



ZRAKOPLOVNO-TEHNIČKI CENTAR d.d.

Velika Gorica ■ Hrvatska

PLAN POSLOVANJA
za 2026. godinu

Velika Gorica, prosinac 2025.

Sadržaj

UVOD	2
1. PLAN POSLOVANJA ZA 2026. godinu.....	3
1.1. KOMERCIJALNO POSLOVANJE.....	6
1.2. OPERATIVNO POSLOVANJE.....	10
1.3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA.....	13
2. FINACIJSKE PROJEKCIJE.....	16
2.1. PLANSKA BILANCA.....	16
2.2. PLAN RAČUNA DOBITI I GUBITKA.....	19
2.3. FINACIJSKI POKAZATELJI.....	21
2.4. NEFINACIJSKI POKAZATELJI	22
3. PLANIRANE INVESTICIJE I PLAN NABAVE ZA 2026.godinu.....	24
4. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE.....	26
UPRAVLJAČKA STRUKTURA.....	27

UVOD

ZRAKOPLOVNO-TEHNIČKI CENTAR d.d.¹ osnovan je na temelju odluke Vlade Republike Hrvatske, od 23. travnja 2009. godine.

Društvo obavlja specijalizirane poslove održavanja vojnih zrakoplova i zrakoplovnih komponenti u nadležnosti Ministarstva obrane Republike Hrvatske (u daljnjem tekstu: MORH). Njegove ključne aktivnosti uključuju preventivne i korektivne radove, remonte, umjeravanja, popravke te terenske intervencije kako u vlastitim prostorima tako i na lokacijama MORH-a.

Kao iznimno važna institucija za obrambeni sustav i civilno zrakoplovstvo, ZTC d.d. igra ključnu ulogu u osiguranju tehničke ispravnosti i operativne spremnosti zrakoplova koji štite građane, imovinu i interese Republike Hrvatske.

Osnovna djelatnost Društva temeljem upisa u Trgovačkom sudu je:

- remont zrakoplova radi održavanja i postizanja tehničke i funkcionalne ispravnosti zrakoplova i zrakoplovnih uređaja
- preinaka zrakoplova i zrakoplovnih uređaja, tehnička kontrola održavanja zrakoplova i zrakoplovnih uređaja
- izrada tehničko-tehnološke dokumentacije i provođenje operativno-tehničkih postupaka te kontrola obavljenih radova
- ispitivanja zbog homologacije novog tipa zrakoplova, zrakoplovnih uređaja i pričuvnih dijelova za zrakoplove
- poduka za zrakoplovno-tehničko osoblje za održavanje zrakoplova i zrakoplovnih uređaja
- popravak i održavanje zrakoplova i helikoptera, njihove opreme i pričuvnih dijelova, modernizacija, modifikacija te opremanje zrakoplova i helikoptera
- popravak i održavanje motora zrakoplova
- popravak i održavanje radarskih sustava
- popravak i održavanje raketnih sustava
- projektiranje, izrada i održavanje padobranske opreme
- projektiranje, izrada, montiranje i održavanje opreme za zaštitu i spašavanje te gašenje požara uporabom helikoptera
- projektiranje, izrada dijelova za zrakoplove, izrada specijalnih alata i uređaja zemaljske opreme za potrebe održavanja i remonta zrakoplova i zrakoplovno-tehničke opreme
- projektiranje, razvoj i izrada nastavnih sredstava za obuku pilota te ultra lakih i bespilotnih letjelica te ispitne opreme
- standardizacija i homologacija zrakoplova, opreme, pričuvnih dijelova i agregata
- ispitivanje plovivosti zrakoplova (redoviti i izvanredni pregled)
- pružanja usluga obnove i održavanja interijera zrakoplova
- pružanje usluga defektoskopskih ispitivanja bez razaranja materijala
- savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem
- kupnja i prodaja robe
- pružanje usluga umjeravanja opreme i alata
- obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- izvoz i uvoz robe vojne namjene i nevojnih zrakoplovno-tehničkih sredstava i opreme
- pružanje usluga koje se odnose na robu vojne namjene

¹ Zrakoplovno-tehnički centar d.d. (dalje u tekstu: Društvo)

- pružanje usluga uvoza i izvoza roba za zrakoplovno-tehnička sredstva i opreme
- proizvodnja naoružanja i vojne opreme² (NVO)
- remont naoružanja i vojne opreme
- promet naoružanja i vojne opreme
- osiguranje i zaštita proizvodnje i prometa naoružanja i vojne opreme.

Odluka o osnivanju trgovačkog društva ZRAKOPLOVNO-TEHNIČKI CENTAR d.d. (u daljnjem tekstu: Odluka) objavljena je dana 04.05.2009.g. u broju NN 53/09. Odluka je doživjela dvije promijene koje su objavljene u NN 57/2012 i 69/2014.

Društvo je upisano u sudski registar Trgovačkog suda u Zagrebu - registarski uložak s matičnim brojem subjekta upisa (MBS) 080720810. Društvo je započelo s radom dana 2. veljače 2010. godine.

Temeljni kapital Društva upisan je u sudski registar Trgovačkog suda u Zagrebu u iznosu od 48.934.585 eura podijeljen je na 411.215 redovnih dionica nominalne vrijednosti 119 eura.

Osnivač Društva i 100% vlasnik je Republika Hrvatska.

Sukladno Uputi za izradu i dostavu planova i izvještaja o poslovanju trgovačkih društava i pravnih osoba koje čine državnu imovinu od 05. rujna 2019. godine propisana je obveza izrade godišnjeg plana rada u Društvu.

Plan poslovanja za 2026. godinu izrađen je temeljem provedene analize unutarnjih i vanjskih faktora koji stvaraju prilike i prijetnje, a relevantni su za ugled i dugoročni napredak Društva.

1. PLAN POSLOVANJA ZA 2026. godinu

Poslovni plan predstavlja rezultat planiranja na mjerljivim podacima dostavljenim na svih razinama Društva. U njemu su jasno definirane aktivnosti, ciljevi i planirani zadaci, predviđena financijska sredstva, resursi i metode potrebni za njegovo ostvarenje.

Poslovni plan obuhvaća:

- prezentaciju novih poslovnih projekata
- obrazloženje ulaganja u investicije
- procjenu poslovne učinkovitosti
- procjenu poslovnih rizika
- očekivani poslovni rezultat

Cilj je osigurati podizanje razine pozitivnog statusa poslovanja, održivost i mjerljivo ostvarenje uspjeha. Poslovni ciljevi temeljne djelatnosti uključuju:

a) Godišnji ugovor o redovnom održavanju ZTMS i TMS³ sa MORH-om

Kupac MORH ostaje glavni nositelj poslovnih prihoda Društva, koji omogućuju planiranje, optimalizaciju i generiranje ekonomskih i tehničkih segmenata poslovanja.

Ostvarenje: Tijekom cijele 2026. godine u suradnji sa MORH-om.

² Naoružanje i vojna oprema (dalje u tekstu: NVO)

³ Zrakoplovno-tehnička materijalna sredstva i tehnička materijalna sredstva (dalje u tekstu: ZTMS i TMS)

b) Zelena tranzicija

Usmjerena je na ekološki prihvatljive proizvodnje procese, ulaganja u tehnologiju, energetske učinkovitost i sanaciju infrastrukture.

Ostvarenje: Postupanje shodno Planu nabave za 2026. godinu.

c) Školovanje i usavršavanje radnika

Prikazani tekst predstavlja detaljan plan kontinuiranog usavršavanja i izobrazbe **radnika** za 2026. godinu, s preciziranim modulima obuke, brojem polaznika, lokacijama i trajanjem. Plan pokriva širok spektar zrakoplovnih specijalnosti, od NDT ispitivanja do specifičnih tipova zrakoplova i općih EASA standarda.

Pregled ključnih područja obuke:

- **NDT⁴ (Ispitivanje bez razaranja) školovanje prema normi EN 4179**

Obuka i audit održavaju se u trajanju od 4 dana u prostorijama Društva, a provodi ju ovlašteni NDT inspektor.

- 1 specijalist za ispitivanje magnetskim česticama (dalje u tekstu: MT),
- 2 specijalista za elektromagnetsko ispitivanje (dalje u tekstu: ET),
- 2 specijalista za ultrazvučno ispitivanje (dalje u tekstu: UT),
- 2 specijalista za ispitivanje penetrantom (dalje u tekstu: PT),
- 1 specijalista za radiografsko ispitivanje (dalje u tekstu: RT),

- **Obuka ZT osoblja za održavanje helikoptera i aviona Zadar, (ZIM + IRE), Središte za obuku HRZ-a Zadar**

Ovaj dio plana fokusiran je na specifične tipove zrakoplova unutar flote HRZ-a:

- Helikopter Black Hawk UH-60M: 3 radnika (5 tjedana)
- Avion AT-802: 4 radnika (3 tjedna)
- Avion CL-415: 4 radnika (4 tjedna)
- Avion PC-9(M): 2 radnika (5 tjedana)

- **Specijalizirane inozemne obuke**

Plan uključuje i međunarodne obuke za specifične vještine i komponente:

- Obuka za strukturu zrakoplova: 4 radnika
- SAD: Obuka za Propeller aviona CL-415 (1 tjedan): 3 radnika
- SAD: Obuka za motor PWC 123 AF (CL-415): 2 radnika

⁴ Ispitivanje bez razaranja, za pregled i procjenu materijala, komponenti ili sklopova bez uništavanja njihove upotrebljivosti (dalje u tekstu: NDT)

- **EASA standardi i online školovanje (Sofema Aviation Services)**

Školovanje usmjereno na regulatorne zahtjeve i sigurnosne sustave u zrakoplovstvu:

Školovanje za EASA Part IS: 5 djelatnika

Online Sofema obuke:

EWIS Level 1: 35 djelatnika

FTS – Fuel Tank Safety: 45 djelatnika

EASA Part 145 Safety (SMS) & Human Factors: 90 djelatnika

Ovaj sveobuhvatni plan osigurava da tehničko osoblje ostane kompetentno, certificirano prema najnovijim standardima (EN 4179, EASA Part 145) i osposobljeno za održavanje specifičnih zrakoplova u floti.

d) Uvođenje poslovnog informatičkog sustava i implementacija

Provedba tijekom cijele godine radi snimanja poslovnih procesa, njihove međusobne ovisnosti, načina povezivanja i objedinjavanja.

e) Očuvanje financijske stabilnosti Društva

Temeljni cilj je osigurati likvidnost, solventnost i dugoročnu održivost poslovanja. Upravljanje financijskim rizicima ključno je za donošenje ispravnih poslovnih odluka i izgradnju povjerenja na tržištu. Glavni naglasci:

- pravovremeno prepoznavanje rizika - omogućuje definiranje prioriteta aktivnosti i smanjenje potencijalnih šteta,
- osiguranje likvidnosti i solventnosti - posobnost pravovremenog podmirenja obveza u izazovnim uvjetima,
- povećanje otpornosti - jače povjerenje tržišta, partnera i zaposlenika,
- strateški pristup - financijska stabilnost je temelj za dugoročni rast i konkurentnost, a ne samo tehničko financijsko pitanje.

Ostvarene aktivnosti i mjere

Društvo provodi konkretne aktivnosti koje čine temelj učinkovitog sustava upravljanja financijskim rizicima:

- redovita izrada i analiza financijskih izvješća - izrađuju se kvartalna i polugodišnja izvješća,
- praćenje poslovnih rezultata - kontinuirana procjena uspješnosti,
- analiza novčanog toka (Cash Flow analiza) - ključna za osiguranje operativne likvidnosti.

1.1. KOMERCIJALNO POSLOVANJE

Osnova poslovnog plana bazira se na projekciji da će Društvo u promatranom razdoblju ostvariti prihod od **16.423.354 €** temeljem ugovornih obveza prema Ministarstvu obrane (MORH). Ovaj iznos, koji čini 81,3 % ukupno planiranih prihoda za 2026. godinu, temeljen je na Ugovoru o održavanju zrakoplovno-tehničkih materijalnih sredstava i ostalih tehničkih materijalnih sredstava u Zrakoplovno-tehničkom centru d.d. (UG-201-24-0010).

Tablica 1. Planski pokazatelji prihoda u naturalnim i financijskim veličinama

R.B.	Izvor prihoda	Norma sati (NS)	Iznos €
1.	Prihodi redovnog programa održavanja ZTMS i TMS za CL-415	30.000	3.723.804 €
2.	Prihodi redovnog programa održavanja ZTMS i TMS za AT-802F/A	20.600	2.587.354 €
3.	Prihodi redovnog programa održavanja ZTMS i TMS za Mi-171 Sh	9.000	1.130.947 €
4.	Prihodi redovnog programa održavanja ZTMS i TMS za PC-9(M) modernizacija sustava COMM – 3 zrakoplova	1.500	813.932 €
5.	Prihodi redovni programa održavanja ZTMS i TMS,PC-9(M),BELL 206,UH-58	1.500	186.140 €
6.	Prihodi redovnog programa održavanja ZTMS i TMS radionice ZIM (Rafale & Black Hawk)	800	120.189 €
7.	Prihodi redovnog programa održavanja ZTMS i TMS radionice ZIM (komponente i strukture – strajni trap, agregatsko, cjevarsko)	4.000	600.944 €
8.	Prihodi redovnog programa održavanja ZTMS i TMS radionice IRE (radovi po IRE opremi (komponentama)	1.700	255.401€
9.	Prihodi NDT Laboratorij – ispitivanje nerazornim metodama	3.900	743.184 €
10.	Prihodi PROIZVODNJA ZTC d.d. (komponente i struktura i izrada p/d, tehnološke usluge za servis, konstrukcija i izrada spec.alata i opreme	5.000	400.000 €
11.	Prihodi od komisionih poslova (provizije) za MORH		110.000 €
12.	Prihodi od komisionog programa M+ za MORH		74.325 €
13.	Prihodi od nabava roba i usluga za potrebe MORH-a		1.000.000 €
14.	Prihodi od nabava roba i usluga za potrebe MORH-a (preneseni iz 2025.g.)		2.411.844 €
15.	Prihodi očuvanja sposobnosti - koncept održavanja zrakoplova HRZ-a		125.290 €
16.	Prihodi od interventnih timova PP sezone		40.000 €
17.	Prihodi redovnog programa održavanja za ZTMS i TMS za sve tipove zrakoplova – materijal za potrebe procesa održavanja (vezani uz NS)		2.100.000 €
I.	Prihodi ukupno vojni program	78.000	16.423.354 €
1.	Godišnji pregled i bojanje INO zrakoplova AT-802		305.000 €
2.	Prihodi od usluga održavanja AT-802 MN / Crna Gora	360	50.078 €
3.	Prihodi od usluga održavanja AT-802 MN / Crna Gora za potporu	200	37.322 €
4.	Ostali prihodi od održavanja INO zrakoplova		1.057.610 €
5.	Prihodi PROIZVODNJA ZTC d.d. za civilne naručitelje	600	48.000 €
6.	Prihodi od najma prostora ZTC-a		410.000 €
7.	Prodaja motora TV-3		1.186.600 €
8.	Prodaja nekretnine (2 čestice Pirovac)		177.000 €
9.	Prihodi od prodaje ostale neoperativne imovine		308.000 €
II.	Prihodi ukupno civilni program	1.160	3.579.610 €
III.	Ostali poslovni prihodi		70.000 €
IV.	Financijski prihodi		130.000 €
V.	Ukupni prihodi (I.+II.+III.+IV.)	79.160	20.202.964 €

Ukupni prihodi u Planu poslovanja za 2026. godini iznose 20.202.964 € (Tablica 1., R.B.V.)

Ukupna struktura planiranih prihoda za 2026. godinu naglašava suradnju Zrakoplovno-tehničkog centra d.d s Ministarstvom obrane Republike Hrvatske (MORH), koje čini okosnicu financijskog poslovanja. Najveći udio u ukupnoj strukturi prihoda čini vojni program s 81,3 %. Slijedi civilni program sa 17,7 % dok se preostalih 1 % odnosi na financijske i ostale prihode.

Poslovni prihodi ostvareni kroz vojni program s MORH-om kao primarnim kupcem, projektirani su u iznosu od **16.423.354 €**. Ovi prihodi proizlaze iz sveobuhvatnih ugovornih obveza: održavanje ZTMS-a i TMS-a; godišne preglede na zrakoplovima; održavanje i nadogradnju komponenti i strukture; proizvodnju pričuvnih dijelova, konstrukciju i izradu specijalnih alata i zemaljske opreme za servisne radove na UH-60 i ostalim zrakoplovima; komisione poslove; nabavu roba i usluga koje MORH koristi za vlastito redovno održavanje zrakoplovnih sredstva; prihode od dežurstva i intervencija tima za vrijeme glavnog napora protupožarne sezone kao i prihode po osnovi očuvanja sposobnosti radionica za održavanje zrakoplova HRZ-a.

Planirani prihodi civilnog programa iznose **3.579.610 €** te se odnose na usluge održavanja i ugradnju komponenti na zrakoplovima partnera inozemnog tržišta, proizvodne usluge prema domaćim i INO partnerima, usluge od najma i prodaje neoperativnih zaliha i imovine.

I. Prihodi vojni program (Tablica 1.)

1. - 9. Planski prirodni pokazatelj od rednog broja 1. do rednog broja 9. iz (Tablica 1.) čini redovni program održavanja zrakoplovno – tehničkih sredstava (ZTMS) i tehničkih materijalnih sredstava (TMS) svih tipova zrakoplova u vlasništvu MORH-a za koje je planirano 73.000 norma sati (dalje: NS), što je procijenjeno na financijsku vrijednost od **10.161.895 €**. Poslovi uključuju sveobuhvatne godišnje preglede, održavanje komponenti i strukture, prihode od radionica ZIM i IRE za ZTMS i TMS, kao i prihode od NDT Laboratorija. Prihodi su utemeljeni na postojećem Ugovoru s MORH-om i njihovim iskazanim potrebama za 2026. godinu.

10. Dio prihoda ostvaruje se kroz vlastitu proizvodnju, što donosi **400.000 €** prihoda, uz planirani trošak od 5.000 NS. Navedeno se odnosi na izradu dijelova održavanja komponenti i strukture, tehnološke usluge, konstrukciju i izradu specijalnih alata i zemaljske opreme za servisne radove na UH-60 i ostale zrakoplove za naručitelja MORH. Konstrukcija i proizvodnja usvojila je postupke za izradu bočnih i prednjih modula radnih platformi i prednjeg repnog rotora koji se koriste za servisne radove na UH-60.

11. Prihodi od komisionih poslova (provizija), za komitenta MORH planirani su u iznosu od **110.000 €** na temelju prosudbe (mjerne veličine prema ostvarenju u prethodnim godinama).

12. Prihodi od komisionog programa M+ obuhvaćaju naknadu za izvršene poslove u ime i za račun MORH-a u kojima Društvo sudjeluje kao posrednik isključivo na temelju pismenog zahtjeva i suglasnosti. Na godišnjoj razni iznose **74.325 €**.

13. Prihod od nabave roba i usluga za potrebe MORH-a, alociran je iznos od **1.000.000 €** za potebe novih projekata u 2026. godini.

14. Prihodi od nabava roba i usluga za potrebe MORH-a, odnosno prenesene obveze koje se odnose na narudžbe iz 2025. godine čija realizacija će uslijediti u 2026. u iznosu od **2.411.844 €**.
15. Prihod za očuvanje sposobnosti - koncept održavanja zrakoplova HRZ-a na godišnjoj razini iznosi **125.290 €** i isti je kao i u 2025. godini. Riječ je o paušalnom, sigurnom prihodu koji se naplaćuje u dva obroka i njegova realizacija nije upitna.
16. Prihod od **40.000 €** odnosi se na stalnu pripravnost i raspoloživost interventnog tima tijekom ljetnih mjeseci u vrijeme glavnog napora protupožarne sezone.
17. Zasebno je iskazan prihod koji pokriva troškove potrošnog materijala koji se ugrađuje u zrakoplove tijekom redovnog održavanja (NS) za ZTMS i TMS svih tipova zrakoplova. Taj prihod iznosi **2.100.000 €**.

II. Prihodi civilni program (Tablica 1.)

Civilni program obuhvaća više izvora prihoda s fokusom na međunarodnu suradnju, korištenje vlastite infrastrukture te monetizaciju neoperativne imovine. Ključni segmenti civilnog programa su usluge održavanja zrakoplova za inozemne partnere, proizvodnja za domaće civilne zrakoplovne poduzetnike te najam imovine. Partneri su zemlje koje koriste slične tipove zrakoplova. Detaljna projekcija prihoda civilnog programa strukturirana je kako slijedi:

1. Godišnji pregled tri INO zrakoplova i bojanje jednog zrakoplova AT-802, za što se planira prihod od **305.000 €**.
2. Država Crna Gora, za zrakoplov AT-802 MN čiji planirani prihod iznosi **50.078 €** za zamjenu remenjače horizontalnog stabilizatora uz predviđenih 360 NS.
3. Država Crna Gora za zrakoplov AT-802 MN, za dodatni prihod za usluge potpore koji iznosi **37.322 €** za 200 NS.
4. Ostali prihodi od održavanja INO zrakoplova čine najveći pojedinačni inozemni prihod u civilnom programu i iznose **1.057.610 €**. Ugovor je klasificiran te se ne mogu iznositi drugi podaci.
5. Proizvodnja za civilne naručitelje bazirana je na kapacitetima vlastite proizvodnje koji se koriste za potrebe civilnih zrakoplovnih tvrtki. Planiran je prihod u iznosu od **48.000 €**, uz utrošak 600 NS.
6. Monetizacija vlastite infrastrukture značajan je i stabilan izvor prihoda od najma prostora, (helidrom, uzletno-sletna staza, restoran, uredi, skladište) za potrebe različitih partnera, uključujući Ministarstvo zdravstva, Centar za vozila Hrvatske (CVH), Tiskara Dar Mar. Ukupni prihod čini iznos od **410.000 €**.
7. Prihodi u iznosu od **1.186.600 €** očekuju se od podaje neoprativne imovine, odnosno zrakoplovnih motora TV-3.
8. Prodaja dugotrajne materijalne imovine – zemljište u Pirovcu (dvije čestice) za **177.000 €**.

9. Prodaja ostale neoperativne imovine provodi se prema uputama i „Planu aktivacije“ koje provodi Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine. Planiran je prihod u iznosu od **308.000 €**.

III. Ostali poslovni prihodi (Tablica 1.)

Ovi prihodi, u ukupnom iznosu od 70.000 €, odnose se na povremene ili izvanredne stavke koje pridonose ukupnom pozitivnom financijskom rezultatu, a uključuju:

- Popusti i odobrenja: prihodi ostvareni na temelju posebnih komercijalnih popusta i odobrenja dobavljača.
- Otpisi obveza: pozitivna usklađenja nastala otpisom starih ili zastarjelih obveza prema trećim stranama.
- Ukidanja rezerviranja: prihodi koji nastaju kada se dugoročna rezerviranja, prethodno stvorena za potencijalne buduće troškove ili rizike ukinu jer je opasnost prestala ili je obveza podmirena na drugi način.
- Refundacije i nadoknade: primici od refundacija šteta i drugih vrsta nadoknada.

IV. Financijski prihodi (Tablica 1.)

Planirani financijski prihodi u Planu poslovanja iznose 130.000 €. Struktura ovih prihoda značajno se promijenila nakon uvođenja eura u Hrvatskoj.

Ulaskom u eurozonu, znatno su smanjene volatilne stavke prihoda koje su ranije proizlazile iz tečajnih razlika prilikom trgovanja i transakcijskih davanja s međunarodnim partnerima. Slijedom toga, financijski prihodi postali su predvidljiviji i manje podložni valutnim fluktuacijama.

Uz pretpostavku realizacije Društvo očekuje visok postotak realizacije predstavljenog koncepta plana prihoda. Ova projekcija temelji se na pretpostavci da će se glavni vanjski rizici – prvenstveno stopa inflacije i geopolitička (ratna) zbivanja – uspješno suzbijati ili pozitivno razvijati.

Izvršenje svih planiranih radnih aktivnosti i zacrtanih projekata poslovanja ovisi, naime, o stabilnosti navedenih vanjskih čimbenika.

1.2. OPERATIVNO POSLOVANJE

Kao i prethodnih godina, fokus operativnog poslovanja u 2026. godini ostaje na planiranju i postizanju troškovne učinkovitosti. Cilj ovih aktivnosti je osigurati održivo poslovanje, maksimizirati povrat investicija i povećati konkurentnost Društva na tržištu. Ključni strateški ciljevi operativnog poslovanja su:

- **Troškovna učinkovitost** – ovaj cilj implicira se da će svi odjeli — od servisa, proizvodnje i održavanja do administracije morati optimizirati procese, smanjiti rasipanje resursa i osigurati da svaka potrošena financijska jedinica donosi maksimalnu vrijednost. To može uključivati pregovore s dobavljačima, optimizaciju radnih sati (NS) ili ulaganja u energetska učinkovitost.

- **Osiguranje održivog poslovanja** čiji krajnji cilj nije samo kratkoročni profit, već dugoročna financijska stabilnost i sposobnost Društva da samostalno financira svoj rad i razvoj bez eksternih pritisa.
- **Maksimizacija povrata investicija (ROI)** gdje svaka investicija, bilo u novu opremu, tehnologiju ili ljudske resurse, mora biti pažljivo analizirana kako bi se osigurao najbolji mogući financijski povrat.
- **Povećanje konkurentnosti**, učinkovitim poslovanjem i kontrolom troškova, Društvo nastoji ponuditi bolje cijene ili kvalitetnije usluge u odnosu na konkurenciju na domaćem i inozemnom tržištu zrakoplovnog održavanja i proizvodnje.

Ukupni rashodi

Ukupni rashodi planirani za 2026. godinu iznose **19.583.953 €**. Usporedbom ukupnih rashoda s planiranim prihodima utvrđeno je da su rashodi manji za **619.011 €**. Ovaj iznos predstavlja projicirani rezultat poslovanja, odnosno plansku dobit za 2026. godinu.

Tablica 2. Rashodi

Red. Br.	Izvor rashoda	Iznos €
1.	Materijalni troškovi	9.364.353 €
2.	Amortizacija	771.850 €
3.	Troškovi osoblja	7.420.000 €
4.	Ostali poslovni rashodi	120.000 €
5.	Rezerviranja za rizike i troškove	150.000 €
6.	Vrijednosno usklađenje	210.000 €
7.	Ostali troškovi poslovanja	1.422.750 €
8.	Financijski rashodi	125.000 €
	Ukupni rashodi:	19.583.953 €

1. **Materijalni troškovi** predstavljaju najveću stavku u ukupnim rashodima, s iznosom od **9.364.353 €**, što čini udio od 47,8 %. Ovi troškovi dijele se na:

- nabavu pričuvnih dijelova i potrošnog materijala:
 - za ugradnju, servis i održavanje vojnih i civilnih zrakoplova u iznosu od 1.972.700 €,
 - materijal za proizvodnju, tekuće investicijsko održavanje prema planu nabave te sitni inventar čine iznos od 2.400.000 €,
- prenesene obaveze i novo planirana nabava robe u iznosu od 2.472.839 €.
- vanjski troškovi usluga u iznosu od 2.518.814 €. Ova stavka obuhvaća kooperantske usluge, održavanje i zaštitu, osiguranje vozila i osoba, zakup, intelektualne usluge, komunalne usluge, reprezentaciju, umjeravanje i kontrolu kakvoće, špeditorske i slične usluge. Iskazani

trošak povezan je s Planom nabave za 2026. godinu, kao i s uslugama podizvođača za MORH i inozemne naručitelje.

2. **Amortizacija** iznosi **771.850 €** te u ukupnim rashodima sudjeluje s udjelom od 3,9 %. Amortizacija je priznata isključivo za imovinu (materijalnu i nematerijalnu) koja je u upotrebi i koja ima svrhu stjecanja prihoda za Društvo.

Planom nabave obuhvaćene su nove investicije čija implementacija i upotreba povećavaju ovaj trošak na godišnjoj razini za 91.850 €.

3. **Troškovi osoblja** u Planu poslovanja iznose **7.420.000 €** i čine udio od 37,9 % u ukupnim troškovima.

Sukladno ključnim dokumentima Društva (Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, Pravilnik o plaćama, Kolektivni ugovor) planiran je rast plaća radnicima Društva. Prema preliminarnoj procjeni za 2025. godinu ovaj trošak doseže iznos od 6.840.000 €, stoga je u Planu 2026. predstavljena veličina veća za 9,2%, odnosno to povećanje na godišnjoj razini iznosi 580.000 €.

Povećanje troškova osoblja odnosi se na:

- povećanje osnovce za izračun plaće, koje će uslijediti od siječnja 2026., temeljem Uredbe Vlade o visini minimalne plaće,
- usklađenje koje se primjenjuje dva puta godišnje (travanj i listopad) s prosječnom stopom inflacije koju objavljuje Državni zavod za statistiku (DZS).

4. **Ostali poslovni rashodi** iznose **120.000 €** (0,6 % ukupnih rashoda). Ova stavka obuhvaća troškove otpisa, usklađenja, kazni i penala, naknada šteta proizašlih iz ugovora i sudskih presuda te darovanja do 2 % ukupnog prihoda.

5. **Rezerviranja za rizike i troškove** iznose **150.000 €** te čine udio od 1,9 % u ukupnim rashodima. Sredstva su namijenjena za pokriće potencijalnih obveza kao što su otpremnine, sudski troškovi i naknade za neiskorištene godišnje odmore.

6. **Vrijednosno usklađenje** iznosi **210.000 €** (0,8 %) i odnosi se na gubitak proizveden po osnovi umanjenja vrijednosti imovine. Ovaj rashod temelji se na objektivnom dokazu o umanjenju sukladno računovodstvenim standardima, a usklađenje se odnosi na kratkotrajnu imovinu (zalihe).

7. **Ostali troškovi poslovanja** čine **1.422.750 €** što predstavlja 7,1 % ukupnih rashoda. Već sada, preliminarni iznos ovog troška za 2025. godinu iznosi 1.210.000 €, što u odnosu na planiranu veličinu za 2026. godinu predstavlja povećanje od 102.850 € na godišnjoj razini.

Ove troškove čine naknade za:

- materijalna prava zaposlenima (prijevoz, prehrana, dnevnice, putni troškovi, jubilarne nagrade, darove, potpore, otpremnine, nagrade radnicima za postignute rezultate)
- naknade članovima Nadzornog odbora i Revizorskog odbora,
- troškovi reprezentacije, bankovne usluge, članarine i ostali nematerijalni troškovi (školovanja, stručna usavršavanja, literatura i sl.).

Financijski rashodi u Planu iznose **125.000 €** (udio od 0,6 %). Uglavnom se odnose na tečajne razlike po osnovi obveza prema dobavljačima izvan Europske unije, nastale prilikom redovnog uvoza i komisionih poslova.

1.3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Plan zapošljavanja novih radnika izrađuje se kao jednogodišnji dokument i dio je Plana poslovanja ZRAKOPLOVNO-TEHNIČKOG CENTRA d.d. sukladno zaključku s 39. sjednice Nadzornog odbora koja se održala 9.7.2020. godine.

Zapošljavanje radnika u 2026. planira se na osnovi iskazanih potreba rukovodećeg osoblja organizacijskih cjelina za zapošljavanjem novih radnika, a sukladno predviđenim poslovnim aktivnostima ZTC-a, prema uvjetima iz Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta trgovačkog društva ZRAKOPLOVNO-TEHNIČKI CENTAR d.d. (dalje u tekstu: Pravilnik o sistematizaciji)

U ZTC-u na dan 30.11.2025. zaposleno je, ukupno s Upravom ZTC-a, 200 radnika.

Trenutno su otvoreni oglasi za popunjavanje radnih mjesta, kako slijedi:

- Voditelj ZNR, ZOP i ZO – 1 izvršitelj

Po organizacijskim jedinicama zaposleno je radnika kako slijedi.

- u Sektoru servisa zaposleno je 115 radnika
- u Konstrukciji i proizvodnji zaposleno je 18 radnika
- u Komercijalnim poslovima zaposleno je 19 radnika
- u Računovodstveno-financijskim poslovima zaposleno je 5 radnika
- u Logistici zaposleno je 29 radnika
- u Pravnim poslovima i ljudskim potencijalima zaposleno je 3 radnika
- u Unutarnjoj reviziji zaposleno je 2 radnika
- u Uredu Uprave zaposleno je 2 radnika
- u Odnosima s javnošću i marketingu zaposlen je 1 radnika
- u Upravljanju zrakoplovnom sigurnosti, sukladnosti i obukom zaposleno je 4 radnika

Niže u tablicama prikazuje se struktura radnika:

Tablica 1.

Ukupno radnika	Muški	Postotak
200	162	81%
	Ženski	
	38	19%

Navedena tablica pokazuje kako je pretežito zaposleno daleko više radnika muškog spola.

No, isto proizlazi upravo iz glavne djelatnosti ZTC-a, održavanje zrakoplova i zrakoplovnih komponenti, gdje se i u školski sustav za zrakoplovno tehničko osoblje upisuje daleko više muških nego ženskih polaznika.

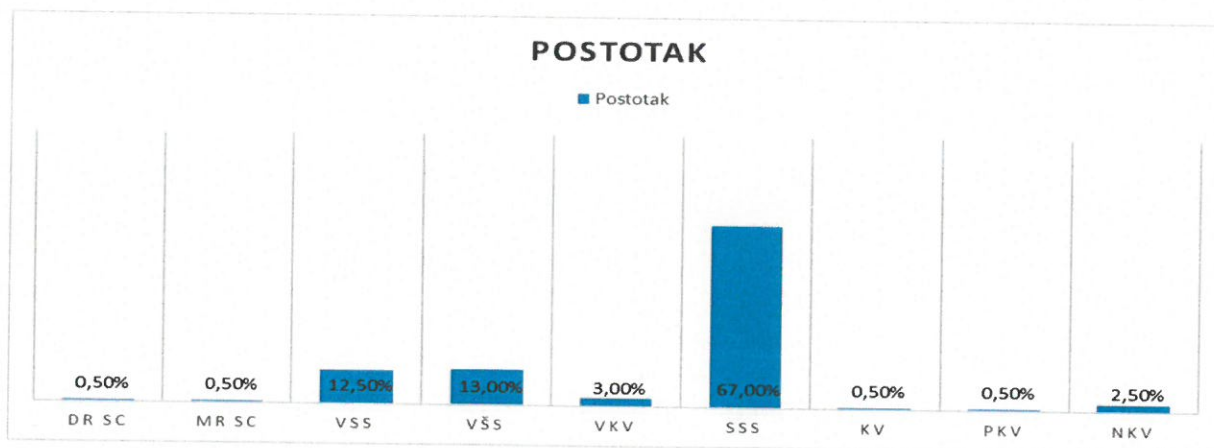
No, u 2025.g. zaposlena je u OJ Servis zrakoplova i zrakoplovna tehničarka i to na liniju CL-415. Veća zaposlenost radnika ženskog spola u ZTC-u prevladava kod administrativnih zanimanja.

Bez obzira na gornje pokazatelje, na koje zapravo ZTC ne može utjecati, radi činjenica već gore navedenih, ZTC prilikom zapošljavanja poštuje sve zakonske i podzakonske propise, kao i Direktivu EU o jednakosti zapošljavanja.

ZTC ima nultu stopu tolerancije na nejednako postupanje, te je zabranjena izravna i neizravna diskriminacija, kao i uznemiravanje i poticanje na diskriminaciju, kroz interne akte ZTC-a koji prate zakonsku regulativu.

Tablica 2.

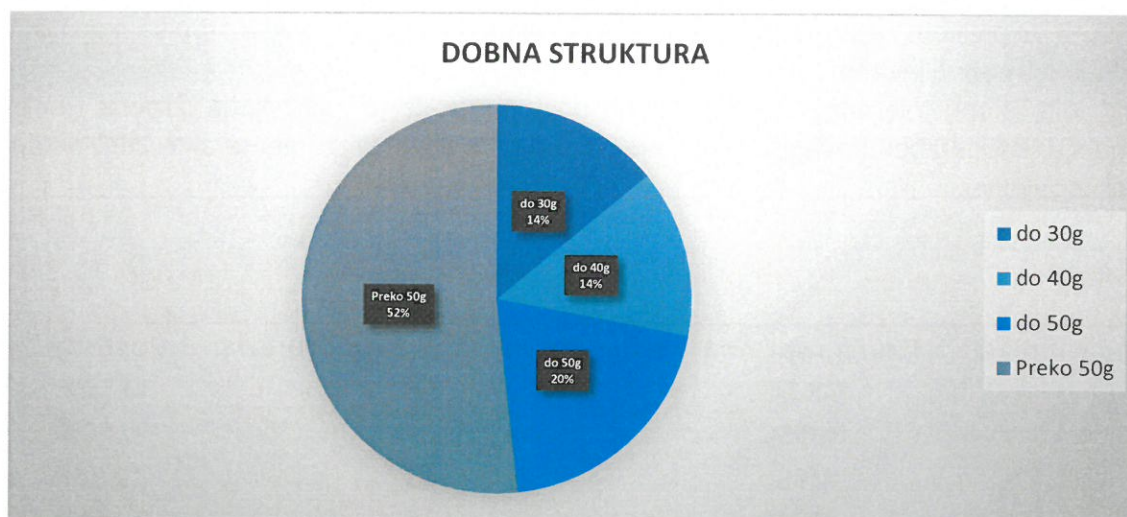
Ukupno radnika	Stručna sprema	Broj radnika po stručnoj spremi	Postotak
200	DR SC	1	0,50%
	MR SC	1	0,50%
	VSS	25	12,50%
	VŠS	26	13,00%
	VKV	6	3,00%
	SSS	134	67,00%
	KV	1	0,50%
	PKV	1	0,50%
	NKV	5	2,50%



S obzirom na osnovnu djelatnost ZTC-a, prikazane razine kvalifikacijskog okvira, odnosno kvalifikacijska struktura radnika, u najvećem postotku zaposlenih radnika sa srednjom stručnom spremom u ukupnom broju zaposlenih je podrazumijevajuća, jer se odnosi na zrakoplovno tehničko osoblje po ZIM ili IRE sustavu i druga potrebna srodna zvanja za održavanje i popravak zrakoplova i zrakoplovnih komponenti.

Tablica 3.

Ukupno radnika	do 30g	do 40g	do 50g	Preko 50g
200	29	28	47	96



Dobna struktura radnika u odnosu na dobnu skupinu od 50 godina i više iskazuje se u najvećem postotku te ukazuje na problematiku pronalaska zrakoplovnog tehničkog osoblja na tržištu rada u RH. No rješavanju navedene problematike Društvo pristupa vrlo proaktivno zapošljavanjem u 2025.g. mladih radnika u OJ Servis, u kojem se brojčano vidi povećanje broja radnika dobi do 30 godina kao i do 40 godina života. Također, Društvo je u 2025.g. stipendiralo 3 učenika četvrtog razreda Srednje tehničke škole Rudolf Perešin u Velikoj Gorici, koji su od rujna 2025.g. radnici ZTC-a.

Dostavljene potrebe, od strane rukovodećeg osoblja pojedine organizacijske cjeline, za zapošljavanjem novih radnika i planiranim brojem izvršitelja, su kako slijedi:

ORGANIZACIJSKA CJELINA	RADNO MJESTO I ORGANIZACIJSKA JEDINICA	BROJ IZVRŠITELJA
SERVIS	IRE RADIONICE - INŽENJER TEHNOLOG IRE	1
SERVIS	AVIOMEHANIČAR IRE	1
SERVIS	AVIOMEHANIČAR ZIM	1
SERVIS	NDT INSPEKTOR	1
	UKUPNO	4
RAČUNOVODSTVENO FINANCIJSKI POSLOVI	VODITELJ RAČUNOVODSTVENO – FINANCIJSKIH POSLOVA	1
	UKUPNO	1
KOMERCIJALNI POSLOVI	STRUČNI SURADNIK ZA PRODAJU	1
	UKUPNO	1
URED UPRAVE	VIŠI STRUČNI SURADNIK ZA PROJEKTE U GRADITELJSTVU	1
	UKUPNO	1
	SVEUKUPNO	7

2. FINANCIJSKE PROJEKCIJE

Financijski plan predstavlja ključni dio Plana poslovanja, a izrađuje se s ciljem procjene budućeg financijskog položaja i rezultata poslovanja poduzeća. Obuhvaća projekcije temeljnih financijskih izvještaja: bilance, računa dobiti i gubitka te niz relevantnih financijskih pokazatelja koji omogućuju procjenu likvidnosti, stabilnosti i profitabilnosti poslovanja. Njegova je primarna svrha osigurati uvid u očekivano kretanje likvidne imovine, materijalne i kapitalne strukture te predvidjeti financijski rezultat, kako za potrebe internog upravljanja, tako i za potrebe vanjskih dionika.

Nadalje, financijski plan služi kao esencijalan instrument planiranja i kontrole, omogućujući pravodobno donošenje poslovnih odluka, identifikaciju potencijalnih rizika i pravovremenu prilagodbu poslovne strategije.

2.1. PLANSKA BILANCA

Planska bilanca, odnosno Izvještaj o financijskom položaju za 2026. godinu, izrađena je polazeći od ostvarenih rezultata za razdoblje siječanj – rujan 2025. godine, kao i od pokazatelja sadržanih u Planu poslovanja za 2025. godinu.

U izradi projekcije koristi se valuta euro (€), a sve stavke usklađene su s važećim računovodstvenim propisima i internim procedurama. Planska bilanca pruža uvid u očekivano kretanje imovine, obveza i kapitala na kraju 2026. godine te omogućuje procjenu financijske snage i stabilnosti poduzeća. Poseban je naglasak stavljen na:

- promjene u strukturi dugotrajne i kratkotrajne imovine,
- planirane investicijske aktivnosti i njihovo financiranje,
- dinamiku kratkoročnih i dugoročnih obveza,
- procjenu kapitalne adekvatnosti i sposobnosti poduzeća da podnese financijske rizike.

Planirana bilanca također služi kao temelj za definiranje operativnih i strateških ciljeva, a zajedno s ostalim financijskim projekcijama omogućuje sveobuhvatnu procjenu očekivanog financijskog položaja Društva u nadolazećim uvjetima.

euro (€)

Red. Br.	POZICIJA	Plan poslovanja 2025.	Ostvarenje (1. – 9. 2025.)	Plan poslovanja 2026.	Plan poslovanja 2026.g/ 2025.g Ind.(5/3)
1	2	3	4	5	6
	AKTIVA				
A.	DUGOTRAJNA IMOVINA	26.757.635	26.218.920	27.756.630	104
I.	Nematerijalna	56.993	0	45.595	80
II.	Materijalna	26.700.642	26.218.920	27.711.035	104
III.	Financijska	0	0	0	0
IV.	Potraživanja	0	0	0	0
B.	KRATKOTRAJNA IMOVINA	22.745.677	23.094.061	21.697.045	95
I.	Zalihe	15.410.677	15.553.691	15.625.000	101
II.	Potraživanja	825.000	2.127.236	930.000	113
III.	Financijska imovina	10.000	3.500.000	2.500.000	25000
IV.	Novac u banci i blagajni	6.500.000	1.913.134	2.642.045	41
C.	PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	0	0	0	0
	UKUPNO AKTIVA (A+B+C)	49.503.312	49.312.981	49.453.675	100

Red. Br.	POZICIJA	Plan poslovanja 2025.	Ostvarenje (1. – 9. 2025.)	Plan poslovanja 2026.	Plan poslovanja 2026.g/ 2025.g Ind.(5/3)
1	2	3	4	5	6
	PASIVA				
A.	KAPITAL I REZERVE	48.170.191	47.477.741	48.096.752	100
I.	Upisani temeljni kapital	48.934.585	48.934.585	48.934.585	100
II.	Kapitalne rezerve	517.906	517.906	517.906	100
III.	Zadržana dobit ili preneseni gubitak	-1.336.598	-1.063.244	-1.974.750	148
IV.	Dobit ili gubitak tekuće godine	54.298	-911.506	619.011	238
B.	REZERVIRANJA ZA RIZIKE I TROŠKOVE	254.000	80.000	150.000	59
C.	DUGOROČNE OBVEZE	13.788	13.788	13.788	100
I.	Obveze prema dobavljačima	13.788	13.788	13.788	100
D.	KRA TKOROČNE OBVEZE	1.065.333	1.721.452	1.193.135	112
I.	Obveze prema bankama i dr. finansijskim institucijama	2.000	5.571	4.000	200
II.	Obveze za predujmove	0	73.202	0	0
III.	Obveze prema dobavljačima	400.000	883.867	410.000	103
IV.	Obveze prema zaposlenicima	354.720	373.136	388.775	110
V.	Obveze za poreze, doprinose i druge pristojbe	278.613	312.431	305.360	110
VI.	Ostale kratkoročne obveze	30.000	73.245	85.000	283
E.	ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠ. I PRIHOD BUDUĆEG RAZD.	0	20.000	0	0
	UKUPNO PASIVA (A+B+C+D+E)	49.503.312	49.312.981	49.543.675	100
	IZVANBILANČNA EVIDENCIJA	6.600.000	4.620.479	4.600.000	70

Aktiva

Ukupna imovina Društva u Planu poslovanja 2026. godine ostaje stabilna i iznosi **49.453.675 €** i odnosu na Plan poslovanja za 2025. godine nema obilježja značajnog odstupanja. Oscilacije koje utječu na promjenu vrijednosti ukupne imovine ponajviše su uzrokovane kretnjama na stavkama kratkotrajne imovine (zalihe, finansijska imovina i novčana sredstva). Ova imovina je obrtna, tekuća i cirkulirajuća a očekuje se da će biti realizirana, odnosno transformirana u novac tijekom poslovnog ciklusa.

Dugotrajna materijalna i nematerijalna imovina u Planu poslovanja 2026. iznosi **27.756.630 €** i u odnosu na Plan za 2025. veća je za 998.995 €. Povećanje se odnosi na investicijske projekte ulaganja, sanacije i izgradnje imovine, nabave opreme, uređaja, a sve sukladno Planu nabave za 2026. godinu.

Zalihe predstavljaju značajni materijalni oblik kratkotrajne imovine, a njihova planska vrijednost za 2026. godinu iznosi **15.625.000 €**. Najveći udio 79,6 % čine preuzete zalihe od MORH-a upisane u vlasništvo Društva temeljem Odluke o dokapitalizaciji. Preostali iznos 20,4 % odnosi na zalihe nabavljene s tuzemnog i inozemnog tržišta za pričuvne dijelove i potrošni materijal potreban za održavanje zrakoplova, što je diktirano civilnom licencom PART 145.

Potraživanja kao oblik kratkotrajne imovine koja se relativno brzo (do godine dana) transformira u novac, planirana su u iznosu od **930.000 €**. Čine ih: potraživanja od kupaca; zaposlenika i članova

poduzetnika; potraživanja od države i potraživanja od drugih institucija za refundacije bolovanja, više uplaćene poreze i slična davanja.

Kratkotrajna financijska imovina iznosi **2.500.000 €** za novčana sredstva deponirana kod Erste banke.

Novčana sredstva u Planu za 2026. godinu iznose **2.642.045 €**. S obzirom na to da se najvećim dijelom cjelokupno poslovanje svodi na redovnu naplatu potraživanja i podmirenje obveza prema valutnom dospelju, iskaz ove svote je izgledan unatoč deponiranim sredstvima (kratkotrajna financijska imovina).

Pasiva

Kapital i rezerve koji obuhvaćaju upisani temeljni kapital, rezerve, te dobitak ili gubitak razdoblja, iznose **48.096.752 €**. Ovaj iznos prikazuje vrijednost vlastitog izvora financiranja nakon umanjenja svih obveznih davanja i odbitaka iz kapitala. U odnosu na Plan za 2025. godinu, (48.170.191 €) razvidna je neznatna promjena (smanjenje) kapitala na što je primarno utjecalo iskazivanje prenesenog gubitka iz prethodnih obračunskih godina.

Kapitalne pričuve u iznosu **517.907 eura** čine:

- Statutarna dobit u iznosu od 456.928 €. Ovaj iznos je posljedica usklađenja temeljnog kapitala sa Zakonom o trgovačkim društvima,
- iznos od 60.979 €, prema Odluci Uprave, namjenjen za materijalnu imovinu - nadstrešnice, spremište i trafostanice s pripadajućim zemljištem.

Preneseni gubitak ranijih godina iznosi **(1.974.750 €)** i sastoji se od:

- iznosa od (1.103.796 €) za imovinu koja je više upisana u temeljni kapital Društva;
- revalorizacijske pričuve za više upisanu vrijednost iznosa zemljišta, proizašle iz revizorske matematička pogreške nastale prilikom izračuna pri osnivanju Društva, u iznosu od 40.552 €;
- gubitka ranijih godina u iznosu od (911.506 €)

Dobit planskog razdoblja za 2026. godinu iznosi **619.011 €**.

Rezerviranja u iznosu od **150.000 €** odnose se na potencijalne rizike koji su temeljeni na računovodstvenom načelu opreznosti. Obuhvaćaju troškove za koje postoji objektivna mogućnost nastanka isplate, kao što su otpremnine, sudski sporovi i neiskorišteni godišnji odmori.

Dugoročne obveze prema dobavljačima iznose **13.788 €** jednako kao i u Planu za 2025. godinu. Odnose se na projekt i korisničku dokumentaciju za 10 kompleta tehničke dokumentacije za helikoptere Mi-171Sh, temeljem Priloga br. 1 Dodatnog sporazuma.

Kratkoročne obveze, odnosno obveze čiji je odljev resursa s rokom dospelja do godinu dana, u Planu poslovanja 2026. godinu iznose **1.193.135 €**. To su tekuće obveze nužne za redovno funkcioniranje i obavljanje djelatnosti: obveze prema dobavljačima; zaposlenima; obveze za poreze i doprinose; ostale kratkoročne obveze.

Izvanbilančne obveze Društva odnose se na zapise - imovinu evidentiranu u izvanbilančnoj evidenciji koja nema direktan utjecaj na vrijednosti u bilanci. U izvanbilančnim zapisima evidentiraju

se poslovni događaji koji ne rezultiraju promjenama temeljnih knjigovodstvenih kategorija, no oni mogu u bilo kojem trenutku, po ostvarivanju prava i obveza za koje su izdani, postati predmetom bilančnih pozicija.

U 2026. godini izvanbilančni zapisi planirani su u iznosu 4.600.000 €. Korporativne garancije u nominalnoj vrijednosti od 4.600.000 € izdaju se kao instrumenti osiguranja vjerovniku od čega se 99% odnosi na izdane zapise koji su deponirani u portfelju MORH-a.

2.2. PLAN RAČUNA DOBITI I GUBITKA

Temeljem ostvarenja za razdoblje siječanj - rujn 2025. godine te usporedbe s Planom poslovanja za 2025. godinu, izrađen je financijski pregled Plana računa dobiti i gubitka (RDG) za 2026. godinu.

euro (€)

Red Br.	POZICIJA	Plan poslovanja 2025.g. u €	Ostvarenje (1.- 9.2025.g.) u €	Plan poslovanja 2026. g. u €	Plan poslovanja 2026.g./ Plan poslovanja 2025/ Ind.(4/2)
0	1	2	3	4	5
A	PRIHODI OSNOVNE DJELATNOSTI (I + II)	18.240.886	12.547.840	20.072.964	110
I.	Od prodaje na domaćem i ino tržištu	18.185.886	12.247.544	20.002.964	110
II.	Ostali poslovni prihodi	55.000	300.296	70.000	127
B	RASHODI OSNOVNE DJELATNOSTI (I do VII)	18.191.588	13.512.653	19.458.953	107
I.	Materijalni troškovi	8.929.048	6.979.323	9.364.353	105
II.	Troškovi osoblja	6.400.000	5.133.239	7.420.000	116
III.	Amortizacija	917.540	516.151	771.850	84
IV.	Rezerviranja za rizike i troškove	350.000	0	150.000	43
V.	Ostali troškovi poslovanja	1.325.000	852.505	1.422.750	107
VI.	Vrijednosna usklađenja	150.000	0	210.000	140
VII.	Ostali poslovni rashodi	120.000	31.435	120.000	100
C	DOBITAK ILI GUBITAK IZ OSNOVNE DJELATNOSTI (A - B)	49.298	-964.813	614.011	1245
D	FINANCIJSKI PRIHODI	70.000	120.961	130.000	186
E	FINANCIJSKI RASHODI	65.000	67.654	125.000	192
F	DOBITAK ILI GUBITAK IZ FINANCIJSKIH DJELATNOSTI (D - E)	5.000	53.307	5.000	100
G	UKUPNI PRIHODI (A + D)	18.310.886	12.668.801	20.202.964	110
H	UKUPNI RASHODI (B + E)	18.256.588	13.580.307	19.583.953	110
I	BRUTO DOBITAK ILI GUBITAK TEKUĆE GODINE (G - H)	54.298	-911.506	619.011	1140
J	POREZ NA DOBIT	0	0	0	

Ukupni prihodi u Planu poslovanja iznose **20.202.964 €**

Prihodi osnovne djelatnosti, koji obuhvaćaju prihode od prodaje na domaćem i inozemnom tržištu, u ovom Planu iznose **20.072.964 €**. U odnosu na Plan za 2025. godinu (prihod 18.240.886 €) veći su za 1.832.078 € što predstavlja porast od 10%. Strukturu ovih prihoda čine: prihodi redovnog programa održavanja ZTMS-a i TMS-a za MORH (Canadair, Air Tractor, helikopter Mi-171 Sh,

helikopter UH-60M i ostali zrakoplovi), komisioni poslovi za MORH, prodaja roba i usluga, prihodi od projekata s domaćim i inozemnim civilnim naručiteljima. Povećanje prihoda u odnosu na prethodnu godinu, osim redovnih godišnjih pregleda i servisa, čine novi projekti održavanja komponenti i strukture na zrakoplovima (CL, Black Hawk, PC-9, Rafale) te prodaja neoperativne imovine i zaliha.

Ostali poslovni prihodi iznose od **70.000 €** i bilježe povećanje od 15.000 € u odnosu na Plan za 2025. godinu (prihod 55.000 €). Ove prihode čine naknadni popusti, naplaćeni štetni događaji, odobrenja, ukidanja rezerviranja, procjena i usklađenje vrijednosti zaliha te ostali nepredviđeni izvanredni prihodi.

Financijski prihodi u planskom RDG-u čine **130.000 €**. Predviđeni prihod odnosi se na trgovanje valutama izvan EU koji su vezani uz program M+ (komisija) kao i na profitni iznos za kamate na oročena sredstva u banci.

Ukupni rashodi u Planu poslovanja 2026. iznose **19.583.953 €** i bilježe povećanje od 1.327.365 € ili 10 % u odnosu na rashode iz Plana za 2025. godinu (rashod 18.256.588 €). Rashodi u Planu za 2026. u korelaciji su s postavljenim planiranim prihodima ovog dokumenta.

Rashodi osnovne djelatnosti iznose **19.458.953 €** i veći su za 1.267.365 € ili 7 % u odnosu na rashode u Planu za 2025. godinu (18.191.588 €). Njihovu strukturu čine:

- **Materijalni troškovi** sudjeluju s **9.364.353 €** u ukupnim rashodima te su u odnosu na Plan za 2025. godinu (8.929.048 €) veći su za 435.305 €. Povećanje se odnosi na nabavu roba i usluga za održavanje i popravak svih zrakoplova i komponenti za vlasnika MORH-a i inozemne partnere susjednog okruženja.

- **Troškovi osoblja** planirani su u iznosu od **7.420.000 €** i opširnije su opisani u poglavlju 1.2. Operativno poslovanje (toč. 3.)

- **Amortizacija** u Planu iznosi od **771.850 €**. U odnosu na Plan za 2025. bilježi smanjenje od 145.690 € ili 16 %. U plansku veličinu uključen je pripadajući dio amortizacijskog troška za novu imovinu koja se nabavlja sukladno Planu nabave za 2026. godinu.

- **Vrijednosno usklađenje** čine iznos od **210.000 €**. Trošak je planska veličina sukladno provedbi računovodstvenih standarda, a u svrhu istinitog i fer prikaza financijskog položaja imovine, zaliha, dugotrajne materijalne imovine i potraživanja od kupaca. Na temelju objektivnog dokaza, utvrđeno umanjeње imovine evidentirat će se kao rashod u računu dobiti i gubitka.

- **Rezerviranja** za rizike i troškove iznose **150.000 €** i odnose se na otpremnine i njima slična prava koja su u vezana za zaposlenost (zbrinjavanje viška zaposlenih i otpremnine).

- **Ostali troškovi i ostali poslovni rashodi** poslovanja planirani su u iznosu od **1.542.750 €**, a odnose se na: naknade prema zaposlenima (dnevnice, prehrana, putni troškovi, nagrade, darove i potpore), naknade prema Nadzornom i revizijskom odboru, troškove reprezentacije, bankovne usluge, članarine te ostale nematerijalne troškove poslovanja (obrazovanje, troškovi stručne literature, priručnika i sl.).

Financijski rashodi planirani su u iznosu **125.000 €**, na temelju procjene uzimajući u obzir kretanja i realne vrijednosti prema pokazateljima kao i u prethodnim godinama. Jednako kao i kod financijskih prihoda, vezani su uz trgovanje drugim valutama radi plaćanja u zemlje izvan EU.

Dobit razdoblja u Planu poslovanja za 2026. godinu iznosi **619.011 €**. Ovaj iznos prikazuje planski rezultat (vrijednosno i indeksno) s obzirom na detaljno opisane aktivnosti te raspoloživost materijalnih i financijskih izvora navedenih u ovom dokumentu.

2.3. FINANCIJSKI POKAZATELJI

Financijski plan Društva analiziran je kroz skup relevantnih pokazatelja koji omogućuju procjenu likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti i profitabilnosti poslovanja.

Tablica: Financijski pokazatelji Plan 2026. god.

FINANCIJSKI POKAZATELJI		Plan poslovanja 2026.god.
I.	POKAZATELJI LIKVIDNOSTI	
1.	Koeficijent tekuće likvidnosti (kratkotrajna imovina / kratkotrajne obveze)	18,18
2.	Koeficijent financijske stabilnosti (dugotrajna imovine / kapital + dugoročne obveze)	0,58
II.	POKAZATELJI ZADUŽENOSTI	
1	Koeficijent zaduženosti (ukupne obveze / ukupna imovina)	0,02
III.	POKAZATELJI AKTIVNOSTI	
1.	Koeficijent obrtaja ukupne imovine (ukupni prihodi / ukupna imovina)	0,41
2.	Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine (ukupan prihod / kratkotrajna imovina)	0,93
IV.	POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI	
1.	Ekonomičnost ukupnog poslovanja (ukupni prihodi / ukupni rashodi)	1,03
V.	POKAZATELJI PROFITABILNOSTI	
1.	Neto profitna marža (neto dobit / ukupni prihod)	0,01
VI.	POKAZATELJI FINANCIRANJA	
1.	Stupanj samofinanciranja (kapital / ukupna imovina)	0,97

I. Pokazatelj likvidnosti

Ovi pokazatelji mjere sposobnost Društva za podmirenje dospjelih kratkoročnih obveza.

I.1. Koeficijent tekuće likvidnosti iznosi 18,18. Ova vrijednost ukazuje na visoku sposobnost podmirenja obveza (kratkoročna imovina je 18 puta veća od kratkoročnih obveza).

I.2. Koeficijent financijske stabilnosti iznosi 0,58. Ukazuje na stabilno stanje likvidnosti Društva. Koeficijent treba biti manji od 1 jer manja vrijednost pokazatelja implicira veću likvidnost i financijsku stabilnost veća, odnosno povećava se učešće radnog kapitala.

II. Pokazatelj zaduženosti

Ovi pokazatelji odražavaju statičku zaduženost Društva, odnosno omjer financiranja imovine iz vlastitog kapitala naspam tuđih izvora (obveza).

II.1. Koeficijent zaduženosti objašnjava da ukupne obveze iznose svega 0,02 ukupne imovine i da se podmiruju redovno iz tekućeg poslovanja

III. Pokazatelji aktivnosti

Poznati i kao koeficijenti obrta, ovi se pokazatelji računaju na temelju odnosa prometa ukupne imovine i prosječnog stanja. Ukazuju na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu i njezinu sposobnost da ostvaruje prihode, a iskazuje se kroz dvije skupine:

- a) pokazatelji obrtaja, prikazuju koliko se puta tijekom jedne godine imovina poduzeća obrne tj. koliko je puta odgovarajuća imovina pretvorena u novčana sredstva. Što je koeficijent obrtaja veći to je Društvo uspješnije jer je vrijeme vezivanja ukupne i pojedinih vrsta imovine kraće. U planu za 2026. godinu, koeficijent je 0,41.
- b) pokazatelje vremena trajanja obrtaja, prikazuju koliko je prosječno dana potrebno da bi se odgovarajuća imovina obrnula, odnosno koliki su prosječni dani vezivanja (potraživanja i obveza). U planu za 2026. godinu, koeficijent je 0,93.

IV. Pokazatelji ekonomičnosti

Pokazatelji ekonomičnosti mjere odnos prihoda i rashoda i pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. Za optimalno poslovanje, koeficijent ekonomičnosti treba biti iznad 1 ili što veći i u Planu za 2026. godinu iznosi 1,03.

V. Pokazatelji profitabilnosti

Pokazatelj ove kategorije prikazuje negativnu neto profitnu maržu, izračunatu na temelju odnosa planirane dobiti/gubitka i ukupnog prihoda iz Plana za 2026. godinu i iznosi 0,03.

VI. Koeficijent vlastitog financiranja

Ovaj koeficijent iznosi 0,97 i predstavlja optimalni stupanj samostalnosti financiranja

2.4. NEFINANCIJSKI POKAZATELJI

U okviru nacionalnog plana oporavka i otpornosti (NPOO) te upute Ministarstva financija vezano uz projekt Poboljšanja korporativnog upravljanja u državnim poduzećima od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku (POOPI) propisana je obveza dostavljanja nefinancijskih ciljeva. Cilj je definirati jasnu ulogu nadležnih tijela te uspostaviti formalni okvir donošenjem vlasničke politike i sustava financijskih ciljeva, nefinancijskih ciljeva i ciljeva održivosti.

Slijedom svega navedenog, ključni nefinancijski (naturalni) pokazatelji postali su obvezi dio svih financijskih izvještaja i planova poslovanja.

Nefinancijske informacije poznate i pod kraticom ESG (Environmental, Social, and Governance), sadržavaju informacije o učinku aktivnosti koje se odnose na:

1. Operativne (naturalne) pokazatelje (broj korisnika)
 2. Zadovoljstvo korisnika (zadovoljstvo klijenata; broj reklamacija, povrata, pritužbi)
 3. Infrastrukturu i sigurnost (prosječna starost imovine; broj novonabavljene infrastrukture)
 4. ESG pokazatelje (ulaganja u infrastrukturu ublažavanja i prilagodbe klimatskim promjenama; broj provedenih mjera energetske učinkovitosti; udio žena u ukupnom broju zaposlenika, pozicioniranje na tržištu)
-
1. Operativni – prirodni pokazatelj odnosi se na sveukupno 40 poslovnih partnera (kupca) s kojima Društvo posluje. S obzirom na primarnu djelatnost, taj broj nije velik. Najveća potražnja za uslugama Društva pretežito je od MORH-a, dok se usluge manjim dijelom pružaju na civilnom domaćem i inozemnom tržištu.
 2. Zadovoljstvo korisnika; broj reklamacija
 - a) Planska veličina zadovoljstva korisnika je 100 %. S obzirom na to da se glavna djelatnost Društva odnosi na potrebe i potražnju obavljanja usluga prema MORH-u, Društvo će kao i do sada nastaviti izvršavati svoje obveze promptno i u roku, a sve kako bi se opravdala visoka ocjena zadovoljstva prema ministarstvu.
 - b) Broj reklamacija – u postupku je jedna reklamacija iz 2024 godine koje se odnosi na održavanje zrakoplova UH-60M (230).
 3. Infrastruktura i sigurnost obuhvaća prosječnu starost imovine; nabavu nove infrastrukture, ulaganja u školovanje, sigurnost i osposobljenost za rad.
 - a) Prosječna starost imovine za Plan 2026. godine čini **62 %** i izračunata je na bazi odnosa stvarnog stanja (godine objekta, opremljenosti, konstrukcijski sastav) s imovinom koja bi u 100 % iznosu trebala zadovoljiti osnovne kriterije za funkcionalno obavljanje avio djelatnosti. Planski postotak od **62%** pri čemu veća uložena vrijednost znači manju starost (bliže 100%).
 - b) Broj novonabavljene infrastrukture prema planu za 2026. iznosi 100 % realizacije, a odnosi se na priključenje na gradski vodovod (planirano za 1.kvartal 2026.) te sanaciju postojećeg sustava odvodnje i vodovoda (1. kvartal 2026.), čiji se završetak planira u istoj godini.
 - c) Ulaganje u školovanje, sigurnost i osposobljenost za rad, je planska veličina realizacije od 80%. Izobrazba radnika ima značajnu ulogu, s obzirom na to da je uvođenje novih tehnologija u sustavu civilnog i vojnog zrakoplovnog održavanja nužno za obavljanje primarne djelatnosti.
 4. ESG pokazatelji (ulaganja u infrastrukturu ublažavanja i prilagodbe klimatskim promjenama; broj provedenih mjera energetske učinkovitosti; udio žena u ukupnom broju zaposlenika, pozicioniranje na tržištu)

- a) Ulaganja u infrastrukturu ublažavanja i prilagodbe klimatskim promjenama, plan realizacije je 100 %. Obrada otpada, smanjenje staranja otpada i pretvaranje otpada u resurs ostaju ciljevi Društva u kontekstu politike zaštite okoliša i izbrinjavanja otpada.
- b) Udio žena u ukupnom broju zaposlenika – planska veličina je 20 % u odnosu na ukupan broj zaposlenih. Ciljana veličina izračunata je na temelju mjernog pokazatelja koji za zadnje tri godine čini prosjek od 17,9 % stoga je kao ciljana veličina za 2026. godinu planirano povećanje na 20 %.
- c) Pozicioniranje na tržištu - stjecanje ESG rejtinga, plan ostvarenja je 21 %. Težište djelatnosti usmjereno je na održavanje zrakoplova i zrakoplovno tehničkih materijalnih sredstava prema MORH-u u planiranim rokovima. Uzimajući u obzir raspoloživost materijalnih i ljudskih resursa i kapaciteta, Društvo će nastaviti suradnju s partnerima na domaćem i inozemnom tržištu. Tijekom protekle tri godine, izlazak na druga tržišta čini prosjek od 23,9 %, stoga je ova veličina od 21 % dana kao realni cilj za Plan 2026.godine.

3. PLANIRANE INVESTICIJE I PLAN NABAVE ZA 2026. GODINU

Plan nabave roba i usluga u Planu poslovanja 2026. godine prikazan je prema vrsti i obilježju postupka nabave za predmete koji se realiziraju na temeljem članka 28. Zakona o javnoj nabavi (NN 120/16) te na temelju članka 16,17 i 18. Statuta Društva, kako je navedeno (Tablica 1.).

Tablica 1.

REKAPITULACIJA	PLANIRANA € (s PDV)	VRIJEDNOST	PROCIJENJENA € (bez PDV)	VRIJEDNOST
I. JAVNA NABAVA VELIKE VRIJEDNOSTI				
UKUPNO	750.000,00 €		600.000,00 €	
II. JAVNA NABAVA MALE VRIJEDNOSTI				
UKUPNO	3.362.500,00 €		2.680.000,00 €	
III. NABAVA PROCIJENJENE VRIJEDNOSTI				jednaka ili veća od 2.650,00 €, a manja od 26.540,00 €
UKUPNO	1.384.250,00 €		1.074.050,00 €	
SVEUKUPNO	5.496.750,00 €		4.354.050,00 €	

I. Javna nabava velike vrijednosti iznosa 750.000 € (s PDV-om) odnosi se na nabavu:

- a) lož ulja LUS-I u otvorenom postupku javne nabave s planiranim početkom u 1Q 2026.
- b) zaštitarske usluge u otvorenom postupku s planiranim početkom u 1Q 2026.

II. Javna nabava male vrijednosti u iznosu od 3.362.500 € (s PDV-om) za:

1. javnu nabavu roba procijenjene vrijednosti **343.750 € (s PDV-om)** za:
 - a) rafinirani naftni proizvodi i opskrba električnom energijom - iznos 250.000 €,
 - b) oprema: pužni dehidrator otpadnog mulja i oprema za anodizaciju AL-legura, iznos 93.750 €
2. javna nabava usluga procijenjene vrijednosti **268.750 € (s PDV-om)** za:
 - a) izrada projektnih dokumentacija, umjeravanje alata te obnova i servis ispitnog stola

u radionici, iznos **268.750 €**

3. javnu nabavu radova procijenjene vrijednosti **2.750.000 €** (s PDV-om) za:
 - a) uređenje prostora i ugradnja PVC stolarije, iznos od **375.000 €**,
 - b) sanacija krova anexa br.72 radionice, sanacija sustava odvodnje i sustava vodoopskrbe, iznos **556.250 €**,
 - c) ugradnja sustava za dojavu požara Hangar 1 i popratne radionice, izgradnja i opremanje nove lakirnice, rekonstrukcija termoenergetskog postrojenja i dijela instalacije centralnog grijanja, iznos **1.818.750 €**

III. Nabava procijenjene vrijednosti roba, usluga i radova u iznosu 1.384.250 € (s PDV-om)

1. nabava roba procijenjene vrijednosti **799.250 €** obuhvaća kontinuiranu nabavu tijekom cijele godine prema tekućim potrebama: potrošni materijal za održavanje, računalnu oprema, alati i uređaji, zaštitnu i radnu oprema i druga materijalna sredstva,
2. nabava usluga procijenjene vrijednosti **543.750 €**, vanjske usluge za popravak i servis opreme i uređaja, umjeravanja, osiguranja i tehničkih pregleda vozila, najma, zbrinjavanje otpada, usluge telefonije, usluge zaštite na radu, intelektualne usluge, te druge slične usluge,
3. nabava radova procijenjene vrijednosti od **41.250 €** za ugradnju PVC stolarije, ugradnju visećih stropova, popravak i održavanje krova.

Kapitalni projekti: Rekonstrukcija termoenergetskog postrojenja, priključenje na gradski vodovod i sanacija odvodnje

U sklopu plana nabave za 2026. godinu posebno su istaknuta tri kratkoročna infrastrukturna projekta financirana vlatitim sredstvima, čiji je početak radova predviđen u I. kvartalu 2026. godine:

1. Rekonstrukcija termoenergetskog postrojenja

Cilj projekta je povećanje pouzdanosti i učinkovitosti, zamjene dotrajale opreme, osiguravanja energetske stabilnosti, promjena energenta uz smanjenje emisije i smanjenja troškova održavanja. Projekt uključuje modernizaciju kotlovnice, instalacija, automatizacije i sustava nadzora.

Planirani završetak je u 2026. godini (nakon završetka tehničke analize, dovršetka projektne dokumentacije i provedenog javnog nadmetanja za izvođača).

Procijenjena vrijednost investicije je 1.2 milijuna eura.

Rizici se ogledaju u tehničkim neusklađenostima s postojećom infrastrukturom, mogućim prekidima u opskrbi toplinskom energijom tijekom radova, promjene cijena opreme.

Pretpostavke: dostupnost kompatibilne opreme i tehničkih stručnjaka.

2. Priključenje na gradski vodovod

Cilj projekta je osigurati pouzdan pričuveni izvor vode za tehnološke i komunalne potrebe izgradnjom priključka na gradski vodovodni sustav, uključujući potrebne cjevovode, regulacijske elemente i radove na zemljištu.

Procijenjeni trošak: 100.000 € (uključuje radove iskopa i polaganje cijevi, priključne naknade, nadzor i ispitivanja).

3. Sanacija sustava odvodnje

Projekt obuhvaća sanaciju postojećeg sustava odvodnje, uključujući zamjenu dotrajalih cjevovoda te rekonstrukciju dijelova mreže koji ne zadovoljavaju hidrauličke i sigurnosne standarde.

Cilj je osigurati pouzdanu i sigurnu odvodnju, smanjiti rizik od zagađenja te povećati trajnost i funkcionalnost komunalne infrastrukture.

Kratkoročni projekt, budući da se radovi mogu provesti u razdoblju kraćem od godinu dana, a zahvati su tehnički izvedivi bez dugog postupka pripreme. Početak radova predviđen u I. kvartalu 2026. godine.

Procijenjeni trošak: 60.000 €.

Za stavke iz plana nabave roba i usluga, kao i manja ulaganja u dugotrajnu imovinu (nabavu alata, uređaja i strojeva), planirani izvor financiranja su sredstava ostvarena iz redovnog poslovanja.

U Planu su sadržane realne potrebe nužne za održavanje redovnog poslovanja i održavanje likvidnosti, s obzirom na to da velika nova ulaganja nisu ekonomski prihvatljiva jer bi zahtijevala ulazak u tuđe izvore financiranja (kreditne ustanove, leasinge i dr. institucije).

Zahvati koji se tiču sanacija, zamjena i većih popravaka na nekretninama i drugoj imovini Društva planirano je da se financiraju sredstvima dobivenima prodajom nerentabilnih zaliha i imovine.

4. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

Korporativno upravljanje predstavlja okvir za vođenje poslova i nadzor u Društvu. U skladu s temeljnom svrhom poslovanja, koja se odnosi na kontinuirano i sustavno unaprjeđenje sigurnosnih standarda u području vojnog zrakoplovstva i civilne zrakoplovne platforme.

Nastavak uspješnog poslovanja počiva na načelu korporativnog upravljanja sadržanog u Kodeksu korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice i udjele (NN132/2017).

Postupak izrade svih financijskih izvješća provodi se na temelju vjerodostojne dokumentacije stručnih službi i odjela. Objedinjene i sažete informacije prezentiraju se u Dokumentu koji odobravaju i prihvaćaju Uprava i Nadzorni odbor. Postupak financijskog izvješćivanja prati i Revizorski odbor Društva.

Na redovnim sjednicama Nadzornog odbora, na kojima se raspravlja o svim pitanjima važnima za poslovanje Društva i financijskim rezultatima, redovito će se i u 2026. godini dostavljati detaljne

informacije o upravljanju i radu Društva, kako bi mogli uspješno nadzirati Upravu u vođenju poslovanja.

Usmjerenje Uprave u narednoj godini biti će na jačanju odgovornosti organizacijskih jedinica za uspješno ostvarenje postavljenih ciljeva, pouzdanost i sveobuhvatnost izvještavanja ali i definiranje učinkovitog sustava unutarnjih i vanjskih kontrola kako bi se osigurala brža i lakša prilagodba na eventualne promjene okolnosti u poslovanju.

Korporativno upravljanje treba uskladiti sa izmjenama Zakona o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske kao i sa izmjenama Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru kojima se pored ostalog predviđa obveza uspostave integriranog upravljanja rizicima na temelju rezultata provedene analize sustava upravljanja rizicima u pravnim osobama od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku.

Navedene zakonodavne izmjene temelje se na Načelima i Smjernicama OECD-a za korporativno upravljanje u poduzećima u državnom vlasništvu.

UPRAVLJAČKA STRUKTURA

Vlasnik:

Replika Hrvatska 100%

Upravljačku strukturu Društva čine: Skupština, Nadzorni odbor i Uprava Društva.

Skupština:

Centar za restrukturiranje i prodaju (u daljnjem tekstu: CERP). Predsjednik Skupštine Društva je Ravnatelj CERP-a.

Nadzorni odbor:

Branko Borković, zamjenik Predsjednika

Željko Čakarić, član

Igor Vuković, član

Tihomir Tandarić, član

Hrvoje Horvat, član

Uprava Društva:

Ivica Vidović, predsjednik Uprave

Dajana Mrčela, članica Uprave

KLASA: 400-02/25-01/02

URBROJ: ZTC-RFP-02-25-53

DATUM: 18.12.2025

Članica Uprave

Dajana Mrčela

Predsjednik Uprave

Ivica Vidović

