



HRVATSKA KONTROLA  
ZRAČNE PLOVIDBE

**GODIŠNJE IZVJEŠĆE O STANJU DRUŠTVA  
ZA 2014.**



Stranica je namjerno ostavljena prazna

# 1 Popis kratica

Kratica	Objašnjenje
AIS	Aeronautical Information Services, Usluge zrakoplovog informiranja
AMC	Airspace Management Cell, Jedinica za upravljanje zračnim prostorom
ANS	Air Navigation Services, Usluge u zračnoj plovidbi
ANSP	Air Navigation Services Provider, Pružatelj usluga u zračnoj plovidbi
ATC	Air Traffic Control
ATM	Air Traffic Management, Upravljanje zračnim prometom
ATS	Air Traffic Service, Operativne usluge u zračnom prometu
BiH	Bosna i Hercegovina
CNS	Communication, Navigation and Surveillance, Usluge komunikacije, navigacije i nadzora
COOPANS	Cooperation between ANS Providers
CroATMS	Croatian Air Traffic Management System
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development
EU	Europska unija
EUR	Euro
Eurocontrol	European Organisation for the Safety of Air Navigation
FAB	Functional Airspace Block
FAB CE	Functional Airspace Block Central Europe
FINA	Financijska agencija
HACZ	Hrvatska agencija za civilno zrakoplovstvo
HKZP	Hrvatska kontrola zračne plovidbe d.o.o.
HRK	Hrvatska kuna
ICAO	International Civil Aviation Organization, Organizacija za međunarodno civilno zrakoplovstvo
ISO 9001	ISO standard za sustav upravljanja kvalitetom
ISO 14001	ISO standard za sustav upravljanja okolišem
MET	Usluge zrakoplovne meteorologije
MORH	Ministarstvo obrane RH
NN	Narodne novine
PDV	Porez na dodanu vrijednost
RH	Republika Hrvatska
SES	Single European Sky, Jedinstveno europsko nebo

SMS	Safety Management System, Sustav upravljanja sigurnošću
SUZP	Sektor upravljanja zračnim prometom
SVZ	Sektor vojnih zadaća
TWR	Kontrolni toranj
VCCS	Voice Communication and Control System
VCS	Voice Communication System
VHF/UHF	Very High Frequency / Ultra High Frequency
ZTS	Zrakoplovno-tehnička služba

## **2 Sadržaj**

<b>1 Popis kratica.....</b>	<b>3</b>
<b>2 Sadržaj .....</b>	<b>5</b>
<b>3 Uvod .....</b>	<b>7</b>
3.1 Općenito .....	7
3.2 COOPANS .....	8
3.3 Organizacijska struktura Društva.....	9
<b>4 Operativni pokazatelji poslovanja .....</b>	<b>10</b>
4.1 Zaposlenost.....	10
4.2 Promet .....	12
4.2.1 Kontrolirane operacije – letovi .....	12
4.2.2 Naplative obračunske jedinice u rutnom i terminalnom zračnom prometu RH.....	13
4.3 Konzultacije s korisnicima usluga u 2014. .....	13
<b>5 Financijski pokazatelji poslovanja .....</b>	<b>15</b>
5.1 Pregled financijskog poslovanja .....	15
5.2 Poslovni rezultat za 2014.....	16
5.2.1 Struktura ostvarenih prihoda.....	16
5.2.2 Struktura ostvarenih rashoda .....	17
5.3 Finansijsko stanje Društva (bilanca) – pregled po godinama.....	19
5.3.1 Struktura imovine Društva.....	19
5.3.2 Struktura izvora sredstava .....	22
5.4 Analiza novčanog toka.....	25
5.5 Analiza finansijskih pokazatelja poslovanja.....	25
<b>6 Ostvarenje ciljeva.....</b>	<b>28</b>
<b>7 Izloženost i upravljanje rizicima .....</b>	<b>41</b>
<b>8 Plan razvoja.....</b>	<b>43</b>

Stranica je namjerno ostavljena prazna

## **3 Uvod**

### **3.1 Općenito**

Hrvatska kontrola zračne plovidbe d.o.o. (u dalnjem tekstu Društvo ili HKZP) odgovorna je za pružanje usluga u zračnoj plovidbi civilnim i vojnim korisnicima zračnog prostora RH i zračnog prostora koji joj je dodijeljen na upravljanje sukladno međunarodnim konvencijama i ugovorima. Društvo kroz svoje poslovanje ostvaruje europske strateške ciljeve u održavanju visokog stupnja sigurnosti zračnog prometa, osiguranju dovoljnih kapaciteta, povećanju efikasnosti, te smanjenju zagađenja okoliša, ujedno ostvarujući i nacionalne interese kao čuvar nacionalnih resursa. Ovo izvješće o stanju Društva prikazuje poslovanje u razdoblju siječanj – prosinac 2014.

Ovo izvješće temelji se na 5-godišnjem planu poslovanja 2011.-2015., godišnjem planu poslovanja HKZP-a za 2014. te godišnjim finansijskim izvješćima za razdoblje od 1.1. do 31.12.2014. Izvješće se sastoji od pet poglavlja u kojima su predstavljeni operativni i finansijski pokazatelji poslovanja, izloženost i upravljanje rizicima te plan razvoja za 2015., s posebnim naglaskom na finansijske pokazatelje poslovanja za 2014.

Kroz svoje poslovanje Društvo posvećuje posebnu pažnju suradnji u Funkcionalnom bloku zračnog prostora središnje Europe (FAB CE), COOPANS-u te sustavima upravljanja.

Važno je istaknuti značaj FAB CE projekta i želju Društva da se čvrsto pozicionira unutar FAB CE-a i preuzme jednu od vodećih uloga. Ključni element Jedinstvenog europskog neba je smanjenje fragmentacije europskog zračnog prostora, odnosno smanjenje broja odvojenih zračnih prostora na 9 funkcionalnih blokova zračnog prostora. Cilj uvođenja koncepta FAB-ova je osigurati da nacionalne granice ne utječu na smanjenje efikasnosti toka zračnog prometa i pružanje usluga u zračnoj plovidbi u Europi. Ugovor na državnoj razini je potpisana u svibnju 2011., nakon čega HKZP kreće u novu fazu u kojoj se očekuje postupna operacionalizacija operativnih promjena, harmonizacija na području upravljanja sigurnošću, harmonizacija tehničke infrastrukture, kao i drugi elementi opisani u Master Planu FAB CE-a.

Društvo posvećuje posebnu pažnju sustavima upravljanja koji izravno utječu na sigurnost i kvalitetu usluga u zračnoj plovidbi, odnosno na sigurnost i kvalitetu primarne djelatnosti. Razvoj, unapređenje i primjena sustava upravljanja sigurnošću (SMS) jedna je od najvažnijih zadaća Društva, jer je to alat kojim se kontroliraju rizici i stvaraju prepostavke za postizanje visoke razine sigurnosti, a sukladno Uredbi (EU) br. 1035/2011. U Društvu koristi se jedinstveni sustav upravljanja kvalitetom koji je usklađen s normom EN ISO 9001:2008 i primjenjuje se na sve četiri vrste usluga koje Društvo pruža (ATS, CNS, AIS, MET), a planiraju se i provode stalna unapređenja. Uz već postojeće mjere zaštite, uspostavljen je jedinstveni sustav upravljanja zaštitom radi sprečavanja protuzakonitog ometanja u ostvarenju osnovne funkcije.

### **3.2 COOPANS**

COOPANS (COOPeration of ANS providers) članice usvojile su zajedničku strategiju rada, prema kojoj kao članice pružatelji usluga u zračnoj plovidbi zajedno s Thalesom djeluju kao jedna organizacija, čiji je središnji cilj ostvarivanje zajedničkog uspjeha i bolje kvalitete usluga za njihove korisnike. Usklađivanje funkcionalnih mogućnosti i zajednička ulaganja omogućavaju ostvarivanje usavršenog i jedinstvenog sustava za kontrolu zračnog prometa. Kroz nadogradnju svojih postojećih sustava u jedinstveni usavršeni ATC softver, osnivači COOPANS-a predviđaju ostvariti:

- zajednički etapni razvoj;
- optimalizaciju troškova tijekom životnog vijeka sustava;
- zajedničko korištenje istog sustava te podrške u radu i održavanju;
- isplativu i učinkovitu evoluciju Europskog sustava upravljanja zračnim prometom.

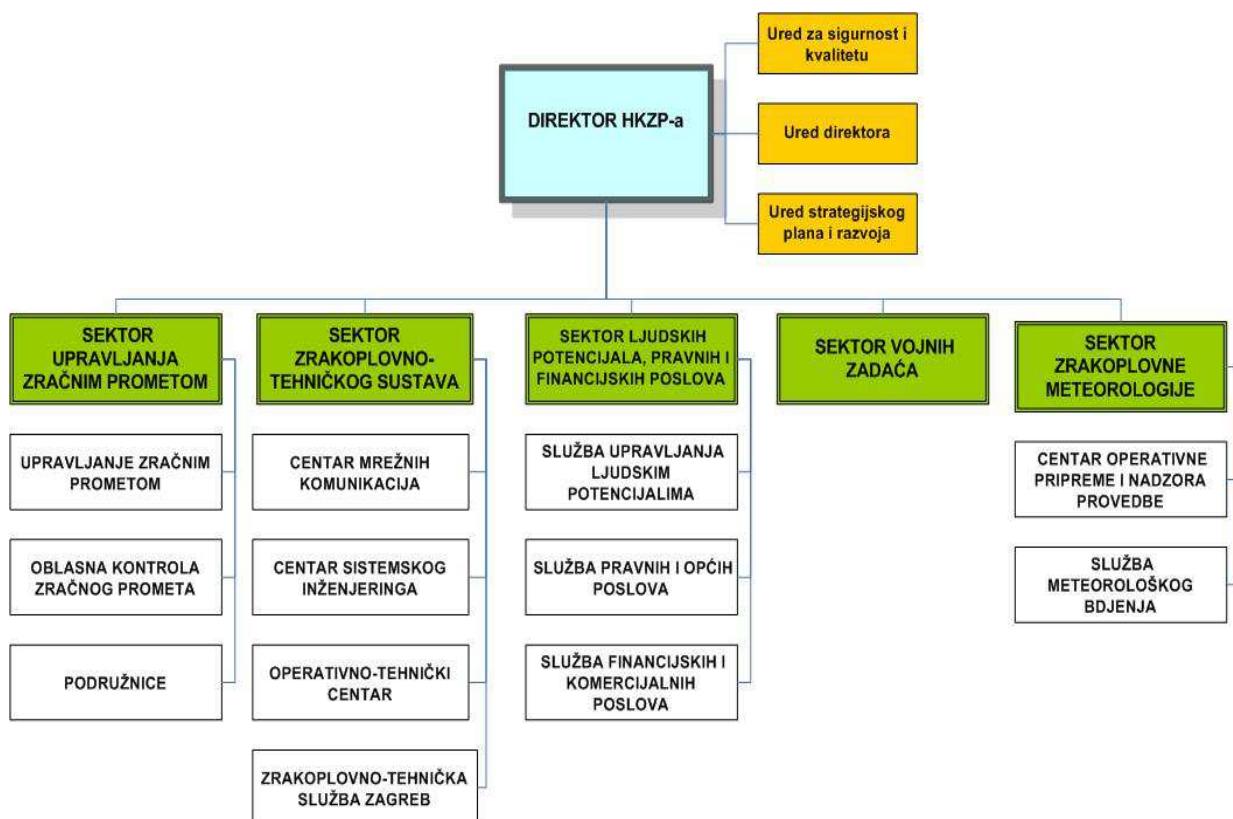
Društvo i pružatelji usluga u zračnoj plovidbi iz Irske, Švedske, Danske, Austrije te tvrtka Thales sklopili su 20. svibnja 2011. COOPANS ugovor. Članice COOPANS-a surađuju na definiranju, razvoju, integraciji i održavanju ATM sustava.

### 3.3 Organizacijska struktura Društva

Prava, obveze i odgovornost Društva utvrđeni su Zakonom o osnutku Hrvatske kontrole zračne plovidbe, Zakonom o zračnom prometu i Statutom HKZP-a. Osnivač i jedini član Društva je Republika Hrvatska, a Upravu Društva čini direktor HKZP-a. Društvo je ustrojeno tako da se pri pružanju usluga u zračnoj plovidbi osigurava sigurno, redovito i nesmetano odvijanje zračnoga prometa.

Shematski prikaz organizacije Društva prikazan je na slici 1.

Slika 1. Shematski prikaz organizacijske strukture Društva



Organizacijska struktura Društva definirana je prema uobičajenoj praksi o načinu ustroja srednjih i velikih organizacija, a unutarnji ustroj Društva određen je Pravilnikom o unutarnjem ustrojstvu i sistematizaciji radnih mesta (predlaže ga direktor, a donosi Skupština Društva) iz srpnja 2006 .

Osim središnjice u Velikoj Gorici, Društvo još posjeduje podružnice sa sjedištima u Puli, Rijeci, Lošinju, Splitu / Braču, Zadru, Dubrovniku i Osijeku.

## 4 Operativni pokazatelji poslovanja

### 4.1 Zaposlenost

Na dan 31. prosinca 2014. u HKZP-u je bilo zaposleno 704 radnika, što je 1 radnik manje u odnosu na isti dan prethodne godine. U Društву djeluju tri sindikata, od kojih dva imaju reprezentativnost i uključeni su u donošenje i praćenje primjene Kolektivnog ugovora koji se odnosi na sve radnike.

Polazeći od strateške odrednice da su zaposlenici najveća vrijednost HKZP-a, briga o njima ključ je dalnjeg dugoročnog razvoja u stvaranju moderne i dinamične tvrtke. Kako je cjeloživotno obrazovanje jamstvo poslovnog uspjeha, HKZP kao prioritet promiče stalno ulaganje u zaposlene kroz kontinuirano stručno usavršavanje, razne druge oblike edukacije, poštivanje visokih standarda sigurnosti i zaštite na radu, kvalitetni prijenos stručnih znanja na novozaposlene, te čitav niz drugih aktivnosti na osposobljavanju i stalnom usavršavanju, zatim na poboljšanju uvjeta rada, provedbi zdravstvene preventive i pregleda, rekreativne i slobodnog vremena, kao i sve druge aktivnosti kojima se pridonosi većoj motivaciji i zadovoljstvu zaposlenih. Osposobljavanjem se, između ostalog, udovoljava visokim međunarodnim standardima sigurnosti koji se temelje na propisima ICAO-a, EU-a i EUROCONTROL-a.

Tablica 1. Struktura osoblja po sektorima.

Sektor	Broj zaposlenih po sektorima	Udio %
Uredi direktora	13	1,8
Sektor upravljanja zračnim prometom	492	69,9
Sektor zrakoplovno tehničkog sustava	91	12,9
Sektor ljudskih potencijala, pravnih i finansijskih poslova	75	10,7
Sektor zrakoplovne meteorologije	29	4,1
Sektor vojnih zadaća	4	0,6
<b>Ukupno</b>	<b>704</b>	<b>100,0</b>

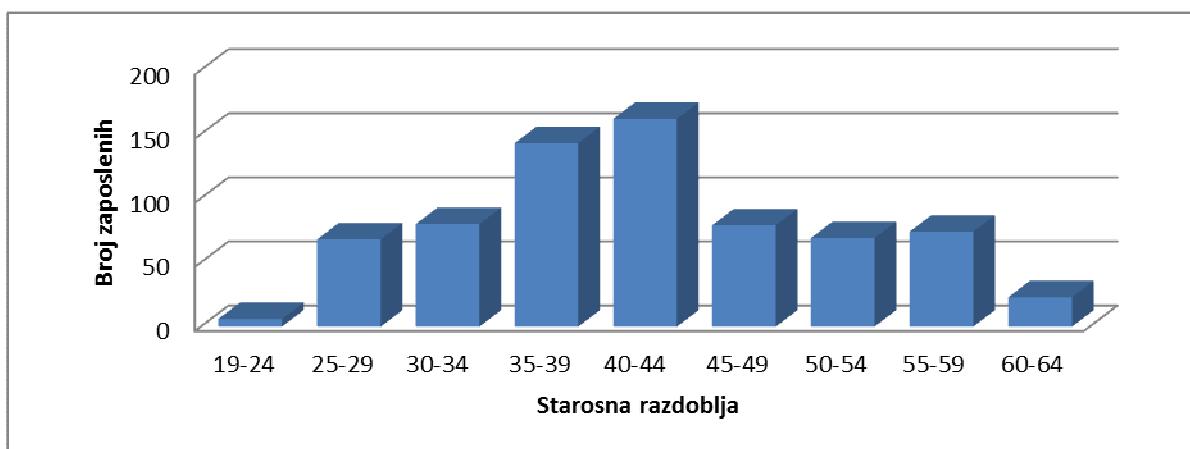
Najveći broj zaposlenika je u Sektoru za upravljanje zračnim prometom. Na slici 2 prikazana je struktura osoblja po sektorima.

Tablica 2. Struktura osoblja po školskoj spremi.

Stupanj školske spreme	Broj zaposlenih po stručnoj spremi	Udio %
VSS	215	30,5
VŠS	189	26,8
SSS	287	40,8
KV	9	1,3
NKV	4	0,6
<b>Ukupno</b>	<b>704</b>	<b>100,0</b>

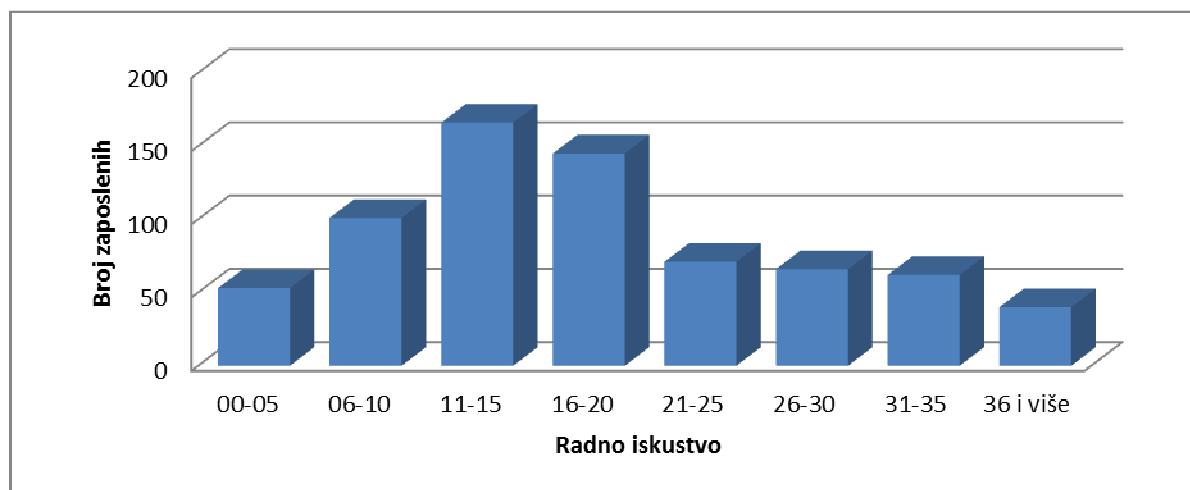
Više od 50% zaposlenih ima višu ili visoku stručnu spremu. Struktura osoblja po školskoj spremi prikazana je na slici 3.

Slika 2. Struktura osoblja po starosnoj dobi.



Srednje starosne dobi, od 30 do 45 godina, je više od 50% zaposlenika, a starosna struktura osoblja prikazana je na slici 4.

Slika 3. Struktura osoblja po radnom iskustvu.



Struktura osoblja po godinama radnog iskustva pokazuje relativnu uravnoteženost osoblja s obzirom na radno iskustvo uz izraženiju prisutnost zaposlenih sa 11 do 15 godina radnog iskustva.

## 4.2 Promet

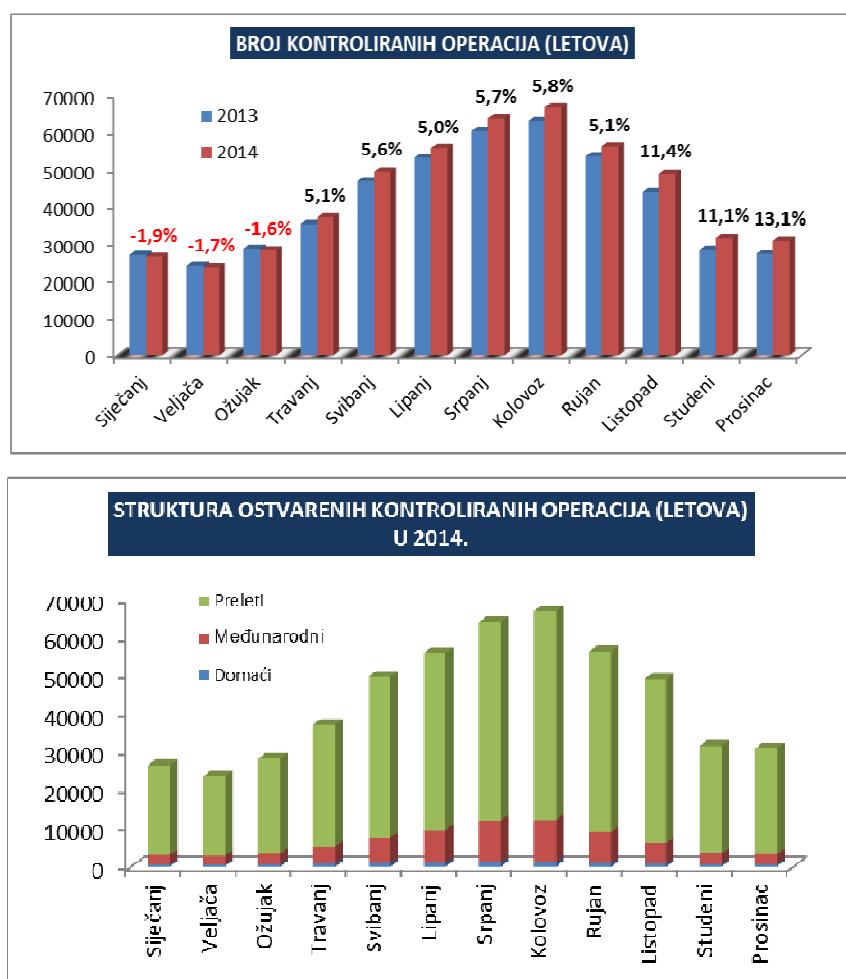
### 4.2.1 Kontrolirane operacije – letovi

Zračni promet iskazan kroz ostvareni broj kontroliranih operacija – letova najrealniji je pokazatelj zaposlenosti i iskorištenosti kapaciteta kontrole zračnog prometa. S obzirom na ostvareno povećanje broja svih kategorija kontroliranih operacija, ostvareno je 5,5% više letova u odnosu na isto prošlogodišnje razdoblje, a 0,9% više od planiranog za 2014. (Izvor: STATFOR – Dashboard).

Tablica 3. Kontrolirane operacije – letovi u rutnom zračnom prometu RH

Elementi	Ostvareno I-XII 2013.	Planirano I-XII 2014.	Ostvareno I-XII 2014.	Indeks 2014./2013.	Indeks 2014./Plan
Kontrolirane operacije - letovi	492.382	514.903	519.661	105,5	100,9

Slika 4. Broj kontroliranih operacija i struktura ostvarenih kontroliranih operacija u 2014.



#### **4.2.2 Naplative obračunske jedinice u rutnom i terminalnom zračnom prometu RH**

U suglasju s EUROCONTROL-ovim nadležnim uredima HKZP prati opseg naplativih obračunskih jedinica kojima se ostvaruju prihodi od rutnih i terminalnih naknada u RH.

*Tablica 4. Naplative obračunske jedinice u rutnom i terminalnom zračnom prometu u RH*

Elementi	Ostvareno I-XII 2013.	Planirano I-XII 2014.	Ostvareno I-XII 2014.	Indeks 2014./2013.	Indeks 2014./Plan
Rutni zračni promet	1.691.088	1.723.017	1.756.526	103,9	101,9
Terminalni zračni promet	38.903	39.695	40.504	104,1	102,0

Pod utjecajem povećanog ostvarenja broja kontroliranih operacija preleta, međunarodnih letova te domaćih letova, naplative obračunske jedinice u rutnom zračnom prometu RH bilježe povećanje od 3,9% u odnosu na isto prošlogodišnje razdoblje. Istovremeno, ostvareno je naplativih obračunskih jedinica više od plana za 2014., što je rezultiralo ostvarenjem ukupnih prihoda u rutnom zračnom prometu RH iznad planiranih za 2014.

Naplative obračunske jedinice u terminalnom zračnom prometu RH bilježe povećanje od 4,1% u odnosu na isto prošlogodišnje razdoblje, prvenstveno zbog povećanja broja kontroliranih terminalnih operacija za 4,8%. Istovremeno, ostvareno je prekoračenje planiranih naplativih obračunskih jedinica, što je rezultiralo ostvarenjem ukupnih prihoda u terminalnom zračnom prometu iznad planiranih za 2014.

#### **4.3 Konzultacije s korisnicima usluga u 2014.**

Konzultacije se provode putem upita ili primjedbi korisnika, anketa, redovnih foruma/konzultacija/sastanaka. Tijekom 2014. održane su sve konzultacije planirane „Planom konzultacija s korisnicima za 2014.“ sukladno tablicama u nastavku.

*Tablica 5. Plan konzultacija – putem anketa*

ID	Sektor/odjel	Usluge	Plan izradio/la	Okvirni datum slanja	Ref. dokument ili prilog objedinjenom planu	Napomene
A-14-02	SUZP	AIS	M. Martek Sočec	siječanj 2014.		Svi korisnici elemenata integriranog paketa zrakoplovnih informacija

*Tablica 6. Plan konzultacija – putem redovitih foruma/konzultacija/sastanaka*

ID	Okvirni termin (mjesec)	Lokacija	Očekivani broj ljudi	Profil korisnika	Teme	Koordinator
S-14-01	ožujak 2014.	Zagreb	20	Aeroklubovi, VFR aerodromi	<i>Radni sastanak –utvrđivanje korisničkih prioriteta kod objave informacija kroz publikacije</i>	M. Martek Sočec
S-14-02	31.03. i 01.04.	Zagreb	40	EN ROUTE korisnici	<i>Rutna mreža, prezentacija COOPANS sustava,</i>	D.Bilać D.Crnogorac M.Halužan
S-13-03	Listopad 2014.	HKZP Zg	25	Komercijalni zrakoplovni prijevoznici, Aerodromi, Aeroklubovi, HRZ-PZO/MORH, HACZ/MPPI	<i>Usluge na aerodromima, proizvodi za LLF</i>	A. Sajko
S-13-04	Veljača 2014. Studeni 2014.	Bruxelles	200	IATA, IACA, AEA, ELFAA, EBAA, ERA, IAOPA	<i>Prijedlog i usvajanje baze troškova rutnih naknada za 2015.</i>	R. Aralica D.Bilać
F-14-01	Listopad 2014.	HKZP Zagreb	20	HZS, Udruga GEN avijacije, FPZ, HACZ	<i>Organizacija i uporaba zračnog prostora, ATS</i>	L. Kordić

## 5 Financijski pokazatelji poslovanja

### 5.1 Pregled financijskog poslovanja

U 2014. je ostvaren daljnji napredak aktivnosti u poslovanju, što je rezultat dobro osmišljene strategije koja rezultira kontinuiranim poboljšanjima uz nastavak ostvarivanja uspješnih poslovnih rezultata. To je ujedno i rezultat modernizacije cijelokupnog sustava poslovanja uz investiranje značajnih financijskih sredstava ne samo u 2014. već i tijekom nekoliko posljednjih godina.

Praćenjem prihoda u posljednjih pet godina može se uočiti njegov značajan rast i razvoj (Tablica 5).

Tablica 7. Rezultati poslovanja od 2010. do 2014. i usporedba s Planom 2014.

Elementi	Ostvareno u kn							
	2010.	2011.	2012.	2013.	Plan 2014.	2014.	Indeks 2014./2013.	Indeks 2014./Plan
Ukupni prihodi	534.036.006	599.127.605	594.760.295	642.196.250	661.348.000	704.794.931	109,7	106,6
Ukupni rashodi	508.496.324	583.549.731	588.771.483	639.086.367	660.339.000	679.591.302	106,3	102,9
Bruto dobit	25.539.682	15.577.874	5.988.812	3.109.883	1.009.000	25.203.629	810,4	2.497,9
Porez na dobit	8.954.404	4.264.693	1.642.546	1.301.259	n/p	5.484.696	421,5	n/p
Neto dobit	16.585.278	11.313.181	4.346.266	1.808.624	n/p	19.718.933	1.090,3	n/p

Od ukupnih prihoda koje je HKZP ostvario u 2014., 99,5% se odnosi na poslovne prihode, što su ujedno i prihodi osnovne djelatnosti, a oko 0,5% na financijske prihode.

Prihodi s naslova osnovne djelatnosti odnose se na naknade za pružene usluge koje HKZP pruža zračnim avio prevoznicima (rutne i terminalne usluge), a visina prihoda ovisi o ostvarenom broju kontroliranih operacija (letova) i pripadajućih obračunskih jedinica, te o vrijednosti jediničnih cijena izraženih usluga u eurima. Cijena obračunske jedinice za naknade u rutnom zračnom prometu iznosila je po godinama: 2014., 2013., 2012., 2011. i 2010. istim redoslijedom: 43,2 €, 41,99 €, 38,6 €, 40,3 € i 41,9 €. Imajući u vidu da je od 1.1.2014. dotadašnja jedinstvena zona naplate terminalnih usluga podijeljena na dvije zone (Zona I Zagreb i Lučko te Zona II – ostali ATC centri), cijena terminalne obračunske jedinice iznosila je: 2014: 192,3 € za Z-1 i 236,6 € za Z-2, odnosno jedinstveno 211,3 € u 2013., 212,5 € u 2012., 211,5 € u 2011. i 211,8 € u 2010.

Način obračuna, fakturiranje i naplata realiziranih usluga od strane HKZP-a utvrđeni su Pravilnikom o utvrđivanju rutnih i terminalnih naknada (NN od 17.07.2013. 91/2013) i sukladni su obvezujućim načelima ICAO-a i EUROCONTROL-a. U skladu s člankom 16. Protokola o izmjenama i dopunama Međunarodne konvencije o suradnji na sigurnosti zračne plovidbe – Eurocontrol, HKZP utvrđuje plan prihoda i rashoda za svaku financijsku godinu, a proračun mora biti izbalansiran. Iskazana dobit u pravilu je namijenjena investicijskim i financijskim aktivnostima kao i za stvaranje adekvatne likvidnosne pozicije Društva tim više što Društvo od 1.1.2015. napušta *full cost recovery* model nadoknade troškova poslovanja te prelazi na znatno zahtjevniji, po mnogočemu rizičniji, *determined cost* model nadoknade, a sve u sklopu sudjelovanja

Društva u procesu unaprjeđenja učinkovitosti propisane na EU razini kroz zadane ciljeve u nacionalnim odnosno FAB CE planovima performansi (*Performance Plan*) tijekom RP2 razdoblja.

Naknade za izvršene usluge fakturiraju se i naplaćuju putem Eurocontrolovog multilateralnog sustava za naplatu prihoda.

## 5.2 Poslovni rezultat za 2014.

Ukupni prihodi za razdoblje siječanj - prosinac 2014. ostvareni su u iznosu od 704,8 milijuna kn, što je povećanje od 9,7% u odnosu na isto razdoblje prethodne godine i prebačaj Plana za 2014. od 6,6%.

Ukupni rashodi iznosili su 679,6 milijuna kn, što je povećanje od 6,3% u odnosu na isto razdoblje prethodne godine i povećanje od 2,9% u odnosu na Plan.

Ukupno gledajući, ostvareni prihodi u 2014. u absolutnom iznosu veći su za 62,6 milijuna kn, a rashodi za 40,5 milijuna kn u odnosu na isto razdoblje prethodne godine. S obzirom na razliku prihoda i rashoda, iskazana je računovodstvena dobit prije poreza u iznosu 25,2 milijuna kn. Ista je bruto dobit rezultirala u vrijednosti neto dobiti za 2014. od 19,7 milijuna kn nakon zaračunavanja troška poreza na dobit.

Temeljem anticipacije specifičnih poslovnih rizika u 2015. zbog napuštanja modela pune nadoknade troškova (full cost recovery) u 2015. te s obzirom na obvezu rezerviranja adekvatnih finansijskih sredstava za određene vrste troškova (otpremnine, jubilarne nagrade, sudski sporovi, neiskorišteni godišnji odmor i dr.), osigurana su sredstva za navedene potrebe na teret ukupnih troškova poslovanja (odnosno dobiti) u 2014.

### 5.2.1 Struktura ostvarenih prihoda

Tablica 8. Prihodi ostvareni 2013. i 2014. te usporedba s Planom za 2014.

Elementi	Ostvareno I-XII 2013. (kn)	Plan 2014. (kn)	Ostvareno I-XII 2014. (kn)	Indeks 2014./2013.	Indeks 2014./Plan
1. Rutna naknada RH	487.830.136	519.621.000	536.448.889	110,0	103,2
2. Rutna naknada BiH	69.528.115	63.533.000	70.363.648	101,2	110,8
3. Terminalne naknade	62.119.036	66.175.000	67.929.506	109,4	102,7
4. Ostali poslovni prihodi	19.004.224	9.070.000	26.229.393	138,0	289,2
<b>I Poslovni prihodi (1 do 4)</b>	<b>638.481.511</b>	<b>658.398.000</b>	<b>700.971.436</b>	<b>109,8</b>	<b>106,5</b>
5. Finansijski prihodi	3.714.739	2.950.000	3.823.495	102,9	129,6
<b>II Finansijski prihodi (5)</b>	<b>3.714.739</b>	<b>2.950.000</b>	<b>3.823.495</b>	<b>102,9</b>	<b>129,6</b>
<b>UKUPNI PRIHODI (I + II)</b>	<b>642.196.250</b>	<b>661.348.000</b>	<b>704.794.931</b>	<b>109,7</b>	<b>106,6</b>

Prihodi od prodaje u zemlji i inozemstvu iznose 96,0 % ukupno ostvarenih prihoda i odnose se na naknadu za uporabu uređaja i usluga koje HKZP pruža raznim zračnim prijevoznicima. Visina naknada razlikuje se za rutne usluge i za terminalne usluge (dvije zone od 2014.), te ovisi o ostvarenom broju kontroliranih

operacija - letova i pripadajućih obračunskih jedinica (uzimajući u obzir duljinu leta i/ili poletnu težinu zrakoplova), kao i vrijednosti obračunske jedinice izražene u eurima.

Razlog značajnog rasta ostalih poslovnih prihoda, kako u odnosu na prethodnu godinu tako i u odnosu na Plan, nalazi se u prihodima od ukidanja rezerviranja. S ciljem zadovoljavanja načela opreznosti kod planiranja, po mnogočemu, turbulentne 2014. (BiH ATM tranzicija, pretpostavke u uočeni rizici STATFOR prognoza prometa i dr.), prihodi od dugoročnih rezerviranja za otpremnine konzervativno su pretpostavljeni, a sve u cilju osiguranja stabilnog i kontinuiranog poslovanja liшенog eventualnog rizika špekulativnog planiranja. Kako je tijekom 2014. u mirovinu otišlo 14 zaposlenika (za koje su ranije rezervirana sredstva u 2013.), isto je rezultiralo sa 11,4 milijuna kn prihoda od otpuštanja dugoročnih rezerviranja u 2014. (tijekom 2013. to je učinilo 56 zaposlenika). Dodatno, prihodi od kratkoročnih rezerviranja za neiskorištene dane godišnjeg odmora realizirani su u vrijednosti od 10,8 milijuna kn (dok je inicijalno planirano 7 milijuna kn za 2014.), a sukladno Zakonu o porezu na dobit i međunarodnim računovodstvenim standardima.

Financijski prihodi u 2014. s udjelom u strukturi ukupnih prihoda od 0,5% bilježe rast od 2,9% u odnosu na isto prošlogodišnje razdoblje.

### 5.2.2 Struktura ostvarenih rashoda

*Tablica 9. Rashodi ostvareni 2014. u odnosu na prethodnu godinu i Plan 2014.*

Elementi	Ostvareno I-XII 2013. (kn)	Plan 2014. (kn)	Ostvareno I-XII 2014. (kn)	Indeks 2014./2013.	Indeks 2014./Plan
1. Troškovi sirovina i materijala	10.710.334	12.560.000	10.100.274	94,3	80,4
2. Ostali vanjski troškovi	43.564.606	57.668.000	43.337.658	99,5	75,2
3. Troškovi plaća	429.883.194	395.000.000	411.890.090	95,8	104,3
4. Amortizacija	72.852.404	115.674.000	97.872.073	134,3	84,6
5. Ostali poslovni rashodi	70.660.977	66.322.000	107.413.428	152,0	162,0
<b>I Ukupno poslovni rashodi</b>	<b>627.671.515</b>	<b>647.224.000</b>	<b>670.613.523</b>	<b>106,8</b>	<b>103,6</b>
6. Rashod od kamata	6.457.317	10.090.000	7.376.931	114,2	73,1
7. Rashod od tečajnih razlika	4.957.535	3.025.000	1.600.848	32,3	52,9
<b>II Ukupno financijski rashodi</b>	<b>11.414.852</b>	<b>13.115.000</b>	<b>8.977.779</b>	<b>78,6</b>	<b>68,5</b>
<b>UKUPNI RASHODI (I + II)</b>	<b>639.086.367</b>	<b>660.339.000</b>	<b>679.591.302</b>	<b>106,3</b>	<b>102,9</b>

U strukturi ukupnih rashoda poslovni rashodi zauzimaju 98,7%, a odnose se na sljedeće:

- materijalne troškove i troškove usluga sa smanjenjem od 1,5% u odnosu na isto razdoblje prethodne godine;
- troškovi plaća obračunati su i isplaćeni u skladu s važećim Kolektivnim ugovorom. Kada se izuzmu otpremnine (11,1 milijuna HRK) isplaćene kao plaća u 2014., sudjelovanje troškova plaća se smanjuje

na 59,0%. Ujedno je, ostvarenje troškova plaća u ukupnim rashodima u odnosu na 2013. smanjeno za 6,7%. Ovi troškovi obuhvaćaju i primanja odnosno plaće Uprave Društva u iznosu od 225.411 kn;

- troškove amortizacije s rastom od 34,3% i povećanjem za 25,0 milijuna kn u odnosu na ostvarenje prethodne godine. Ovo povećanje treba promatrati kroz finansijski učinak usklade amortizacijskog vijeka dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine sa njenim očekivanim ekonomskim vijekom uporabe (finansijski učinak od 12,9 milijuna kn) kao i s obzirom na dinamiku puštanja u operativan rad novoinstaliranog sustava CROATMS/COOPANS, druge dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine kao i dinamiku i opseg realizacije investicijskih aktivnosti tijekom 2014. uopće;
- ostali poslovni rashodi s rastom od 52,0% i povećanjem za 36,7 milijuna kn. Ovi rashodi odnose se na nematerijalne troškove (premije osiguranja, bankarske usluge, obrazovanje, nadoknade troškova zaposlenima i sl.), rezerviranja i vrijednosna usklađenja. Povećanje iznosa u odnosu na 2013. temelji se ponajviše na
  - dugoročnim rezerviranjima za otpremnine radnika za odlazak u starosnu, odnosno prijevremenu starosnu mirovinu tijekom 2015. u iznosu od 33,7 milijuna kn (oko 15 milijuna kn više nego 2013.) budući je izvršena rezervacija sredstava za sve radnike koji u 2015. ispunjavaju uvjete za odlazak u mirovinu te na
  - provedenom umanjenju vrijednosti dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine u iznosu od 24,3 milijuna kn (u 2013. 0,1 milijun kn) uslijed prestanka upotrebe i zamjene iste novim sustavom (CROATMS/COOPANS), a sukladno MRS-u 36.

Finansijski rashodi iznose 1,3% ukupnih rashoda, a odnose se na rashode za kamate po kreditima (dugoročni investicijski krediti), te rashode za obračunate negativne tečajne razlike.

### 5.3 Financijsko stanje Društva (bilanca) – pregled po godinama

Tablica 10. Bilanca stanja: aktiva i pasiva

Elementi	Stanje na dan					
	31.12.2010.	31.12.2011.	31.12.2012.	31.12.2013.	31.12.2014.	Indeks 2014./2013.
Dugotrajna imovina	461.268.482	555.884.990	663.006.555	639.064.148	588.839.474	92,1
Kratkotrajna imovina	274.457.475	230.386.492	216.717.791	298.924.367	417.041.376	139,5
Plaćeni troškovi budućeg razdoblja i obračunati prihodi	4.047.695	3.969.561	4.534.928	8.718.447	6.749.953	77,4
<b>UKUPNA AKTIVA</b>	<b>739.773.652</b>	<b>790.241.043</b>	<b>884.259.274</b>	<b>946.706.962</b>	<b>1.012.630.803</b>	<b>107,0</b>
Kapital i rezerve	435.581.720	446.894.901	451.241.167	453.049.791	472.768.724	104,4
Rezerviranja	45.660.391	27.333.422	12.906.488	27.198.930	50.833.906	186,9
Dugoročne obveze	121.790.287	125.154.033	303.782.570	356.695.509	331.301.643	92,9
Kratkoročne obveze	127.480.681	175.868.679	105.965.814	96.971.574	145.234.882	149,8
Odgođeno plaćanje troškova i prihod budućeg razdoblja	9.260.573	14.990.008	10.363.235	12.791.158	12.491.648	97,7
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>739.773.652</b>	<b>790.241.043</b>	<b>884.259.274</b>	<b>946.706.962</b>	<b>1.012.630.803</b>	<b>107,0</b>

#### 5.3.1 Struktura imovine Društva

Vrijednost imovine (aktive) HKZP-a iz godine u godinu se povećava, što je jedan od značajnih pokazatelja kontinuiranog i dinamičnog poslovanja temeljenog na uspješnosti finansijskih rezultata Društva. U tom smislu, HKZP posluje veoma uspješno i zauzima vrlo značajno mjesto u svom okruženju po brojnim kriterijima uspješnosti.

Tablica 11. Struktura imovine

Elementi	Stanje na dan 31.12.2013.	Udio u % 2013.	Stanje na dan 31.12.2014.	Udio u % 2014.	Indeks 2014./2013.
1. Materijalna imovina	378.725.577	40,00	323.915.690	31,99	85,5
2. Nematerijalna imovina	260.338.571	27,50	255.746.720	25,26	98,2
3. Financijska imovina	-	-	45.969	0,00	-
4. Odgođena porezna imovina	-	-	9.131.095	0,90	-
<b>I Ukupno dugotrajna imovina (1 do 4)</b>	<b>639.064.148</b>	<b>67,50</b>	<b>588.839.474</b>	<b>58,15</b>	<b>92,1</b>
5. Zalihe	3.732.474	0,39	2.623.071	0,26	70,3
6. Potraživanja	106.443.454	11,24	112.092.531	11,07	105,3
7. Kratkotrajna financijska imovina	37.894.363	4,00	191.665.307	18,92	505,8
8. Novac u banci i u blagajni	150.854.076	15,93	110.660.467	10,93	73,4
<b>II Ukupno kratkotrajna imovina (5 do 8)</b>	<b>298.924.367</b>	<b>31,58</b>	<b>417.041.376</b>	<b>41,18</b>	<b>139,5</b>
9. Plaćeni troškovi budućeg razdoblja i obračunati prihodi	8.718.447	0,92	6.749.953	0,67	77,4
<b>IMOVINA – AKTIVA</b>	<b>946.706.962</b>	<b>100,00</b>	<b>1.012.630.803</b>	<b>100,00</b>	<b>107,0</b>

Stanje imovine HKZP-a na dan 31. prosinca 2014. iznosi 1.012,6 milijuna kn, što predstavlja rast od 7,0% prema stanju imovine na isti dan prethodne godine. Od ukupnog iznosa imovine dugotrajna imovina čini 58,1%, kratkotrajna imovina čini 41,2%, a ostatak od oko 0,7% čine plaćeni troškovi koji se odnose na buduće razdoblje.

Stavka financijske imovine u iznosu od 45.969 kn odnosi se na HKZP-ov poslovni udjel (jedna šestina) u temeljnog kapitalu Društva FAB CE Aviation Services Ltd. osnovanog zajedno s ostalim FAB CE članicama. Glavna djelatnost Društva je poslovno i drugo poduzetničko savjetovanje.

Odgođena porezna imovina u iznosu od 9,1 milijun kn sastoji se od iznosa od 4,3 milijuna kn nastalih temeljem obračuna troškova rezerviranja prema čl. 11 Zakona o porezu na dobit (NN 177/04, 90/05, 57/06, 146/08, 80/10, 22/12, 148/13 i 143/14), te iznosa od 4,8 milijuna kn koji su utemeljeni na računovodstvenim učincima otpisa dugotrajne imovinu prema čl. 17 Zakona o porezu na dobit te sukladno MRS-u 12.

Iskazana potraživanja odnose se na inozemne kupce u iznosu 109,3 milijuna kn (Eurocontrol), na potraživanja od države i drugih institucija 2,5 milijuna kn (PDV, naknade za bolovanja i sl.) i ostala potraživanja od 0,3 milijuna kn.

Kratkotrajna financijska imovina sastoji se od kratkoročno oročenih deviznih sredstava kod Zagrebačke banke d.d. u iznosu od 176,3 milijuna kn i kod Privredne banke d.d. u iznosu od 15,3 milijuna kn.

U skladu s ciljevima i zadaćama iz Plana poslovanja za 2014., tijekom promatrane godine uložena su značajna financijska sredstva u održavanje i modernizaciju opreme, kao i u osiguranje pretpostavki za proširenje kapaciteta i povećanje sigurnosti zračnog prometa.

Tablica 12. Ostvarenje investicija

Red.br.	Naziv investicije	Plan 2014. (kn)	Ostvarenje 2014. (kn)	% ostvarenja	% ostvarenja (prilagođenog za uštede)
1.	Projekt nadogradnje CroATMS-a / COOPANS	25.170.000	23.875.409	94,9	100,0
2.	Projekt modernizacije i zamjene VCCS i pričuvnih govornih sustava	7.826.000	10.589.090	135,3	135,3
3.	Projekt proširenja mreže VHF/UHF centara	6.605.000	6.743.140	102,1	102,1
4.	Projekti AWOS/MET domene	8.783.000	6.361.696	72,4	80,6
5.	Projekt nabave konzola za simulator i COOPANS	3.000.000	4.247.903	141,6	141,6
6.	Pojedinačna nabava dugotrajne imovine	11.720.000	4.027.471	34,4	87,0
7.	Projekti NAV domene	6.110.000	1.710.977	28,0	28,0
8.	Ostala investicijska ulaganja	3.120.000	1.586.653	50,9	100,0
9.	Projekti DATA-COM domene	2.570.000	1.430.586	55,7	73,5
10.	Projekt nadogradnje, zamjene i izgradnje VAMS sustava (Rijeka, Brač, Osijek)	1.280.000	888.395	69,4	70,3
11.	Projekt modernizacije AIS baze podataka i meteorološkog računarskog sustava	900.000	857.044	95,2	100,0
12.	Projekt rekonstrukcije stare zgrade OKZP	2.000.000	464.603	23,2	23,2
13.	Projekt dogradnje prostora centralnog nadzora u Podružnici Pula	820.000	430.204	52,5	61,0
14.	Projekt implementacije ATM pričuvnog sustava	1.750.000	388.207	22,2	22,2
15.	Projekt nadogradnje AFTN/CIDIN na AMHS	450.000	331.911	73,8	100,0
16.	Proširenje sustava struktturnog kabiliranja: optika OTE-TTE-WTE	150.000	126.422	84,3	100,0
17.	Projekti VOICE-COM domene	1.740.000	111.025	6,4	6,4
18.	Projekt nadogradnje SUR sustava	7.205.000	105.290	1,5	1,7
19.	3D TWR Simulator HKZP-a	350.000	71.143	20,3	100,0
20.	Projekt preseljenja SMB-a Zagreb	500.000	61.361	12,3	40,2
21.	Ostali projekti i investicijska ulaganja	13.789.000	204.278	1,5	12,6
<b>UKUPNO</b>		<b>105.838.000</b>	<b>64.612.808</b>	<b>61,0</b>	<b>74,1</b>

Plan poslovanja za 2014. u dijelu koji se odnosi na plan investicija sadrži 46 projekata ukupne planirane finansijske vrijednosti 105,8 milijuna kuna. Od ukupnog plana investicija za 2014., do 31. prosinca 2014. realizirano je 64,6 milijuna kuna, odnosno nominalnih 61,0%.

Važno je pri ocjeni stupnja realizacije plana investicija za 2014. uzeti u obzir činjenicu da je HKZP prilikom provođenja natječajnih postupaka te ugovaranja planiranih investicija uložio velike napore u cilju postizanja što nižeg investicijskog troška te je sukladno navedenim aktivnostima ostvarena značajna ušteda od 13,8 milijuna kn tijekom 2014. (u odnosu na investicijski plan za 2014.), a temeljem niže cijene ugovorenih roba/usluga i/ili investicijskih radova u odnosu na Plan 2014.

**Kada se isto uzme u obzir realizacija investicijskog plana za 2014. (prilagođenog za spomenute uštede) jest 74,1%.**

U 2014. godini značajno je ostvarenje projekata koji obilježavaju aktualni investicijski ciklus. To su sljedeći projekti:

- Projekt nadogradnje CroATMS-a / COOPANS;
- Projekt modernizacije i zamjene VCCS i pričuvnih govornih sustava;

za čiju realizaciju su osigurana sredstva putem EBRD II (COOPANS) kredita (47 mil. €) te dodatno vlastita sredstva (u 2014. 15,6 milijuna kn). Projekt nadogradnje CroATMS-a / COOPANS pušten je u operativni rad 13. veljače 2014. To je projekt koji se realizira u suradnji s kontrolama zračnog prometa iz četiri europske države (Danske, Irske, Švedske i Austrije) i tvrtkom Thales.

Pri ocjenjivanju uspješnosti realizacije planiranih projekata treba polaziti od činjenica da se pri procjeni/planiranju potrebnih sredstava koriste veličine koje su pretpostavljene, između ostalog i temeljem suradnje s pružateljima usluga u zračnoj plovidbi iz drugih zemalja koji su već realizirali projekte u sličnim uvjetima, da zračni promet ima specifične projekte čijoj provedbi može udovoljiti smanjeni broj ponuditelja u odnosu na ostale djelatnosti. Pored toga, rokovi provedbe postavljeni su u idealnim uvjetima, što je vrlo teško postići u stvarnosti, npr. ne pristigne niti jedna odgovarajuća ponuda ili je pokrenut žalbeni postupak, što se domino efektom preljeva na dio projekata čija realizacija ovisi o završetku predmetnog projekta.

Dodatne otegotne okolnosti koje su značajno utjecale na stupanj realizacije investicija u 2014. u odnosu na Plan 2014. jesu:

- Složeni i dugotrajni imovinsko-pravni odnosi,
- Dugotrajni procesi izdavanja dozvola (lokacijska, građevinska),
- Promijenjena metodologija priznavanja CAPEX realizacije,
- Kompleksnosti postupka izrade tehničke specifikacije za javnu nabavu,
- Žalbe u natječajnom postupku,
- Kašnjenja u provedbi iz operativnih razloga.

Dodatac razlog nešto niže realizacije CAPEX-a u 2014. u odnosu na Plan 2014. rezultat je ciljano planirane sigurnosne CAPEX rezerve pretpostavljene u sklopu plana investicija za 2014. Razlog nužnom planiranju navedene sigurnosne CAPEX rezerve krije se u namjeri poslovodstva da prevenira eventualan rizik neadekvatne likvidnosti koja potencijalno može nastati kao rezultat različite dinamike između provođenja vrlo nefleksibilnog i strogo definiranog procesa odobravanja baza troškova država članica (pa i posljedičnih novčanih tokova Društva) u odnosu na dinamiku rješavanja imovinsko-pravnih odnosa te posljedične vrijednosti i opsega investicijskog portfelja.

### **5.3.2 Struktura izvora sredstava**

Struktura izvora sredstava odnosno pasive na dan 31.12.2014. je sljedeća: kapital i rezerve 46,7%, rezerviranja 5,0%, dugoročne obveze 32,7%, kratkoročne obveze 14,4% te odgođeno plaćanje troškova i prihod budućeg razdoblja 1,2%.

Tablica 13. Struktura izvora sredstava

Elementi	Stanje na dan 31.12.2013.	Udio u % 2013.	Stanje na dan 31.12.2014.	Udio u % 2014.	Indeks 2014./2013.
1. Temeljni kapital	352.759.600	37,26	412.759.600	40,76	117,0
2. Rezerve iz dobiti i zadržana dobit	98.481.567	10,40	40.290.191	3,98	40,9
3. Dobit poslovne godine	1.808.624	0,19	19.718.933	1,95	1090,3
<b>Kapital i rezerve (1+2+3)</b>	<b>453.049.791</b>	<b>47,86</b>	<b>472.768.724</b>	<b>46,69</b>	<b>104,4</b>
4. Rezerviranja	27.198.930	2,87	50.833.906	5,02	186,9
5. Dugoročne obveze	356.695.509	37,68	331.301.643	32,72	92,9
6. Kratkoročne obveze:	96.971.574	10,24	145.234.882	14,34	149,8
- prema bankama i dr. finansijskim inst.	27.474.299	2,90	54.600.499	5,39	198,7
- prema dobavljačima	27.702.676	2,93	31.327.567	3,09	113,1
- ostale kratkoročne obveze	41.794.599	4,41	59.306.816	5,86	141,9
7. Odgođeno plaćanje troškova	12.791.158	1,35	12.491.648	1,23	97,7
<b>IZVORI SREDSTAVA - PASIVA</b>	<b>946.706.962</b>	<b>100,00</b>	<b>1.012.630.803</b>	<b>100,00</b>	<b>107,0</b>

Skupština Društva je 19.12.2013. donijela Odluku o povećanju temeljnog kapitala u iznosu od 60.000.000 iz sredstava rezervi Društva. Povećanje temeljnog kapitala je upisano na Trgovačkom sudu 22.01.2014. po Rješenju: Tt-13/29943-3, te je isto provedeno u knjigama HKZP-a, iz čega proizlazi razlika u odnosu na zadnji dan prethodne godine.

Iskazana neto dobit za poslovnu godinu 2014. u iznosu od 19,7 milijuna kn rasporedit će se sukladno Odluci Skupštine Društva.

Stavka rezerviranja, sukladno Kolektivnom ugovoru, računovodstvenim politikama HKZP-a i Međunarodnim računovodstvenim standardima, odnosi se na sredstva rezervirana za redovite otpremnine, stimulativne otpremnine, jubilarne nagrade, započete sudske sporove te neiskorištene godišnje odmore u iznosu 50,8 milijuna kn, što je razlog uvećanju relativnog udjela u odnosu na prethodnu godinu.

Dugoročne obveze iznose 331,3 milijuna kn, a odnose se na dugoročne finansijske obveze po kreditima kao posljedica dinamike i opsega financiranja investicijskog ciklusa te dinamike i opsega razduživanja HKZP-a.

*Tablica 14. Dugoročne obveze*

<b>Banka kreditor</b>	<b>Kamatna stopa %</b>	<b>Valuta</b>	<b>31.12.2013.</b>	<b>31.12.2014.</b>
European Investment Bank, Luxembourg	3,479-4,99	EUR	56.751.933 kn	44.691.917 kn
European Bank for Reconstruction and Development, London	1,111-4,99	EUR	312.142.589 kn	341.210.225 kn
Privredna banka Zagreb d.d., Zagreb	6,70	EUR	15.275.286 kn	- kn
<b>Ukupna sredstva duga</b>			<b>384.169.808 kn</b>	<b>385.902.142 kn</b>
<b>Tekuće dospijeće</b>			<b>-27.474.299 kn</b>	<b>-54.600.499 kn</b>
<b>Dugoročno dospijeće</b>			<b>356.695.509 kn</b>	<b>331.301.643 kn</b>

Kredit Europske investicijske banke temelji se na Ugovoru o financiranju br. 21677 od 12. rujna 2002. na 20.000.000 EUR, (jamac RH). Ova kreditna sredstva su iskorištena za projektiranje, izgradnju i uvođenje poboljšanja usluga kontrole zračne plovidbe u RH, a u cilju održavanja sigurnosnih standarda i povećanja kapaciteta zračnog prostora u skladu s predviđenim porastom zračnog prometa. Rok povrata ovih kreditnih sredstava je svibanj 2025.

Ugovor sa Europskom bankom za obnovu i razvoj br. 42754 zaključen je 2011. u iznosu od 47.000.000 EUR u svrhu modernizacije sustava za kontrolu zračne plovidbe u RH, a u cilju poboljšanja sigurnosti zračnog prometa i povećanja kapaciteta. Od navedenog iznosa do 31. prosinca 2014. povučen je iznos od 44.535.863,28 EUR, odnosno 341.210.224,97 kn. Ostatak kreditnih sredstava biti će povučen tijekom 2015. Rok povrata ovih kreditnih sredstava je studeni 2023.

Ugovor zaključen s Privrednom bankom Zagreb u lipnju 2010. u iznosu od 8.000.000 EUR iskorišten je za financiranje projekta nadogradnje CroATM sustava Društva i proširenja na podružnice. Kredit je u potpunosti otplaćen – zadnja rata u listopadu 2014.

*Tablica 15. Dugoročne obveze po dospijeću*

<b>Opis</b>	<b>Iznos otplate u kn</b>
Dospijeće od jedne do dvije godine	54.600.499
Dospijeće od dvije do tri godine	54.600.499
Dospijeće od tri do četiri godine	54.600.499
Dospijeće od četiri i više godina	167.500.146
<b>Ukupno</b>	<b>331.301.643</b>

Sve ove obveze Društvo uredno podmiruje sukladno rokovima dospijeća.

Obveze prema dobavljačima na dan izvješća ukazuju na 13%-tno povećanje u odnosu na isti dan prethodne godine, a odnose se na rast obveza prema dobavljačima u inozemstvu, a rezultat su dinamičnih poslovnih aktivnosti HKZP-a i ugovorenih rokova podmirivanja obveza prema dobavljačima. Inače, nužno je napomenuti da sve obveze prema dobavljačima u zemlji i inozemstvu uredno se podmiruju u rokovima dospijeća.

Ostale kratkoročne obveze u iznosu 59,3 milijuna kn najvećim se dijelom odnose na obveze za bruto plaće radnika te ostale obveze (za kamate, obveze Eurocontrola prema HACZ i dr.).

Odgođeno plaćanje troškova ili pasivna vremenska razgraničenja u iznosu 12,5 milijuna kn u najvećem iznosu (11,5 milijuna kn) odnosi se na razgraničenja troškova za neiskorištene godišnje odmore.

#### 5.4 Analiza novčanog toka

Tablica 16. Novčani tok 2014.

Naziv pozicije	2014.
Neto povećanje novčanog toka od poslovnih aktivnosti	159.492.400 kn
Neto smanjenje novčanog toka od investicijskih aktivnosti	-47.601.430 kn
Neto smanjenje novčanog toka od finansijskih aktivnosti	-152.084.579 kn
<b>Ukupno smanjenje novčanog toka</b>	<b>-40.193.609 kn</b>
Novac i novčani ekvivalenti na početku razdoblja	150.854.076 kn
<b>Novac i novčani ekvivalenti na kraju razdoblja</b>	<b>110.660.467 kn</b>

Izvješće o novčanom toku za 2014. godinu izrađen je indirektnom metodom.

Tijekom 2014. Društvo je ostvarilo ukupnu vrijednost od 40.193.609 kn negativnog novčanog toka (2013: 77.404.386 kn pozitivno). Ovakva vrijednost ukupnih novčanih tokova za 2014. rezultat je ostvarenih 159.492.400 kn pozitivnih operativnih novčanih tokova, 47.601.430 kn negativnih investicijskih novčanih tokova te 152.084.579 kn negativnog novčanog toka iz finansijskih aktivnosti.

Pozitivni operativni novčani tokovi posljedica su povećanja dominantno temeljem ostvarenog pozitivnog neto poslovnog rezultata od 19,7 milijuna kn te samo-akumulacije sredstava temeljem troška amortizacije od 97,9 milijuna kn, kao i povećanja operativnih novčanih tokova temeljem pozitivnih učinaka koji proizlaze iz adekvatnog upravljanja radnim kapitalom HKZP-a. Ostvareni negativni novčani tokovi investicijskih aktivnosti dominantno su posljedica visokog investicijskog ciklusa u dugotrajnu materijalnu i nematerijalnu imovinu, a sukladno planu provedbe CroATMS/COOPANS projekata. Negativni finansijski tok novca posljedica je vrijednosti neto povučenih kreditnih sredstava (umanjeno za dospjele i uredno otplaćene glavnice kredita), kao i investiranja HKZP-a u pozicije kratkoročne finansijske imovine.

#### 5.5 Analiza finansijskih pokazatelja poslovanja

Analiza poslovanja na temelju finansijskih izvješća (bilanca na dan 31.12.2014., račun dobiti i gubitka za razdoblje 1.1.2014. do 31.12.2014., Izvješće o novčanom toku i Izvješće o promjenama kapitala) neprovodiva je bez poslovnih pokazatelja. Prednost pokazatelja u odnosu na relevantne apsolutne vrijednosti je njihova neovisnost o veličini društva.

Kako poslovne banke, partneri, investitori i neki drugi subjekti u pravilu traže finansijska izvješća za protekle dvije do tri godine, smatra se da su podaci za to razdoblje dostatni za ocjenu poslovnih rezultata.

Budući da su moguća preklapanja informacija koja pružaju pokazatelji, odabrani su pokazatelji koji su bitni za poslovanje HKZP-a i imaju najveću eksplanatornu moć.

*Tablica 17. Pokazatelji poslovanja*

R.br.	Pokazatelj	Opis	2012.	2013.	2014.
1.	Koeficijent tekuće likvidnosti	Kratkotrajna imovina / kratkoročne obveze	2,05	3,08	2,87
2.	Koeficijent finansijske stabilnosti	Dugotrajna imovina / (Kapital i rezerve+dugoročne obveze)	0,86	0,76	0,69
3.	Faktor zaduženosti	Ukupne obveze / (dobit + amortizacija)	5	6	4
4.	Stupanj samofinanciranja	(Kapital i rezerve + dug. rezerviranja) / ukupna imovina	0,52	0,51	0,52
5.	Koeficijent obrtaja ukupne imovine	Ukupni prihod / ukupna imovina	0,67	0,68	0,70
6.	Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	Ukupni prihod / kratkotrajna imovina	2,74	2,15	1,69
7.	Prosječni dani naplate potraživanja	360 / koeficijent obrta potraživanja	58	57	54

### **Koeficijent tekuće likvidnosti**

Pokazuje sposobnost podmirenja kratkoročnih obveza bilančnim pozicijama koje su lako pretvorive u novac. Trebao bi biti 2 ili više, to znači da poduzeće ima dvostruko više gotovine, potraživanja i zaliha nego što su kratkoročne obveze koje dolaze na naplatu. Na dan 31.12.2014. iznosi 2,87, što ukazuje na visoki stupanj sposobnosti podmirenja kratkoročnih obveza u dospijeću.

### **Koeficijent finansijske stabilnosti**

Koeficijent finansijske stabilnosti mora biti manji od 1 te njegovo smanjenje, za razliku od ostalih pokazatelja likvidnosti, upućuje na pozitivan smjer. Dakle, smanjenje koeficijenta upućuje na povećanje likvidnosti i finansijske stabilnosti, i to iz razloga što se sve veći dio glavnice i dugoročnih obveza koristi za financiranje kratkotrajne imovine. Na 31.12.2014. ovaj koeficijent iznosio je 0,69 (0,76 na 31.12.2013.).

### **Faktor zaduženosti**

Pokazuje mogućnost podmirivanja ukupnih obveza rezultatima redovnog poslovanja, a poželjan je što niži pokazatelj. Iznos pokazatelja od 4 u 2014. (6 u 2013.) znači da bi HKZP mogao rezultatima iz svog poslovanja podmiriti sve svoje obveze u roku četiri godine (uobičajena kontrolna mjera za ovaj pokazatelj je 5 - izvor Fina).

## **Stupanj samofinanciranja**

Prikazuje udio vlastitih sredstava u ukupnoj imovini Društva. S aspekta zaduženosti poželjna je što viša vrijednost ovog pokazatelja. Iznos od 0,52 u 2014. znači da vlastiti kapital predstavlja 52% ukupne imovine. U 2014. zaustavljen je trend smanjenja koji je bio prisutan u 2013.

## **Koeficijent obrtaja ukupne imovine**

Upućuje na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu i što je koeficijent veći, raste i brzina cirkulacije. Iskazani koeficijent od 0,70 za 2014. ukazuje na efikasno korištenje ukupne imovine HKZP-a, s obzirom da je ovaj koeficijent za poduzetnike iste veličine znatno niži u 2012. i 2013. (izvor Fina).

## **Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine**

Pokazuje učinkovitost upotrebe kratkotrajne imovine u ostvarivanju prihoda. Iznos pokazatelja od 1,69 u 2014. znači da iznos jednogodišnjeg prihoda premašuje vrijednost kratkotrajne imovine za 69%, što ukazuje na vrlo racionalno i produktivno korištenje kratkotrajne imovine.

## **Prosječni dani naplate potraživanja od kupaca**

Prosječni dan naplate potraživanja iznosili su 54 dana tijekom 2014., što je u rangu poduzetnika iste veličine. Ona je uvjetovana korištenjem EUROCONTROL-ovog sustava naplate prihoda od pružanja usluga kontrole zračne plovidbe, istog onog sustava koji koriste i ostale kontrole zračnog prometa država Europske unije.

## 6 Ostvarenje ciljeva

U sljedećoj tablici sažeti je pregled ostvarenja ciljeva iz Plana poslovanja za 2014.

Tablica 18. Ostvarenje ciljeva

RB	Cilj poslovanja	Područje	Kratki opis cilja	Rok izvršenja	Opis ostvarenog u 2014. (Završen / U tijeku izvršenje %)	Dokazi
1.	KONTINUIRANO POVEĆAVATI DJELOTVORNOST SUSTAVA UPRAVLJANJA SMS-a ( SMS MATURITY )	Sigurnost	<p>Ukupni rezultat za djelotvornost SMS-a za 2014. treba biti veći od 67% (polazna osnova je ostvarenje iz 2013.), a da pri tom nijedan odgovor ne spada u klasu A i B, te najmanje 20 odgovora spada u klasu D ili E .</p> <p>Za neželjene rezultate, odgovori u klasi A i B, postavljaju se maksimalno prihvatljive vrijednosti, dok se za poželjne rezultate, odgovori u klasi D i E, postavljaju minimalno prihvatljive vrijednosti.</p> <p>Za odgovore u klasi C postavljanje cilja nije primjenjivo, odnosno broj odgovora u toj klasi nije relevantan za postavljeni cilj.</p>	Kraj 2014.	<p><b>CILJ JE ISPUNJEN 100 %.</b></p> <p>Mjerenje djelotvornosti SMS-a („EUROCONTROL CANSO SMS Standard of Excellence Measurement in 2014.“) obuhvatilo je sljedeća područja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kultura sigurnosti;</li> <li>▪ pravovremeno usklađivanje s međunarodnim obvezama;</li> <li>▪ sigurnosni standardi i procedure; i</li> <li>▪ kompetencije.</li> </ul> <p>Provjera djelotvornosti provedena je od strane EUROCONTROL-a, putem intervjuja.</p> <p>Rezultati mjerenja za 2014. su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ukupni rezultat svih područja je 70.02%;</li> <li>▪ niti jedan odgovor ne spada u klasu A ili B;</li> <li>▪ 6 odgovora spada u klasu C</li> <li>▪ 20 odgovora spada u klasu D i E</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dokument: „EUROCONTROL CANSO SMS Standard of Excellence Measurement in 2014.“”</li> </ul>

RB	Cilj poslovanja	Područje	Kratki opis cilja	Rok izvršenja	Opis ostvarenog u 2014. (Završen / U tijeku izvršenje %)	Dokazi
2.	<b>GODIŠNJE RUTNO ATFM KAŠNJENJE 0.30 [minuta/let]</b>	Kapacitet	Cilj Društva u rutnom ATFM kašnjenju za 2014. usuglašen je na 0.30 [minuta/letu].	Kraj 2014.	<b>CILJ JE DJELOMIČNO ISPUNJEN – odstupanje 6% .</b>  Rutno ATFM kašnjenju za 2014. iznosi <b>0,32 mi/letu</b> . Ljeto je obilježeno sa velikim udjelom regulacija radi nepovoljnih vremenskih prilika (37,2%). Velik udio kašnjenja pripada i posljedicama događaja od 30.07.2014.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dokument: IZV-STAT-2014.</li> </ul>
3.	<b>GODIŠNJI PORAST OSNOVNOG KAPACITETA ZA 1 %</b>	Kapacitet	Cilj Društva za 2014. je nastaviti s planiranjem pozitivnog prirasta osnovnog kapaciteta, ali se zadržati unutar prognoziranog profila prema STATFOR-u.  Stoga, planirano povećanje osnovnog kapaciteta za 2014. iznosi samo 1%, kako bi ostali na razini referentnog profila kapaciteta koji se od nas traži.  Povećanje osnovnog kapaciteta za 1%, s 142 na 143 [operacija/satu].	Kraj 2014.	<b>CILJ JE ISPUNJEN 100 %.</b>  ACC Zagreb Capacity Baseline = <b>143 operacija/sat</b> . IFR GAT only. Povećanjem vrijednosti sa 142/sat u 2013, na 143/sat u 2014.ovaj cilj je ispunjen.	Dokument: HR LSSIP 2014

RB	Cilj poslovanja	Područje	Kratki opis cilja	Rok izvršenja	Opis ostvarenog u 2014. (Završen / U tijeku izvršenje %)	Dokazi
4.	<b>KONTINUIRANO SKRAĆENJE RUTA U PROSTORU NADLEŽNOSTI HKZP-a</b>	Okoliš	<p>U području okoliša do kraja 2014. planira se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tekuća implementacija procesa kontinuiranog praćenja skraćenja ruta i uštede goriva. Sljedeći korak u postupnom prijelazu na FRA Zagreb, je produljenje postojećih noćnih DCT ruta na h24 odnosno cijelodnevnu aktivnost, planirano za AIRAC 3.4.2014., uz uvođenje i desetak novih pravaca. Tijekom godine, planirane su i daljnje aktivnosti u smislu koordinacijskih sastanaka i širenja DCT mreže i FRA free-route prostora na prostoru cijelog FAB CE-y;</li> <li>▪ pokretanje implementacije prilaženja s neprekinitim snižavanjem za FIR Zagreb;</li> <li>▪ početak implementacije PBN koncepta – uvođenje RNAV 1 (P-RNAV) dolaznih (arrival) ruta i Baro VNAV GNSS instrumentalnih prilaza. Planirano za proljeće 2014. po usvajanju Plana implementacije PBN-a za RH. Plan je poslan MPPI-u.</li> <li>▪ uvođenje sustava upravljanja po normi ISO 14001, ujedno i cilj br.12</li> </ul>	Kraj 2014.	<p><b>CILJ JE ISPUNJEN 100 %.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ produljenje postojećih noćnih DCT pravaca na h24 primjenu</li> <li>▪ uvođenje desetak novih DCT pravaca</li> <li>▪ uveden je prostor slobodnih ruta "SEAFRA" - crossborder FRA sa Srbijom i BiH</li> <li>▪ pokrenuta koordinacija i daljnje širenje SEAFRA na prostor FABCE</li> <li>▪ uveden sustav upravljanja po međunarodnoj normi ISO 14001:2009</li> </ul>	Dokumenti: a)PPRM 2015; b)PUP 2015. c)Akreditirani certifikat ISO 14001 izdan od strane BV-a

RB	Cilj poslovanja	Područje	Kratki opis cilja	Rok izvršenja	Opis ostvarenog u 2014. (Završen / U tijeku izvršenje %)	Dokazi
5.	<b>TEKUĆA IMPLEMENTACIJA JEDINICE ZA UPRAVLJANJE ZRAČNIM PROSTOROM (AMC-a)</b>	FUA	Puštanje AMC-a u puni operativni rad ovisi o izboru osoblja za AMC te o njihovom školovanju.  Školovanje osoblja planira se započeti do kraja 2013., s planom dovršetka cilja do kraja 2014.	Kraj 2014.	<b>CILJ JE ISPUNJEN 100 %.</b>  Selekcija i izbor vojnog osoblja AMC-a napravljeno je početkom 2014. godine.  Tijekom mjeseca ožujka, osoblje (i vojno i civilno) je školovano, a AMC je pušten u operativni rad 03. travnja 2014. godine.	Projektna dokumentacija i Izvješća za projekt AMC-a.  Projektna dokumentacija i izvješća za LARA projekt.  Prijedlog nove sistematizacije AMC-a.  Prijedlog popune SVZ-a i AMC-a sa odgovarajućim osobljem.  Prijedlog sporazuma „LoA“ između AMC i Vojnog AA.
6.	<b>PREUZIMANJE PRUŽANJA USLUGA U DONJEM ZRAČNOM PROSTORU BIH OD STRANE BHANSA-E</b>	Tranzicija BiH	Preuzimanje pružanje usluga u donjem zračnom prostoru BiH prepostavlja značajni angažman ljudskih resursa Društva.  Plan preuzimanja rađen je uz sudjelovanje BHANSA-e i Network Managerom (Eurocontrol), uzimajući u obzir sve relevantne čimbenike.  Prvotno planirani rok za tranziciju, odnosno ostvarenje 6. cilja je listopad 2014. Kojeg je BHANSA pomaknula na 13.11. u dogоворu s Eurocontrolom.	Kraj 2014.	<b>CILJ JE ISPUNJEN 100 %.</b>  BHANSA je od 13. studenog 2014. započela pružati operativne usluge u većem dijelu donjeg zračnog prostora BiH (FL100-FL325), dok HKZP do daljnjega nastavlja pružati usluge u oko 20% donjeg zračnog prostora i u oko 45% gornjeg zračnog prostora iznad FL325. Ta planirana tranzicija neizbjegno će rezultirati promjenom u postojećoj konfiguraciji zračnog prostora, što će, povećavajući razinu neizvjesnosti u razvoju prometa u samim pokazateljima učinkovitosti, te će imati značajan utjecaj na sveukupno poslovanje HKZP-a. Najavljena je i druga faza tranzicije, no trenutno još nema konkretnog plana (s obzirom na aktivnosti koje su preduvjet drugoj fazi nije vjerljatno da se tranzicija dogodi prije početka 2018.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tranzicijski Plan,</li> <li>▪ Razni Izvještaji</li> <li>▪ Sigurnosna procjena promjene</li> </ul>

RB	Cilj poslovanja	Područje	Kratki opis cilja	Rok izvršenja	Opis ostvarenog u 2014. (Završen / U tijeku izvršenje %)	Dokazi
7.	IMPLEMENTACIJA i INTEGRACIJA ZRAKOPLOVNO - TEHNIČKIH SUSTAVA	Tehnički sustavi	<p>Pored nadogradnje CroATMS sustava, planira se implementacija sljedećih zrakoplovno-tehničkih sustava u podružnicama tijekom 2014.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ puštanje u operativni rad VRSS sustava - do kraja 2013. odnosno početkom 2014.,</li> <li>■ integracija i puštanje u operativni rad VCS/BVCS sustava. Tranzicijski postupak puštanja u operativni rad planiran je u prvom kvartalu 2014.</li> <li>■ do kraja 2013. instalacija ATM emergency sustava – ARES,</li> <li>■ ostvarivanje ciljeva iz AWOS projekta – školovanje, instalacija/integracija AWOS SP i PL do kraja 2014.,</li> <li>■ MET sustav VAMS50 RI (školovanje, instalacija/integracija) - do kraja 2014.</li> <li>■ SUR projekt Monte Kope – tijekom 2014., cilj je osigurati potrebne resurse definirane projektom;</li> <li>■ poboljšanje rada podružnica, rezultati radne skupine podružnica za unaprijeđenje rada podružnica – tijekom 2014.</li> </ul>	Kraj 2014.	<p><b>CILJ JE DJELOMIČNO ISPUNJEN ( 88 % ).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Implementacija VRSS sustava - 100%.</li> <li>■ Implementacija VCS/BVCS sustava – 100%.</li> <li>■ Instalacija ARES sustava – 95%</li> <li>■ Instalacija/integracija AWOS sustava– 90%</li> <li>■ MET sustav VAMS50 Rijeka – 40%</li> <li>■ Izgradnja RP Monte Kope – 80%</li> </ul> <p><i>Indeks realizacije ispunjenosti cilja – 88%</i></p> <p><b>Poboljšanje rada podružnica:</b></p> <p>Napravljen prijedlog ISTRA KVARNER. Ovim bi se znatno uštedjelo na broju radnika osobito – rukovodećih. Implementacija stopirana zbog skorog uvođenja novog Ustroja koji će u potpunosti obuhvatiti ovu promjenu. (100%). Započelo se s prebacivanjem monitoringa radio navigacijskih uređaja u RIJ i LOŠ, dežurstvo ZTS s 1 radnog mesta u Puli. (60%). Obučena djelatnica FDO iz Pule za radno mjesto fin. referent.(100%). Ovlaštenja, ARO i MET radnici u podružnici Rijeka (90%). Smanjenje broja ATCO u RIJ i LOŠ, premještajem 2 ATCO u DBV. Podružnica ZAD, obučena 3 radnika ARO za vozače kombija (100%). Broj ATCO smanjen za 4. Useljenje u novi toranj na BWK. Od 11 radnika u ARO Dubrovnik ostalo se na samo 3. Boljom suradnjom koordinacijom podružnica organizirana ispomoć iz ARO Split. Tri radnika ARO/MET obučena za dva radna mesta. Smanjen broj KZP u Dubrovniku sa 27 na 22 izvršitelja. Podružnica Osijek dva KZP položili za ARO dozvolu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projektna dokumentacija za sustave</li> </ul>

RB	Cilj poslovanja	Područje	Kratki opis cilja	Rok izvršenja	Opis ostvarenog u 2014. (Završen / U tijeku izvršenje %)	Dokazi
8.	<b>PRELAZAK NA NOVI ATM SUSTAV BAZIRAN NA HARMONIZIRANOJ COOPANS PLATFORMI</b>	Tehnički sustavi	Planirani termin prelaska operativnog ATM sustava na COOPANS platformu, odnosno datum ostvarenja 8. cilja, je 13. veljače 2014. Najveći rizici da se cilj ne izvrši na vrijeme su opterećenost ljudskih potencijala i otklanjanje preostalih softverskih nedostataka od strane proizvođača. Drugi rizik je značajno smanjen sudjelovanjem u COOPANS-u. Naime, nova verzija softvera uspješno je puštena u operativni rad u dvije članice COOPANS-a: Austro Controlu i Navairu.	Kraj 2014.	<b>CILJ JE ISPUNJEN 100 %.</b>  COOPANS platforma (CroATMS_C) je u operativnom radu od 12. veljače 2014. kako je i inicijalno planirano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Odluka Uprave ur.br. 14-02/317-0006/0011</li> </ul>
9.	<b>ODRŽATI POKAZATELJ FINANCIJSKE STABILNOSTI MANJIM OD 1</b>	Financije	<p>Da pokazatelj finansijske stabilnosti ne iznosi više od 1 (razumijevajući specifičnosti različitih industrija u kojima subjekt posluje).</p> <p>Navedeni pokazatelj računa se kao odnos: dugotrajna imovina / (kapital + dugoročne obvezne).</p> <p>Smanjenje pokazatelja finansijske stabilnosti je pozitivna tendencija, jer implicira da se sve veći dio kratkotrajne imovine financira iz dugoročnih izvora, čime se stvaraju prepostavke dugoročne finansijske stabilnosti Društva.</p> <p>U Društvu se pokazatelj finansijske stabilnosti provjerava kontinuirano, a planira se tromjesečno.</p> <p>Ostvarenje cilja 9. na dan 30. rujna 2013. jest 0,75.</p>	Kraj 2014.	<b>CILJ JE ISPUNJEN 100 %.</b>  Pokazatelj finansijske stabilnosti za 2014. godinu je <b>0,69</b> .  Prema stručnim mjerilima drži se da je pokazatelj finansijske stabilnosti primjereno kada ne iznosi više od 1 jer implicira da se sve veći dio kratkotrajne imovine financira iz dugoročnih izvora, čime se stvaraju prepostavke dugoročne finansijske stabilnosti Društva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relevantni zapisi i izračuni u Izvještaju o poslovanju Društva</li> </ul>

RB	Cilj poslovanja	Područje	Kratki opis cilja	Rok izvršenja	Opis ostvarenog u 2014. (Završen / U tijeku izvršenje %)	Dokazi
10.	<b>ZADRŽATI EKONOMIČNOST UKUPNOG POSLOVANJA DRUŠTVA IZNAD 1</b>	Financije	<p>Cilj za 2014.:</p> <p>Zadržati ekonomičnost ukupnog poslovanja Društva iznad 1</p> <p>Pokazatelj ekonomičnosti ukupnog poslovanja Društva mjeri odnos ukupnih prihoda i ukupnih rashoda tj. pokazuje koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. Vrijednost pokazatelja treba minimalno biti veća od 1, što znači da Društvo ostvaruje pozitivni rezultat poslovanja.</p> <p>Za veći omjer pokazatelja ekonomičnosti očekuje se da je poslovanje Društva uspješnije.</p> <p>Planira se provjera ekonomičnosti ukupnog poslovanja Društva u tromjesečnim razdobljima.</p> <p>Ostvarenje cilja 10. na dan 30. rujna 2013. jest 1,15.</p> <p>Temeljnu ugrozu uspješnog ostvarivanja cilja 9. tijekom 2014. predstavlja sposobnost Društva da upravlja strukturom svojih dugoročnih izvora nužnih za financiranje taktičkih i strateških operacija (što je najvećim dijelom pod kontrolom samoga Društva), dok temeljnu ugrozu ostvarenju cilja 10. predstavlja ostvarenje volumena zračnog prometa (upravljanje kojim je, u uvjetima dostahtih kapaciteta, najvećim dijelom van kontrole Društva)</p>	03/2014	<p><b>CILJ JE ISPUNJEN 100 %.</b></p> <p>Ekonomičnost ukupnog poslovanja za 2014. godinu je <b>1,04</b>.</p> <p>Pokazatelj ekonomičnosti ukupnog poslovanja pokazuje koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potrebni zapisi i izračuni u Izvještaju o poslovanju Društva</li> </ul>

RB	Cilj poslovanja	Područje	Kratki opis cilja	Rok izvršenja	Opis ostvarenog u 2014. (Završen / U tijeku izvršenje %)	Dokazi
11.	<b>IZRADA FAB CE PLANA PERFORMANSI ZA DRUGO REFERENTNO RAZDOBLJE, OSNIVANJE FAB CE ZAJEDNIČKOG PRAVNOG SUBJEKTA TE AKTIVNO SUDJELOVANJE U RADU SVIH FAB CE TIJELA NA DRŽAVNOJ i ANSP RAZINI.</b>	FAB-CE	<p>Sukladno regulativi Jedinstvenog europskog neba, izrada plana performansi za drugo referentno razdoblje obvezna je na FAB razini. Nacionalna nadzorna tijela su odgovorna za izradu plana performansi do lipnja 2014., uz koordinaciju s pružateljima usluga u zračnoj plovidbi. Društvo aktivno sudjeluje u izradi plana performansi na FAB CE razini, surađujući s ostalim pružateljima usluga, te nacionalnim nadzornim tijelima kroz ABP TF (ANSPs Business Planning Task Force).</p> <p>Dovršetak prvog dijela cilja očekuje se do lipnja 2014. Najveći rizik u neispunjenu cilja je opterećenost ljudi te složena koordinacija i komunikacija na različitim razinama FAB CE-a.</p> <p>Drugi dio cilja je osnivanje zajedničkog FAB CE pravnog subjekta (FAB CE Common Entity - FCE). Primarna svrha osnivanja zajedničkog pravnog subjekta (FCE) od strane FAB CE pružatelja usluga (ANSP) je omogućiti provedbu zajedničkih postupaka nabave u sklopu ove suradnje te pružanje logističke i administrativne potpore ANSP-ovima u implementaciji FAB CE projekata, a s ciljem optimizacije troškova poslovanja ANSP-ova povezanih s FAB CE aktivnostima.</p> <p>Pored navedenog, FCE će biti u mogućnosti preuzeti i druge zadaće proizašle iz FAB CE suradnje, odnosno zakonodavstva Jedinstvenog europskog neba, koje mu povjere FAB CE ANSP-ovi kao osnivači.</p>	Kraj 2014.	<p><b>CILJ JE ISPUNJEN 100 %.</b></p> <p><b>Prvi dio cilja.</b></p> <p>Plan performansi FAB CE, u izradi kojeg je sudjelovao i HKZP, a koji je ovjeren od MPPI-a, predan je početkom lipnja 2014. na procjenu Europskoj komisiji (Komisiji). Sukladno prepukama Komisije, HKZP je tijekom 2014. Izvršio određene preinake u dijelu plana koji se odnosi na HKZP. Komisija je završila procjene FAB planova performansi do 9. siječnja 2015. Prema Provedbenim uredbama Komisije, 2015/347/EU i 2015/348/EU, sve ciljne vrijednosti ključnih pokazatelja performansi u FABCE planu performansi koje se odnose na HKZP zadovoljavaju relevantne ciljne vrijednosti na razini Unije ili referentne vrijednosti Network manager-a. FAB CE plan performansi ide na procjenu Komisiji u lipnju 2015. Očekuje se njegovo prihvatanje.</p> <p><b>Drugi dio cilja</b></p> <p>Je završen. 17.10.2014. svečanim potpisivanjem Društvenog ugovora o osnivanju FAB CE pravnog subjekta, FABCE Aviation Services, Ltd. Limited Liability Company.</p> <p>Istog dana održana je i prva sjednica skupštine i NO-a na I. Hubert imenovan za direktora. Na drugoj sjednici koja je održana također 17.10.2014. usvojen je godišnji plan poslovanja. 17.11.2014. FAB CE pravni subjekt upisan je u sudski registar.</p>	<p><b>Prvi dio cilja</b></p> <p>Dokaz da je HKZP ispunio sve zahtjeve u izradi FAB CE PP-a:</p> <p>Provedbe uredbe Komisije: 2015/347/EU 2015/348/EU</p> <p><b>Drugi dio cilja</b></p> <p>Dokaz je potpisani ugovor, Ljubljana 17.10.2014.</p>

RB	Cilj poslovanja	Područje	Kratki opis cilja	Rok izvršenja	Opis ostvarenog u 2014. (Završen / U tijeku izvršenje %)	Dokazi
12.	<b>UVODENJE i CERTIFICIRANJE SUSTAVA UPRAVLJANJA OKOLIŠEM PO NORMI HRN EN ISO 14001:2009</b>	Okoliš	<p>Do kraja rujna 2014. planira se dovršiti implementacija sustava upravljanja okolišem po normi HRN EN ISO 14001:2009 te njegovo certificiranje.</p> <p>Plan Društva je implementirati sustav upravljanja okolišem (Environment Management System - EnvMS), kao dio svoje strategije razvoja sustava upravljanja te kao osnovu za rada u jedinim od ključnih području performansi Jedinstvenog europskog neba.</p> <p>Do rujna 2014. očekuje se uspješni završetak savjetodavne usluge za uvođenje sustava upravljanja okolišem po normi HRN EN ISO 14001:2009, te pokretanje i ostvarivanje certifikata za normu HRN EN ISO 14001:2009.</p> <p>S obzirom na to, ostvarenje 12. cila planira se za kraj 2014.</p>	Kraj 2014.	<p><b>CILJ JE ISPUNJEN 100 %.</b></p> <p>Projekt stvaranja potrebne dokumentacije te implementacije iste je završen u prosincu 2014. godine.</p> <p>Na koordinacijskim sastancima je odlučeno da će se certifikacija sustava po međunarodnoj normi odgoditi do ožujka 2015. radi potrebnih uhodavanja organizacije u ciljeve i programe sustava upravljanja okolišem.</p> <p>Tijekom veljače 2015. održani su interni auditi po sektorima HKZP-a.</p> <p>26.02.2015. je održan pred-certifikacijski audit koji je uspješno završen.</p> <p>16.03.2015. i 17.03.2015. održan je certifikacijski audit za dodjelu certifikata ISO 14001 u Zagrebu, Puli, Osijeku, Splitu i Dubrovniku..</p> <p>24.03.2015. je izdan međunarodni certifikat ISO 14001:2009 čime je u potpunosti ispunjen cilj iz Plana poslovanja za 2014. godinu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Certifikat ISO 14001:2009 Izdan od tvrtke BV,</li> <li>▪ Nalazi internih audita EMS.</li> </ul>

RB	Cilj poslovanja	Područje	Kratki opis cilja	Rok izvršenja	Opis ostvarenog u 2014. (Završen / U tijeku izvršenje %)	Dokazi
13.	<b>KONTINUIRANO POBOLJŠAVATI KVALITETU POSTOJEĆIH MET USLUGA I UVESTI NOVE SPECIJALIZIRANE MET USLUGE PRILAGOĐENE POTREBAMA KORISNIKA</b>	MET	<p>U svrhu objektivnog praćenja kvalitete postojećih MET usluga, tijekom 2014. nastaviti će se operativni postupci praćenja ključnih pokazatelja performansi prema preporkama ICAO-a.</p> <p>Predloženi ključni pokazatelji performansi (KPI) su: točnost sadržaja TAF izvješća; kodiranje TAF izvješća; pravovremenost TAF izvješća; kodiranje METAR izvješća; pravovremenost METAR izvješća; točnost TREND prognoza; kodiranje SIGMET izvješća; dostupnost web servisa; testiranje plana izvanrednih okolnosti za pružatelja usluga u zrakoplovstvu.</p>	10/2014.	<p><b>CILJ JE ISPUNJEN 100 %.</b></p> <p><b>Poboljšanje postojećih usluga:</b></p> <p>1.Sklopljen ugovor s DHMZ-om o 2.Potpisani sporazumi o suradnji s DHMZ-om i PMF-om, 3.Potpisan LOA s BHANSA-om, 4.Aktivno sudjelovanje u METG-u, ICAO-a za Europu, 5.Pokrenuti pregovori MET Alliance, 6.Održani sastanci s predstvincima službi u okruženju (SLO, BiH, AUS) 7.Sudjelovanje u pripremama SESAR 2020 -MET projekti, 8.Uveden sustav ocjenjivanja stručnosti, 9.Održana 2 seminara za prognostičare, 10. Održan seminar za motritelje, 11. Analiza problematike prognoziranja bure u Dubrovniku, 12. Metode prognoziranja smicanja vjetra, 13.Konfiguriranje glavnog informatičkog sustava Visual Weather, 14.Osiguran sustav rezervnih operativnih podataka putem internetskog servisa DHMZ-a, 15.Sudjelovanje na znanstvenoj konferenciji ECAM</p> <p><b>Uvođenje novih MET usluga:</b></p> <p>1.Završene internetske stranice met.crocontrol.hr, 2.Pokrenuta dva nova produkta za ATM: a) MET Sandwich, b) Prognoze za 3 dana unaprijed za ACC Zagreb ,3.Uvedene nove verzije SWL i WT karata, 4. Pokrenuta kompletna reorganizacija proizvoda za Low Level Flight s uvođenjem GAFOR prognoza.</p> <p><b>Praćenje ključnih pokazatelja performansi:</b></p> <p>1.Na području verifikacije proizvoda napravljena sveobuhvatna analiza prognoze vjetra</p> <p>2.Kontinuirano se prati redovitosti MET izvještaja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ugovor s DHMZ-om</li> <li>▪ Sporazumi o suradnji s DHMZ-om i PMF-om</li> <li>▪ LoA HKZP-BHANSA</li> <li>▪ Zapisnici i izvještaji o radu METG-a</li> <li>▪ Izvještaji u MET Alliance</li> <li>▪ Priručnik o ocjenjivanju stručnosti</li> <li>▪ Zapis i predavanja sa seminara</li> <li>▪ Uputa o prognoziranju duboke bure</li> <li>▪ Mjesečna izvješća o praćenju MET usluga</li> </ul>

RB	Cilj poslovanja	Područje	Kratki opis cilja	Rok izvršenja	Opis ostvarenog u 2014. (Završen / U tijeku izvršenje %)	Dokazi
14.	<b>ISPUNJAVANJE ZAHTJEVA MINISTARSTVA OBRANE UZ OPERATIVNA OGRANIČENJA I POSTIZANJE ŠTO VEĆE SIGURNOSTI ZRAČNOG PROMETA</b>	MORH / HRZ	<p>Cilj se odnosi na svakodnevne operacije koje se provode u koordinaciji s MORH-om i za uspješno provođenje cilja potrebno je u 2014. postići što viši omjer (postotak) uspješno provedenih od ukupnog broja postavljenih zahtjeva.</p> <p>Osim toga, potrebno je za operacije MORH-a smanjiti broj ozbiljnih nezgoda na najmanju moguću mjeru.</p> <p>Ciljne vrijednosti omjera nisu postavljene jer se u 2014. po prvi put planira mjeriti omjer uspješno provedenih i ukupnih zahtjeva, kao i broja ozbiljnih nezgoda koje su povezane s operacijama MORH-a.</p> <p>Očekuje se 100%-tно испunjавање захтјева MORH-a, а највећа опасност од неиспunjavanja захтјева је могућа не-координacija MORH-a i Društva. Осим овога циља MORH i Društvo surađuju i na uspostavljanju Jedinice za upravljanje zračnim prostorom, што је Društvo истакнуло као посебно важан циљ за 2014..</p>	Kraj 2014.	<p><b>CILJ JE ISPUNJEN 100 %.</b></p> <p>U 2014. godini HKZP je dao mišljenje na više dokumenta MORH-a, sukladno ZZP-u.</p> <p>Pokrenuti su koordinacijski sastanci u vezi pružanja usluga HKZP-a na Ad. Lučko.</p> <p>Usklađivani su postupci MORH-a, OS RH i HKZP po pitanju ispunjavanja zahtjeva napisanih u dokumentu: SOP za podnošenje zahtjeva za objavu i ponишtenje NOTAM-a.</p> <p>Odabir vojnog osoblja AMC-a njihovo školovanje i uspostava AMC kao jedinstvene jedinice u čijem radu sudjeluju i vojni predstavnici.</p> <p>Izrađena je dokumentacija za operativni rad AMC-a.</p> <p>Uspješna su provedene vojne vježbe ŠTIT 2014, i HARPUN 2014.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zapis</li> <li>▪ e-mail-ovi</li> <li>▪ Dokumentacija AMC-a</li> <li>▪ Zapis sa vojnih vježbi ŠTIT 2014 i HARPUN 2014.</li> </ul>

RB	Cilj poslovanja	Područje	Kratki opis cilja	Rok izvršenja	Opis ostvarenog u 2014. (Završen / U tijeku izvršenje %)	Dokazi
15.	PRAĆENJE USPJEŠNOSTI ŠKOLOVANJA OSOBLJA S CILJEM PRUŽANJA KVALITETNE USLUGE U ZRAČNOJ PLOVIDBI	HRM	<p>Cilj osposobljavanja je stjecanje i održavanje stručnosti i kompetencija osoblja Društva na najvećoj razini, u svrhu kvalitetnog pružanja usluga u zračnoj plovidbi.</p> <p>Ostvarenje cilja uključuje uvođenje mjerena: omjerom uspješnosti školovanja kontrolora (odnos uspješno završenih i ukupnih školovanja za kontrolore).</p>	Kraj 2014.	<p><b>CILJ JE VEĆINOM ISPUNJEN ( 90 % ).</b></p> <p>Stjecanje i održavanje stručnosti i kompetencija osoblja provedeno je sukladno Planu osposobljavanja.</p> <p>Omjer uspješnosti školovanja kontrolora zračnog prometa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Osnovno osposobljavanje ACS/RAD – <b>završeno</b>, 12/12 – 100%</li> <li>▪ Osposobljavanje za lokaciju ADI/TWR – <b>završeno</b>, 13/14 – 93%</li> <li>▪ Osposobljavanje za ovlaštenje ACS/RAD – <b>završeno</b>, 16/24 – 67%</li> <li>▪ Osposobljavanje za lokaciju ACS/RAD – <b>završeno</b>, 6/6 – 100%</li> <li>▪ Osposobljavanje za ovlaštenje APS/RAD (12) - <b>u tijeku</b>, izvršenje 80%, završetak 6.2.2015.</li> <li>▪ Osposobljavanje za OJT instruktora – <b>završeno</b>, 14/14 – 100%</li> <li>▪ Prijelazno osposobljavanje za COOPANS ATM (Zagreb, Pula, Zadar, Split i Dubrovnik) – <b>završeno</b>, 245/245 – 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Certifikati o završenom školovanju</li> <li>▪ Dozvole s upisanim ovlaštenjima</li> <li>▪ Odluke o postavljenju</li> <li>▪ Odluke o nastavku školovanja</li> </ul>

RB	Cilj poslovanja	Područje	Kratki opis cilja	Rok izvršenja	Opis ostvarenog u 2014. (Završen / U tijeku izvršenje %)	Dokazi
16.	<b>USPOSTAVLJANJE NOVE SISTEMATIZACIJE RADNIH MJESTA</b>	Nova sistematizacija	<p>Do kraja 2013. potrebno je pokrenuti izradu nove sistematizacije radnih mesta HKZP-a koju je potrebno završiti najkasnije do prosinca 2014.</p> <p>Za prijedlog nove sistematizacije radnih mesta koristit će se i pomoć profesionalnih konzultantskih tvrtki koje imaju višegodišnje iskustvo u definiranju poslovnih procesa velikih trgovачkih društava (više od 500 zaposlenih).</p>	Kraj 2014.	<p><b>CILJ JE DJELOMIČNO ISPUNJEN.</b></p> <p><b>Procjena realizacije 33%</b></p> <p><i>U veljači 2014 je započela s radom radna grupa uz pomoć konzultanta, te je završen prijedlog ustroja u 7/2014.</i></p> <p><i>Radna grupa za optimizaciju rada podružnica je također dala svoj prijedlog.</i></p> <p><i>Uprava je razmotrla prijedloge te se u konzultaciji s nadzornim odborom te temeljem prakse drugih pružatelja usluga i temeljem preporuke konzultanta, odlučila na ustroj po uslugama.</i></p> <p><i>Došlo je do kašnjenja zbog kadrovskih promjena u menadžmentu i drugih aktivnosti, te je ovaj posao izrade ustroja prebačen u 2015.</i></p>	
17.	<b>USPOSTAVLJANJE NOVOG KOLEKTIVNOG UGOVORA</b>	Novi Kolektivni ugovor	<p>Početkom rujna 2013. pokrenute su izmjene i dopune važećeg Kolektivnog ugovora HKZP-a [RD23] koje je potrebno završiti do prosinca 2013.</p> <p>Tijekom 2014. planiraju se pregovori i koordinacijski sastanci vezani uz novi Kolektivni ugovor HKZP-a. Rok za uspostavu novog kolektivnog ugovora, odnosno ispunjenje 17. cilja, je prosinac 2014</p>	Kraj 2014.	<p><b>CILJ NIJE ISPUNJEN.</b></p> <p>Krajem 2013. Je rađen Plan poslovanja te je procjena bila da će se do kraja 2014. Dovršiti kolektivno pregovaranje. No u konzultacijama s vlasnikom Uprava je pokrenula pregovore tek u listopadu 2014 s ciljem dovršetka 31.12.2015. ili ranije.</p>	

## **7 Izloženost i upravljanje rizicima**

Financijski rizici proizlaze iz različitih financijskih transakcija no, uzmemu li u obzir da svi rizici imaju prije ili kasnije financijske učinke, možemo reći da su svi rizici posredno financijski. Financijski rizici u užem smislu, koje Društvo nadzire i kojima upravlja, su rizik likvidnosti, valutni i kamatni rizik. Pored toga, Društvo nadzire i upravlja ostalim rizicima značajnim za njegovo poslovanje – tržišnim rizikom, kreditnim rizikom, te drugim rizicima.

### **Tržišni rizik**

Društvo posluje na jedinstvenom europskom tržištu usluga u zračnoj plovidbi, u konkurenciji drugih pružatelja usluga iz država članica EUROCONTROL-ovog sustava rutnih i terminalnih naknada. Pravni okvir unutar kojeg Društvo posluje čini skup međunarodnih i nacionalnih propisa, koji se primjenjuju u obavljanju temeljne djelatnosti Društva i od kojih su za sustav financiranja najznačajniji: Odluka Vlade Republike Hrvatske od 27.12.1996. o pristupanju Međunarodnoj konvenciji o suradnji na sigurnosti zračne plovidbe - EUROCONTROL iz 1960. (u dalnjem tekstu: Konvencija), s protokolima iz 1970., 1978., i 1981. i Mnogostranom sporazumu o rutnim naknadama iz 1981. (Multilateral Agreement relating to Route Charges); Međunarodni ugovori, 14/1996, u dalnjem tekstu: Mnogostrani sporazum), kojom je Republika Hrvatska postala članicom EUROCONTROL-ovog sustava rutnih naknada (u dalnjem tekstu: EUROCONTROL-ov sustav), kao i sama Konvencija i Mnogostrani sporazum.

Slijedom članstva u EUROCONTROL-ovom sustavu, RH primjenjuje Uredbe Europske komisije i propise EUROCONTROL-a koji se odnose na sustav rutnih i terminalnih naknada. Uredba Europske komisije 1794/2006 i Uredba 1191/2010 koja ju mijenja, Pravilnik o utvrđivanju rutnih i terminalnih naknada (NN 91/2013, u dalnjem tekstu: Pravilnik), kao i referentni dokumenti EUROCONTROL-a: „Načela utvrđivanja baze troškova rutnih naknada i izračuna naplatne jedinice“, „Vodič za sustav rutnih naknada“ i „Uvjeti primjene sustava rutnih naknada i uvjeti plaćanja“, propisuju referentna pravila funkcioniranja EUROCONTROL-ovog sustava, uključujući i njegove subjekte.

Navedeni propisi nalažu Društvu uspostavljanje baze troškova za rutne i terminalne usluge za svaku poslovnu godinu, prognoziranje zračnog prometa i formiranje jedinične cijene usluga (unit rate) po kojoj se korisnicima pružene usluge naplaćuju. Promet, kao čimbenik tržišnog poslovanja značajan je s aspekta ostvarenja planiranih prihoda, održavanja potrebne likvidnosti i stabilnosti financijskog i poslovnog sustava. Tržišnim rizikom prometa upravlja se kroz odredbe regulative na način da se pružateljima usluga u zračnoj plovidbi, koji se financiraju po modelu pune nadoknade troškova (full cost recovery model), kroz mehanizam prilagodbe, osigurava puna nadoknada samo opravdanih, prethodno odobrenih i ostvarenih troškova koji su bili nužni za pružanje ANS usluga. Budući da Društvo u zavisnosti od visine prometa, zaključno s 2014. ostvaruje prihod po modelu pune nadoknade troškova, rizik tržišta sveden je na njegov utjecaj na rizik likvidnosti i moguće troškove u svezi s time. Stoga je, pored učinkovite kontrole i planiranja troškova, od najvećeg značaja točno prognoziranje odnosno planiranje zračnog prometa, kao čimbenika koji određuje jedinične cijene usluga i godišnji prihod Društva.

## **Kamatni rizik**

Kamatni rizik je rizik od promjene vrijednosti finansijskog instrumenta uslijed promjene tržišnih kamatnih stopa u odnosu na kamatne stope koje se primjenjuju na finansijski instrument. Drugim riječima, kamatni rizik je rizik promjene kamatnih stopa na posuđena sredstva izvora imovine.

## **Kreditni rizik**

Kreditni rizik je rizik da druga ugovorna stranka neće izvršiti svoje finansijske obveze, te će time uzrokovati finansijske gubitke Društву. Imovina koja potencijalno može izložiti Društvo kreditnom riziku sastoji se uglavnom od raspoloživog novca i novčanih ekvivalenta i potraživanja od kupaca. Potraživanja od kupaca uskladjena su za iznos ispravka sumnjivih i spornih potraživanja. Nije bilo značajnijih promjena utjecaja kreditnog rizika na poslovanje Društva.

## **Valutni rizik**

Službena valuta Društva je hrvatska kuna. Međutim, određene transakcije u stranim valutama preračunavaju se u hrvatske kune primjenom valutnih tečajeva koji su važeći na datum bilance/izvješća o finansijskom položaju te je, slijedom toga, Društvo potencijalno izloženo rizicima promjene valutnih tečajeva. Nastale tečajne razlike knjiže se u korist ili na teret računa dobiti i gubitka/izvješća o sveobuhvatnoj dobiti, ali ne utječu na tok novca.

## **Rizik likvidnosti**

Rizik likvidnosti je rizik da Društvo neće biti u mogućnosti ispuniti svoje finansijske obveze drugoj ugovornoj strani.

Društvo upravlja rizikom likvidnosti na način da kontinuirano prati i analizira predviđeni i stvarni novčani tok na osnovi dospjelosti finansijskih obveza, te održavanjem odgovarajućih iznosa gotovog novca i depozita, kako bi se pokrili neočekivani novčani izdatci.

## **Rizik subsidijarne odgovornosti**

HKZP ima povezano društvo, FAB CE Aviation Services Ltd. u kojem ima 1/6 poslovnog udjela u temeljnem kapitalu od 36.000,00 €. Sjedište Društva je Zgornji Brnik u Republici Sloveniji.

HKZP nema obveze po subsidijarnoj odgovornosti.

## **Investicijski rizik**

U kontekstu poslovanja HKZP-a, investicijski rizik predstavlja opasnost neispunjavanja investicijskog plana HKZP-a uslijed rizika koji proizlazi iz kompleksnih imovinsko-pravnih odnosa, rješavanje kojih je dugotrajno i upravljanje kojima je u značajnoj mjeri van kontrole HKZP-a.

## **8 Plan razvoja**

Planiranje je proces kojim se određuje budućnost organizacije, odnosno njezini ciljevi. Iz misije i vizije Društva proizlaze dugoročni ciljevi, koji se raščlanjuju u srednjoročne i kratkoročne ciljeve, te spuštaju prema nižim organizacijskim jedinicama.

Na definiranje ciljeva Društva utječu i vanjski čimbenici od kojih je najvažniji predviđanje razvoja zračnog prometa. Kvaliteta planiranja, a time i vjerovatnost ostvarenja postavljenih ciljeva, u velikoj mjeri ovisi o kvaliteti predviđanja. Postavljanjem jasnih ciljeva želi se što preciznije odrediti kakvi se rezultati očekuju.

Kako bi ciljevi na razini organizacijskih jedinica bili što jasnije definirani, raščlanjeni su na kratkoročne, operativne ciljeve ili akcije. Jasno definiranje kratkoročnih ciljeva može se postići primjenjujući neku od metoda definiranja ciljeva. Pri raščlanjivanju ciljeva Društvo koristi SMART metodu koja prepostavlja da cilj mora biti specifičan, mjerljiv, ostvariv, realan i vremenski ograničen.

Za potrebe Plana poslovanja za 2015., definirano je 18 ciljeva iz područja usluga u zračnoj plovidbi (sigurnost, kapacitet, okoliš, financije, tehnički sustavi, međunarodna suradnja (FAB CE), upravljanje kvalitetom, suradnja s MORH-om, upravljanje ljudskim potencijalima, upravljanje performansama te zrakoplovna meteorologija), a oni su redom:

1. stalno povećavati djelotvornost sustava upravljanja sigurnošću (SMS);
2. godišnje rutno ATFM kašnjenje 0.23 [minuta/letu];
3. godišnji porast osnovnog kapaciteta za 3 %;
4. kontinuirano skraćenje ruta u prostoru nadležnosti HKZP-a;
5. implementacija jedinice za upravljanje zračnim prostorom (AMC-a);
6. realizacija investicijskih projekata prema planu realizacije;
7. kontinuirana nadogradnja ATM sustava baziranog na harmoniziranoj COOPANS platformi;
8. održati pokazatelj finansijske stabilnosti manjim od 1;
9. zadržati ekonomičnost ukupnog poslovanja Društva iznad 1;
10. certifikacija sustava upravljanja okolišem po normi HRN EN ISO 14001:2009;
11. kontinuirano poboljšavati kvalitetu postojećih MET usluga i uvesti nove specijalizirane MET usluge prilagođene potrebama korisnika;
12. uvesti nove produkte za korisnike MET usluga;
13. pozicioniranje na subregionalnoj i regionalnoj razini - MET-Alliance;
14. reguliranje ugovornih obveza MORH-a i HKZP-a;
15. uspješnost školovanja osoblja s ciljem pružanja kvalitetne usluge u zračnoj plovidbi;
16. uspostavljanje nove sistematizacije radnih mjesta;
17. uspostavljanje novog kolektivnog ugovora;
18. dovršetak FAB CE plana performansi za Drugo referentno razdoblje, te aktivno sudjelovanje u radu svih FAB CE tijela na državnoj i ANSP razini.

Za razliku od dosadašnjih godina kada su se troškovi Društva planirali te prema korisnicima zračnog prostora argumentirali, obračunavali, zaračunavali te financirali primjenom modela pune nadoknade troškova poslovanja, koji je omogućavao potpunu nadoknadu svih troškova poslovanja koji su bili opravdani, dokazivi i nužni za pružanje usluga na (od korisnika zračnog prostora) zahtijevanoj razini kvalitete, sada ulaskom u RP2, odnosno početno od 1.1.2015. Društvo slijedom primjene SES regulative (390/2013 i 391/2013) napušta ovaj model naplate troškova poslovanja te prelazi na model nadoknade determiniranih troškova poslovanja (determined cost recovery model).

Ovaj model omogućuje nadoknadu samo opravdanih, dokazivih i (zahtijevanoj razini pružene usluge) nužnih troškova poslovanja koji su značajno ranije (i do 5,5 godina unaprijed) vrlo precizno planirani, komunicirani, argumentirani, usuglašeni te odobreni od strane Europske komisije (u dalnjem tekstu: determinirani troškovi), čime se identificira dodatni rizik poslovanja koji zahtjeva i dodatni angažman poslovodstva u cilju još efikasnijeg upravljanja ljudskim, tehničko tehnološkim, kao i ostalim operativnim resursima Društva (cost efficiency ciljevi).

Sukladno Financijskom planu za 2015., očekuje se ostvarenje pozitivnog poslovnog rezultata, što je usklađeno s načelima propisanim od strane EUROCONTROL-a. Treba također napomenuti kako Društvo temeljem očekivanja različite dinamike ostvarivanja prihoda i rashoda (sezonski karakter ostvarivanja prihoda naspram ravnomjernosti nastanka ukupnih rashoda) u prvoj polovini 2015. očekuje ostvariti negativni ukupni poslovni rezultat prije poreza, a polugodišnji gubitak nadoknaditi u nastavku 2015.

Kao što je vidljivo u finansijskim izvješćima HKZP-a za 2014., poslovodstvo je uložilo velike napore da osigura Društvu primjereno iznos potrebnih sredstava kako bi se zaštitilo od potencijalnog rizika poremećaja likvidnosti i solventnosti tržišta.

Društvo je prepoznalo važnost sustava upravljanja, procesne orijentiranosti, upravljanja performansama i međunarodne suradnje u okviru FAB CE-a, kao i COOPANS integracije, čemu se posvećuje i posebna pozornost. U tom smislu, razumljiva je određenost poslovodstva da dodatne i značajne poslovne resurse posveti aktivnostima razvoja i primjene koncepta upravljanja performansama (dodatno definiranih SES II zakonodavnim paketom), kao što je opravdano razumljiv i visoki stupanj interesa Društva da se tijekom 2014. i 2015. dodatno angažira na razini FAB CE projekta kroz kontinuirani i proaktivni angažman vlastitih stručnjaka u sklopu definiranja i razvoja kako nacionalnog, tako i FAB CE plana učinkovitosti (Performance Plan) za Drugo referentno razdoblje.

Kako bi opisane smjernice budućeg razvoja pronašle punu primjenu u svakodnevnoj poslovnoj praksi, poslovodstvo Društva kontinuirano i koncentrirano nastavlja proces stručnog osposobljavanja svojih zaposlenika, s posebnim naglaskom na održavanju visokog stupnja kompetentnosti operativnog osoblja. U tom smislu, očekuje se nastavak kako unutarnjeg (školovanje zaposlenika u prostorijama Društva temeljem načela unutarnjeg prenošenja znanja), tako i školovanja zaposlenika na vanjskim sveučilištima, akademijama i ostalim obrazovnim ustanovama. Sve navedeno proizlazi iz temeljne opredijeljenosti poslovodstva da sustavnim procesom školovanja adekvatno odgovori na zahtjev za povećanjem operativnih kapaciteta, a time i broja kontrolora zračnog prometa.

Datum: lipanj 2015.	Izradio: Mislav Modrić	Odobrio:	Direktor Društva Dragan Bilas
			HRVATSKA KONTROLA ZRAČNE PLOVIDBE d.o.o.