



HRVATSKA KONTROLA
ZRAČNE PLOVIDBE

Financijski plan HKZP-a za 2026.

Oznaka: HKZP-FIN-PLN-2026

Verzija: 1.0

Datum: 28.01.2026.

 HRVATSKA KONTROLA ZRAČNE PLOVIDBE	Financijski plan HKZP-a za 2026.	Verzija: 1.0 Datum: 28.01.2026. Oznaka: HKZP-FIN-PLN-2026
--	----------------------------------	---

401/26-01/02
1-4-2/5-26-01
30-01-2026

I Odobrenje dokumenta

	Ime i prezime	Organizacijska jedinica	Funkcija / radno mjesto	Datum	Potpis
Izradio:	Andrej Varadi	USRMO/OSP	koordinator za performanse i međunarodne ekonomske poslove	28.01.2026	
Pregledao:	Damir Poleš	USSU	rukovoditelj USSU-a	28.1.26	
Odobrio:	Mario Kunovec-Varga	HKZP	direktor Društva	30.01.2026	

Dokument je stručno pregledao, Siniša Ljubić, v.d. rukovoditelj USRMO-a.

NAPOMENA: Financijski plan HKZP-a za 2026. izveden je iz Plana poslovanja za 2026. (PLN-HKZP-POSL-2026).



II Primjena

Ovaj dokument primjenjuje se s danom odobrenja.

Organizacijska jedinica	Odgovorna osoba (funkcija / radno mjesto)	Napomene
HKZP	direktor Društva	elektronička verzija
SKFD	izvršni direktor SKFD-a	
SUZP	izvršni direktor SUZP-a	
SPAK	izvršni direktor SPAK-a	
STUI	izvršni direktor STUI-ja	
SMA	izvršni direktor SMA-a	
SVP	izvršni direktor SVP-a	
USSU	rukovoditelj USSU-a	
USRMO	rukovoditelj USRMO-a	
TO	rukovoditelj TO-a	
USRMO	Odgovorna osoba za Indeks dokumentacije (OOI)	
USSU	osu@crocontrol.hr ; compliance@crocontrol.hr	
SKFD	- arhiva HKZP-a -	originalni primjerak

III Upravljanje dokumentom

- ➔ Kontrolirana verzija dokumenta nalazi se u Objedinjenom indeksu dokumentacije – USRMO.
- ➔ Dokument je 1. razine.
- ➔ Vlasnik ovog dokumenta jest Mario Kunovec-Varga (direktor HKZP-a).

 HRVATSKA KONTROLA ZRAČNE PLOVIDBE	Financijski plan HKZP-a za 2026.	Verzija: 1.0
		Datum: 28.01.2026.
		Oznaka: HKZP-FIN-PLN-2026

✈️ Komentare i prijedloge potrebno je slati putem obrasca KND na e-adresu sinisa.ljubic@crocontrol.hr.

✈️ Pregled dokumenta obaviti će se sukladno potrebama.

IV Popis izmjena

Verzija	Datum	Izmijenjene stranice	Opis i razlog izmjena	Autor
1.0	28.01.2026.	-	konačna verzija Financijskog plana za 2026. usklađena s Planom poslovanja za 2026.	AV

V Sadržaj

I	Odobrenje dokumenta	2
II	Primjena.....	2
III	Upravljanje dokumentom.....	2
IV	Popis izmjena.....	3
V	Sadržaj.....	4
1	Uvod.....	5
1.1	Svrha dokumenta	5
1.2	Namjena dokumenta.....	5
1.3	Kratice	5
1.4	Uvod u financijski plan HKZP-a za 2026.	7
2	Domaće i regionalno makroekonomsko okruženje	8
2.1	Europa i zemlje okruženja	8
3	Razvoj zračnog prometa	11
4	Godišnji ciljevi	12
4.1	Sažeti prikaz ciljeva za 2026.	12
4.1.1	Financijska očekivanja	13
4.1.2	Nefinancijska očekivanja	13
4.2	Upravljanje performansama	15
4.2.1	Troškovna učinkovitost	16
5	Financijski plan	17
5.1	Financijski podciljevi i plan.....	17
5.1.1	Plan kontroliranih operacija i obračunskih jedinica usluge	17
5.1.2	Plan jediničnih cijena usluge	18
5.1.3	Plan ukupnog rezultata poslovanja	19
5.2	Sažetak temeljnih agregata financijskog plana Društva za 2026.	22
5.2.1	Planirani račun dobiti i gubitka za 2026.	22
5.2.2	Planirana bilanca stanja na 31. 12. 2026.	23
5.2.3	Planirani novčani tokovi za 2026.	24
5.3	Rezultat financiranja i kreditne obveze	25
5.4	Plan investicijskih projekata u 2026.	26
6	Sažetak	28

1 Uvod

1.1 Svrha dokumenta

Ovaj dokument definira pretpostavke, ulazne vrijednosti i rezultate konačnih projekcija financijskog plana HKZP-a za 2026. kao i s njime povezane financijske ciljeve, ograničenja i rizike (nadalje: Plan ili Financijski plan).

1.2 Namjena dokumenta

Dokument je namijenjen javnoj objavi sukladno Zakonu o pravu na pristup informacijama.

1.3 Kratice

Kratika	Objašnjenje
ACC	<i>Area Control Centre</i> , Centar oblasne kontrole
AIM	<i>Aeronautical Information Management</i> , upravljanje zrakoplovnim informacijama
AIS	<i>Aeronautical Information Service</i> , usluge zrakoplovnog informiranja
ANS	<i>Air Navigation Services</i> , usluge u zračnoj plovidbi
ANSP	<i>Air Navigation Service Provider</i> , pružatelj usluga u zračnoj plovidbi
ATC	<i>Air Traffic Control</i> , kontrola zračnog prometa
ATFM	<i>Air Traffic Flow Management</i> , upravljanje protokom zračnog prometa
ATM	<i>Air Traffic Management</i> , upravljanje zračnim prometom
ATS	<i>Air Traffic Service</i> , operativna usluga u zračnom prometu
BDP	bruto domaći proizvod
BiH	Bosna i Hercegovina
CEF	<i>Connecting Europe Facility</i> , Instrument za povezivanje Europe
COOPANS	<i>Cooperation of ANS Providers</i> , inicijativa za suradnju pružatelja usluga u zračnoj plovidbi
COVID-19	<i>Coronavirus Disease 2019</i> , bolest uzrokovana virusom SARS-CoV-2
DME	<i>Distance Measuring Equipment</i> , radiodoljinomjer
DUC	<i>Determined Unit Costs (in real terms)</i> , determinirani jedinični troškovi (u stvarnom vremenu)
EC i/ili EK	<i>European Commission</i> , Europska komisija
ECAC	<i>European Civil Aviation Conference</i> , Europska konferencija civilnog zrakoplovstva
EU	<i>European Union</i> , Europska unija
EUR	euro
EUROCONTROL	<i>European Organisation for the Safety of Air Navigation</i> , Europska organizacija za sigurnost zračne plovidbe
FAB	<i>Functional Airspace Block</i> , funkcionalni blok zračnog prostora
FAB CE	<i>Functional Airspace Block Central Europe</i> , Funkcionalni blok zračnog prostora središnje Europe
FRA	<i>Free Route Airspace</i> , zračni prostor slobodnih ruta
HACZ	Hrvatska agencija za civilno zrakoplovstvo
HKZP	Hrvatska kontrola zračne plovidbe d.o.o.
HRK	hrvatska kuna

 HRVATSKA KONTROLA ZRAČNE PLOVIDBE	Financijski plan HKZP-a za 2026.	Verzija: 1.0
		Datum: 28.01.2026.
		Oznaka: HKZP-FIN-PLN-2026

IFR	<i>Instrument Flight Rules</i> , pravila instrumentalnog letenja
IP	<i>Internet Protocol</i> , komunikacijski protokol
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> , Međunarodna organizacija za standardizaciju
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> , ključni pokazatelj performansi
KZP	kontrola zračnog prometa / kontrolor zračnog prometa
MET	<i>meteorological</i> , meteorološki
MMF	Međunarodni monetarni fond
NAV	navigacija
NM	<i>Network Manager</i> , Upravitelj mreže
OKZP	Oblasna kontrola zračnog prometa
OSiP	Odjel za strategiju i planiranje
PI	<i>Performance Indicator</i> , pokazatelj performansi
Plan	Godišnji plan poslovanja kao i ciljevi HKZP-a za sljedeću poslovnu godinu
RAT	<i>Risk Analysis Tool</i> , alat za analizu rizika
RH	Republika Hrvatska
RP3	<i>Third Reference Period</i> , treće referentno razdoblje
RP4	<i>Fourth Reference Period</i> , četvrto referentno razdoblje
SAF	<i>Safety</i> , sigurnost zračnog prometa
SES	<i>Single European Sky</i> , Jedinstveno europsko nebo
SESAR	<i>SES ATM Research</i> , Istraživački program upravljanja zračnim prometom u sklopu Jedinstvenog europskog neba
STATFOR	<i>Statistics and Forecasts</i> , EUROCONTROL, statistika i prognoze EUROCONTROL-a
TWR	<i>tower</i> , toranj

 HRVATSKA KONTROLA ZRAČNE PLOVIDBE	Financijski plan HKZP-a za 2026.	Verzija: 1.0 Datum: 28.01.2026.
		Oznaka: HKZP-FIN-PLN-2026

1.4 Uvod u financijski plan HKZP-a za 2026.

U hrvatskom zračnom prostoru u 2026. očekuje se rast prometa od 5,4 % prema srednjem scenariju STATFOR-ove prognoze iz listopada 2025. S obzirom na veliku prometnu potražnju na jugoistočnoj prometnoj osi na kojoj se nalazi i Hrvatska, moguće je očekivati i veći rast od planiranog kao odgovor na potrebe turizma na udaljenim lokacijama te zahvaljujući intenzivnim tokovima prema Aziji i Bliskom istoku.

Kako bismo osigurali dovoljan kapacitet uz daljnje smanjenje kašnjenja u narednoj godini prema ciljanim razinama iz Plana performansi RH, i dalje nam je visoko na listi prioriteta nastavak samostalnog školovanja kandidata za kontrolore zračnog prometa. U 2026. planirano je osposobljavanje do 28 kandidata za oblasnog i toranjskog kontrolora, što je najviše dosad. Također, u planu je zapošljavanje stručnjaka drugih profila jer je to važan preduvjet za sigurno i kvalitetno pružanje usluga.

Plan investicija predviđa najnovija tehnološka rješenja kao odgovor na izazove rasta prometa, potrebe za povećanom razinom sigurnosti te usklađivanja sa smjernicama razvoja i regulatornim zahtjevima Europske komisije. To se prije svega odnosi na nadogradnju sustava za upravljanje zračnim prometom *TopSky ATC One*, s naprednim funkcionalnostima i modernom tehnološkom platformom, ugovorenim zajedno sa članicama Udruženja COOPANS. Dodatno, u planu je nastavak aktivnosti s ciljem početka izgradnje i opremanja višenamjenskog centra u Zadru kojim će se uvesti koncept digitalizacije dijela usluga (digitalni toranj) i u kojem će se osposobljavati kandidati za kontrolore zračnog prometa.

Na međunarodnom planu nastavljaju se aktivnosti u brojnim organizacijama i udruženjima. U okviru COOPANS-a, kao vodećeg primjera industrijskog partnerstva u Europi, nastavlja se nadogradnja harmoniziranog sustava za upravljanje zračnim prometom i sudjelovanje u inovacijskim projektima trećeg istraživačkog programa na području upravljanja zračnim prometom u Europi (SESAR 3).

Kao pružatelj usluga vojnim korisnicima HKZP planira intenziviranje suradnje s Ministarstvom obrane i Hrvatskim ratnim zrakoplovstvom. Naša je stalna zadaća osigurati pružanje usluga i potporu u uvjetima fleksibilnog korištenja zračnog prostora kako bi vojne snage s jedne strane održavale propisanu razinu borbene spremnosti za izvršenje potrebnih zadaća i kako bi s druge strane utjecaj na civilni zračni promet bio što manji.

Ruska invazija na Ukrajinu i dalje značajno utječe na prometne tokove, uz izražene regionalne varijacije diljem Europe. Zbog neizvjesnog završetka oružanog sukoba, moguće su iznenadne promjene u prometnim tokovima, što čini planiranje optimalnih ruta teško predvidivim. Kretanje cijene nafte i promjenjiva stopa inflacije također su rizici za zrakoplovnu industriju, pa stoga treba voditi računa o tome da je prognoza razvoja prometa podložna svim tim neizvjesnostima.

2 Domaće i regionalno makroekonomsko okruženje

2.1 Europa i zemlje okruženja

Temeljem projekcija Međunarodnog monetarnog fonda (MMF; listopad 2025.) globalna kretanja gospodarske aktivnosti prolaze opsežno i oštrije usporavanje rasta, uz i dalje značajnu razinu inflacije, koja ipak pokazuje znakove daljnjeg usporavanja i stabilizacije. Porast troškova života, pooštrevanje financijskih uvjeta u većini regija, ruska invazija na Ukrajinu kao i nemiri na Bliskom istoku uvelike utječu na izgleda oporavka gospodarstva EU zone, kao i strahove od recesije. Predviđa se kako će EU rast s +1,1 % u 2024. ubrzati na +1,4 % u 2025. te ostati na relativno niskoj, ali stabilnoj razini od 1,4 % u 2026. U skladu s globalnim trendovima rast se stabilizira na nižim razinama zbog viših kamatnih stopa, slabije vanjske potražnje i sporog oporavka industrije u EU-u.

Uz navedena kretanja opsega EU gospodarskih aktivnosti u 2026. očekuje se blagi pad stope inflacije s +2,6 % u 2024. na razinu +2,4 % u 2025. uz nastavak trenda usporavanja inflacije, što će rezultirati stopom inflacije od 2,2 % u 2026. Istodobno na razini zemalja europskih ekonomija u razvoju očekuje se trend smanjenja inflacije sa 16,9 % u 2024. na 9,3 % u 2026. Cilj monetarne politike trebao bi i dalje ostati očuvanje stabilnosti cijena, a fiskalna politika težit će zadržavanju makroekonomske stabilnosti i dugoročne održivosti javnih financija. Potpora rastu i tranziciji bit će uvjetovana fiskalnom disciplinom. Zeleni i digitalni ciljevi ostaju važni, ali zbog ograničenog fiskalnog prostora naglasak se stavlja na efikasnost ulaganja. Obrambena potrošnja dobiva posebnu fleksibilnost, uz cilj transparentnog financiranja i praćenja održivosti.

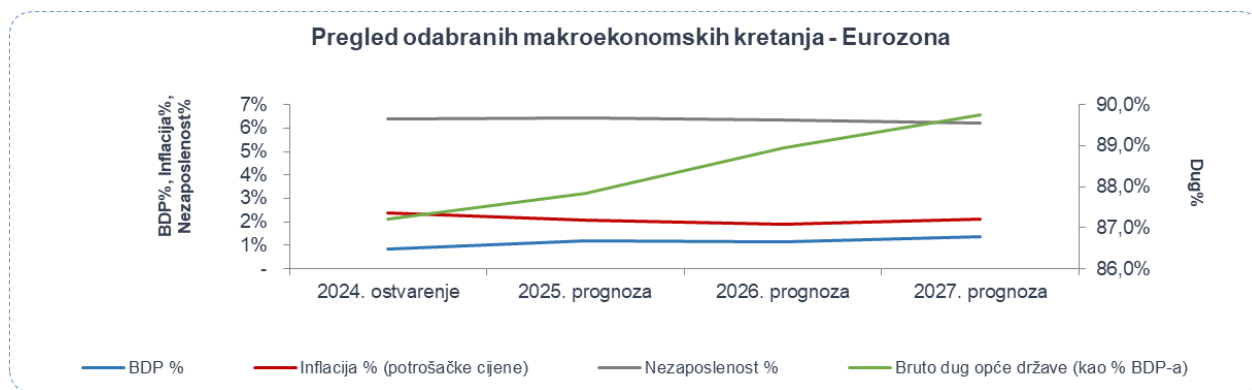
Pregled odabranih makroekonomskih kategorija - EU i zemlje regije

	2024. ostvarenje	2025. prognoza	2026. prognoza	2027. prognoza
EU				
BDP % promjena (<i>stalne</i> cijene)	1,1%	1,4%	1,4%	1,6%
Promjena opće razine potrošačkih cijena (%)	2,6%	2,4%	2,2%	2,2%
Bruto dug opće države (kao % BDP-a)	82,4%	83,2%	84,5%	85,3%
Eurozona				
BDP % promjena (<i>stalne</i> cijene)	0,9%	1,2%	1,1%	1,4%
Promjena opće razine potrošačkih cijena (%)	2,4%	2,1%	1,9%	2,1%
Bruto dug opće države (kao % BDP-a)	87,2%	87,8%	88,9%	89,7%
Stopa nezaposlenosti (% radne snage)	6,4%	6,4%	6,3%	6,2%
Europske ekonomije u razvoju *				
BDP % promjena (<i>stalne</i> cijene)	3,5%	1,8%	2,2%	2,4%
Promjena opće razine potrošačkih cijena (%)	16,9%	13,5%	9,3%	7,4%
Dug opće države (kao % BDP-a)	35,0%	37,5%	40,2%	41,9%

Izvor: MMF (World Economic Outlook Database, October 2025)

Tablica 1. Pregled odabranih makroekonomskih kategorija – EU i zemlje regije

Tradicionalno nešto blaži trendovi razvoja od EU prosjeka očekuju se za zemlje eurozone, pa posljednja predviđanja MMF-a sugeriraju daljnji realni rast gospodarstava eurozone od oko +1,2 % u 2025. te +1,1 % u 2026.



Slika 1. Pregled odabranih makroekonomskih kretanja – eurozona

Hrvatska

Projekcija očekivanog rasta hrvatskoga gospodarstva prema procjenama MMF-a za 2025. iznosi +3,1 %, uz zadržavanje približno iste dinamike rasta i u narednom razdoblju. U prva tri tromjesečja gospodarska je aktivnost rasla podržana dobrom turističkom sezonom, rastom osobne potrošnje i ulaganjima. Do kraja godine očekuje se usporavanje rasta gospodarstva te ostvarenje navedene stope rasta od +3,1 %, uslijed blažeg rasta osobne potrošnje u nastavku godine, vezano uz sporiji projicirani rast realnih plaća i broja zaposlenih. Dodatno, vidljiv je nastavak trenda smanjenja duga države u omjeru s BDP-om, dok se od 2026. nadalje predviđa povećanje. Stabilizacija inflacije (opće razine potrošačkih cijena) očekuje se od 2026. nadalje.

Stopa promjene opće razine potrošačkih cijena očekuje se u iznosu od +4,4 %, a stopa nezaposlenosti u iznosu od 5,0 %.

Pregled odabranih makroekonomskih kategorija - Hrvatska				
	2024. ostvarenje	2025. prognoza	2026. prognoza	2027. prognoza
BDP i zaduženost				
BDP (<u>stalne</u> cijene; milijuni EUR)	67.217	69.301	71.197	73.075
BDP % promjena (<u>stalne</u> cijene)	3,9%	3,1%	2,7%	2,6%
BDP per capita (<u>stalne</u> cijene; EUR)	17.431	17.981	18.482	18.979
BDP per capita % promjena (<u>stalne</u> cijene)	4,0%	3,2%	2,8%	2,7%
Bruto dug opće države (bruto; kao % BDP-a)	57,6%	57,0%	57,4%	58,0%
Cijene i nezaposlenost				
Promjena opće razine potrošačkih cijena (%)	4,0%	4,4%	2,8%	2,4%
Stopa nezaposlenosti (% radne snage)	5,3%	5,0%	5,0%	5,0%
Investicije i izvoz				
Investicije (kao % GDP)	23,1%	23,7%	23,6%	23,8%
Izvoz roba i usluga (% promjena)	0,9%	1,8%	3,0%	3,2%

Izvor: MMF (World Economic Outlook Database, October 2025)

Tablica 2. Pregled odabranih makroekonomskih kategorija – Hrvatska

Nakon značajnog smanjenja aktivnosti gospodarstva tijekom 2020. te oporavka u postpandemijskim godinama tijekom 2026. očekuje se stabiliziranje realne stope gospodarskog rasta na +2,7 % uz stanje bruto javnog duga opće države od 57,4 % BDP-a. Pritom bi doprinos investicija mogao biti nešto manji, a i rast izvoza usluga mogao bi usporiti jer su već dosegnute razine pretpandemijskog ostvarenja.

 HRVATSKA KONTROLA ZRAČNE PLOVIDBE	Financijski plan HKZP-a za 2026.	Verzija: 1.0
		Datum: 28.01.2026.
		Oznaka: HKZP-FIN-PLN-2026

Intenziviranje inozemne potražnje moglo bi u 2026. ojačati robni izvoz, osobna potrošnja podržana umjerenim rastom realnih dohodaka trebala bi nastaviti rasti po stabilnim stopama, dok se u isto vrijeme očekuje nastavak pada stope inflacije. Rizici za gospodarski rast i dalje su prisutni i proizlaze iz vanjskog okruženja, nastavka rata u Ukrajini, sukoba na Bliskom istoku, novog geopolitičkog pozicioniranja, recentnih zbivanja na tržištu valuta (pad dolara), dakle različitih faktora koji negativno utječu na svjetsku ekonomiju i ekonomije europodručja i Hrvatske.

Investicije privatnog sektora i kretanja na tržištu rada mogli bi pozitivno utjecati na gospodarska kretanja. Očekuje se daljnje snižavanje stope inflacije na +2,8 % u 2026. i +2,4 % u 2027. Kretanje cijena energenata, hrane i industrijskih sirovina glavni su čimbenici smanjenja stope inflacije.

Održavanje niske stope nezaposlenosti, smanjenje inflacije i usporeni rast investicijskih aktivnosti glavna su planska obilježja gospodarskih kretanja u Hrvatskoj 2026.

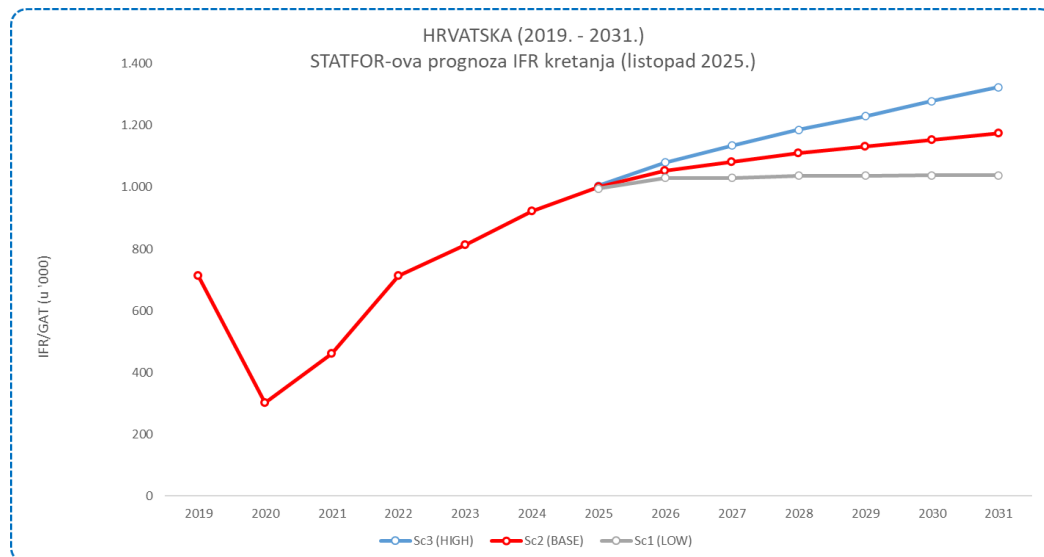
3 Razvoj zračnog prometa

EUROCONTROL u svojoj sedmogodišnjoj prognozi prometa (STATFOR: *Seven-Year Forecast 2025-2031* iz listopada 2025.) razrađuje tri scenarija razvoja prometa koji uvelike ovise o utjecaju rata u Ukrajini na prometne tokove u EU-u te recentnim makroekonomskim pokazateljima (uključivo razvoj inflacije i kretanje cijene nafte).

Prema navedenoj STATFOR-ovoj prognozi prometa tijekom 2026. godine, uzimajući u obzir srednju (BASE) i visoku (HIGH) prognozu IFR prometa, očekuje se rast prometa između 5,4 % i 7,5 % u odnosu na prognozu za 2025. godinu. (vidi sliku 2.).

Za Republiku Hrvatsku, STATFOR-ova HIGH prognoza viša je od projekcija za države članice SES RP4 područja, gdje se predviđa rast od 3,1 % (BASE) i 5,1 % (HIGH). Ovaj pokazatelj jasno ukazuje na izraženu prometnu potražnju na jugoistočnom prometnom toku (South East Axis), unutar kojeg se nalazi i Hrvatska.

Države smještene na jugoistočnom prometnom toku bilježe snažan rast prometa, ponajprije zahvaljujući intenzivnim tokovima prema Aziji i Bliskom istoku i iz njih, što u značajnoj mjeri doprinosi njihovom ukupnom pozitivnom oporavku.



Slika 2. STATFOR-ova prognoza prometa IFR kretanja 2025. – 2031.

4 Godišnji ciljevi

4.1 Sažeti prikaz ciljeva za 2026.

Društvo se u financijskom planu za 2026. vodi ostvarivanjem ciljeva utvrđenih u planu performansi za četvrto referentno razdoblje. Uz navedene ciljeve, a sukladno Zakonu o pravnim osobama u vlasništvu RH i prijedlogu odluke o postavljanju financijskih i nefinancijskih ciljeva, uključujući ciljeve povezane sa čimbenicima održivosti za pravne osobe u vlasništvu RH, definirane su i sljedeće ciljne vrijednosti, a sve kako je prikazano u tablici niže.

RB	Područje	Pokazatelj	Kategorija	Cilj 2026.
1	Financijski ciljevi	Profitabilnost	Bruto povrat na imovinu – ROA	7,8 %
2	Financijski ciljevi	Profitabilnost	EBITDA marža	18,3 %
3	Financijski ciljevi	Struktura kapitala	Omjer neto duga i EBITDA-e	-1,0
4	Financijski ciljevi	Struktura kapitala	Koeficijent zaduženosti	23,0 %
5	Financijski ciljevi	Struktura kapitala	Stopa isplate dividende odnosno udjela u dobiti	0,0 %
6	Nefinancijski ciljevi	Operativni/naturalni pokazatelji poslovanja	Broj kontroliranih operacija (IFR GAT) u rutnom prostoru RH	1.054.000
7	Nefinancijski ciljevi	Operativni/naturalni pokazatelji poslovanja	Broj otvorenosti sektora u maksimalnoj konfiguraciji	12
8	Nefinancijski ciljevi	Zadovoljstvo korisnika	Broj pritužbi	0
9	Nefinancijski ciljevi	Infrastruktura i sigurnost	Performanse procesa pružanja CNS usluga	95,0 %
10	Nefinancijski ciljevi	Čimbenici održivosti	Broj kontrolora zračnog prometa s dozvolama	319
11	Nefinancijski ciljevi	Čimbenici održivosti	Prosječna učinkovitost horizontalnog leta na ruti	1,45 %

Tablica 3. Sažeti prikaz ciljeva – pravne osobe u vlasništvu RH

Napomena: Predmetni ciljevi su u procesu odobrenja od strane Vlade Republike Hrvatske. U slučaju izmjene istih ažurirati će se i Plan poslovanja za 2026.

 HRVATSKA KONTROLA ZRAČNE PLOVIDBE	Financijski plan HKZP-a za 2026.	Verzija: 1.0 Datum: 28.01.2026.
		Oznaka: HKZP-FIN-PLN-2026

4.1.1 Financijska očekivanja

Financijska očekivanja Društva definirana su sljedećim ciljevima:

- **EBITDA marža** pokazuje operativnu profitabilnost poslovanja poduzeća. Planirani pokazatelj EBITDA marže u 2026. iznosi 18,3 %. Razlog tome je očekivana stabilizacija rasta prometa i normalizacija prometnih tokova, kao i povećanje troška zaposlenih te operativnih troškova uslijed rasta prometa.
- **Pokazatelj ROA** pokazatelj je učinkovitosti korištenja resursa poduzeća. U 2026. očekuje se ostvarenje u visini 7,8 % uslijed normalizacije razine prometa i stabilizacije poslovnih aktivnosti.
- **Omjer neto financijskog duga i EBITDA-e** govori o tome koliko je potrebno vremena da se iz operativne dobiti vrati neto dug. Pokazatelj je vrlo bitan prilikom procjene sposobnosti poduzeća za zaduživanje kod financijskih institucija. Dobivene vrijednosti pokazatelja ukazuju na to da je poduzeće vrlo sposobno vraćati dug svojim operativnim poslovanjem.
- **Koeficijent zaduženosti** stavlja u odnos ukupne obveze poduzeća u odnosu na ukupnu imovinu. Pokazuje mogućnost podmirivanja ukupnih obveza poduzeća rezultatima redovnog poslovanja. Navedeni pokazatelji ukazuju na to da poduzeće uspješno pokriva sve obveze u roku te poslovanje financira većim dijelom iz vlastitih izvora. Očekuje se da će u budućnosti pokazatelj bit manji u odnosu na prethodna razdoblja uglavnom zbog skorog isteka ugovorenih kredita sklopljenih s poslovnim bankama. Planom performansi RH nije predviđeno novo zaduženje, čime će uz urednu otplatu postojećeg zaduženja predmetni koeficijent težiti k nuli. U slučaju isplate dividende, a uslijed potrebe za financiranjem izdašnog plana investicija, bit će potrebno dodatno zaduženje, čime će se promijeniti i predmetni koeficijent.
- Nastavno na financijski cilj „**stopa isplate dividende odnosno udjela u dobiti**“, važno je napomenuti kako je održavanje optimalne strukture kapitala od ključne važnosti Društvu, uvažavajući specifično regulatorno okruženje koje propisuje mehanizme, pa između ostalog i mehanizam usklade rizika povezanih s prometom, koji propisuje da se svi viškovi prihoda ostvareni većim prometom od planiranog nadoknade korisnicima usluga u zračnom prometu umanjenjem jediničnih cijena. Slijedom navedenog, budući da gore opisani viškovi prihoda odnosno likvidnosti ne predstavljaju dugoročno ni pravo ni imovinu HKZP-a te se oni sukladno odredbama Provedbene uredbe (EU) 2019/317] moraju vraćati korisnicima usluga u narednim razdobljima, postoje rizici za stabilnost financijskog poslovanja ako se HKZP-u uskrati dio takve „privremene“ likvidnosti, koja je posljedica prebačaja ostvarenog u odnosu na planirani promet.

4.1.2 Nefinancijska očekivanja

Nefinancijska očekivanja Društva definirana su sljedećim ciljevima:

- **Broj kontroliranih operacija (IFR GAT)** u rutnom prostoru RH interpretira broj komercijalnih operacija u zračnom prostoru RH te kao takav predstavlja podlogu za strateško i operativno planiranje i upravljanje procesima u HKZP-u. Na temelju prognoziranih broja kontroliranih operacija, koji za 2026. iznosi 1.054.000, provodi se planiranje potrebnih resursa (kako tehničkih i operativnih sustava, tako i ljudskih) na strateškoj, pred-taktičkoj i taktičkoj razini.
- **Broj otvorenih sektora u maksimalnoj konfiguraciji** pokazatelj/indikator je koji se koristi u procesu planiranja operativnog kapaciteta kontrole zračnog prometa s ciljem zadovoljavanja predviđene

 HRVATSKA KONTROLA ZRAČNE PLOVIDBE	Financijski plan HKZP-a za 2026.	Verzija: 1.0 Datum: 28.01.2026.
		Oznaka: HKZP-FIN-PLN-2026

prometne potražnje uz minimiziranje kašnjenja u zračnom prometu. Pokazatelj broja otvorenosti sektora u maksimalnoj konfiguraciji također objavljuje EUROCONTROL u Planu mrežnih operacija (Network Operations Plan) i koristi se kao jedan od ulaznih parametara za planiranje kapaciteta kontrole zračnog prometa. Navedeni indikator također se koristi kao indikator mogućnosti/nemogućnosti zadovoljavanja planirane prometne potražnje u zračnom prostoru RH.

- Komuniciranje važnih informacija o poslovnim događajima i razvoju Društva internoj i eksternoj javnosti ima ključnu ulogu u promicanju i očuvanju reputacije Društva na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Korporativna komunikacija važna je za ostvarivanje strateških ciljeva HKZP-a, posebice u pozicioniranju Društva kao konkurentnog i respektabilnog pružatelja usluga u zračnoj plovidbi u središnjoj Europi. Navedeno se, pored ostalih pokazatelja, analizira putem **broja pritužbi** dobivenih od strane korisnika. HKZP kontinuirano prati korisničke pritužbe, analizira ih i odgovara na njih. Pritužbe se mogu poslati HKZP-u na bilo koji način, a kontakt-informacije dostupne su na mrežnim stranicama HKZP-a.
- Strateška odrednica HKZP-a u kontekstu ulaganja u opremu jest pružati robusne, otporne usluge u odnosu na očekivani porast prometa vodeći računa o zadržavanju visoke razine sigurnosti. Da bi se to postiglo, potrebno je održavati postojeći ATM sustav (CroATMS_C) kako bi mogao podržati korisničke potrebe koje se prije svega odnose na visoke razine prometnih kapaciteta. Navedena dinamika osiguranja kontinuiteta razine kvalitete pružanja usluge prati se i u drugim sustavima (kao što su AIS, MET i drugi). Pokazateljem „**performanse procesa pružanja CNS usluga**“ prati se pravovremena, dostupna, sigurna i kvalitetna tehnička potpora pri pružanju ATS, CNS, MET, FPD i AIS usluga, kao i ASM i ATFM funkcija. Mjeri se raspoloživost i pouzdanost operativnih funkcija u odnosu na pripadajuću tehničku potporu. Prati se više od 1800 indikatora te se kao cilj postavlja konsolidirani/agregirani cilj da 95 % svih mjerenih indikatora mora zadovoljiti vrijednosti iz OLA-e (*Operational Level Agreement*).
- Potreba za razvojem kapaciteta proizlazi iz rasta potražnje za prometom. Pokretači kapaciteta i faktori koji pospješuju kapacitete neprekidno se evaluiraju i unaprjeđuju, a uključuju nadogradnju ATM sustava primjenom novih tehnologija, poboljšanja procedura i rasporeda te prilagodba dizajna zračnog prostora. Jedno od područja koje naročito značajno utječe na ispunjavanje potreba za kapacitetom je zapošljavanje i obuka novih kontrolora zračnog prometa. Zbog povijesno zabilježenih visokih povećanja zračnog prometa koja su u više navrata premašila planirane i očekivane vrijednosti, javila se potreba za dodatnim školovanjem kontrolora zračnog prometa. Ovakav trend rasta prometa uzrokovao je nedostatak raspoloživih operativnih kontrolora, posebno u segmentu posjedovanja važećih dozvola za oblasne kontrole, što neposredno utječe na kapacitete pružanja usluga kontrole zračnog prometa. Ukupni broj planiranih dozvola temelji se na analizi postojećeg stanja, očekivanom stjecanju novih dozvola po završetku školovanja te projekcijama prirodnog odlaska kadrova u mirovinu i naravno prognozama kretanja zračnog prometa mjerenog kroz očekivani broj letova. Na taj se način osigurava optimalan **broj kvalificiranih kontrolora zračnog prometa** koji će moći odgovoriti na operativne zahtjeve u skladu s predviđenim rastom prometa i dugoročnim planovima organizacije. Navedenim pokazateljem i planiranim brojem kontrolora od 319 u 2026. teži se uspješno ostvariti planirani broj IFR GAT operacija.
- Zračni prostor slobodnih ruta koncept je kojim se želi popraviti neefikasnost za ključne indikatore uspješnosti (KPI) **prosječne učinkovitosti horizontalnog leta** na ruti za stvarnu putanju (KEA).

 HRVATSKA KONTROLA ZRAČNE PLOVIDBE	Financijski plan HKZP-a za 2026.	Verzija: 1.0
		Datum: 28.01.2026.
		Oznaka: HKZP-FIN-PLN-2026

Hrvatska trenutačno KPI-jem za okoliš pozitivno doprinosi cilju EU-a. Predmetni cilj je detaljnije opisan u poglavlju ispod.

4.2 Upravljanje performansama

Situacija s pandemijom rezultirala je zahtjevnim i nespecifičnim trećim referentnim razdobljem, što je pak rezultiralo usvajanjem Provedbene uredbe Komisije (EU) 2020/1627 o izvanrednim mjerama za treće referentno razdoblje (2020. – 2024.) programa performansi i sustava utvrđivanja naknada u okviru jedinstvenog europskog neba.

Zbog završetka trećeg referentnog razdoblja Društvo je u prethodnom razdoblju uložilo značajna sredstva i trud u proces analize, pripreme i planiranja za četvrto referentno razdoblje (2025. – 2029.). Ciljevi performansi za RP4 definirani su Provedbenom odlukom Komisije (EU) 2024/1688 o utvrđivanju revidiranih ciljeva performansi na razini Unije za četvrto referentno razdoblje.

Dana 19. svibnja 2025. donesena je Odluka Komisije o usklađenosti ciljeva performansi, koji je Hrvatska dostavila u skladu s Uredbom (EZ) br. 549/2004 Europskog parlamenta i Vijeća, s ciljevima performansi na razini Unije za četvrto referentno razdoblje programa performansi i sustava utvrđivanja naknada u okviru jedinstvenog europskog neba. Nastavno na predmetnu Odluku, dana 03. srpnja 2025. Republika Hrvatska je usvojila Plan performansi.

RB	Područje / poglavlje	Kratak opis cilja	Rokovi dovršetka
1	Kapacitet 3.1.3	Cilj je Društva za 2026. ostvariti 0,23 minuta kašnjenja na ruti po letu koje se mogu pripisati uslugama u zračnoj plovidbi.	12./2026.
2	Kapacitet 3.1.3	Osnovni kapacitet od 222 operacija u sat vremena na razini OKZP-a, bez primjene mjera. Postupak provodi NM primjenom priznate metodologije.	12./2026.
3	Sigurnost 3.1.3	Za ispunjenje cilja iz područja sigurnosti potrebno je minimalno ostvariti ciljne vrijednosti: • Politika i ciljevi sigurnosti – B • Upravljanje sigurnosnim rizikom – B • Osiguranje sigurnosti – B • Promicanje sigurnosti – B • Kultura sigurnosti – B.	12./2026.
4	Okoliš 3.1.3	Cilj je Društva ostvariti prosječnu učinkovitost horizontalnog leta na ruti za stvarnu putanju u vrijednosti od 1,45 %.	12./2026.

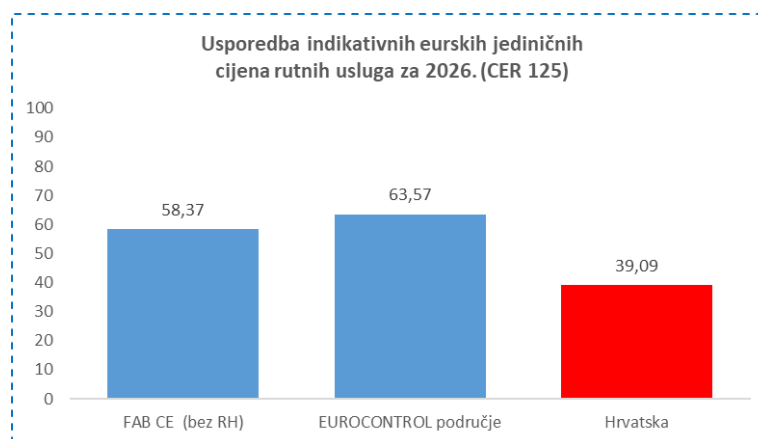
RB	Područje / poglavlje	Kratak opis cilja	Rokovi dovršetka
5	Troškovna učinkovitost 3.1.3	Smanjenje determiniranog jediničnog troška (DUC-a) RH za -1,20 % u 2026. u odnosu na 2025. (HKZP za -1,18 %), čime se planira ostvariti DUC rutnih usluga u zračnoj plovidbi od 36,52 EUR za RH odnosno 33,61 EUR za HKZP u cijenama 2022.	5./2027.

Tablica 4. Sažeti prikaz ciljeva iz Plana Performansi za četvrto referentno razdoblje

4.2.1 Troškovna učinkovitost

Definirani KPI iz područja troškovne učinkovitosti odnosi se na odobreni jedinični determinirani trošak za rutne usluge. Determinirani jedinični trošak (DUC) rutnih usluga u zračnoj plovidbi (razina naplatne zone – RH i iskazan u cijenama iz 2022.) definiran je za 2026. na razini od 36,52 EUR odnosno za HKZP 33,61 EUR. Postavljeni cilj rutne troškovne učinkovitosti za 2026., kao što je to bio slučaj i za cijelo razdoblje RP3, podrazumijeva ukupne rutne troškove na razini cijelog HKZP-a, odnosno uključuje i dio troškova koji se alocira te financira modelom BiH rutne baze troškova.

Jedinična nominalna cijena ANS usluge jedna je od lako razumljivih i slikovitih mjerila učinkovitosti nekog ANSP-a gledano iz perspektive korisnika, a posebice se to odnosi na jediničnu cijenu rutnih usluga. Indikativni usporedni pregled jediničnih cijena rutnih usluga RH i agregiranih usporednih podataka za područje FAB CE-a i područje cijelog EUROCONTROL-a prikazan je na slici 8.



Slika 3. Usporedba indikativnih eurskih cijena rutnih usluga (UR) za 2026. u nominalnim iznosima (CER 125 iz studenog 2025.)

5 Financijski plan

5.1 Financijski podciljevi i plan

Društvo posluje po načelima koja proizlaze iz pristupa RH Međunarodnoj konvenciji o suradnji na sigurnosti zračne plovidbe – EUROCONTROL odnosno sukladno važećoj regulativi Europske komisije te sukladno smjernicama i načelima EUROCONTROL-a. Temeljem navedenog ANSP-ovi imaju pravo na prihode samo u visini prihvatljivih, opravdanih i odobrenih rashoda za promatrano razdoblje uz mehanizme usklade financijskih učinaka iz povijesnih razdoblja (*over/under recoveries*) te mehanizme podjele rizika ostvarivanja prometa i troškova između ANSP-a i korisnika ANS usluga. Eventualan višak prihoda ostvaren iznad razine ranije prihvaćenog i odobrenog plana rashoda vraća se korisnicima usluga poštujući definirane zahtjeve mehanizma usklade povijesnih financijskih viškova/manjkova kao i mehanizama raspodjele rizika ostvarivanja prometa, odnosno rizika ostvarivanja troškova i obrnuto. Između ostalog regulatorni okvir uvodi i zahtjeve u dijelu rizika ostvarivanja troškova gdje se svi planirani troškovi povezani primarno s investicijama i otpremninama kroz buduće smanjivanje cijene ANS usluge moraju nadoknaditi korisnicima zračnog prostora pod pretpostavkom da u konačnici nisu ostvareni.

Nastavljaju se materijalizirati i posebna pravila u pogledu pokrivanja dijela gubitaka iz 2020. i 2021. (*revenue gap*), sukladno odredbama Provedbene uredbe (EU) br. 2020/1627 u pogledu modela financiranja ANSP-ova, te se zadržavaju sva ostala financijska ograničenja povezana s ostvarivanjem ciljeva performansi u području troškovne učinkovitosti, programa poticaja vezano uz kapacitet i mehanizama podjele rizika, kao i prilagodbe cijene koja proizlazi iz navedenog.

5.1.1 Plan kontroliranih operacija i obračunskih jedinica usluge

Za potrebe razvoja financijskog plana poslovanja za 2026. Društvo je odredilo da će rutne pretpostavke razvoja plana poslovanja za 2026. (dalje: Plan) temeljiti na baznom STATFOR-ovu scenariju razvoja zračnog prometa za 2026. koji detaljnije pretpostavlja:

- snažan nastavak rasta zračnog prometa ohrabren rezultatima ljetne sezone 2025. te nastavak oporavka europskih gospodarstava;
- posljednju reviziju gospodarskih prognoza (*Oxford Economics*, kolovoz 2025.);
- i dalje visoku razinu inflacije i njezin utjecaj na odabir ruta prijevoznika, gdje visoka cijena nafte u pravilu rezultira odabirom najkraće rute te

izostanak očekivanja normalizacije zračnih ruta na one koje su postojale prije zatvaranja ukrajinskog zračnog prostora tijekom cijelog sedmogodišnjeg razdoblja.

Za područje letnih informacija (FIR) Zagreb predmetni BASE ili Sc2 scenarij razvoja zračnog prometa postavlja očekivanu razinu obračunskih jedinica rutnih usluga u visini od 3.414 tisuća obračunskih jedinica pri očekivanom IFR/GAT zračnom prometu od 1.054 tisuća ACC operacija.

Promet					
u tisućama jedinica/operacija	Ostvarenje 2024.	Plan 2025.	Plan 2026.	Plan 2026 / Plan 2025 Povećanje / (Smanjenje)	
				Apsolutno	%
IFR GAT kontrolirane operacije (ACC; FIR Zg)	922	921	1.054	133	14,4%
Ukupne obračunske jedinice usluge ("Total service Units")					
Rutni prostor RH	3.046	3.001	3.414	413	13,8%
Terminalne	70	72	77	5	6,2%

Tablica 5. Plan razvoja zračnog prometa za 2026.

Društvo planira realizaciju broja ukupnih (naplativih i izuzetih) obračunskih jedinica ANS rutnih i terminalnih usluga za 2026. na sljedeći način:

- 3.414 tisuća obračunskih jedinica rutnih usluga u RH pretpostavlja 13,8 %-tni rast u odnosu na pretpostavljene obračunske jedinice usluga iz plana za 2025., a 55,7 % iznad pretkrizne 2019.
- 77 tisuća ukupnih terminalnih obračunskih jedinica usluge za dvije terminalne zone obračuna (Z1 i Z2) temeljene na recentnoj prognozi prometa, s vrijednosti 22,7 % iznad razine pretkrizne 2019., a 6,2 % iznad razine plana 2025. i to:
 - u pogledu terminalne zone obračuna Z1 (Zagreb i Lučko) pretpostavljen je plan zračnog prometa na razini od ukupno 27 tisuća jedinica usluge, što implicira daljnji porast Z1 zračnog prometa za oko 3,8 % u odnosu na plan 2025., dok se
 - u pogledu terminalne zone obračuna Z2 (sve ostale zračne luke) pretpostavlja plan prometa na razini od ukupno 50 tisuća jedinica, što implicira daljnji porast Z2 zračnog prometa za oko 7,6 % u odnosu na plan za 2025.

Društvo pružanjem rutnih ANS usluga unutar zračnog prostora BiH ne fakturira svaku stvarno pruženu jedinicu usluge, već pojedinačnim udjelom (%) sudjeluje u raspodjeli ukupnih BiH rutnih naknada temeljem svojeg pojedinačnog sudjelovanja u sveobuhvatnoj bazi troškova BiH rutnih usluga. Tako se prihodi od pružanja usluga u zračnom prostoru BiH u 2026. planiraju povećati u odnosu na prethodnu godinu uslijed primjene mehanizma usklade povezanog s *over-recovery* ostvarenim učincima zabilježenim u HKZP-BiH bazi troškova rutnih usluga u 2024., a sukladno *full-cost* mehanizmu naplate koji karakterizira BiH bazu troškova.

5.1.2 Plan jediničnih cijena usluge

Društvo tijekom 2026. svoje ANS usluge korisnicima planira zaračunavati po sljedećim cijenama:

- rutne usluge:** 39,09 EUR po jedinici rutne usluge u RH, kako je potvrđeno odlukom Proširene komisije EUROCONTROL-a (iz studenog 2025.). Predmetna cijena rutnih usluga ne uključuje administrativnu naknadu EUROCONTROL-a. Cijena rutnih usluga za 2026. kritički je sagledana od strane korisnika zračnog prostora tijekom 125. sjednice Proširenog odbora Eurocontrola za rutne naknade (CER 125, studeni 2025.), a odobrena od strane Proširene komisije Eurocontrola.
- terminalne usluge:**
 - u naplatnoj zoni terminalnih usluga Z1 (TWR ATC Zagreb i AKZP Lučko) tijekom 2026. planira se jedinična cijena od 274,09 EUR po jedinici usluge, što implicira pad cijene u usporedbi s planom 2025.

 HRVATSKA KONTROLA ZRAČNE PLOVIDBE	Financijski plan HKZP-a za 2026.	Verzija: 1.0
		Datum: 28.01.2026.
		Oznaka: HKZP-FIN-PLN-2026

- u naplatnoj zoni terminalnih usluga Z2 (preostali kontrolirani terminalni ATC centri Hrvatske) planira se jedinična cijena od 321,11 EUR po jedinici usluge, što implicira minimalan pad cijene u odnosu na 2025., čime je zadržana stabilnost cijene na razini naplatne zone Z2.

Razumijevajući svoju ulogu u avioindustriji i doprinos koji na taj način pruža njezinu oporavku, ocjenjeno je da pretpostavljeno smanjenje jediničnih cijena terminalnih usluga u 2026., primarno slijedom očekivanog rasta terminalnog prometa u 2026., osigurava pokriće planiranih terminalnih troškova za 2026. te osigurava pokriće dijela zabilježenih terminalnih gubitaka prethodnih razdoblja (*under-recovery*), plan nadoknade kojih pretpostavlja postupnu višegodišnju nadoknadu od strane korisnika ANS usluga slijedom očekivanog oporavka terminalnog zračnog prometa, a sve s ciljem preveniranja jednokratnih, značajnih i neželjenih učinaka na jediničnu cijenu terminalnih usluga.

Potrebno je istaknuti da uz Društvo, temeljem važećih zakonskih propisa, još i HACZ i Državna uprava za zaštitu i spašavanje sudjeluju u raspodjeli prihoda od rutnih i terminalnih naknada iz RH. Društvo je, zbog udjela spomenutih subjekata, u bazi troškova rutnih odnosno terminalnih naknada, odnosno posljedično i prihoda, tijekom prethodnih razdoblja najčešće sudjelovalo s oko 93 – 95 % u rutnim te s oko 98 – 99 % u terminalnim naknadama iz RH.

Jedinične cijene usluga ("Unit rate")					
EUR po jedinici usluge	Ostvarenje 2024.	Plan 2025.	Plan 2026.*	Plan 2026 / Plan 2025 Povećanje / (Smanjenje)	
				Apsolutno	%
En-route RH	36,10	39,60	39,09	(0,5)	(1,3%)
Terminal - Z1*	281,31	299,39	274,09	(25,3)	(8,5%)
Terminal - Z2*	307,95	327,83	321,11	(6,7)	(2,0%)

Tablica 6. Jedinične cijene usluga

5.1.3 Plan ukupnog rezultata poslovanja

Uprava Društva, uvažavajući opisane pretpostavke razvoja zračnog prometa i jediničnih cijena ANS naknada za 2026. te uzimajući u obzir financijska očekivanja u pogledu razvoja temeljnih nositelja vrijednosti poslovnih aktivnosti, razvila je plan ukupnih poslovnih aktivnosti Društva za 2026. koji je rezultirao projekcijom financijskog plana uz planiranu vrijednost očekivane dobiti prije poreza u visini od 14,8 mil. EUR.

Značajan nastavak rasta rutnog zračnog prometa na razine značajno iznad pretpandemijske 2019. uz rast terminalnog prometa, unatoč nastavku trenda smanjivanja očekivanih jediničnih cijena rutnih usluga uz postupnu nadoknadu gubitaka odnosno manjkova prethodnih godina (*under-recovery*) na obje terminalne zone rezultirao je očekivanim rastom ukupnih prihoda za 2026. za daljnjih 5,0 % u odnosu na plan 2025.

Rezultat poslovanja

'000 EUR	Ostvarenje 2024.	Plan 2025.	Plan 2026.	Plan 2026 / Plan 2025 Povećanje / (Smanjenje)	
				Apsolutno	%
Ukupni prihodi	135.805	146.651	153.920	7.269	5,0%
Ukupni rashodi	(114.289)	(130.729)	(139.089)	(8.360)	6,4%
Dobit / (gubitak) prije poreza	21.516	15.922	14.831	(1.091)	(6,9%)

Tablica 7. Planiran ukupni rezultat poslovanja za 2026.

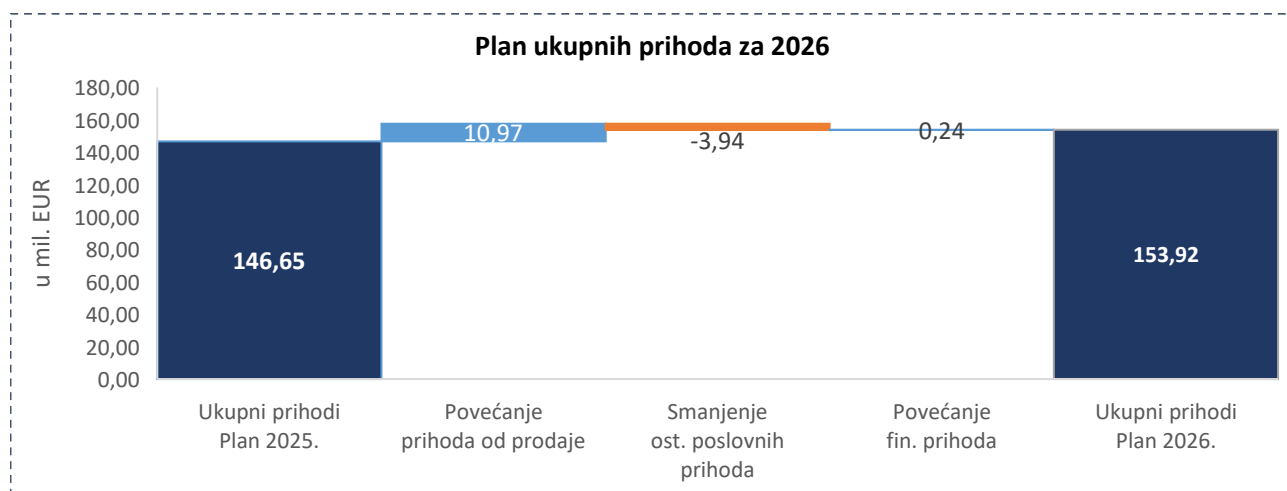
Prihodi

Planom za 2026. poslovni prihodi postavljaju se na razinu od 151,9 mil. EUR, što pretpostavlja 4,8 %-tno povećanje u odnosu na plan 2025. Plan poslovnih prihoda u bitnome se ogleda u:

- očekivanoj nižoj cijeni rutnih jediničnih usluga za 2026. slijedom zahtjeva odnosno ograničenja propisanih propisanih primjenjivom regulativom;
- pretpostavljenom smanjenju terminalnih jediničnih cijena u mjeri da pretpostavljaju pokriće planiranih terminalnih troškova za 2026. i pokriće manjeg dijela zabilježenih terminalnih gubitaka prethodnih razdoblja (*under-recovery* iz 2020. i 2021.);
- novoj projekciji rasta broja ukupnih jedinica usluge za poslovnu godinu 2026.;
- očekivanom razvoju nositelja vrijednosti drugih poslovnih prihoda koje ne karakterizira varijabilnost prirode nastanka, odnosno koji ne ovise o dinamici i intenzitetu zračnog prometa.

Navedeno rezultira pretpostavljenim:

- povećanjem prihoda od prodaje za 8,4 %, odnosno za 10,97 mil. EUR u odnosu na plan 2025.;
- nižim ostalim poslovnim prihodima u odnosu na plan 2025. za 3,9 mil. EUR uslijed materijalizacije očekivanih finansijskih učinaka otpuštanja SES rezerviranja.



Slika 4. Kretanje ukupnih prihoda

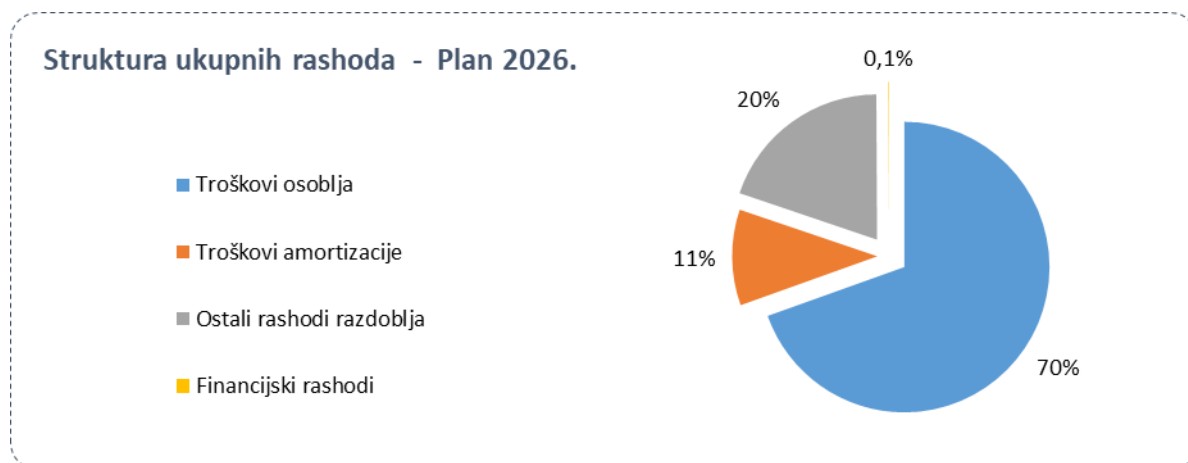
Rashodi

Povećanje stupnja stabilnosti poslovanja u smislu jenjavanja pandemije bolesti COVID-19 te nastavak rasta prometa, kao i izazovi u pogledu kapaciteta, kao i svi ostali faktori koji predstavljaju ključni dio Plana performansi RH za četvrto referentno razdoblje (dalje: RP4 PP) kojim su u najznačajnijoj mjeri određene cijene rutnih usluga RH do 2029., kao i STATFOR-ov optimizam utkan u sedmogodišnje projekcije zračnog prometa do 2031. rezultirali su višim stupnjem sigurnosti u planiranju poslovnih aktivnosti, rezultat čega je financijski održiva ekspanzija poslovne aktivnosti Društva planirana za 2026.

U tom smislu pretpostavljeno je povećanje ukupnih rashoda za 6,4 % u odnosu na plan 2025., te se sukladno tome planiraju ukupni rashodi u visini od 139,1 mil. EUR, strukturom kako je prikazano na sljedećoj slici.

Doprinos takvom razvoju ukupnih rashoda za 2026. dominantno dolazi iz plana rashoda iz poslovnih aktivnosti, koje poslovodstvo Društva temelji na planu:

- **troškova osoblja** u iznosu od 96,7 mil. EUR, odnosno +11,7 % u odnosu na razinu pretpostavljenu planom 2025., a primarno su rezultat punog godišnjeg učinka novog Kolektivnog ugovora potpisanog sredinom 2025. kao i plana zapošljavanja za 2026.
- **troškova amortizacije** u iznosu od 14,8 mil. EUR, što predstavlja smanjenje vrijednosti amortizacije u odnosu na plansku vrijednost iz 2025. kao posljedica dinamike aktivacije projekata.
- **ostalih rashoda razdoblja (OPEX)** u iznosu od 27,4 mil. EUR, koji se planiraju 0,1 % iznad plana 2025.



Slika 5. Pregled planirane strukture ukupnih rashoda (poslovnih i financijskih)

 HRVATSKA KONTROLA ZRAČNE PLOVIDBE	Financijski plan HKZP-a za 2026.	Verzija: 1.0
		Datum: 28.01.2026.
		Oznaka: HKZP-FIN-PLN-2026

5.2 Sažetak temeljnih agregata financijskog plana Društva za 2026.

5.2.1 Planirani račun dobiti i gubitka za 2026.

Račun dobiti i gubitka					
'000 EUR	Ostvarenje 2024.	Plan 2025.	Plan 2026.	Plan 2026 / Plan 2025 Povećanje / (Smanjenje)	
				Apsolutno	%
Poslovni prihodi					
Prihodi od prodaje	119.059	130.351	141.320	10.969	8,4%
Ostali poslovni prihodi	13.953	14.547	10.606	(3.942)	(27,1%)
Ukupno poslovni prihodi	133.012	144.898	151.925	7.027	4,8%
Poslovni rashodi					
Troškovi sirovina i materijala	(1.877)	(2.265)	(2.849)	(584)	25,8%
Ostali vanjski troškovi	(10.105)	(15.201)	(14.595)	606	(4,0%)
Ukupno materijalni troškovi	(11.981)	(17.466)	(17.444)	22	(0,1%)
Troškovi osoblja	(81.497)	(86.621)	(96.721)	(10.100)	11,7%
Troškovi amortizacije	(11.684)	(16.472)	(14.815)	1.658	(10,1%)
Ostali troškovi poslovanja	(6.716)	(7.030)	(7.702)	(671)	9,5%
Vrijednosna usklađenja	(75)	(143)	(89)	54	(37,7%)
Rezerviranja	(1.722)	(2.498)	(1.822)	676	(27,1%)
Ostali poslovni rashodi	(309)	(296)	(392)	(96)	32,6%
Ukupno ostali poslovni rashodi	(8.822)	(9.966)	(10.004)	(38)	0,4%
Ukupno poslovni rashodi	(113.985)	(130.526)	(138.985)	(8.458)	6,5%
Operativna dobit	19.028	14.372	12.941	(1.431)	(10,0%)
Operativna dobit %	16,0%	11,0%	9,2%	(0)	(16,9%)
Neto financijski rezultat					
Financijski prihodi	2.792	1.752	1.995	242	13,8%
Financijski rashodi	(305)	(203)	(105)	98	(48,5%)
Neto financijski rezultat	2.488	1.550	1.890	340	22,0%
Dobit / (gubitak) prije poreza	21.516	15.922	14.831	(1.091)	(6,9%)
Sažetak rezultata poslovanja					
Ukupni prihodi	135.805	146.651	153.920	7.269	5,0%
Ukupni rashodi	(114.289)	(130.729)	(139.089)	(8.360)	6,4%
Dobit / (gubitak) prije poreza	21.516	15.922	14.831	(1.091)	(6,9%)

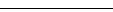
Tablica 8. Planirani račun dobiti i gubitka za 2026.

 HRVATSKA KONTROLA ZRAČNE PLOVIDBE	Financijski plan HKZP-a za 2026.	Verzija: 1.0
		Datum: 28.01.2026.
		Oznaka: HKZP-FIN-PLN-2026

5.2.2 Planirana bilanca stanja na 31. 12. 2026.

Izveštaj o financijskom položaju (bilanca stanja) Društva	
'000 EUR	Plan 2026.
Dugotrajna imovina	
Materijalna i nematerijalna	95.686
Odgodena porezna imovina	5.291
Financijska	39
	101.017
Kratkotrajna imovina	
Zalihe	946
Potraživanja	25.910
Financijska imovina	20.000
Kratkotrajno plaćeni tr. razd. i obrač. prihodi	6.384
Novac i novčani ekvivalenti	32.852
	86.093
Troškovi budućeg razdoblja	1.277
Ukupno imovina (aktiva)	188.387
Kapital i rezerve	
Temeljni kapital	60.000
Rezerve i rezultat razdoblja	79.062
	139.062
Dugotrajne obveze	
Rezerviranja	29.066
Financijske	388
Ostale	
	29.454
Kratkotrajne obveze	
Financijske	3.982
Dobavljači	2.479
Ostale	8.090
	14.551
Prihodi budućeg razdoblja	5.320
Ukupno izvori imovine (pasiva)	188.387

Tablica 9. Planirana bilanca stanja

 HRVATSKA KONTROLA ZRAČNE PLOVIDBE	Financijski plan HKZP-a za 2026.	Verzija: 1.0
		Datum: 28.01.2026.
		Oznaka: HKZP-FIN-PLN-2026

5.2.3 Planirani novčani tokovi za 2026.

Novčani tokovi Društva	
'000 EUR	Plan 2026.
Novčani tok iz operativnih aktivnosti	
Dobit / (gubitak) prije poreza	14.831
Usklađenja za nenovčane stavke	13.737
Ukupno povećanje ili (smanjenje) novčanog toka prije promjena u radnom kapitalu	28.569
Povećanje / (smanjenje) kratkoročnih obveza	651
(Povećanje) / smanjenje kratkoročnih potraživanja	486
(Povećanje) / smanjenje zaliha	(348)
Ostala povećanja / (smanjenja) novčanog toka	(1.296)
1) Neto novčani tok iz operativnih aktivnosti	28.062
Novčani tok iz investicijskih aktivnosti	
Novčani primici od kamata	100
Ostali novčani primici od investicijskih aktivnosti	-
2A) Ukupno novčani primici od investicijskih aktivnosti	100
Novčani izdaci za kupnju dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine	(29.912)
Ostali novčani izdaci od investicijskih aktivnosti	-
2B) Ukupno novčani izdaci od investicijskih aktivnosti	(29.912)
2) Neto novčani tijek iz investicijskih aktivnosti	(29.812)
Novčani tok iz financijskih aktivnosti	
Novčani primici od povećanja temeljnog (upisanog) kapitala	-
Novčani primici od glavnice kredita, pozajmica i drugih posudbi	-
3A) Ukupno novčani primici od financijskih aktivnosti	-
Novčani izdaci za otplatu glavnice kredita, pozajmica i drugih posudbi	(5.309)
Ostali novčani izdaci od financijskih aktivnosti	(105)
3B) Ukupno novčani izdaci od financijskih aktivnosti	(5.413)
3) Neto novčani tok iz financijskih aktivnosti	(5.413)
Ukupan neto novčani tok $\Sigma(1:3)$	(7.164)
Stanje novca na početku razdoblja (procjena)	40.016
Stanje novca na kraju razdoblja	32.852

Tablica 10. Planirani novčani tokovi

 HRVATSKA KONTROLA ZRAČNE PLOVIDBE	Financijski plan HKZP-a za 2026.	Verzija: 1.0 Datum: 28.01.2026.
		Oznaka: HKZP-FIN-PLN-2026

5.3 Rezultat financiranja i kreditne obveze

Razumijevajući trenutnu i očekivanu vrijednost monetarne kamatonosne i nekamatonosne imovine i obveza Društva u 2025., uz poimanje razine neizvjesnosti planiranja financijskih učinaka koji proizlaze iz postojanja takve imovine i obveza na bilanci Društva, izrađen je plan financijskih prihoda i rashoda za 2026.

U tom smislu planira se pozitivan neto financijski rezultat od 1,9 mil. EUR za 2026.

Pretpostavke ugrađene u planirani neto financijski rezultat jesu:

- realizacija financijskog prihoda („diskonta“) otpuštanjem dijela neto sadašnje vrijednosti SES ugovorne imovine uspostavljene tijekom 2020. i 2021. povezane sa SES ugovornom imovinom nastalom kao rezultat novčane nadoknade *revenue gap* prava, sve sukladno Provedbenoj uredbi (EU) br. 2020/1627, koja se očekuje naplatiti tijekom 5 godina, a počela je 2023.;
- očekivanja u smjeru projekcije budućeg troška kamata uključivanjem u HKZP-ov ukupan otplatni plan dugoročni kredit ZABA-e povučen početkom 2022. u ukupnoj vrijednosti od 200 mil. HRK (26,5 mil. EUR);
- financijski učinci nerealiziranih tečajnih razlika nisu pretpostavljeni za potrebe Plana 2026. slijedom pristupanja Republike Hrvatske eurozoni 1. 1. 2023.

 HRVATSKA KONTROLA ZRAČNE PLOVIDBE	Financijski plan HKZP-a za 2026.	Verzija: 1.0
		Datum: 28.01.2026.
		Oznaka: HKZP-FIN-PLN-2026

5.4 Plan investicijskih projekata u 2026.

Sustav financiranja poslovnih aktivnosti Društva vrlo je složen i specifičan u odnosu na druge tvrtke u RH te je usklađen s propisima EU-a. U tom kontekstu za 2026. je razvijen plan investicijskih aktivnosti koje su ocijenjene kao nužne za nastavak održivog poslovanja, uzimajući s druge strane u obzir aktualnu financijsku situaciju Društva. Sažeti prikaz plana investicija jest sljedeći:

Plan investicija za 2026.

Br.	Oznaka	Naziv	Plan 2026
1	P-DO-01-1	Projekti nadogradnje ATM sustava (ATM)	3.600
2	P-DO-01-2	Nadogradnja COOPANS ATM sustava (ATM-C1)	1.031
3	P-DO-01-3	Modernizacija COOPANS ATM sustava (ATM-C2)	6.218
4	P-DO-02-1	Projekti NET domene (NET)	1.875
5	P-DO-03-1	Projekti COM domene (COM-VOICE & COM-DATA)	497
6	P-DO-04	Domenski projekt - NAV	203
7	P-DO-05-1	Projekti nadogradnje SUR sustava	600
8	P-DO-06	Projekti AWOS/MET domene	366
9	P-DO-07-1	Projekti rekonstrukcije građevina i infrastrukture	855
10	P-DO-07-2	Projekti modernizacije energetske i klimatizacijske sustava	725
11	P-DO-08-1	Projekti modernizacije ICT sustava	256
12	P-DO-08-2	Modernizacija IPIS sustava	1.151
13	P-DO-09-1	Projekti MET-ATM domene	483
14	P-DO-10-1	Projekti AIM domene	69
15	P-DO-11-1	Projekti USSU domene	1.880
16	P-2011-02	Projekt fleksibilnog korištenja zračnog prostora (FUA)	212
17	P-2017-01	Projekt modernizacije TMA i TWR radnih mjesta	105
18	P-2020-01	Izgradnja i opremanje višenamjenskog centra HKZP-a u Zadru	638
19	P-2020-02	Projekt nabave i implementacije TWR Simulator	50
20	P-2021-01	Projekt jedinstvenog nadzora i upravljanja uređajima i sustavima (CroTMCS)	327
		Ostala investicijska ulaganja	1.070
			22.211
		Pojedinačna nabava dugotrajne imovine	1.650
		Ukupan plan investicija	23.861

Tablica 11. Sažeti prikaz plana investicija za 2026.

Više od stotinu tehničkih objekata opremljenih tehničkim sustavima raspoređeno je u cijeloj Hrvatskoj kako bi se omogućilo pružanje sigurnih i učinkovitih usluga u zračnoj plovidbi kao i za ispunjavanje rastućih poslovnih zahtjeva. Visokokvalificirani inženjeri i tehničari kontinuirano su angažirani na projektiranju, nadzoru, održavanju i nadogradnji tehničkih sustava. Postojeći tehnički sustavi i uređaji održavaju se i nastavit će se održavati na najvišoj razini sigurnosti i kvalitete. Razvoj i modernizacija tehničkih sustava već su dug niz godina jedan od prioriteta poslovanja Društva, a u 2026. planirana je provedba velikog broja tehničkih projekata koji čine najveći dio kapitalnih ulaganja koja su grupirana u ukupno 21 investicijski projekt, te se tijekom 2026. planira realizirati 23,9 mil. EUR investicija, pri čemu se mogu izdvojiti sljedeća veća ulaganja:

 HRVATSKA KONTROLA ZRAČNE PLOVIDBE	Financijski plan HKZP-a za 2026.	Verzija: 1.0
		Datum: 28.01.2026.
		Oznaka: HKZP-FIN-PLN-2026

- U sustave upravljanja zračnim prometom (ATM) 10,85 mil. EUR, od čega se oko 1,03 mil. EUR planira uložiti u zajedničke nadogradnje sustava (COOPANS *baseline*) u svrhu implementacije operativnih i tehničkih zahtjeva harmoniziranih za sve članove COOPANS-a, a sve zbog osiguranja modernog sustava za upravljanje zračnim prometom koji kontinuirano prati sve zahtjeve regulative, sigurnosti, kapaciteta, performansi, operativnih i tehnoloških inovacija te zaštite okoliša. Također, u tijeku su i aktivnosti implementacije novog ATM sustava ATC-1 koji se planira početi operativno koristiti u prvom kvartalu 2028., a u taj projekt se u 2026. planira investirati 6,22 mil. EUR.
- 3,46 mil. EUR u modernizaciju građevinske infrastrukture, elektroenergetskih i klimatizacijskih sustava te telekomunikacijske i mrežne infrastrukture, a ta su ulaganja nužna kako bi podržala one tehničke sustave i uređaje koji direktno sudjeluju u pružanju usluge, dajući im visoku razinu pouzdanosti i raspoloživosti.
- 1,85 mil. EUR u povećanje razine zaštite (*security*), ponajviše u glavnu zgradu, sjedište HKZP-a s operativnom dvoranom za oblasnu kontrolu, uključujući sustav kontrole pristupa, protuprovale i videonadzora, uz ugradnju dodatnih elemenata mehaničke zaštite te njihovo objedinjavanje kroz centralno nadzorno i upravljačko rješenje.

Dodatno, tijekom 2026. očekuje se nastavak aktivnosti na projektu izgradnje višenamjenskog centra Zadar te ulaganje od 0,64 mil. EUR kao faza višegodišnjeg ulaganja od oko 28,6 mil. EUR.

Investicijski plan za 2026. usklađen je i s Lokalnim planom provedbe Jedinstvenog europskog neba (LSSIP). Također, ostvarenjem plana realizacije investicija za 2026. ostvaruju se ciljevi provedbenih uredbi EU-a u pogledu harmonizacije i interoperabilnosti kao i tehnički preduvjeti za očekivano povećanje zračnog prometa, te se omogućuje Društvu da i dalje bude respektabilan regionalni pružatelj usluga u zračnoj plovidbi.

 HRVATSKA KONTROLA ZRAČNE PLOVIDBE	Financijski plan HKZP-a za 2026.	Verzija: 1.0
		Datum: 28.01.2026.
		Oznaka: HKZP-FIN-PLN-2026

6 Sažetak

Unatoč globalnim izazovima Hrvatska je u 2025. ponovno dokazala i potvrdila iznimnu geografsku pozicioniranost, gdje se u stopama rasta zračnog prometa pozicionirala izrazito visoko u usporedbi s ostalim članicama EU-a, što je trend čiji se nastavak očekuje i u 2026. Očekivanje je kako će Hrvatska nastaviti navedeni zamah i očvrstnuti temelje za daljnji razvoj. U tom kontekstu, prioritet Društva za 2026. ostvarivanje je ciljeva iz Plana performansi za četvrto referentno razdoblje odobrenog od strane Europske komisije Odlukom od 19. svibnja 2025.

Društvo je posvećeno nastavku provođenja nužnih strateških investicijskih projekata koji su Planom za 2026. pretpostavljeni u visini od 23,9 mil. EUR. Plan kapitalnih ulaganja u najvećoj mjeri predstavlja nastavak već započetih investicija i dodatno ubrzanje realizacije novog investicijskog ciklusa koji je u procesu odobrenja od strane EK-a. Navedene investicije trebaju omogućiti dostatan kapacitet i kontinuiran nastavak poslovanja i u budućem razdoblju u kojemu se očekuje da će promet na jugoistočnoj prometnoj osi ponovno nadmašiti dosadašnje povijesne rekorde.

Za realizaciju projekata dominantno će se koristiti vlastita sredstva, a manjim dijelom i vanjski izvori financiranja i to kroz već odobrenu kreditnu liniju poslovne banke kao i sredstva za sufinanciranje usklađenih europskih ciljeva kroz fondove CEF-a pod upravljanjem Europske izvršne agencije za klimu, infrastrukturu i okoliš (CINEA).

Planom je predviđeno zapošljavanje 28 novih kandidata za oblasne, radarske i toranjske kontrolore. S obzirom na povijesna povećanja prometa (na godišnjoj razini) iznad planiranih i očekivanih vrijednosti, a u cilju nadoknade postojećeg manjka ACS dozvola, u ovisnosti o broju kandidata koji će zadovoljiti kriterije selekcijskog postupka, nastojat će se u postupak školovanja uputiti što veći broj kandidata.

Radna mjesta, prvenstveno ona upražnjena uslijed povećanog broja odlazaka u mirovinu, u ranijem razdoblju popunjavat će se sukladno usvojenom Planu zapošljavanja za 2026. Valja napomenuti kako je predmetni Plan zapošljavanja potrebno promatrati i kao razvojni plan usmjeren ka zapošljavanju izvršitelja nužno potrebnih za realizaciju planiranih kapitalnih ulaganja i osiguranja najviše razine sigurnosti i kvalitete pružanja usluga kontinuirano rastućem broju zrakoplova.

Plan ukupnih poslovnih aktivnosti Društva za 2026. rezultira ukupnim planiranim prihodima na razini od 153,9 mil. EUR te ukupnim planiranim rashodima na razini od 139,1 mil. EUR i posljedično planiranom vrijednosti očekivane dobiti prije poreza u visini od 14,8 mil. EUR. Predviđenu razinu dobiti Društva potrebno je promatrati u svjetlu posljedica neočekivano brzog i visokog oporavka zračnog prometa u odnosu na prethodno razdoblje.

*** kraj dokumenta ***