zatvaranje udarnih jama	t	1.603	1.400	851	1.550	53,1	60,8	182,1
2.	Sanacija kolnika asfaltom - popravak manjih površina ručno	t	4.961	4.000	3.430	5.300	69,1	85,8	154,5
3.	Sanacija makadamskih kolnika sa dodatkom kamenog materijala	m ²	308.015	220.000	226.000	466.000	73,4	102,7	206,2
4.	Sanacija makadamskih kolnika bez dodatka kamenog materijala	m ²	157.117	160.000	112.000	160.000	71,3	70,0	142,9
5.	Uređenje odvodnih jaraka - čišćenje	m	6.914	7.000	680	7.000	9,8	9,7	1.029,4
6.	Uređenje odvodnih jaraka - iskop	m	37.065	30.000	39.300	61.000	106,0	131,0	155,2
7.	Košnja - strojno	m ²	5.473.860	5.500.000	7.425.500		135,7	135,0	
8.	Košnja - ručno	m ²	41.362	40.000	60.280		145,7	150,7	
9.	Sanacija propada	m ²	12.447	10.000	9.785	13.500	78,6	97,9	138,0
10.	Održavanje horizontalne signalizacije - boja	m ²	39.492	35.000	22.650	69.500	57,4	64,7	306,8
11.	Održavanje horizontalne signalizacije - puna linija	m	570.360	580.000	117.000	750.000	20,5	20,2	641,0
12.	Postava i zamjena prometnih znakova	kom	1.604	1.800	1.500	1.800	93,5	83,3	120,0
13.	Intervencije na semaforskim uređajima	kom	7.550	6.000	8.000	8.500	106,0	133,3	106,3
14.	Izdavanje suglasnosti za prekope	kom	4.589	4.000	4.000	4.500	87,2	100,0	112,5
15.	Proizvodnja asfalta	t	134.227	175.000	82.800	180.000	61,7	47,3	217,4

PLAN POSLOVANJA ZA 2023. GODINU

R. br.	Vrsta usluge	Mjerna jedinica	Ostvareno 2021.	Plan 2022.	Procjena ostvarenja 2022.	Plan 2023.	Indeks		
							8=6/4	9=6/5	10=7/6
1	2	3	4	5	6	7	8=6/4	9=6/5	10=7/6
16.	Uređenje ulica iz programa komunalnih aktivnosti	kom	219	145	123	212	56,2	84,8	172,4
Zrinjevac									
1.	sakupljanje lišća strojno i ručno	m ²	26.829.052	16.300.427	25.874.545	25.874.545	96,4	158,7	100,0
2.	košnja travnjaka i opkašanje	m ²	91.102.426	92.104.890	89.163.536	96.649.316	97,9	96,8	108,3
3.	obnova ugaženih travnjaka	m ²	80.092	73.600	79.150	79.150	98,8	107,5	100,0
4.	okopavanje grmlja	m ²	59.995	41.317	59.995	59.995	100,0	145,2	100,0
5.	popuna grmlja mladim sadnicama	kom	3.441	3.200	3.013	3.013	87,6	94,2	100,0
6.	orezivanje živice	m ²	550.423	372.765	532.836	532.836	96,8	142,9	100,0
7.	popuna uništene živice	mt	776	750	536	536	69,1	71,5	100,0
8.	sadnja sezonskog cvjetnjaka	m ²	17.970	17.500	18.600	18.600	103,5	106,3	100,0
9.	podsađivanje ruža i hortenzija	kom	4.359	2.244	2.300	2.300	52,8	102,5	100,0
10.	popravci ili zamjena opreme u parkovima i dječjim igralištima	pauš/EUR	1.111.256	1.085.409	1.087.869	1.087.869	97,9	100,2	100,0
11.	popuna i zamj.drveća mlad.sadnicima u park.i drvord.	kom	2.204	1.800	2.143	2.143	97,2	119,1	100,0
12.	održavanje korovišnih površina	m ²	10.434.149	9.433.230	11.454.200	11.454.200	109,8	121,4	100,0
13.	hitne intervencije održavanja gradskih parkova i ostalih javnih ozelenjenih površina	pauš/EUR			106.178				
Zagrebparking									
1.	Naplata parkiranja - satne parkirališne karte	br. park. kartica	963.591	1.300.000	1.100.000	1.147.541	114,2	84,6	104,3
2.	Naplata parkiranja - m-parking	br. sms	9.233.315	9.800.000	9.750.000	10.118.367	105,6	99,5	103,8
3.	Povlaštene parkirališne karte	kom	175.980	173.000	180.000	182.432	102,3	104,0	101,4
4.	Komercijalne parkirališne karte	kom	69.978	75.000	103.000	108.333	147,2	137,3	105,2
5.	Parkirališne karte za osobe sa invaliditetom	kom	6.597	6.500	6.500	6.500	98,5	100,0	100,0
6.	Dnevne parkirališne karte	kom	330.722	350.000	400.000	447.692	120,9	114,3	111,9

PLAN POSLOVANJA ZA 2023. GODINU

R. br.	Vrsta usluge	Mjerna jedinica	Ostvareno 2021.	Plan 2022.	Procjena ostvarenja 2022.	Plan 2023.	Indeks		
							8=6/4	9=6/5	10=7/6
1	2	3	4	5	6	7	8=6/4	9=6/5	10=7/6
7.	Naplata parkiranja - garaža Martičeva	sati	176.235	210.000	205.000	222.727	116,3	97,6	108,6
8.	Naplata parkiranja - garaža Petrinjska	sati	299.977	300.000	380.000	380.000	126,7	126,7	100,0
9.	Naplata parkiranja - garaža Langov trg	sati	862.926	1.000.000	1.080.000	1.080.000	125,2	108,0	100,0
10.	Naplata parkiranja - garaža Svetice	sati	16.365	30.000	25.000	25.000	152,8	83,3	100,0
11.	Naplata parkiranja - garaža Rebro	sati	579.138	630.000	515.000	518.182	88,9	81,7	100,6
12.	Naplata parkiranja - garaža Kvaternikov trg	sati	241.487	350.000	305.000	332.174	126,3	87,1	108,9
13.	Naplata parkiranja - garaža Tuškanac	sati	481.526	540.000	545.000	551.000	113,2	100,9	101,1
14.	Naplata parkiranja - garaža Jelkovec 1	sati	2.856	2.500	2.700	2.700	94,6	108,0	100,0
15.	Naplata parkiranja - garaža Sveti Duh	sati	148.343	600.000	268.000	282.353	180,7	44,7	105,4
16.	Premještanje vozila "paukom"	br. vozila	13.352	25.000	22.500	22.340	168,5	90,0	99,3

* Sukladno Odluci o načinu pružanja javne usluge sakupljanja komunalnog otpada na području Grada Zagreba od 24. veljače 2022. i Cjenika, svi poslovni korisnici koji su bili zaduženi po utvrđenoj površini poslovnog prostora i kojima se fakturiralo po površini, od 01.10.2022. godine im se fakturira cijena obvezne minimalne javne usluge u iznosu 10,57 € + PDV uz pretpostavku da kupuju plave vrećice i miješani komunalni otpad odlažu u iste.

**uvođenjem novog sustava naplate javne usluge putem vrećica za miješani komunalni otpad od listopada 2022. godine, kroz fizički opseg realiziran je stvarno iskorišteni volumen vrećica, dok su u ranijem sustavu korisnici za miješani komunalni otpad zaduživali spremnik određenog volumena.

3.3. Stanje kvalitete usluge

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

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

3.3.1. Digitalna komunikacija s korisnicima

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

3.3.2. Izravna komunikacija s korisnicima

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



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



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

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

Poslovanje središnje poslovnice društva Zagrebački holding d.o.o. kontinuirano se i u potpunosti prilagođava svakoj situaciji pa su tako tijekom epidemije uzrokovane korona virusom, ispred ulaza uspostavljena dva pristupna koridora. Jedan je namijenjen korisnicima koji trebaju informacijsku podršku, podnose zahtjeve ili na drugi način žele upravljati komunalnim uslugama koje koriste, a osiguran je zaseban pristup za građane koji samo na blagajnama žele izvršiti uplatu. Dužinom oba koridora označen je potreban razmak kojega je nužno održavati tijekom eventualnog čekanja. Na sva radna mjesta postavljene su zaštitne pregrade od pleksiglasa, a kamera sustava za automatsko mjerenje tjelesne temperature postavljena je na ulazu u poslovnicu. Također, u periodima kad je rok

dospijeća uplatnica ZGH i kada je povećan broj korisnika u Centru, koridori služe za formiranje redova prema željenoj usluzi.

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

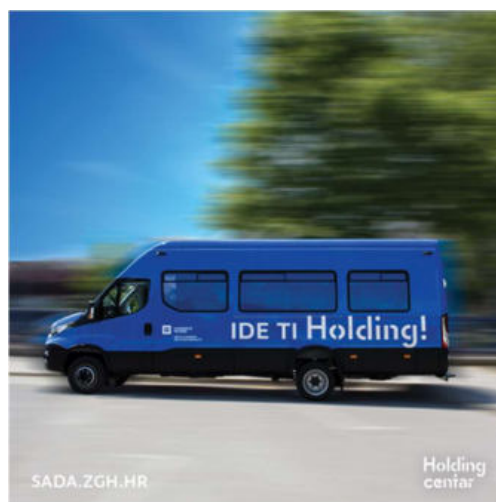
U cilju veće dostupnosti građanima, ali i kako bi se iskoristili postojeći kapaciteti te se korisnicima pružilo što više usluga na mjestu na kojem su već navikli dobivati usluge, u planu je preuzimanje postojećih poslovnica prijenosom gospodarskih cjelina GSKG-a (Savska cesta 1) i GPZ-O (Radnička cesta 1). Prema standardima poslovnice Holding centra u Vukovarskoj, u obje poslovnice bile bi omogućene sve usluge građanima iz portfelja usluga grupe ZGH, a ne kao do sada, samo usluge iz domene jednog Društva.

3.3.2.1. Poslovnica Dubec

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

3.3.2.2. Mobilna poslovnica - Pokretni ured Zagrebačkog holdinga

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





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

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

3.3.3. Podružnica Čistoća

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

Uvođenjem Novog sustava naplate, podružnica Čistoća otvorila je mail zgvrecice@zgh.hr i telefonsku liniju 01/6189-779, isključivo za upite vezane uz novi sustav naplate. Nakon brojnih upita i sugestija građana, podružnica je omogućila povećanu količinu besplatnih vrećica.

Pravo na besplatne vrećice ostvaruje se prema sljedećim kategorijama:

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

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

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

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

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

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



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

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

Podružnica Zrinjevac u 2023. godini planira nabaviti opremu za mjerenje starosti/ vitalnosti drveća (zvučni tomograf) koja služi za dijagnostičko ispitivanje zdravstvenog stanja stabala. Predmetna oprema omogućiti će prepoznavanje i odlučivanje koja su stabla zdrava, a koja su zahvaćena raznim strukturalnim problemima i treba ih ukloniti radi sigurnosti građana i imovine.

3.3.6. Podružnica Zagrebparking

Poboljšavanja kvalitete usluge podružnice Zagrebparking za 2023. godinu odnosi se na ulaganja u nabavu:

- novih e-kioska (interaktivni samonaplatni kiosk koji korisnicima omogućava samostalan izbor i plaćanje različitih artikala),
- sustav videonadzora u javnim garažama i na deponiju Velesajam.



3.3.7. Podružnica Gradska groblja

Plan kvalitete usluga obuhvaća:

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

3.3.8. Podružnica Robni terminali Zagreb

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

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

3.3.9. Podružnica Vladimir Nazor

Podružnica je u 2022. godini detektirala i otklonila nedostatke na objektima i u samim procesima koji su osnovni preduvjeti za praćenje HACCAP protokola te u 2023. godini planira recertifikaciju HACCAP certifikata na svim lokacijama u kojima se odvijaju redovni procesi Podružnice.

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 i dr.) bio što kvalitetniji i interesantniji zakupcima usluga, a njihovi kupci bili sigurni u kvalitetu i zdravstvenu ispravnost namirnica koje kupuju na zagrebačkim tržnicama. Jedan od osnovnih uvjeta koji definira kvalitetu proizvoda jest:

- higijena prodajnih i skladišnih prostora i
- sanitarnih čvorova.

Podružnica Tržnice Zagreb u 2023. godini planira daljnja investicijska ulaganja u održavanje građevina i opreme kojima upravljaju kako bi se osigurao tehnički minimum koji zahtjeva današnje tržište. Planirana su i značajna ulaganja u opremu potrebnu za podizanje produktivnosti rada u Odjelu pripreme i čišćenja, a u svrhu podizanja kvalitete usluge na tržnicama.

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

3.3.11. 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,
- proširiti tržište na kojem podružnica Autobusni kolodvor Zagreb može ponuditi svoje usluge,
- dnevno se ažuriraju svih podaci te se višekratno kontroliraju svi radni procesi kako bi se ostvarili gore navedeni ciljevi. Svaka pritužba građana sveobuhvatno se analizira i često su impuls za iznalaženje boljih rješenja. Na svaki prigovor korisnika odgovara se u zakonskom roku,
- Podružnica je promijenila vizualni identitet internet stranice zadržavajući jednostavnost i funkcionalnost.



3.3.12. Podružnica Zagrebački digitalni grad

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

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

3.3.13. Podružnica Arena Zagreb

Plan kvalitete usluga podružnice Arena Zagreb obuhvaća:

- poboljšanje i zadržavanje odnosa s postojećim komitentima, kroz suorganizaciju te omogućavanje lakše organizacije događanja,
- privlačenje novih komitenata kroz suorganizaciju i umrežavanje izvođača i promotora,
- stavljanje većeg naglaska na kretanje u smjeru organiziranja sajмова, kongresa i ostalih događanja nove generacije (ekologija i održivi razvoj),
- brže i efikasnije rješavanje mogućih zapreka i zastoja sa kupcima i dobavljačima.

3.3.14. Podružnica AGM

Podružnica AGM planira u 2023. godini poduzeti aktivnosti u cilju unapređenja sustava kvalitete postojećih usluga:

- komunikacija s korisnicima putem službene Facebook stranice i Twittera. Svjesni složenih okolnosti poslovanja, AGM se u nastojanju stjecanja održive konkurentske prednosti odlučila različitim opcijama diferencirati od ostalih nakladnika i graditi bazu lojalnih kupaca,
- kontinuirano informiranje kupaca o marketinškim aktivnostima pomoću baze podataka i putem medija interaktivnog komuniciranja, AGM se obraća ciljanom kupcu prema kojem se djeluje odabirom odgovarajućega promidžbeno/prodajnog medija - katalozi i inserti,
- smanjenje zaliha starijih knjiških izdanja kroz diskontnu prodaju,
- uspostavljanje 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 2023. godinu**

Prihodi i rashodi za 2023. godinu planirani su na osnovu procjene ostvarenja rezultata poslovanja u 2022. godini s uključenim procjenama rizika u 2023. godini. U plan su integrirani pojedinačni planovi i poslovne aktivnosti svih organizacijskih dijelova Društva (podružnica i Korporativnih servisa).

u tisućama EUR

Opis	Ostvareno 2021.	Plan 2022.	Procjena 2022.	Plan 2023.	Indeks		
					6=4/2	7=4/3	8=5/4
1	2	3	4	5	6=4/2	7=4/3	8=5/4
I. POSLOVNI PRIHODI	239.445	259.093	265.865	268.307	111,0	102,6	100,9
Prihodi od prodaje	202.171	238.584	235.355	249.176	116,4	98,6	105,9
Ostali poslovni prihodi	37.274	20.508	30.510	19.131	81,9	148,8	62,7
II. POSLOVNI RASHODI	286.160	242.743	222.748	243.242	77,8	91,8	109,2
Materijalni troškovi i usluge	89.482	111.939	80.973	98.787	90,5	72,3	122,0
Troškovi osoblja	104.245	97.376	105.678	113.428	101,4	108,5	107,3
Amortizacija	22.669	21.692	20.243	19.889	89,3	93,3	98,2
Vrijednosno usklađenje imovine	42.261	3.229	5.498	4.632	13,0	170,3	84,2
Rezerviranja	19.727	2.096	4.514	1.996	22,9	215,3	44,2
Ostali poslovni rashodi	7.776	6.410	5.842	4.511	75,1	91,1	77,2
III. FINANCIJSKI PRIHODI	9.235	10.410	11.374	13.589	123,2	109,3	119,5
IV. FINANCIJSKI RASHODI	26.087	24.289	26.042	36.027	99,8	107,2	138,3
V. UKUPNI PRIHODI (I + III)	248.680	269.503	277.239	281.896	111,5	102,9	101,7
VI. UKUPNI RASHODI (II + IV)	312.247	267.032	248.790	279.270	79,7	93,2	112,3
VII. DOBIT/GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	(63.566)	2.471	28.449	2.626	(44,8)	1151,4	9,2
VIII. POREZ NA DOBIT	333	-	-	-	-	-	-
IX. DOBIT/GUBITAK RAZDOBLJA (VII + VIII)	(63.899)	2.471	28.449	2.626	(44,5)	1151,4	9,2

u tisućama EUR

Opis	Ostvareno 2021.	Plan 2022.	Procjena 2022.	Plan 2023.	Indeks		
					6=4/2	7=4/3	8=5/4
1	2	3	4	5	6=4/2	7=4/3	8=5/4
EBIT	(46.714)	16.350	43.117	25.065	(92,3)	263,7	58,1
EBITDA	(24.045)	38.041	63.360	44.953	(263,5)	166,6	70,9
Neto promjena fer vrijednosti ulaganja u nekretnine	3.037	-	-	-	-	-	-
Vrijednosno usklađenje dugotrajne imovine	(25.479)	-	-	-	-	-	-
EBIT bez efekata neto promjene fer vrijed. ulaganja u nekretnine i vrijedn.usklađenja dug.imovine	(24.272)	16.350	43.117	25.065	(177,6)	263,7	58,1
EBITDA bez efekata neto promjene fer vrijednosti ulaganja u nekretnine	(1.603)	38.041	63.360	44.953	(3952,0)	166,6	70,9
Gubitak iz financijskih aktivnosti	(16.852)	(13.879)	(14.668)	(22.439)	87,0	105,7	153,0

Zagrebački holding d.o.o, podružnica Zagrebačke ceste je u 2022. godini ostvarila jednokratni prihod od skladištenja i oporabe građevinskog otpada (27,2 mEUR) koji je nastao kao posljedica potresa, a čiji manji dio je prenesen na 2023. godinu (1,3 mEUR).

Ako se izuzme gore spomenuti jednokratni efekt, društvo ZGH za 2023. godinu planira zaradu prije kamata, poreza, amortizacije (dalje u tekstu EBITDA) u iznosu od 43,6 mEUR što u odnosu na procjenu ostvarenja 2022. predstavlja povećanje od 7,4 mEUR.

U nastavku slijede objašnjenja materijalno značajnih odstupanja pozicija računa dobiti i gubitka plana 2023. u odnosu na procjenu ostvarenja u 2022. godinu.

Značajnije povećanje prihoda od prodaje u 2023. godini planirano je u segmentima (i) odvoza otpada u iznosu od 19,6 mEUR uslijed primjene novog sustava naplate od 1.10.2022. godine (ii) uređivanja i održavanja zelenih površina od 6,5 mEUR radi većih prihoda iz proračuna Grada Zagreba uslijed više izvedenih programa rada Gradu Zagrebu, (iii) segmenta parkiranja od 2 mEUR radi povećanja broja kontrolora, realizacije investicije SCAN A CAR i planiranog proširenja zona, (iv) putničkih agencija od 0,9 mEUR radi očekivanog većeg broja noćenja u turističkim objektima u ljetnoj sezoni i (v) upravljanja i održavanja sportskih objekata od 0,8 mEUR uslijed većih planiranih prihoda od zakupnina zbog povećanja broja dana zakupa velike dvorane i planirane prodaje reklamnih površina.

Bez jednokratnog efekta - prihoda nastalih temeljem zbrinjavanja građevinskog otpada kao posljedica potresa, podružnica Zagrebačke ceste planirala je rast prihoda od prodaje sukladno projiciranom rastu prihoda iz Proračuna Grada Zagreba u iznosu od 16,3 mEUR.

Korporativni servisi planirali su manje prihode od prodaje (-10,8 mEUR) radi manje planiranih investicijskih ulaganja u izgradnju objekata javne namjene (opremanje XII. Gimnazije i opremanja Doma za starije Markuševac).

Planirani ostali poslovni prihodi za 2023. godinu manji su za 11,4 mEUR u sklopu kojih su:

- manji prihodi od ukidanja rezerviranja (-12 mEUR) zbog manjih prihoda od ukidanja rezervacija za program zbrinjavanja kolektivnog viška i veći
- prihodi od subvencija i potpora od države i ostalih (+1 mEUR)

Materijalni troškovi i usluge planirani za 2023. godinu, u odnosu na procjenu 2022. godine, veći su (za 17,8 mEUR) uslijed većih troškova sirovina i materijala (+10,2 mEUR), većih troškova energije (+1,5 mEUR) i većih troškova vanjskih usluga (+5,6 mEUR).

Povećanje **troškova sirovina i materijala** za (10,2 mEUR) planiraju podružnice (i) Zagrebačke ceste (+6,2 mEUR) zbog većih planiranih količina proizvodnje asfaltnih mješavina, (ii) Čistoća (+2,3 mEUR) zbog većih troškova nabave paketa vrećica za miješani komunalni otpad (+1,7 mEUR) i paketa vrećica za odvojeno prikupljanje reciklabilnog otpada (+0,2 mEUR) i (iii) Zrinjevac (+1,2 mEUR) zbog većih troškova vezanih za izvršenje ugovorenih usluga (održavanje parkova i dječjih igrališta).

Planirani **troškovi vanjskih usluga** u 2023. godini, u odnosu na procjenu ostvarenja 2022. godine, veći su za 10,4% (+5,6 mEUR) u sklopu kojih se značajnija odstupanja planiraju na pozicijama troškova koji slijede u nastavku:

(i) **Troškovi kooperanata** manji su (za 8,4 mEUR) ponajviše radi (i) Korporativnih servisa (-9,5 mEUR) zbog manjih planiranih investicijskih projekata izgradnje objekata javne namjene za Grad Zagreb koji se u skladu sa *IFRIC-om 12 Ugovori o koncesiji* evidentiraju na način da se faza izgradnje evidentira kao rashod razdoblja i istovremeno priznaje prihod sukladno stupnju dovršenosti projekata, (ii) podružnice Zagrebačke ceste (+1 mEUR) radi većih troškova zimske službe.



(ii) **Troškovi održavanja** veći su (za 3,6 mEUR), značajnije povećanje ovih troškova planirale su podružnice:

- Čistoća (+1,5 mEUR) radi planiranih većih troškova održavanja odlagališta Jakuševac zbog povećanih troškova plinskog postrojenja i uređaja za pročišćavanje procijednih voda te ostalih podsustava odlagališta zbog sigurnosti (+0,9 mEUR), troškova rezervnih dijelova te tekućeg i investicijskog održavanja vozila, strojeva i opreme,
- Korporativni servisi (+1 mEUR) radi održavanja objekta stambene i javne namjene u skladu sa Sporazumom o reguliranju međusobnih prava i obveza sklopljenih između Grada Zagreba i društva ZGH.

(iii) **Troškovi komunalnih usluga i naknada** veći su (za 3,7 mEUR) prvenstveno radi većih troškova zbrinjavanja odvojeno prikupljenog otpada jer se planira zbrinjavanje većih količina plastične ambalaže (67% više) kao rezultat primjene novog sustava prikupljanja i naplate miješanog komunalnog otpada.

(iv) **Troškovi prijevoznih usluga** veći su (za 2,3 mEUR) prvenstveno radi podružnice Zagrebačke ceste zbog usluga prijevoza asfalta i ostalih rasutih tereta s obzirom na povećanu planiranu proizvodnju asfaltnih mješavina i prijevoza strojeva na otvorena gradilišta (tijekom građevinske sezone podružnica ima i do 100 otvorenih gradilišta na području Grada Zagreba).

(v) **Troškovi intelektualnih usluga** planirani za 2023. godinu veći su (za 2,2 mEUR) uslijed većih troškova Korporativnih servisa (+1,7 mEUR) po osnovi identificiranih potreba revizija financijskih izvještaja i nastavka restrukturiranja poslovnih modela Grupe.

(vi) **Troškovi obrade podataka i održavanje računalnih programa** veći su (za 1,1 mEUR) uslijed većih troškova Korporativnih servisa (+0,9 mEUR) vezano uz održavanje i nadogradnju postojećih računalnih programa

(vii) **Zakupnina i najamnina** veći su (za 0,6 mEUR) uslijed većih planiranih troškova podružnice Čistoće (+0,3 mEUR) ponajviše radi najma specijalnih komunalnih vozila te najma drobilice za obradu glomaznog otpada.

(viii) **usluga reklame i promidžbe** veći su (za 0,4 mEUR) radi intenziviranja marketinških aktivnosti

Troškovi osoblja u planu za 2023. godinu, u odnosu na procjenu ostvarenja 2022. godine, veći su (za 7,8 mEUR) sukladno primjeni novog Kolektivnog ugovora kojim se povećava osnovica za obračun plaće (od 01.01. 2023. +5% i od 01.07.2023. +3%) predviđa revizija i usklađivanje koeficijenata složenosti poslova u svim podružnicama/ Korporativnim servisima i na razini Društva te uvećanim iznosima određenih materijalnih prava radnika temeljenih na izmjenama Pravilnika o porezu na dohodak.

Troškovi amortizacije manji su (za 0,4 mEUR) u odnosu na procjenu ostvarenja 2022. godine u sklopu kojih je značajnije smanjenje planirano kod podružnica Čistoća (-0,2 mEUR) i Zagrebparking (-0,1 mEUR).

Troškovi **vrijednosnog usklađenja** planirani u 2023. godini su manji (za 0,9 mEUR) uslijed:

- manjih troškova vrijednosnog usklađivanja kratkotrajne imovine podružnice Zagrebačke ceste (-0,9 mEUR) sukladno planiranom poboljšanju naplate potraživanja od Grada Zagreba.

Planirana **rezerviranja** u 2023. godini manja su (za 2,5 mEUR) u odnosu na procjenu 2022. godine radi manjih rezerviranja za otpremnine (-2,1 mEUR). Dodatno, manje su planirani i troškovi rezerviranja za neiskorištene godišnje odmore (-0,2 mEUR) sukladno Odluci Uprave Društva o obvezatnom korištenju



godišnjih odmora u postojećoj godini i mogućnosti prijenosa 5 dana starog godišnjeg odmora u novu godinu.

Društvo je za 2023. godinu, u odnosu na procjenu ostvarenja 2022. godine, planiralo manji neto rezultat iz financijskih aktivnosti (za 7,8 mEUR) uslijed:

- većih prihoda od udjela u dobiti ovisnih društava (+1,7 mEUR),
- većih prihoda od diskonta potraživanja od Grada Zagreba u skladu sa zaključenim ugovorima o najmu (+0,8 mEUR),
- većih rashoda od kamata (-11,4 mEUR) prvenstveno radi većih kamata na klupski kredit od 240 milijuna EUR vezano uz refinanciranje kreditnih obveza i većih troškova kamata na obveznice.

Planirani poslovni rezultat po podružnicama prikazani su kako slijedi:

u tisućama EUR

Podružnica	Ostvarenje 2021.			Plan 2022.			Procjena 2022.			Plan 2023.			Razlika (Plan 2023.-Procjena 2022.)		
	Ukupni prihodi	Ukupni rashodi	Rezultat	Ukupni prihodi	Ukupni rashodi	Rezultat	Ukupni prihodi	Ukupni rashodi	Rezultat	Ukupni prihodi	Ukupni rashodi	Rezultat	Ukupni prihodi	Ukupni rashodi	Rezultat
1	2	3	4=2-3	5	6	7=5-6	8	9	10=8-9	11	12	13	14=11-8	15=12-9	16=13-10
AGM	155	665	(509)	588	576	13	431	735	(304)	766	854	(89)	334	119	215
Arena Zagreb	7.786	11.014	(3.227)	8.639	8.571	68	7.407	8.148	(741)	8.210	8.834	(623)	803	685	118
Autobusni kolodvor Zagreb	3.294	4.421	(1.127)	7.213	4.326	2.887	4.449	4.131	317	4.618	3.663	954	169	(468)	637
Čistoća	60.114	86.605	(26.491)	77.947	89.616	(11.669)	70.596	79.859	(9.263)	86.846	92.096	(5.250)	16.251	12.237	4.013
Gradska groblja	13.471	13.063	408	16.165	13.927	2.238	14.707	10.796	3.912	14.212	13.119	1.093	(496)	2.323	(2.819)
Korporativni servisi	54.173	89.042	(34.869)	53.862	58.557	(4.695)	53.251	53.544	(293)	56.950	71.103	(14.153)	3.699	17.559	(13.859)
Robni terminali Zagreb	21.426	12.977	8.449	12.352	9.122	3.230	13.947	10.144	3.804	12.752	8.542	4.210	(1.195)	(1.601)	406
Tržnice Zagreb	9.434	13.115	(3.681)	10.922	10.965	(43)	10.835	12.120	(1.286)	11.151	11.913	(762)	316	(207)	524
Vladimir Nazor	5.032	7.523	(2.491)	7.573	6.874	699	6.746	7.738	(992)	7.276	8.161	(885)	530	423	107
Zagrebačke ceste*	40.311	42.431	(2.120)	38.513	37.291	1.222	57.940	33.322	24.618	50.581	46.008	4.573	(7.359)	12.686	(20.045)
Zagrebački digitalni grad	2.816	1.566	1.250	2.823	1.406	1.417	3.263	1.599	1.664	3.421	1.707	1.714	158	108	51
Zagrebparking	18.833	16.057	2.776	20.893	14.366	6.527	21.948	14.857	7.091	22.879	14.717	8.162	931	(140)	1.071
Zrinjevac	27.178	29.113	(1.935)	26.736	26.158	578	25.954	26.031	(77)	33.235	29.554	3.681	7.281	3.523	3.758
I. Ukupno	264.023	327.590	(63.566)	284.225	281.755	2.471	291.474	263.025	28.449	312.897	310.271	2.626	21.424	47.247	(25.823)
<i>II. Eliminacije internih odnosa</i>	(15.343)	(15.343)	-	(14.723)	(14.723)	-	(14.235)	(14.235)	-	(31.002)	(31.002)	-	(16.766)	(16.766)	-
Ukupno dobit prije oporezivanja (I-II)	248.680	312.247	(63.566)	269.503	267.032	2.471	277.239	248.790	28.449	281.896	279.270	2.626	4.657	30.480	(25.823)

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

5. Plan Izvještaja o financijskom položaju Društva na dan 31.12.2023. godine

U nastavku obrazložimo materijalno značajnije promjene Izvještaja o financijskom položaju Društva na dan 31. prosinca 2023. godine, u odnosu na Izvještaj o financijskom položaju Društva na dan 31. prosinca 2022. godine.

Opis	Procjena 31.12.2022.		Plan 31.12.2023.		Indeksi
	u 000 EUR	% udio	u 000 EUR	% udio	
1	3	4	6	7	8 = 5/2
DUGOTRAJNA IMOVINA	1.338.494	89%	1.334.493	90%	99,7
Materijalna imovina	885.118	59%	894.512	60%	101,1
Ulaganja u ovisna društva	295.733	20%	295.733	20%	100,0
Financijska imovina	8.864	1%	8.864	1%	100,0
Potraživanja	140.343	9%	126.947	9%	90,5
Odgođena porezna imovina	8.437	1%	8.437	1%	100,0
KRATKOTRAJNA IMOVINA	166.275	11%	144.487	10%	86,9
Zalihe	8.826	1%	8.752	1%	99,2
Potraživanja od kupaca	10.849	1%	15.923	1%	146,8
Potraživanja od povezanih poduzeća	37.926	3%	41.196	3%	108,6
Potraživanja od Grada Zagreba	76.309	5%	63.893	4%	83,7
Ostala potraživanja	6.585	0%	3.677	0%	55,8
Financijska imovina	1.460	0%	1.834	0%	125,6
Plaćeni troškovi budućeg razdoblja	4.927	0%	4.692	0%	95,2
Novac na računu i u blagajni	19.394	1%	4.521	0%	23,3
UKUPNA AKTIVA	1.504.769	100%	1.478.981	100%	98,3
KAPITAL I REZERVE	622.983	41%	625.609	42%	100,4
Upisani kapital	421.666	28%	421.666	29%	100,0
Rezerve	42.819	3%	42.819	3%	100,0
Revalorizacijske rezerve	221.302	15%	221.302	15%	100,0
Zadržani dobitak ili preneseni gubitak	(91.252)	(6%)	(62.803)	(4%)	68,8
Dobit poslovne godine	28.449	2%	2.626	0%	9,2
DUGOROČNE OBEVEZE	475.084	32%	755.555	51%	159,0
Obveze prema povezanim poduzećima	1.035	0%	1.882	0%	181,9
Obveze po kreditima i financijskom najmu	298.316	20%	277.047	19%	92,9
Obveze po vrijednosnim papirima	0	0%	298.070	20%	
Odgođena porezna obveza	48.566	3%	48.566	3%	100,0
Prihodi budućeg razdoblja	99.893	7%	102.836	7%	102,9
Dugoročna rezerviranja	27.252	2%	27.133	2%	99,6
Ostale dugoročne obveze	22	0%	22	0%	100,0
KRATKOROČNE OBEVEZE	406.703	27%	97.817	7%	24,1
Obveze prema povezanim poduzećima	27.808	2%	24.753	2%	89,0
Obveze po kreditima i zajmovima	19.732	1%	31.991	2%	162,1
Obveze po vrijednosnim papirima	303.931	20%	0	0%	0,0
Obveze prema dobavljačima	24.469	2%	10.482	1%	42,8
Obveze prema zaposlenima	4.576	0%	6.524	0%	142,6
Obveze za poreze i doprinose	2.658	0%	2.674	0%	100,6
Ostale obveze	23.528	2%	21.393	1%	90,9
UKUPNA PASIVA	1.504.769	100%	1.478.981	100%	98,3



Pozicija dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine te ulaganja u nekretnine iskazana u Izvještaju o financijskom položaju na dan 31. prosinca 2023. godine je, u odnosu na stanje iskazano na dan 31. prosinca 2022. godine, veća za oko 9,4 mEUR, zbog većih ulaganja u dugotrajnu imovinu sukladno Planu investicija.

Planirani pregled kretanja dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine i ulaganja u nekretnine u 2023. godini prikazan je kako slijedi:

Materijalna i nematerijalna imovina, ulaganje u nekretnine	Plan 31.12.2023.
Nabava	28.745
Amortizacija	(19.889)
Ostale promjene (interna realizacija investicija i dr.)	537
Neto promjena	9.394

Ulaganja u ovisna društva prikazana su kako slijedi:

Udjeli u povezanim društvima	Plan 31.12.2023.
Gradska plinara Zagreb d.o.o.	35.799
Gradska plinara Zagreb Opskrba d.o.o.	2.654
Zagreb plakat d.o.o.	1
Gradska ljekarna, javna ustanova	3.555
GSKG d.o.o.	7.034
Vodooskrba i odvodnja d.o.o.	246.689
Ukupno	295.733

Planirana dugotrajna potraživanja iskazana na 31. prosinca 2023. 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 zaključenim ugovorima o zakupu objekata javne namjene,
- na potraživanja od Grada Zagreba za projekte javne namjene koji se iskazuju po IFRIC-u 12 *Ugovori o koncesiji*, a koji su u tijeku opremanja (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.

u tisućama EUR

Dugotrajna potraživanja	Procjena 31.12.2022.	Plan 31.12.2023.
Potraživanja od Grada Zagreba	83.107	76.133
Potraživanja od Vlade RH	35.012	33.112
Dani zajmovi povezanim društvima	22.157	17.636
Potraživanja po osnovi prodaje na kredit stanova i ostala potraživanja	66	66
Ukupno	140.343	126.947

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

	<i>u tisućama EUR</i>	
	Procjena 31.12.2022.	Plan 31.12.2023.
Potraživanja od kupaca i ostala potraživanja		
Potraživanja od kupaca	10.849	15.923
Potraživanja od Grada Zagreba i povezanih društava	80.553	68.304
Plaćeni troškovi budućeg razdoblja	4.927	4.692
Dani zajmovi povezanim društvima (dospijeće u roku 1 godine)	33.682	36.785
Ostala potraživanja (zaposleni, država, dani predujmovi, osiguravajuća društva i dr.)	7.709	5.175
Ukupno	137.718	130.879

Potraživanja od kupaca veća su za 5,1 mEUR sukladno povećanju planiranih prihoda od prodaje građanima i gospodarstvu podružnica Čistoća, Tržnice Zagreb, Zagrebparking, Zagrebačke ceste, Vladimir Nazor i Robni terminali Zagreb.

Potraživanja od Grada Zagreba i povezanih društava manja su za 12,2 mEUR jer će se u 2023. godini naplatiti izvanredna jednokratna potraživanja od Grada Zagreba za skladištenje i uporabu građevinskog otpada nakon potresa.

Dani zajmovi povezanim društvima veći su za 3,1 mEUR zbog nenaplaćenih dospjelih potraživanja.

	<i>u tisućama EUR</i>
	Plan 31.12.2023.
Preneseni gubitak	
Preneseni gubitak na 31.12.2021.	(91.252)
Dobit 2022. godine	28.449
Ukupno	(62.803)

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

	<i>u tisućama EUR</i>	
	Procjena 31.12.2022.	Plan 31.12.2023.
Dugoročne financijske obveze		
Obveze po kreditima	228.326	208.288
Obveze po izdanim obveznicama	0	298.070
Obveze po financijskom najmu	69.991	68.759
Ukupno	298.316	575.117

U Plan 2023. uključeno je refinanciranje obveznice po kamatnoj stopi od 5% godišnje i promjena dospjeća iz kratkoročnog u dugoročno.

Stanje i kretanje obveza po dugoročnim kreditima tijekom 2023. godine nastavno prikazujemo:

u tisućama EUR

Obveze po dugoročnim kreditima i leasing ugovorima	Kreditni	Financijski najam	Ukupno
Početno stanje	228.326	69.991	298.316
Novi krediti za restrukturiranje društva	0	0	0
Novi krediti i leasing ugovori za investicije	0	2.861	2.861
Tekuće dospjeće dugoročnih kredita i leasinga	(20.037)	(4.093)	(24.131)
Završno stanje	208.288	68.758	277.047

Stanje i kretanje obveza po kratkoročnim kreditima tijekom 2023. godine nastavno prikazujemo:

u tisućama EUR

Plan 31.12.2023.

Obveze po kratkoročnim kreditima

Početno stanje	19.732
Tekuće dospjeće dugoročnih kredita	20.037
Tekuće dospjeće financijskih najmova	4.093
Otplate (kredita, najmova)	(13.589)
Kamate na kredite i obveznice	32.023
Otplate kamata	(30.306)
Završno stanje	31.991

6. Plan novčanog tijeka Društva za 2023. godinu

Opis	Plan 2023. u 000 EUR
<i>POSLOVNE AKTIVNOSTI</i>	
Naplata proizvoda, roba i usluga od kupaca i Grada Zagreba	328.451
Naplata od subvencija, dotacija i potpora	6.311
Ostali primici (Fondovi i dr.)	19.595
Isplate dobavljača	(146.316)
Isplate zaposlenicima	(111.050)
Izdaci za otplatu kamata	(30.306)
Ostale isplate	(36.327)
1. NETO NOVČANI TOK IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI	30.359
<i>ULAGATELJSKE AKTIVNOSTI</i>	
Nabava dugotrajne imovine	(31.195)
Primici od dividendi i udjela	3.817
Primici od kamata iz depozita i danih pozajmica	2.388
Primici od prodaje imovine	-
2. NETO NOVČANI TOK IZ ULAGATELJSKIH AKTIVNOSTI	(24.989)
<i>FINANCIJSKE AKTIVNOSTI</i>	
Primici od reprograma/ povlačenja zajmova i kredita od banaka	2.861
Primici od povlačenja zajmova i kredita od povezanih društava	1.417
Primici od emisije vrijednosnih papira	297.326
Izdaci za plaćanje obveznica	(303.931)
Isplate pozajmica povezanim društvima	(4.344)
Izdaci za otplatu kredita i najmova	(13.572)
3. NETO NOVČANI TOK IZ FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI	(20.243)
4. NETO POVEĆANJE ILI SMANJENJE NOVCA (1+2+3)=(6-5)	(14.874)
5. NOVAC I NOVČANI EKIVALENTI NA POČETKU RAZDOBLJA	19.394
6. NOVAC I NOVČANI EKIVALENTI NA KRAJU RAZDOBLJA	4.521

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

R. br.	Ključni pokazatelji uspjeha	Željena razina	Procjena 2022.	Plan 2023.	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	100,5	100,5	99,9
2.	Pokazatelj proizvodnosti (Ukupni prihodi / broj zaposlenih na dan) (iznosi u eur, bez centi)	Kontinuirano povećanje	51.981	56.325	108,4
3.	Pokazatelj rentabilnosti (Bruto dobit / Ukupni prihod x 100) (%)	Minimalno > 1%	0,52	0,46	88,7
4.	Operativna dobit (EBIT = Poslovni prihodi - Poslovni rashodi) (iznosi u eur, bez centi)	Kontinuirano povećanje > 0	15.960.637	23.725.348	148,6
5.	Pokazatelj samofinanciranja - financijske stabilnosti: udjel vlastitog kapitala u izvorima financiranja imovine (Kapital i rezerve te rezerviranja / Pasiva x 100) (%)	> 30%	Procjena 31.12.2022.	31.12.2023.	
			42,4	43,2	102,1
6.	Pokazatelj likvidnosti - koeficijent opće likvidnosti (Kratkotrajna imovina / Kratkoročne obveze) (koeficijent)	Optimum: koeficijent 2,00	Procjena 31.12.2022.	31.12.2023.	
			0,3	1,2	362,8
b) Socijalni aspekt poslovanja					
7.	Udjel troškova za zaposlene u ukupnim operativnim troškovima (Troškovi osoblja + nakanade troškova radnicima i izdaci za ostala materijalna prava / Poslovni rashodi x 100) (%)	< 50% (Smanjenje rashoda osoblja sukladno uvjetima i rezultatima)	Procjena 2022. 47,4	2023. 46,6	98,3
c) Ekološki aspekt poslovanja					
8.	Udjel troškova utrošene energije u ukupnim operativnim troškovima (Troškovi utrošene energije / Poslovni rashodi x 100) (%)	Kontinuirano smanjenje	4,9	5,1	103,8

*Napomena: Iz poslovnih prihoda za 2022. godinu (27,2 mEUR) i 2023. godinu (1,3 mEUR) isključeni su prihodi od skladištenja i uporabe građevinskog otpada nastalog od posljedica potresa te su pozicije bilance prepravljene sukladno navedenom efektu

U prikazanoj tablici prikazani su ključni pokazatelji uspjeha - ekonomski, socijalni i ekološki aspekt poslovanja Društva u planu poslovanja 2023. godine. U nastavku slijede kratki komentari planiranih pokazatelja za 2023. godinu u odnosu na procjenu ostvarenja 2022. godine:

Pokazatelj ekonomičnosti iskazan u planu 2023. godine, u odnosu na procjenu ostvarenja 2022. godine, manji je za 0,1% uslijed povećanja ukupnih prihoda (4,6 mEUR) i povećanja ukupnih rashoda (za 30,5 mEUR).

Planirani pokazatelj proizvodnosti za 2023. godinu veći je za 8,4% kao rezultat povećanja ukupnih prihoda (za 4,7 mEUR).

Planirani pokazatelj rentabilnosti za 2023. godinu manji je 11,3% u odnosu na procjenu ostvarenja 2022. godine uslijed povećanja ukupnih rashoda uzrokovanih porastom kamata na obveze prema financijskim institucijama.

Planirana operativna dobit iznosi 23,7 mEUR te je veća (za 7,8 mEUR) u odnosu na procjenu ostvarenja 2022. godine uslijed planiranih većih poslovnih prihoda (za 19,8 mEUR) u odnosu na manji porast poslovnih rashoda (za 11,5 mEUR).

Pokazatelj financijske stabilnosti u planu 2023. godine, u odnosu na procjenu ostvarenja 2022. godine, veći je za 2,1% kao rezultat pozitivnog poslovnog rezultata planiranog u 2023. godini.

Koeficijent tekuće likvidnosti za plansku 2023. godinu veći je u odnosu na procjenu ostvarenja 2022. godine uslijed smanjenja kratkotrajne imovine (za 23,5 mEUR) i smanjenja kratkoročnih obveza (za 309,2 mEUR) zbog refinanciranja obveznica.

Udjel troškova zaposlenih u ukupnim operativnim troškovima manji je za 1,7%, u odnosu na procijenjeni udjel u 2022. godini uslijed većeg povećanja poslovnih rashoda (za 11,5 mEUR) u odnosu na povećanje troškova osoblja (za 7,8 mEUR).

Planirani udjel troškova energije, u odnosu na procijenjeni udjel za 2022. godinu u operativnim rashodima, veći je za 3,8% uslijed porasta cijena energenata.

8. Zaključne ocjene

Planom poslovanja za 2023. godinu Društvo planira ostvariti 2,6 mEUR dobiti prije oporezivanja.

u tisućama EUR

Opis	Procjena ostvarenja 2022.	Plan 2023.	Indeks
1	2	3	4=3/2
I. Poslovni prihodi	265.865	268.307	100,9
II. Poslovni rashodi	222.748	243.242	109,2
III. Financijski prihodi	11.374	13.589	119,5
IV. Financijski rashodi	26.042	36.027	138,3
Ukupni prihodi (I. + III.)	277.239	281.896	101,7
Ukupni rashodi (II. + IV.)	248.790	279.270	112,3
Dobit prije oporezivanja	28.449	2.626	9,2
<i>EBIT</i>	43.117	25.065	58,1
<i>EBITDA</i>	63.360	44.953	70,9
<i>(Gubitak) iz financijskih aktivnosti</i>	(14.668)	(22.439)	153,0

Planirana operativna dobit (EBIT) Društva u 2023. godini (bez jednokratnog efekta prihoda od skladištenja i uporabe građevinskog otpada (27,2 mEUR) koji je nastao kao posljedica potresa, a čiji manji dio je prenesen na 2023. godinu (1,3 mEUR), u odnosu na procjenu ostvarenja 2022. godine, veća je za 7,8 mEUR.

Navedeno povećanje proizlazi prvenstveno iz rasta poslovnih prihoda u segmentu pružanja javne usluge odvoza i zbrinjavanja miješanog komunalnog otpada te povećanja prihoda od Grada Zagreba uslijed povećanog opsega radova u sklopu redovnih programa i malih komunalnih akcija.

Porast prihoda pratio je i rast troškova u radno intenzivnim podružnicama uvećanim za tržišne utjecaje te efekt inflacije (Zagrebačke ceste, +7 mEUR; Čistoća, +2,6 mEUR; Zrinjevac, 1,3 mEUR), dok su ostale troškovne kategorije planirane racionalno s ugrađenim mjerama ušteda.

Plan investicija bez kapitalnih projekata za 2023. godinu obuhvaća realizaciju neophodnih investicija za nastavak poslovanja te prenesenih nerealiziranih investicija iz ranijih razdoblja i sveukupno iznosi 96,5 mEUR (od čega se 16,4 mEUR odnosi na prijenos investicija iz prethodne godine, a 80,1 mEUR novih investicija u 2023. godini).

Materijalno najznačajniji iznos investicija Društva u 2023. godini planiraju podružnice Čistoća (29 mEUR), Gradska groblja (19,8 mEUR), Zagrebačke ceste (15,5 mEUR), Zrinjevac (7,9 mEUR) Zagrebparking (2,1 mEUR) te Korporativni servisi Društva (18,1 mEUR).

U izgradnju i opremanje objekata javne namjene Društvo u 2023. godini planira investirati 2,4 mEUR (od čega se na XII. Gimnaziju odnosi 1,9 mEUR te na Dom za starije Markuševac 0,5 mEUR).



Nakon gospodarski izazovne 2022. godine uslijed krize uzrokovane globalnim poremećajima cijena na tržištu i rastućom inflacijom, u 2023. godini očekujemo stabilnost u poslovanju i zadržavanje dostignute razine profitabilnosti unatoč inflatornim pritiscima. Isto tako, očekuju se poboljšanja u poslovanju Društva koja će biti usmjerena na stabilan organski rast za nastavak održivog poslovanja Društva.

U Zagrebu, 03. ožujka 2023. godine

Predsjednik Uprave

Ivan Novaković

ZAGREBAČKI HOLDING

d. o. o.

ZAGREB, Ulica grada Vukovara 41