



ZRAKOPLOVNO-TEHNIČKI CENTAR d.d.

Velika Gorica ■ Hrvatska

SREDNJOROČNI PLAN
2026. – 2028.

Velika Gorica, prosinac 2025.

UVOD	2
1. SREDNJOROČNI PLAN 2026. – 2028.....	3
1.1. KOMERCIJALNO POSLOVANJE.....	4
1.2. OPERATIVNO POSLOVANJE.....	17
2. FINANCIJSKI POKAZATELJI.....	21
3. NEFINANCIJSKI POKAZATELJI.....	23
4. PLANIRANE INVESTICIJE.....	24
5. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE.....	25
UPRAVLJAČKA STRUKTURA.....	26

UVOD

ZRAKOPLOVNO-TEHNIČKI CENTAR d.d. (dalje u tekstu: Društvo) osnovano je na temelju Odluke o osnivanju trgovačkog društva ZRAKOPLOVNO-TEHNIČKI CENTAR d.d., donesene na sjednici Vlade Republike Hrvatske, održane dana 23. travnja 2009. godine.

Glavnu poslovnu aktivnost Društva čini održavanje zrakoplova i zrakoplovnih komponenti u nadležnosti Ministarstva obrane Republike Hrvatske (u daljnjem tekstu: MORH) na kojima se provode preventivni i korektivni radovi, remont, umjeravanja kao i ostali popravci te intervencije u prostorijama Društva kao i na svim lokacijama u postrojbama OS RH¹. Društvo je specifično trgovačko društvo od iznimnog značaja za vojni i civilni sektor zrakoplovstva, a koji je vezan za održavanje zrakoplova kojima se štite građani, imovina i svi ostali interesi Republike Hrvatske.

Osnovna djelatnost Društva na temelju 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
- pružanje usluga uvoza i izvoza roba za zrakoplovno-tehnička sredstva i opreme

¹ Oružane snage Republike Hrvatske (dalje u tekstu: OS RH)

- 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. 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.

1. SREDNJOROČNI PLAN 2026. - 2028.

Srednjoročni plan poslovanja Društva za razdoblje od 2026. do 2028. godine predstavlja temeljni strateški dokument kojim definiramo naše buduće aktivnosti, ciljeve i smjer razvoja. Izrada ovog Plana provedena je u skladu s najvišim standardima transparentnosti i odgovornosti, precizno slijedeći zakonski okvir Republike Hrvatske, a osobito Zakon o upravljanju državnom imovinom te pripadajuće Upute Ministarstva o izradi i dostavi planova i izvještaja o poslovanju trgovačkih društava koji čine državnu imovinu.

Ovaj dokument rezultat je sveobuhvatnog procesa planiranja koji je uključio sve organizacijske razine unutar Društva, osiguravajući realističan i ostvariv prikaz naših ambicija.

Kroz sljedeće razdoblje, fokus Društva bit će usmjeren na:

- **Implementaciju ključnih poslovnih projekata:** Detaljno opisanih u daljnjim poglavljima, s ciljem modernizacije poslovanja i povećanja učinkovitosti.
- **Racionalizaciju i obrazloženje ulaganja:** Pažljivo planirana financijska sredstva usmjerit ćemo u investicije koje osiguravaju dugoročnu održivost i povrat uložених sredstava.
- **Praćenje učinkovitosti i upravljanje rizikom:** Uspostavili smo jasne financijske, nefinancijske i operativne pokazatelje (KPI-jeve) za mjerenje napretka te smo procijenili i definirali metode za upravljanje identificiranim poslovnim rizicima.

Očekivani poslovni rezultat u razdoblju 2025.-2027. odražava našu predanost optimizaciji poslovanja, jačanju tržišne pozicije te odgovornom upravljanju resursima koji su nam povjereni. Ovaj Plan služi kao naš putokaz prema ostvarenju postavljenih ciljeva, osiguravajući stabilnost, rast i doprinos ukupnom gospodarskom razvoju.

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

1.1. KOMERCIJALNO POSLOVANJE

Temeljna pretpostavka Srednjoročnog plana poslovanja za razdoblje 2026. – 2028. godine jest nastavak stabilne suradnje s Ministarstvom obrane Republike Hrvatske (MORH).

Očekuje se da će zahtjevi i planovi potreba godišnjeg održavanja Zrakoplovno-tehničkih materijalnih sredstava (ZTMS) i Tehničkih materijalnih sredstava (TMS) od MORH-a, kao i Ugovor o državanju zrakoplovno-tehničkih materijalnih sredstava i ostalih tehničkih materijalnih sredstava u Zrakoplovno-tehničkom centru d.d. (UG-201-24-0010) koji je potpisan 2. veljače 2024. i važi 3 (tri) godine i dalje činiti najveći dio planiranih prihoda u promatranom razdoblju.

Pokazatelji prihoda koji se odnose na vojnog naručitelja za 2026. i 2027. godinu planirani su sukladno važećim odredbama čime se osigurava predvidljivost i ugovorna sigurnost glavnine našeg poslovanja.

Tablica 1. Planski pokazatelji prihoda u naturalnim i financijskim veličinama

R.B	Izvor prihoda	2026.		2027.		2028.	
		Norma Sati (NS)	Iznos	Norma Sati (NS)	Iznos	Norma Sati (NS)	Iznos
1.	Prihodi redovnog programa održavanja ZTMS i TMS za MORH	73.000	10.161.895	74.000	10.301.096	74.200	11.130.000
2.	Prihod za potrošni materijal utrošen u procesu održavanja		2.100.000		2.950.000		3.000.000
3.	Prihodi od nabava roba za potrebe MORH-a (preneseni)		2.411.844		2.500.000		2.500.000
4.	Prihodi od nabava roba za potrebe MORH-a		1.000.000		1.200.000		1.200.000
5.	Prihodi očuvanja sposobnosti - koncept održavanja zrakoplova HRZ-a		125.290		125.290		125.290
6.	Prihodi od komisionih poslova (provizije) za MORH		110.000		120.675		125.675
7.	Prihodi od komisionog programa M+ za MORH		74.325		74.325		74.325
8.	Prihodi od usluga interventnog tima u vrijeme PP sezone		40.000		42.000		43.000
9.	Prihodi Proizvodnja ZTC d.d.	5.000	400.000	5.050	410.000	5.100	444.000
I.	Prihodi ukupno vojni program	78.000	16.423.354	79.050	17.723.386	79.300	18.642.290
1.	Prihodi usluga održavanja i servisa zrakoplova s inozemna tržišta	560	1.450.010	800	2.028.000	1.000	2.360.000
2.	Prihodi za usluge od najma i zakupa		410.000		200.000		200.000
3.	Prihodi od vlastite proizvodnje – izrada proizvoda	600	48.000	600	65.000	660	68.000
4.	Prihodi od prodaje neoperativne imovine		1.671.600		800.000		500.000
II.	Prihodi ukupno civilni program	1.160	3.579.610	1.400	3.093.000	1.660	3.128.000
III.	Ostali poslovni prihodi		70.000		70.000		70.000
IV.	Financijski prihodi		130.000		135.000		140.000
V.	Ukupni NS / Ukupni prihodi (I.+II.+III.+IV.)	79.160	20.202.964	86.450	21.021.386	80.960	21.980.290

UKUPNI PRIHODI Srednjoročni plan za 2026. do 2028.

Planski prihodi za 2026.

I. Prihodi vojni program

1. Planski prirodni pokazatelj, obuhvaćaju redovni program održavanja zrakoplovno-tehničkih materijalnih sredstava (ZTMS) i tehničkih materijalnih sredstava (TMS) za sve tipove zrakoplova u vlasništvu Ministarstva obrane (MORH). Za navedene aktivnosti planirano je ukupno 73.000 norma sati (NS), što je procijenjeno na ukupnu financijsku vrijednost od **10.161.895 €**.

Ovi poslovi obuhvaćaju široki spektar usluga uključujući: sveobuhvatne godišnje preglede zrakoplova, održavanje komponenti i strukture, prihode ostvarene radom radionica ZIM (Zrakoplov i motor) i IRE (Instrumenti, radio i elektro) za ZTMS i TMS, prihode od NDT (Nerazorna ispitivanja) laboratorija.

Svi navedeni prihodi utemeljeni su na postojećem, važećem Ugovoru s MORH-om i njihovim službeno iskazanim potrebama za 2026. godinu, čime je osigurana visoka razina sigurnosti u realizaciji ovih planiranih stavki.

2. Uz prihode ostvarene od direktnih usluga rada (norma sati) navedene u prethodnoj točki (10.161.895 €), zasebno je planiran i iskazan prihod koji pokriva troškove potrošenog materijala koji se ugrađuje u zrakoplove tijekom redovnog održavanja ZTMS-a i TMS-a svih tipova zrakoplova.

Planirani prihod od potrošnog materijala iznosi **2.100.000 €**. Ova stavka prihoda osigurava pokriće direktnih materijalnih troškova povezanih s redovnim održavanjem i ključna je za precizno financijsko praćenje profitabilnosti pojedinih aktivnosti.

3. Pored redovnog programa održavanja i prihoda od potrošnog materijala, u financijskih plan za 2026. godinu uključeni su i prihodi koji proizlaze iz prenesenih obveza. Ovi prihodi odnose se na nabavu roba i usluga iniciranih za potrebe MORH-a na temelju narudžbi zaprimljenih tijekom 2025. godine, čija će stvarna realizacija, isporuka i naplata uslijediti u 2026. godini.

Planirani prihod od prenesenih obveza iznosi **2.411.844 €**. Ova stavka osigurava točan prikaz novčanih tokova i kontinuitet realizacije ugovornih obveza između obračunskih razdoblja.

4. U sklopu ukupnog plana prihoda od nabave roba i usluga za potrebe MORH-a u 2026. godini, Društvo je alociralo iznos od **1.000.000 €** isključivo za potrebe pokretanja i realizacije novih projekata. Ova sredstva odnose se na posebne zahtjeve na temelju Ugovora za održavanje.

5. Značajnu komponentu stabilnosti naših prihoda čini prihod ostvaren kroz koncept očuvanja sposobnosti održavanja zrakoplova HRZ-a na godišnjoj razini. Ovaj prihod iznosi **125.290 €** te je planiran u istom iznosu kao i u 2025. godini, temeljem Ugovora o održavanju. Riječ je o paušalnom, ugovorno zajamčenom prihodu čija realizacija nije upitna, a naplata se odvija u dva jednaka obroka tijekom godine, čime doprinosi predvidljivosti novčanog toka Društva.

6. Pored prihoda od osnovne djelatnosti održavanja i nabave materijala, Društvo planira ostvariti i prihode od komisionih poslova za komitenta MORH.

Ovi prihodi planirani su u iznosu od **110.000 €**. Navedeni iznos temelji se na pažljivoj prosudbi i analizi ostvarenih mjernih veličina te realizacije provizija u prethodnim godinama, čime se osigurava realistična procjena ovog segmenta poslovanja.

7. Posebnu kategoriju unutar poslovnih prihoda čine prihodi ostvareni kroz komisioni program M+. Ovi prihodi obuhvaćaju naknadu za izvršene poslove u ime i za račun MORH-a, pri čemu Društvo sudjeluje isključivo kao posrednik na temelju pismenog zahtjeva i suglasnosti naručitelja. Na godišnjoj razini, ovi sigurni i proceduralno definirani prihodi iznose **74.325 €**.
8. Ovaj prihod se odnosi na specifičnu, sezonsku uslugu koja demonstrira društvenu odgovornost i operativnu spremnost Društva. Planiran je u iznosu od **40.000 €** i odnosi se na osiguranje stalne pripravnosti i raspoloživosti interventnog tima Društva. Ova je usluga ključna tijekom ljetnih mjeseci, odnosno u razdoblju glavnog napora protupožarne sezone (PP), čime Društvo izravno pridonosi sustavu civilne zaštite i obrane, a prihod je ugovorno osiguran i stabilan.
9. Dio prihoda Društvo ostvaruje kroz vlastitu proizvodnju i razvoj specijaliziranih proizvoda i opreme. Planirani prihod od vlastite proizvodnje iznosi **400.000 €**, a povezan je s planiranim utroškom od 5.000 norma sati (NS) za sljedeće aktivnosti namijenjene naručitelju MORH-u: izrada potrošnih dijelova za održavanje komponenti i strukture zrakoplova; pružanje tehnoloških usluga; konstrukcija i izrada specijalnih alata i zemaljske opreme potrebne za servisne radove na zrakoplovima, uključujući helikopter UH-60M.

Konstrukcija i proizvodnja usvojila je postupke za izradu bočnih, prednjih i repnog modula radnih platformi za servisne radove na UH-60.

II. Prihodi civilni program

Program civilnog sektora obuhvaća više izvore prihoda s fokusom na međunarodnu suradnju, korištenje vlastite infrastrukture te monetizaciju neopreativne imovine. Ovaj segment poslova strateški je važan za smanjenje ovisnosti o jednom naručitelju i širenje tržišta.

Ključni segmenti civilnog programa su usluge održavanja zrakoplova za inozemne partnere, proizvodnja za domaće i civilne zrakoplovne poduzetnike te najam imovine. Partneri su primarno zemlje koje koriste slične tipovne zrakoplova, čime se kapitalizira naše specifično stručno znanje.

Vezano za kapacitete kojima Društvo raspolaže, prioritet u provedbi zahtjeva za nabavu roba i usluga ima MORH, dok se na INO tržište može plasirati samo višak kapaciteta.

Projekcija prihoda s inozemnog tržišta strukturirana je kako slijedi:

1. Inozemni partneri
 - Godišnji pregled tri inozemna zrakoplova i bojanje jednog zrakoplova AT-802, za što se planira prihod od **305.000 €**.
 - Država Crna Gora (zrakoplov AT-802 MN) sa planiranim prihodom od **50.078 €** za zamjenu remenjače horizontalnog stabilizatora, uz predviđenih 360 NS.

- Država Crna Gora (zrakoplov AT-802 MN) za usluge potpore planirani prihod od **37.322 €** za 200 NS.
 - Ostali prihodi od održavanja inozemnih zrakoplova čine najveći inozemni prihod u civilnom programu i iznose **1.057.610 €**. Ugovor je klasificiran te se ne mogu iznositi drugi podaci.
2. Monetizacija vlastite infrastrukture predstavlja značajan i stabilan izvor prihoda za Društvo. Kroz ugovore o najmu različitih prostora i resursa, ostvarujemo dodatnu vrijednost iz naše postojeće imovine. Ukupni planirani prihod od najma za promatrano razdoblje iznosi **410.000 €**. Navedeni prihodi ostvaruju se temeljem suradnje s različitim partnerima: Ministarstvo zdravstva, Centar za vozila Hrvatske (CVH), Tiskara Dar Mar, Baristero. Predmet najma obuhvaća infrastrukturu kao što su helidrom, pista, restoran, uredski prostori i skladišta, čime se optimizira iskoristivost cjelokupnog kompleksa Društva.
 3. Prihodi za domaće civilno tržište bazirana je na učinkovitom korištenju kapaciteta vlastite proizvodnje. Usluge se pružaju domaćim civilnim zrakoplovnim tvrtkama izradom dijelova na temelju njihovih specifičnih zahtjeva. Partneri u ovom segmentu poslovanja su: Croatia Airlines, Direkcija za službene zrakoplove, Jung Sky, Naba Technology, Balen. Ukupni prihod koji se planira ostvariti od ovih aktivnosti iznosi **48.000 €**, uz planirani trošak od 600 norma sati. Ovaj segment poslovanja osigurava prisutnost na lokalnom tržištu i optimizira iskorištenost proizvodnih resursa Društva.
 4. Dio planiranih prihoda za promatrano razdoblje od **1.671.600 €** odnosi se na prodaju imovine koja više nije potrebna za redovne poslovne procese ili predstavlja neoperativnu dugotrajnu imovinu. Postupanje s neoperativnom imovinom provodi se u skladu s uputama i „Planom aktivacije“ koje propisuje Ministarstvo prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine. Planirani prihodi od prodaje strukturirani su kako slijedi:
 - Očekivani prihodi od prodaje zrakoplovnih motora TV-3 (neoperativna imovina) u iznosu **1.186.600 €**,
 - Prodaja dugotrajne materijalne imovine – zemljište u Pirovcu (dvije čestice) za iznos od **177.000 €**,
 - Prodaja ostale neoperativne imovine sukladno „Planu aktivacije“, planirani prihod u iznosu od **308.000 €**.

III. Ostali poslovni prihodi

Ostali poslovni prihodi, u ukupnom planiranom iznosu od **70.000 €**, odnose se na povremene ili izvanredne stavke koje, iako nisu dio redovnog operativnog ciklusa, značajno doprinose ukupnom financijskom rezultatu Društva. Ovi prihodi detaljnije uključuju:

- Prihodi ostvareni na temelju posebnih komercijalnih popusta i odobrenja dobavljača,
- Otpisi obveza za pozitivna usklađenja nastala otpisom starih ili zastarjelih obveza prema trećim stranama,
- Ukidanja rezerviranja su 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,
- Primici od refundacija šteta i drugih vrsta nadoknada.

IV. Financijski prihodi

Financijski prihodi u Planu poslovanja iznose **130.000 €**. Struktura ovih prihoda značajno se promijenila nakon uvođenja eura kao službene valute u Republici 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, što doprinosi većoj stabilnosti financijskog plana.

Ukupni prihodi za 2026. iznose **20.202.964 €**. Najveći udio u strukturi ukupnih prihoda čine prihodi vojnog programa s udjelom od 81,2 %, zatim civilni program 17,7 % dok se preostalih 1,1 % čine financijski i ostali prihodi. Struktura ukupnih prihoda prikazuje dominantan udio vojnog programa.

Poslovni prihodi za vojni program (kupca MORH-a) u iznosu od **16.423.354 €** proizlaze ih sljedećih ključnih ugovornih obveza i aktivnosti: redovno održavanje ZTMS-a i TMS-a; godišnji pregledi zrakoplova; održavanje i nadogradnja komponenti i strukture; proizvodnja pričuvnih dijelova te prednjih i bočnih modula platforme za servisne radove na helikopteru UH-60M; komisioni poslovi; nabavu roba i usluga koje MORH koristi u svrhe vlastitog redovnog održavanja zrakoplovnih sredstva; prihode od dežurstva i intervencija tima tijekom protupožarne sezone kao i prihode po osnovi očuvanja sposobnosti radionica za održavanje zrakoplova HRZ-a.

Planirani prihodi civilnog programa, u ukupnom iznosu **3.579.610 €** rezultat su diversifikacije poslovanja i odnose se na: usluge održavanja i ugradnju komponenti na zrakoplovima inozemnih partnera, proizvodne usluge prema domaćim i inozemnim partnerima, usluge od najma vlastite infrastrukture i prihode od prodaje neoperativnih zaliha i imovine.

Planski prihodi za 2027.

I. Prihodi vojni program

1. Planski prirodni pokazatelji, obuhvaćaju redovni program održavanja zrakoplovno-tehničkih materijalnih sredstava (ZTMS) i tehničkih materijalnih sredstava (TMS) za sve tipove zrakoplova u vlasništvu Ministarstva obrane (MORH). Za navedene aktivnosti planirano je ukupno 74.000 norma sati (NS), što je procijenjeno na ukupnu financijsku vrijednost od **10.301.096 €**.

Ovi poslovi obuhvaćaju široki spektar usluga uključujući: sveobuhvatne godišnje preglede zrakoplova, održavanje komponenti i strukture, prihode ostvarene radom radionica ZIM (Zrakoplov i motor) i IRE (Instrumenti, radio i elektro) za ZTMS i TMS, prihode od NDT (Nerazorna ispitivanja) laboratorija.

Svi navedeni prihodi utemeljeni su na postojećem, važećem Ugovoru s MORH-om i njihovim službeno iskazanim potrebama za 2026. godinu, čime je osigurana visoka razina sigurnosti u realizaciji ovih planiranih stavki.

2. Uz prihode ostvarene od direktnih usluga rada (norma sati) navedene u prethodnoj točki (10.301.096 €), zasebno je planiran i iskazan prihod koji pokriva troškove potrošenog materijala koji se ugrađuje u zrakoplove tijekom redovnog održavanja ZTMS-a i TMS-a svih tipova zrakoplova.

Planirani prihod od potrošnog materijala iznosi **2.950.000 €**. Ova stavka prihoda osigurava pokriće direktnih materijalnih troškova povezanih s redovnim održavanjem i ključna je za precizno financijsko praćenje profitabilnosti pojedinih aktivnosti.

3. Pored redovnog programa održavanja i prihoda od potrošnog materijala, u financijskim plan za 2027. godinu uključeni su i prihodi koji proizlaze iz prenesenih obveza. Ovi prihodi odnose se na nabavu roba i usluga iniciranih za potrebe MORH-a na temelju narudžbi zaprimljenih tijekom 2026. godine, čija će stvarna realizacija, isporuka i naplata uslijediti u 2027. godini.

Planirani prihod od prenesenih obveza iznosi **2.500.000 €**. Ova stavka osigurava točan prikaz novčanih tokova i kontinuitet realizacije ugovornih obveza između obračunskih razdoblja.

4. U sklopu ukupnog plana prihoda od nabave roba i usluga za potrebe MORH-a u 2027. godini, Društvo je alociralo iznos od **1.200.000 €** isključivo za potrebe pokretanja i realizacije novih projekata. Ova sredstva odnose se na posebne zahtjeve na temelju Ugovora o održavanju.

5. Značajnu komponentu stabilnosti naših prihoda čini prihod ostvaren kroz koncept očuvanja sposobnosti održavanja zrakoplova HRZ-a na godišnjoj razini. Ovaj prihod iznosi **125.290 €** te je planiran u istom iznosu kao i u 2026. godini, temeljem Ugovora o održavanju. Riječ je o paušalnom, ugovorno zajamčenom prihodu čija realizacija nije upitna, a naplata se odvija u dva jednaka obroka tijekom godine, čime doprinosi predvidljivosti novčanog toka Društva.

6. Pored prihoda od osnovne djelatnosti održavanja i nabave materijala, Društvo planira ostvariti i prihode od komisionih poslova (provizija) za komitenta MORH.
Ovi prihodi planirani su u iznosu od **120.675 €**. Navedeni iznos temelji se na pažljivoj prosudbi i analizi ostvarenih mjernih veličina te realizacije provizija u prethodnim godinama, čime se osigurava realistična procjena ovog segmenta poslovanja.
7. Posebnu kategoriju unutar poslovnih prihoda čine prihodi ostvareni kroz komisioni program M+.
Ovi prihodi obuhvaćaju naknadu za izvršene poslove u ime i za račun MORH-a, pri čemu Društvo sudjeluje isključivo kao posrednik na temelju pismenog zahtjeva i suglasnosti naručitelja. Na godišnjoj razini, ovi sigurni i proceduralno definirani prihodi iznose **74.325 €**.
8. Ovaj prihod se odnosi na specifičnu, sezonsku uslugu koja demonstrira društvenu odgovornost i operativnu spremnost Društva. Planiran je u iznosu od **42.000 €** i odnosi se na osiguranje stalne pripravnosti i raspoloživosti interventnog tima Društva. Ova je usluga ključna tijekom ljetnih mjeseci, odnosno u razdoblju glavnog napora protupožarne sezone (PP), čime Društvo izravno pridonosi sustavu civilne zaštite i obrane, a prihod je ugovorno osiguran i stabilan.
10. Dio prihoda Društvo ostvaruje kroz vlastitu proizvodnju i razvoj specijaliziranih proizvoda i opreme. Planirani prihod od vlastite proizvodnje iznosi **410.000 €**, a povezan je s planiranim utroškom od 5.050 norma sati (NS) za sljedeće aktivnosti namijenjene naručitelju MORH-u: izrada potrošnih dijelova za održavanje komponenti i strukture zrakoplova; pružanje tehnoloških usluga; konstrukcija i izrada specijalnih alata i zemaljske opreme potrebne za servisne radove na zrakoplovima, uključujući helikopter UH-60M.

II. Prihodi civilni program

Program civilnog sektora obuhvaća više izvore prihoda s fokusom na međunarodnu suradnju, korištenje vlastite infrastrukture te monetizaciju neopreativne imovine. Ovaj segment poslova strateški je važan za smanjenje ovisnosti o jednom naručitelju i širenje tržišta.

Ključni segmenti civilnog programa su usluge održavanja zrakoplova za inozemne partnere, proizvodnja za domaće i civilne zrakoplovne poduzetnike te najam imovine. Partneri su primarno zemlje koje koriste slične tipovne zrakoplova, čime se kapitalizira naše specifično stručno znanje.

Vezano za kapacitete kojima Društvo raspolaže, prioritet u provedbi zahtjeva za nabavu roba i usluga ima MORH, dok se na INO tržište može plasirati samo višak kapaciteta.

Projekcija prihoda s inozemnog tržišta strukturirana je kako slijedi:

1. Inozemni partneri

Nastavno na suradnju iz prethodnih godina s inozemnim partnerima u Planu za 2027. godinu polazi se od pretpostavke da će se suradnja nastaviti i proširiti. Stoga je, po pitanju prodaje roba i usluga planiran prihod u iznosu od **2.028.000 €**.

2. Monetizacija vlastite infrastrukture predstavlja značajan i stabilan izvor prihoda za Društvo.

Kroz ugovore o najmu različitih prostora i resursa, ostvarujemo dodatnu vrijednost iz naše postojeće imovine. Ukupni planirani prihod od najma za promatrano razdoblje iznosi **200.000 €**. Navedeni prihodi ostvaruju se temeljem suradnje s različitim partnerima: Centar za vozila Hrvatske (CVH), Tiskara Dar Mar, Baristero. Predmet najma obuhvaća infrastrukturu kao što su pista, restoran, uredski prostori i skladišta, čime se optimizira iskoristivost cjelokupnog kompleksa Društva.

Ministarstvo zdravstva tijekom 2026. planira uspostaviti trajnu bazu za HHMS te se ne planiraju prihodi od najma za privremenu bazu.

3. Prihodi za domaće civilno tržište bazirana je na učinkovitom korištenju kapaciteta vlastite proizvodnje. Usluge se pružaju domaćim civilnim zrakoplovnim tvrtkama izradom dijelova na temelju njihovih specifičnih zahtjeva. Partneri u ovom segmentu poslovanja su: Croatia Airlines, Direkcija za službene zrakoplove, Jung Sky, Naba Technology, Balen. Ukupni prihod koji se planira ostvariti od ovih aktivnosti iznosi **65.000 €**, uz planirani trošak od 600 norma sati. Ovaj segment poslovanja osigurava prisutnost na lokalnom tržištu i optimizira iskorištenost proizvodnih resursa Društva.
4. Dio planiranih prihoda za promatrano razdoblje odnosi se na prodaju imovine koja više nije potrebna za redovne poslovne procese ili predstavlja neoperativnu dugotrajnu imovinu i u Planu iznosi **800.000 €**.

Postupanje s neoperativnom imovinom provodi se u skladu s uputama i „Planom aktivacije“ koje propisuje Ministarstvo prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine.

III. Ostali poslovni prihodi

Ostali poslovni prihodi, u ukupnom planiranom iznosu od **70.000 €**, odnose se na povremene ili izvanredne stavke koje, iako nisu dio redovnog operativnog ciklusa, značajno doprinose ukupnom financijskom rezultatu Društva. Ovi prihodi detaljnije uključuju:

- Prihodi ostvareni na temelju posebnih komercijalnih popusta i odobrenja dobavljača,
- Otpisi obveza za pozitivna usklađenja nastala otpisom starih ili zastarjelih obveza prema trećim stranama,
- Ukidanja rezerviranja su 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,
- Primici od refundacija šteta i drugih vrsta nadoknada.

IV. Financijski prihodi

Financijski prihodi u Planu poslovanja iznose **135.000 €**. Struktura ovih prihoda značajno se promijenila nakon uvođenja eura kao službene valute u Republici 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, što doprinosi većoj stabilnosti financijskog plana.

Ukupni prihodi za 2027. iznose **21.021.386 €**. Najveći udio u strukturi ukupnih prihoda čine prihodi vojnog programa s udjelom od 84,3 %, zatim civilni program 14,7 % dok se preostalih 1,0 % čine financijski i ostali prihodi. Struktura ukupnih prihoda prikazuje dominantan udio vojnog programa.

Poslovni prihodi za vojni program (kupca MORH-a) u iznosu od **17.723.386 €** proizlaze ih sljedećih ključnih ugovornih obveza i aktivnosti: redovno održavanje ZTMS-a i TMS-a; godišnji pregledi zrakoplova; održavanje i nadogradnja komponenti i strukture; proizvodnja pričuvnih dijelova; komisioni poslovi; nabavu roba i usluga koje MORH koristi u svrhe vlastitog redovnog održavanja zrakoplovnih sredstva; prihode od dežurstva i intervencija tima tijekom protupožarne sezone kao i prihode po osnovi očuvanja sposobnosti radionica za održavanje zrakoplova HRZ-a.

Planirani prihodi civilnog programa, u ukupnom iznosu **3.093.000 €** rezultat su diversifikacije poslovanja i odnose se na: usluge održavanja i ugradnju komponenti na zrakoplovima inozemnih partnera, proizvodne usluge prema domaćim i inozemnim partnerima, usluge od najma vlastite infrastrukture i prihode od prodaje neoperativnih zaliha i imovine.

Planski prihodi za 2028.

I. Prihodi vojni program

1. Planski prirodni pokazatelji, obuhvaćaju redovni program održavanja zrakoplovno-tehničkih sredstava (ZTMS) i tehničkih materijalnih sredstava (TMS) za sve tipove zrakoplova MORH-a. Za navedene aktivnosti planirano je ukupno 74.200 norma sati, što je procijenjeno na ukupnu financijsku vrijednost od **11.130.000 €**.

Ovi poslovi obuhvaćaju široki spektar usluga uključujući: sveobuhvatne godišnje preglede zrakoplova, održavanje komponenti i strukture, prihode ostvarene radom radionica ZIM (Zrakoplov i motor) i IRE (Instrumenti, radio i elektro) za ZTMS i TMS, prihode od NDT (Nerazorna ispitivanja) laboratorija.

Svi navedeni prihodi temelje su na procjeni čija je osnova prethodna suradnja s MORH-om u 2027. godini, kako bi se osigurala visoka razina sigurnosti u realizaciji planiranih stavki.

2. Uz prihode ostvarene od direktnih usluga rada (norma sati) navedene u prethodnoj točki (11.130.000 €), zasebno je planiran i iskazan prihod koji pokriva troškove potrošenog materijala koji se ugrađuje u zrakoplove tijekom redovnog održavanja ZTMS-a i TMS-a svih tipova zrakoplova.

Planirani prihod od potrošnog materijala iznosi **3.000.000 €**. Ova stavka prihoda osigurava pokriće direktnih materijalnih troškova povezanih s redovnim održavanjem i ključna je za precizno financijsko praćenje profitabilnosti pojedinih aktivnosti.

3. Pored redovnog programa održavanja i prihoda od potrošnog materijala, u financijskim plan za 2028. godinu uključeni su i prihodi koji proizlaze iz prenesenih obveza. Ovi prihodi odnose se na nabavu roba i usluga iniciranih za potrebe MORH-a na temelju narudžbi zaprimljenih tijekom 2027. godine, čija će stvarna realizacija, isporuka i naplata uslijediti u 2028. godini.

Planirani prihod od prenesenih obveza iznosi **2.500.000 €**. Ova stavka osigurava točan prikaz novčanih tokova i kontinuitet realizacije ugovornih obveza između obračunskih razdoblja.

4. U sklopu ukupnog plana prihoda od nabave roba i usluga za potrebe MORH-a u 2027. godini, Društvo je alociralo iznos od **1.200.000 €** isključivo za potrebe pokretanja i realizacije novih projekata. Ova sredstva odnose se na posebne zahtjeve na temelju okvirnog Sporazuma za godišnje održavanje zrakoplova HRZ-a.

5. Značajnu komponentu stabilnosti naših prihoda čini prihod ostvaren kroz koncept očuvanja sposobnosti održavanja zrakoplova HRZ-a na godišnjoj razini. Ovaj prihod iznosi **125.290 €** te je planiran u istom iznosu kao i u 2026. godini, temeljem Ugovora o održavanju. Riječ je o paušalnom, ugovorno zajamčenom prihodu čija realizacija nije upitna, a naplata se odvija u dva jednaka obroka tijekom godine, čime doprinosi predvidljivosti novčanog toka Društva.

6. Pored prihoda od osnovne djelatnosti održavanja i nabave materijala, Društvo planira ostvariti i prihode od komisionih poslova za komitenta MORH.

Ovi prihodi planirani su u iznosu od **125.675 €**. Navedeni iznos temelji se na pažljivoj prosudbi i analizi ostvarenih mjernih veličina te realizacije provizija u prethodnim godinama, čime se osigurava realistična procjena ovog segmenta poslovanja.

7. Posebnu kategoriju unutar poslovnih prihoda čine prihodi ostvareni kroz komisioni program M+. Ovi prihodi obuhvaćaju naknadu za izvršene poslove u ime i za račun MORH-a, pri čemu Društvo sudjeluje isključivo kao posrednik na temelju pismenog zahtjeva i suglasnosti naručitelja. Na godišnjoj razini, ovi sigurni i proceduralno definirani prihodi iznose **74.325 €**.
8. Ovaj prihod se odnosi na specifičnu, sezonsku uslugu koja demonstrira društvenu odgovornost i operativnu spremnost Društva. Planiran je u iznosu od **43.000 €** i odnosi se na osiguranje stalne pripravnosti i raspoloživosti interventnog tima Društva. Ova je usluga ključna tijekom ljetnih mjeseci, odnosno u razdoblju glavnog napora protupožarne sezone (PP), čime Društvo izravno doprinosi sustavu civilne zaštite i obrane, a prihod je ugovorno osiguran i stabilan.
9. Dio prihoda Društvo ostvaruje kroz vlastitu proizvodnju i razvoj specijaliziranih proizvoda i opreme. Planirani prihod od vlastite proizvodnje iznosi **444.000 €**, a povezan je s planiranim utroškom od 5.100 norma sati (NS) za sljedeće aktivnosti namijenjene naručitelju MORH-u: izrada potrošnih dijelova za održavanje komponenti i strukture zrakoplova; pružanje tehnoloških usluga; konstrukcija i izrada specijalnih alata i zemaljske opreme potrebne za servisne radove na zrakoplovima, uključujući helikopter UH-60M.

II. Prihodi civilni program

Program civilnog sektora obuhvaća više izvore prihoda s fokusom na međunarodnu suradnju, korištenje vlastite infrastrukture te monetizaciju neopreativne imovine. Ovaj segment poslova strateški je važan za smanjenje ovisnosti o jednom naručitelju i širenje tržišta.

Ključni segmenti civilnog programa su usluge održavanja zrakoplova za inozemne partnere, proizvodnja za domaće i civilne zrakoplovne poduzetnike te najam imovine. Partneri su primarno zemlje koje koriste slične tipovne zrakoplova, čime se kapitalizira naše specifično stručno znanje.

Vezano za kapacitete kojima Društvo raspolaže, prioritet u provedbi zahtjeva za nabavu roba i usluga ima MORH, dok se na INO tržište može plasirati samo višak kapaciteta.

Projekcija prihoda s inozemnog tržišta strukturirana je kako slijedi:

1. Inozemni partneri

Nastavno na suradnju iz prethodnih godina s inozemnim partnerima u Planu za 2027. godinu polazi se od pretpostavke da će se suradnja nastaviti i proširiti. Stoga je, po pitanju prodaje roba i usluga planiran prihod u iznosu od **2.360.000 €**.

2. Monetizacija vlastite infrastrukture predstavlja značajan i stabilan izvor prihoda za Društvo. Kroz ugovore o najmu različitih prostora i resursa, ostvarujemo dodatnu vrijednost iz naše postojeće imovine. Ukupni planirani prihod od najma za promatrano razdoblje iznosi **200.000 €**. Navedeni prihodi ostvaruju se temeljem suradnje s različitim partnerima: Centar za vozila

Hrvatske (CVH), Tiskara Dar Mar, Baristero. Predmet najma obuhvaća infrastrukturu kao što su pista, restoran, uredski prostori i skladišta, čime se optimizira iskoristivost cjelokupnog kompleksa Društva.

3. Prihodi za domaće civilno tržište bazirana je na učinkovitom korištenju kapaciteta vlastite proizvodnje. Usluge se pružaju domaćim civilnim zrakoplovnim tvrtkama izradom dijelova na temelju njihovih specifičnih zahtjeva. Partneri u ovom segmentu poslovanja su: Croatia Airlines, Direkcija za službene zrakoplove, Jung Sky, Naba Technology, Balen. Ukupni prihod koji se planira ostvariti od ovih aktivnosti iznosi **68.000 €**, uz planirani trošak od 600 norma sati. Ovaj segment poslovanja osigurava prisutnost na lokalnom tržištu i optimizira iskorištenost proizvodnih resursa Društva.
4. Dio planiranih prihoda za promatrano razdoblje odnosi se na prodaju imovine koja više nije potrebna za redovne poslovne procese ili predstavlja neoperativnu dugotrajnu imovinu i u Panu iznosi **500.000 €**.

Postupanje s neoperativnom imovinom provodi se u skladu s uputama i „Planom aktivacije“ koje propisuje Ministarstvo prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine.

III. Ostali poslovni prihodi

Ostali poslovni prihodi, u ukupnom planiranom iznosu od **70.000 €**, odnose se na povremene ili izvanredne stavke koje, iako nisu dio redovnog operativnog ciklusa, značajno doprinose ukupnom financijskom rezultatu Društva. Ovi prihodi detaljnije uključuju:

- Prihodi ostvareni na temelju posebnih komercijalnih popusta i odobrenja dobavljača,
- Otpisi obveza za pozitivna usklađenja nastala otpisom starih ili zastarjelih obveza prema trećim stranama,
- Ukidanja rezerviranja su 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,
- Primici od refundacija šteta i drugih vrsta nadoknada.

IV. Financijski prihodi

Financijski prihodi u Planu poslovanja iznose **140.000 €**. Struktura ovih prihoda značajno se promijenila nakon uvođenja eura kao službene valute u Republici 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, što doprinosi većoj stabilnosti financijskog plana.

Ukupni prihodi za 2028. iznose **21.980.290 €**. Najveći udio u strukturi ukupnih prihoda čine prihodi vojnog programa s udjelom od 84,8 %, zatim civilni program 14,2 % dok se preostalih 1,0 % čine financijski i ostali prihodi. Struktura ukupnih prihoda prikazuje dominantan udio vojnog programa.

Poslovni prihodi za vojni program (kupca MORH-a) u iznosu od **18.642.290 €** proizlaze ih sljedećih ključnih ugovornih obveza i aktivnosti: redovno održavanje ZTMS-a i TMS-a; godišnji pregledi zrakoplova; održavanje i nadogradnja komponenti i strukture; proizvodnja pričuvnih dijelova; komisioni poslovi; nabavu roba i usluga koje MORH koristi u svrhe vlastitog redovnog održavanja zrakoplovnih sredstva; prihode od dežurstva i intervencija tima tijekom protupožarne sezone kao i prihode po osnovi očuvanja sposobnosti radionica za održavanje zrakoplova HRZ-a.

Planirani prihodi civilnog programa, u ukupnom iznosu **3.128.000 €** rezultat su diversifikacije poslovanja i odnose se na: usluge održavanja i ugradnju komponenti na zrakoplovima inozemnih partnera, proizvodne usluge prema domaćim i inozemnim partnerima, usluge od najma vlastite infrastrukture i prihode od prodaje neoperativnih zaliha i imovine.

1.2. OPERATIVNO POSLOVANJE

U fokusu srednjoročnog plana za razdoblje 2026. – 2028. godine svakako je planiranje troškovne učinkovitosti, s ciljem osiguranja održivog poslovanja i racionalnog korištenja raspoloživih resursa. Optimizacija troškova planirana je na način da se troškovi minimaliziraju primjenom odgovarajućeg modela temeljenog na procesnom pristupu i rasporedu troškova po aktivnostima, čime se omogućuje transparentnije praćenje i učinkovitije upravljanje rashodima.

Osnovna ideja jest da se za sve tipove zrakoplova koji imaju obvezu godišnjeg pregleda i potrebe servisa za rezervnim dijelovima i potrošnim materijalom nabavlja kumulativno po kvartalima, što omogućuje njihovu pravovremenu dostupnost u procesu održavanja te, s obzirom na veće naručene količine, povoljnije nabavne cijene kod dobavljača i smanjenje zavisnih troškova nabave.

Na dio troškova, kao što su energenti, naftne sirovine, električna energija te vanjske usluge održavanja, zbog inflacije i porasta potrošačkih cijena energenata, naftnih sirovina i električne energije, nije moguće izravno utjecati, stoga se navedeni troškovi planiraju na temelju stručne prosudbe i procjene tržišnih kretanja, kako je prikazano u Tablici 2. – Rashodi za razdoblje 2026. do 2028. godina.

Troškovi za srednjoročno razdoblje 2026. – 2028. godine planirani su u korelaciji s očekivanim prihodima vodeći računa o financijskoj održivosti i stabilnosti poslovanja.

Tablica 2. Rashodi za Srednjoročno razdoblje 2026. do 2028.

Red. Br.	Izvor rashoda	2026. godina	2027.godina	2028. godina
1.	Materijalni troškovi	9.364.353	10.606.970	10.925.578
2.	Amortizacija	771.850	800.000	880.000
3.	Troškovi osoblja	7.420.000	7.500.000	8.000.000
4.	Ostali poslovni rashodi	120.000	135.000	135.000
5.	Rezerviranja za rizike i troškove	150.000	150.000	150.000
6.	Vrijednosno usklađenje	210.000	150.000	100.000
7.	Ostali troškovi poslovanja	1.422.750	1.500.000	1.600.000
8.	Financijski rashodi	125.000	130.000	135.000
	Ukupni rashodi:	19.583.953	20.971.970	21.925.578

Planski rashodi za 2026.

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, materijala za proizvodnju i tekuće investicijsko održavanje, sitni inventar te za prenesenu obavezu i novo planiranu nabavu robe. Sve nabrojano ukupno čini trošak u iznosu od 6.845.539 €.

- vanjske troškove usluga u iznosu od 2.518.814 € za: kooperantske usluge, održavanje i zaštitu, osiguranja vozila i osoba, zakup, intelektualne usluge, komunalne usluge, reprezentaciju, umjeravanje i kontrolu kakvoće, špeditorske i slične usluge. Iskazani trošak ovih usluga povezan je s Planom nabave za 2026. godinu.
- 2. Amortizacija iznosi **771.850 €** i kao trošak 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.
- 3. Troškovi osoblja u Planu poslovanja iznose **7.420.000 €** i čine udio od 37,8 % u ukupnim troškovima. U skladu s ključnim dokumentima Društva (Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, Pravilnik o plaćama, Kolektivni ugovor) planiran je rast plaća radnicima Društva.
- 4. Ostali poslovni rashodi iznose **120.000 €** ili 0,7 % ukupnih rashoda. Stavka obuhvaća troškove otpisa, usklađenja, kazni i penala, naknada šteta proizašlih iz ugovora i sudskim presuda te darovanja do 2 % ukupnog prihoda.
- 5. Rezerviranja za rizike i troškove iznose **150.000 €** te čine udio od 0,8 % 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 €** ili 1,1 % i odnose 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 dugotrajnu imovinu (nekretnine, zemljišta) i kratkotrajnu (zalihe).
- 7. Ostali troškovi poslovanja čine **1.422.750 €** što predstavlja 7,2 % ukupnih rashoda.
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.).
- 8. Financijski rashodi u Planu iznose **125.000 €** ili udio od 0,7 %. Uglavnom se odnose na tečajne razlike po osnovi obveza prema dobavljačima izvan Europske unije, nastale prilikom redovnog uvoza i komisionih poslova.

Planski rashodi za 2027.

- 1. Materijalni troškovi predstavljaju najveću stavku u ukupnim rashodima, s iznosom od **10.606.970 €**, što čini udio od 50,5 %. Ovi troškovi dijele se na:
 - nabavu pričuvnih dijelova i potrošnog materijala za ugradnju, servis i održavanje vojnih i civilnih zrakoplova, materijala za proizvodnju i tekuće investicijsko održavanje, sitni inventar te za

prenesenu obavezu i novo planiranu nabavu robe. Sve nabrojano ukupno čini trošak u iznosu od 8.016.970 €.

- vanjske troškove usluga u iznosu od 2.590.000 € za: kooperantske usluge, održavanje i zaštitu, osiguranja vozila i osoba, zakup, intelektualne usluge, komunalne usluge, reprezentaciju, umjeravanje i kontrolu kakvoće, špeditorske i slične usluge. Iskazani trošak ovih usluga povezan je s Planom nabave za 2027. godinu.
- 2. Amortizacija iznosi **800.000 €** i kao trošak u ukupnim rashodima sudjeluje s udjelom od 3,8 %. Amortizacija je priznata isključivo za imovinu (materijalnu i nematerijalnu) koja je u upotrebi i koja ima svrhu stjecanja prihoda za Društvo.
- 3. Troškovi osoblja u Planu poslovanja iznose **7.500.000 €** i čine udio od 35,7 % u ukupnim troškovima. U skladu s ključnim dokumentima Društva (Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, Pravilnik o plaćama, Kolektivni ugovor) planiran je rast plaća radnicima Društva.
- 4. Ostali poslovni rashodi iznose **135.000 €** ili 0,7 % ukupnih rashoda. Stavka obuhvaća troškove otpisa, usklađenja, kazni i penala, naknada šteta proizašlih iz ugovora i sudskim presuda te darovanja do 2 % ukupnog prihoda.
- 5. Rezerviranja za rizike i troškove iznose **150.000 €** te čine udio od 0,8 % 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 iznose **150.000 €** ili 0,8 % i odnose 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 dugotrajnu imovinu (nekretnine, zemljišta) i kratkotrajnu (zalihe).
- 7. Ostali troškovi poslovanja čine **1.500.000 €** što predstavlja 7,1 % ukupnih rashoda.

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.).
8. Financijski rashodi u Planu iznose **130.000 €** ili udio od 0,6 %. Uglavnom se odnose na tečajne razlike po osnovi obveza prema dobavljačima izvan Europske unije, natale prilikom redovnog uvoza i komisionih poslova.

Planski rashodi za 2028.

1. Materijalni troškovi predstavljaju najveću stavku u ukupnim rashodima, s iznosom od **10.925.578 €**, što čini udio od 49,8 %. Ovi troškovi dijele se na:
 - nabavu pričuvnih dijelova i potrošnog materijala za ugradnju, servis i održavanje vojnih i civilnih zrakoplova, materijala za proizvodnju i tekuće investicijsko održavanje, sitni inventar te za prenesenu obavezu i novo planiranu nabavu robe. Sve nabrojano ukupno čini trošak u iznosu od 8.255.578 €.
 - vanjske troškove usluga u iznosu od 2.670.000 € za: kooperantske usluge, održavanje i zaštitu, osiguranja vozila i osoba, zakup, intelektualne usluge, komunalne usluge, reprezentaciju, umjeravanje i kontrolu kakvoće, špeditorske i slične usluge. Iskazani trošak ovih usluga povezan je s Planom nabave za 2028. godinu.
2. Amortizacija iznosi **880.000 €** i kao trošak u ukupnim rashodima sudjeluje s udjelom od 4,0 %. Amortizacija je priznata isključivo za imovinu (materijalnu i nematerijalnu) koja je u upotrebi i koja ima svrhu stjecanja prihoda za Društvo.
3. Troškovi osoblja u Planu poslovanja iznose **8.000.000 €** i čine udio od 36,4 % u ukupnim troškovima. U skladu s ključnim dokumentima Društva (Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, Pravilnik o plaćama, Kolektivni ugovor) planiran je rast plaća radnicima Društva.
4. Ostali poslovni rashodi iznose **135.000 €** ili 0,7 % ukupnih rashoda. Stavka obuhvaća troškove otpisa, usklađenja, kazni i penala, naknada šteta proizašlih iz ugovora i sudskim presuda te darovanja do 2 % ukupnog prihoda.
5. Rezerviranja za rizike i troškove iznose **150.000 €** te čine udio od 0,7 % 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 iznose **100.000 €** ili 0,5 % i odnose 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 dugotrajnu imovinu (nekretnine, zemljišta) i kratkotrajnu (zalihe).
7. Ostali troškovi poslovanja čine **1.600.000 €** što predstavlja 7,2 % ukupnih rashoda.

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.).

8. Financijski rashodi u Planu iznose **135.000 €** ili udio od 0,7 %. Uglavnom se odnose na tečajne razlike po osnovi obveza prema dobavljačima izvan Europske unije, natale prilikom redovnog uvoza i komisionih poslova.

2. FINANCIJSKI POKAZATELJI

Tablica 3. *Financijski pokazatelji za Srednjoročno razdoblje 2026. do 2028.*

FINANCIJSKI POKAZATELJI		2026.	2027.	2028.
I.	POKAZATELJI LIKVIDNOSTI			
1.	Koeficijent tekuće likvidnosti (kratkotrajna imovina/kratkotrajne obveze)	18,18	19,15	20,72
2.	Koeficijent financijske stabilnosti (dugotrajna imovine / kapital + dugoročne obveze)	0,58	0,57	0,56
II.	POKAZATELJI ZADUŽENOSTI			
1	Koeficijent zaduženosti (ukupne obveze / ukupna imovina)	0,02	0,02	0,02
III.	POKAZATELJI AKTIVNOSTI			
1.	Koeficijent obrtaja ukupne imovine (ukupni prihodi / ukupna imovina)	0,41	0,42	0,44
2.	Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine (ukupni prihod / kratkotrajna imovina)	0,93	0,96	0,98
IV.	POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI			
1.	Ekonomičnost ukupnog poslovanja (ukupni prihodi / ukupni rashodi)	1,01	1,00	1,00
V.	POKAZATELJI PROFITABILNOSTI			
1.	Neto profitna marža (neto dobit / ukupni prihod)	0,01	0,01	0,01
VI.	POKAZATELJI FINANCIRANJA			
1.	Stupanj samofinanciranja (kapital / ukupna imovina)	0,97	0,97	0,97

Dobro upravljanje poslovanjem Društva, podrazumijeva da su zadovoljena dva kriterija:

- kriterij sigurnosti (likvidnost, financijska stabilnost i zaduženost) koji opisuje financijski položaj društva,
- kriterij uspješnosti i efikasnosti (profitabilnost i rentabilnost) i pokazatelji su uspješnosti poslovanja.

Pokazatelji aktivnosti smatraju se još i pokazateljima sigurnosti i uspješnosti.

Pokazatelji se formiraju kako bi se dala što bolja financijska podloga za donošenje poslovnih i financijskih odluka, a ovisno kakva se odluka želi donijeti stavlja se i naglasak na važnost pojedinog tipa pokazatelja (likvidnost, zaduženost, aktivnost, ekonomičnost, profitabilnost, financiranja i dr.).

I. Pokazatelj likvidnosti

Ovaj pokazatelj mjeri sposobnost Društva u kontekstu sposobnosti podmirenja dospjelih kratkoročnih obveza. Najčešći eksplicirani pokazatelji likvidnosti su koeficijent tekuće, trenutne, ubrzane likvidnosti i financijske stabilnosti.

- I.1. Koeficijenti tekuće likvidnosti za razdoblje 2026. do 2028. kreću se između 18,18 i 20,72 te pokazuju visoku sposobnost podmirenja obveza (kratkoročna imovina je veća od kratkoročnih obveza).

- I.2. Koeficijenti financijske stabilnosti za razdoblje 2026. do 2028. kreću se između 0,56 do 0,58 i ukazuju na stabilno stanje likvidnosti Društva. Koeficijent treba biti manji od 1 jer što je vrijednost ovog pokazatelja manja to je likvidnost i financijska stabilnost veća, odnosno povećava se učešće radnog kapitala.

II. Pokazatelj zaduženosti

Najčešći pokazatelji su koeficijent zaduženosti i koeficijent vlastitog financiranja koji odražavaju statičku zaduženost Društva, odnosno koliko je imovine financirano iz vlastitog kapitala/glavnice, a koliko iz tuđeg/obveza.

1. Koeficijent zaduženosti objašnjava da se za razdoblje 2026. do 2028. ukupne obveze kreću između 0,02 u odnosu na ukupnu imovinu i redovno se podmiruju iz tekućeg poslovanja.

III. Pokazatelji aktivnosti

Poznati su još pod nazivom koeficijenti obrta koji se računaju na temelju odnosa prometu ukupne imovine i prosječnog stanja i ukazuju na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu i njezinu sposobnost da ostvaruje prihode. Iskazuju se kroz dvije skupine pokazatelja:

1. pokazatelji obrtaja koji prikazuje koliko se 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 razdoblju od 2026. do 2028. ovaj koeficijent kreće se od 0,41 do 0,44.
2. pokazatelje vremena trajanja obrtaja (potraživanja i obveza) koji prikazuju koliko je prosječno dana potrebno da bi se odgovarajuća imovina obrnula, odnosno koliki su prosječni dani vezivanja. U razdoblju od 2026. do 2028. koeficijenti se kreću između 0,95 do 0,98.

IV. Pokazatelji ekonomičnosti

Pokazatelji ekonomičnosti mjere odnos prihoda i rashoda i pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. Koeficijent ekonomičnosti treba biti iznad 1 ili što veći. Kroz razdoblja od 2026. do 2028. koeficijent je 1,00 do 1,01.

V. Pokazatelj profitabilnosti

Pokazatelj ove kategorije prikazuje neznatnu stopu profitabilnosti za sva tri razdoblja (2026. – 2028.). Izračunava se na temelju odnosa planirane dobiti i ukupnog prihoda za svaku promatranu godinu iznose 0,01.

- VI. Koeficijent vlastitog financiranja za razdoblje 2026.g. do 2028.g. između 0,97 i 0,98 te predstavlja optimalni stupanj samofinanciranja.

3. NEFINANCIJSKI POKAZATELJI

U okviru NPOO-a³ i upute Ministarstva financija vezano na projekt Poboljšanja korporativnog upravljanja u državnim poduzećima od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku (POOPI) propisana je obveza dostavljanja nefinancijskih ciljeva u pravnim osobama s ciljem da se definira jasna uloga nadležnih tijela te uspostavi formalni okvir donošenjem vlasničke politike i uspostavom sustava financijskih, nefinancijskih i ciljeva održivosti.

Slijedom svega navedenog ključni nefinancijski pokazatelji (naturalni) postali su obvezni dio svih financijskih izvještaja i Planova poslovanja.

Nefinancijske informacije poznate su pod imenom ESG⁴ i sadržavaju informacije o učinku aktivnosti koje se odnose na:

1. Operativni - naturalni pokazatelj (broj korisnika)
2. Zadovoljstvo korisnika (zadovoljstvo klijenata; broj reklamacija, povrata, pritužbi)
3. Infrastruktura i sigurnost (prosječna starost imovine; broj novonabavljene infrastrukture)
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)

1. Operativni – naturalni pokazatelj odnosi se na ukupnih 40 poslovnih partnera (kupca) s kojima sada Društvo posluje. S obzirom na primarnu djelatnost taj broj nije velik i za razdoblje 2026. do 2028. planirani broj poslovnih partnera kreće se od 40 do 45.

2. Zadovoljstvo korisnika; broj reklamacija

Planska veličina zadovoljstva korisnika za srednjoročno razdoblje 2026. do 2028. 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.

3. Infrastruktura i sigurnost (prosječna starost imovine; broj novonabavljene infrastrukture, ulaganja u školovanje, sigurnost i osposobljenost za rad)

- a) Starost imovine za Srednjoročno razdoblje od 2026. do 2028. kreće se od 60 % do 80% i izračunata je na bazi odnosa stvarnog stanja (godine objekta, opremljenosti, konstrukcijskog sastava) s imovinom koja bi u 100 % iznosu trebala zadovoljiti osnovne kriterije za funkcionalno obavljanje avio djelatnosti. Planski postotak označava imovinu nakon ulaganja, obnove i modernizacije kroz godine, odnosno umanjenje starosti što je uložena vrijednost veća i bliža 100 % veličini.

³ Nacionalni plan oporavka i otpornosti (dalje u tekstu: NPOO) dokument usklađen je s Nacionalnom razvojnom strategijom do 2030. te ostalim relevantnim strateškim dokumentima, kao i s europskim prioritetima usmjerenima na digitalnu i zelenu tranziciju, koje se zasnivaju na modernizaciji gospodarstva i društva kroz veća ulaganja u inovacije te nove tehnologije

⁴ „Environmental, Social and Governance“, odnosno „okolišno, društveno i korporativno upravljanje“ (dalje u tekstu: ESG)

- b) Broj planirane infrastrukture za srednjoročno razdoblje 2026. do 2028 iznosi 100 %.
- Za 2026. izgledna je investicija koja se odnosi na rekonstrukciju termoenergetskog postrojenja, izgradnju objekta lakirnice, rekonstrukciju odvodnje i vodovoda kao i priključenje na gradski vododovod. U 2027. godini planira se izgradnja samostojeće građevine odnosno radionice za održavanje strukture i kompozitnih materijala; izgradnja radioničkog servisnog hangara za tehničko održavanje helikoptera UH-60M.
- Realizacija projekata će se zbog složenosti prenijeti i na 2028. godinu.
- c) Društvo kontinuirano provodi ulaganja u školovanje, sigurnost i osposobljenost za rad. Planirano ostvarenje ulaganja u usavršavanje radnika je 80 %. Izobrazba radnika ima značajnu ulogu, s obzirom na to da je uvođenje novih tehnologija u sustavu civilnog i vojnog zrakoplovnog održavanja nužna 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 – srednjoročni plan 2026. do 2028. za provedbu 100 %
- Obrada otpada, smanjenje staranja otpada i pretvaranje otpada u resurs čini cilj idućeg razdoblja koji će Društvo nastaviti primjenjivati u svezi politike zaštite okoliša i zbrinjavanja otpada.
- b) Udio žena u ukupnom broju zaposlenika – planska veličina za 2026. do 2028. je 20 % u odnosu na ukupan broj zaposlenih. Planska veličina izračunata je na temelju mjernog pokazatelja za zadnje tri godine.
- c) Pozicioniranje na tržištu - stjecanje ESG rejtinga – srednjoročni plan 2026. do 2028. prema projekciji iznosi 20 %.
- 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.

4. PLANIRANE INVESTICIJE za razdoblje 2026. – 2028.

Planirani projekti za razdoblje 2026. – 2028. odnose se najvećim dijelom na razvoj sposobnosti iz temeljne djelatnosti Društva, na sanacije, zamjene i veće popravke na nekretninama i drugoj imovini Društva te na nabavu alata, uređaja i strojeva.

Investicije u razvoj osnovne djelatnosti Društva:

1. Razvoj sposobnosti za samostalno održavanje helikoptera UH-60M Black Hawk u punom obimu.
2. Razvoj sposobnosti za održavanje strukture i kompozitnih materijala kao i bojanje cijelog aviona Rafale i helikoptera UH-60M Black Hawk.

3. Razvoj sposobnosti za samostalno održavanje helikoptera zapadne proizvodnje civilne namjene.
4. Certifikacija sukladno EASA Part 21 normi - Subpart J (Proizvodnja zrakoplova i zrakoplovnih dijelova) i Subpart G (Projektiranje zrakoplova i zrakoplovnih dijelova).

„Zelena tranzicija“:

1. Sanacija – rekonstrukcija na sustavu odvodnje i vodovoda,
2. Rekonstrukcija termo – energetskeg postrojenja,
3. Sanacija krova na objektu br. 21,
4. Poboljšanje energetske učinkovitosti (termoizolacije građevina, ugradnja PVC stolarije, sanacija krovšta i dr.).

Digitalizacija:

1. Nabavka servera,
2. Nabavka unificirane (hardverski i softverski) računalne opreme,
3. Uvođenje ERP sustava,
4. Informacijska i informatička sigurnost.

U cilju realizacije razvoja sposobnosti neophodna su i investicijska ulaganja u infrastrukturu kao što je izgradnja novog hangara za tehničko održavanje helikoptera UH-60M Black Hawk, izgradnja samostojeće radionice za strukturu i kompozite kao i ulaganja u podizanje razine informatičke i informacijske sigurnosti.

5. 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 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-02-25-54

DATUM: 18.12.2025

Članica Uprave

Dajana Mrčela

Predsjednik Uprave
Ivica Vidović



