



PLAN POSLOVANJA ZA 2021.

Uprava Društva

David Sopta, predsjednik

Vjekoslav Dorić, zamjenik predsjednika

Goran Frković, član

Rijeka, 21. prosinac 2020.

Sadržaj

UVOD	1
1 PLAN POSLOVANJA ZA 2021. GODINU	2
1.1 KOMERCIJALNO POSLOVANJE	3
1.2 OPERATIVNO POSLOVANJE	6
1.3 TEHNIČKO POSLOVANJE	8
1.4 UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	12
1.5 UPRAVLJANJE INFORMACIJSKIM SUSTAVOM I NEKRETNINAMA	13
2 FINANCIJSKE PROJEKCIJE	14
2.1 Račun dobiti i gubitka	15
2.2 Planirani prihodi	16
2.3 Planirane investicije	17
3 KORPORATIVNO UPRAVLJANJE	18
UPRAVLJAČKA STRUKTURA	19

UVOD

Jadrolinija je društvo za linijski pomorski prijevoz putnika i tereta sa stoljetnom tradicijom, osnovana 20. siječnja 1947. godine u Rijeci. Društvo je u 100%-tnom vlasništvu Republike Hrvatske.

Povezivanjem otoka s kopnom na hrvatskoj strani Jadrana, Jadrolinija ostvaruje svoju osnovnu zadaću. Flota Jadrolinije trenutno broji 54 broda od čega 10 brzih putničkih brodova, 4 klasična putnička broda i 40 ro-ro putničkih brodova, od kojih tri za međunarodnu plovidbu. Bijela flota Jadrolinije godišnje preveze preko 12 milijuna putnika i 3 milijuna vozila što čini preko 80% godišnjeg broja svih prevezenih putnika i vozila u pomorskom prometu Republike Hrvatske.

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

Plan poslovanja za 2021. godinu izrađen je temeljem provedene analize vanjskog okruženja kojom su se identificirali faktori koji stvaraju prilike i prijetnje, a koji su relevantni za ugled i dugoročni napredak Društva. Plan poslovanja predstavlja zadaće i poslove koji se planiraju u 2021. godini radi postizanja zadanih ciljeva, a posebice u području ispunjavanja obveza iz Ugovora o koncesiji za obavljanje javnog prijevoza i Ugovora o obavljanju javnog prijevoza.

1 PLAN POSLOVANJA ZA 2021. GODINU

Plan poslovanja za 2021. godinu u značajnoj je mjeri naslonjen na iskustva i prilike proizašle iz novonastale situacije s naglaskom na razvoj kompetencija za suvremeno upravljanje poslovnim krizama, pravovremeno identificiranje rizika, kvalitetnije planiranje i održavanje stabilne financijske pozicije kompanije.

Uslijed pojave virusa diljem cijelog okruženja donesene su mjere u cilju sprječavanja širenja virusa te je ograničeno kretanje osoba i tereta, što je izrazito nepovoljno utjecalo na obujam poslovanja. Jadrolinija se našla pred izazovima isplate plaća zaposlenicima, pokrivanja tekućih izdataka dobavljačima i državi i velika pažnja se usmjerila na upravljanje troškovima. Društvo je pokazalo visoku razinu fleksibilnosti te je administracija u vrlo kratkom roku prilagođena za rad na daljinu uz osiguranu punu efikasnost.

I u 2021. godini naglasak će biti na troškovnoj efikasnosti. Društvo će nastaviti sa racionalizacijom troškova koji nisu direktno povezani sa kvalitetom pružanja usluga prijevoza, a pritom očekuje rast troškova, u prvom redu, na temelju investicija u obnovu flote i aktivnosti daljnje digitalne transformacije. Na tim temeljima i uz razumno preuzimanje rizika Društvo planira održati profitabilnost u narednim razdobljima.

U narednom razdoblju nastaviti će se proces strateškog upravljanja u Društvu, gdje su najznačajniji ciljevi:

- digitalna transformacija s naglaskom na izmjene dosadašnjih načina razmišljanja i poslovanja i tehničke promjene u obliku digitalizacije i/ili automatizacije
- zelena tranzicija usmjerena na ulaganje u tehnologije prihvatljive za okoliš
- mobiliziranje sredstava EU-a za olakšavanje ulaganja koja su potrebna za tranziciju prema zelenoj energiji i digitalnoj infrastrukturi
- očuvanje financijske stabilnosti Društva te prepoznavanje, praćenje i procjenjivanje rizika za utvrđivanje prioriteta i pravovremeno djelovanje.

Za poslovanje Društva u 2021. bitan naglasak je na izazovima u hvatanju koraka s trendovima u industriji te prilikama i mogućnostima za daljnji razvoj u tehničko tehnološkom smislu i to prije svega kroz što veću mobilizaciju sredstava iz EU fondova.

1.1 KOMERCIJALNO POSLOVANJE

U osnovi plana poslovanja svih državnih linija, polazi se od pretpostavke da će Društvo uspješno okončati sve natječaje za održavanje linija te u promatranom periodu održavati isti broj linija kao u prethodnom razdoblju. Planirano je održavanje 23 državne trajektne linije, 8 državnih brzobrodskih linija i 4 državne brodske linije.

Budući krajem 2020. godine ističu Ugovori o obavljanju javnog prijevoza na državnim brodskim linijama 310 (Mali Lošinj-Unije-Srakane Vele-Susak), 505 (Vodice-Prvić-Zlarin-Šibenik) i 807 (Dubrovnik-Koločep-Lopud-Sušurađ), te Ugovori o obavljanju javnog prijevoza na državnoj trajektnoj liniji 338 (Valbiska-Lopar), 532 (Žirje-Kaprije-Obonjan-Zlarin-Šibenik) i 831 (Sušurađ-Lopud-Dubrovnik), u tijeku su natječajni postupci čiji se ishod očekuje krajem tekuće godine odnosno početkom 2021. godine.

Plan komercijalnog poslovanja temelji se i na poslovanju grupe komercijalnih linija, koju čine sve međunarodne linije te komercijalne sezonske brzobrodске linije. Planira se održavanje 4 trajektne međunarodne te dvije nacionalne brzobrodске linije.

U narednom razdoblju očekuje se postepen rast prometa što ponajviše ovisi o stabilizaciji situacije izazvane pandemijom. Po trenutno dostupnim podacima očekuje se određeno smirivanje situacije i otvorena mogućnost putovanja u ljetnim mjesecima što će imati pozitivan utjecaj na turističku sezonu. Za dostizanje svih parametara na razini ostvarenja 2019. godine odnosno razdoblja prije pandemije, vrlo vjerojatno će biti potreban vremenski period dulji od godine dana.

Očekivani trendovi rasta promatranog razdoblja planirani su konzervativno, uvažavajući sve trenutno dostupne procjene o trajanju pandemije, o čemu u najvećoj mjeri i ovisi ostvarenje plana.

U nastavku se daje pregled planiranih ostvarenja po područjima plovidbe, grupama linija te svim linijama na razini Društva. Ostvarenja se daju po svakoj godini promatranog razdoblja a planirani postoci promjena prikazani su za 2021. godinu u odnosu na 2019. godinu a za ostala promatrana razdoblja u odnosu na godinu koja prethodi promatranj godini.

Tablica 1. Planirano kretanje prometa po područjima plovidbe

Naturalni pokazatelji OPIS	OSTVARENJE 2019.	PROCJENA 2020.	PLAN 2021.	Indeks 2020. vs 2019.	Indeks 2021. vs 2019.
1. RIJEKA					
Putnici	2.871.542	1.635.731	2.068.183	57,0	72,0
Vozila	1.093.631	688.010	827.385	62,9	75,7
2. ZADAR					
Putnici	2.751.520	1.925.153	2.167.835	70,0	78,8
Vozila	616.867	505.091	537.727	81,9	87,2
3. SPLIT					
Putnici	5.741.300	3.538.337	4.135.379	61,6	72,0
Vozila	1.451.445	1.060.000	1.182.908	73,0	81,5
4. MEĐUNARODNE					
Putnici	225.185	24.222	124.307	10,8	55,2
Vozila	50.222	9.393	28.353	18,7	56,5
UKUPNO (1+2+3+4)					
Putnici	11.589.547	7.123.443	8.495.704	61,5	73,3
Vozila	3.212.165	2.262.494	2.576.373	70,4	80,2
5. BRZOBRODSKE LINIJE					
Putnici	913.849	325.465	678.585	35,6	74,3
Vozila					
SVEUKUPNO (1 do 5)					
Putnici	12.503.396	7.448.908	9.174.289	59,6	73,4
Vozila	3.212.165	2.262.494	2.576.373	70,4	80,2

Na riječkom plovnom području planirano kretanje naturalnih pokazatelja za 2021. godinu predstavlja pad od 28% u broju prevezenih putnika te 24% u broju prevezenih vozila u odnosu na 2019. godinu. Za linije zadarskog plovnog područja u 2021. godini očekuje se pad naturalnih pokazatelja od 21% u broju prevezenih putnika i 13% u broju prevezenih vozila u odnosu na 2019. godinu. Na splitskom plovnom području za 2021. godinu planiran je pad u broju prevezenih broja putnika od 28% te pad u broju prevezenih vozila od 18% u odnosu na ostvarenja 2019. godine.

Plan međunarodnih linija izrađen je pod pretpostavkom da će Društvo u budućem razdoblju sklopiti ugovor o poslovnoj suradnji s partnerom Barska plovidba, što će omogućiti daljnji kontinuitet održavanja međunarodne linije Bar-Bari. Na razini svih međunarodnih linija, za 2021. godinu planira se pad od 45% u broju prevezenih putnika i 43% u broju prevezenih vozila u odnosu na ostvarene pokazatelje iz 2019. godine.

Na razini svih brzobrodskih linija za 2021. godinu planiran je pad broja putnika od 26% u odnosu na ostvarenja iz 2019. godine. Na razini grupe brzobrodskih linija najveći generator rasta su komercijalne sezonske brzobrodске linije koje su u razdoblju prije pandemije bilježile stabilan rast kao rezultat prilagodbe rastućem tržištu potražnje u periodima visoke turističke sezone.

U razvojnom planu Službe komercijale je uvođenje novih linija s naglaskom na komercijalne brzobrodске linije, što bi se pozitivno odrazilo na snažniji rast naturalnih i financijskih

pokazatelja. Navedeno se planira u ovisnosti od raspoloživosti brodova, odnosno daljnjoj realizaciji plana obnove flote.

Nastavno na komercijalna ostvarenja prethodnih razdoblja te procjenu pozitivnih pomaka u suzbijanju pandemije prije razdoblja turističke sezone 2021., očekuje se da će plan komercijalnog poslovanja rezultirati povećanjem prihoda od prodaje prijevozne usluge te povećanjem prihoda od trgovačke aktivnosti.

Uz postojeće, u planu su daljnje mjere za unapređenje prodaje putem:

- uvođenja novog kanala prodaje za sve državne koncesionirane linije kroz mrežu prodajnih agenata u zemlji i inozemstvu te web prodajnih agenata;
- povećanja dostupnosti usluge kroz prodaju karata po putovanju (za sezonu 2021. biti će omogućena i na liniji 604 Lastovo-Vela Luka-Split);
- uvođenja call centra u periodu turističke sezone kako bi svi upiti dobili trenutni odgovor;
- ispitivanja tržišnog potencijala uvođenja nove usluge kroz pilot projekt otvaranja manjih prodajnih punktova sa autohtonim artiklima na brodovima u nacionalnoj plovidbi te prodajom istoga putem web shopa;
- kontinuiranih prilagodbi redova plovidbe s naglaskom na komercijalne linije u ovisnosti od trenutne situacije na tržištu.

1.2 OPERATIVNO POSLOVANJE

Društvo trenutno ima potpisane ugovore za obavljanje usluge javnog prijevoza na ukupno 35 državnih linija za koje se planira kontinuirana kontrola i analiza troškova brodova u eksploataciji te sustavno praćenje i povećavanje kvalitete pruženih usluga u suradnji s ostalim poslovnim segmentima Društva, a sve kao temeljno polazište tržišne konkurentnosti Društva.

U 2021. za jednu brodsku liniju ističe trenutno važeći ugovor, no očekuje se da će Društvo ponuditi najpovoljnije uvjete i sklopiti novi ugovor za predmetnu liniju. Na zahtjev lokalne uprave i samouprave te uz prethodnu suglasnost regulatora tržišta, Agencije za obalni linijski pomorski prijevoz (u daljnjem tekstu: AZOLPP), a u skladu s potpisanim ugovorima neće se povećavati učestalost plovidbe u odnosu na 2020. godinu. Povećanje učestalosti plovidbe, uz prethodnu suglasnost AZOLPP-a, kao i u 2020. godini planirano je samo na brodskoj liniji šibenskog plovnog područja 505 Šibenik – Zlarin – Prvić Luka – Šepurine za koju je natječaj u tijeku.

Ostvarenje reda plovidbe planirano je na 99%, što će uvelike ovisiti o vremenskim uvjetima, tehničkom stanju brodova i višoj sili.

Tablica 2. Operativni troškovi linije/brod

Operativni troškovi linije/broda	OSTVARENJE 2018	OSTVARENJE 2019	OSTVARENJE 2020 prvih 10. mjeseci	PLAN 2021
Troškovi goriva	168.555.803	158.828.922	78.028.368	123.500.000
Lučki troškovi	30.782.807	31.682.416	23.010.039	36.416.382
Privez i odvez	26.881.969	27.840.292	20.357.178	31.546.501
Električna energija	842.975	839.526	712.941	1.159.150
Voda	1.461.438	1.452.763	968.189	1.830.575
Komunalne usluge (smeće)	1.596.425	1.549.835	971.731	1.880.156
Smještaj i prijevoz posade	823.229	780.510	439.293	749.380
Prijevoz na/s posla	823.229	780.510	439.293	749.380
Naknade za sigurnost plovidbe	466.139	544.798	505.293	576.484
Koncesijska naknada	4.519.055	4.606.587	2.458.044	3.598.063
Promjenljivi dio koncesijske naknade	4.419.055	4.506.587	2.358.044	3.498.063
Godišnja koncesijska naknada - rentabilne	100.000	100.000	100.000	100.000
Najam brodova	536.141	659.974	106.500	670.000
Ležarina, peljarenje	387.567	952.448	699.604	1.394.890
Ukupno	206.070.741	198.055.655	105.247.141	166.905.199
Prijeđene milje	1.125.122	1.129.912	772.346	1.176.967

Napomena: Usluge priveza /odveza, električne energije, vode i komunalnih usluga-smeće nalaze se u ukupnom zbroju " Lučki troškovi " Promjenjivi dio koncesijske naknade i godišnja koncesijska naknada nalaze se u ukupnom zbroju " Koncesijska naknada "

Troškovi goriva

Potrošnja goriva tijekom 2020. godine obilježena je smanjenjem obima plovidbe zbog epidemiološke situacije, što je dovelo do smanjenja količine utrošenog goriva. Daljnji pad troškova goriva uzrokovalo je smanjenje cijene goriva od 3,59 do 1,84 kn/lit.

Plan troškova goriva za period za 2021. godine rađen je na osnovu Plana transporta svih linija, uključujući komercijalne i međunarodne linije. Planom transporta za svaku liniju planirani su brodovi koji će obavljati liniju i planirani broj prijeđenih milja. Umnoškom predviđenih milja svakog pojedinog broda sa njegovom jediničnom potrošnjom po Nm dobio se planirani utrošak goriva. U Plan transporta uključeno je i 6 linija za koje je raspisan natječaj za buduće razdoblje i koji je još u tijeku. Trošak goriva za 2021. godinu baziran je na prije navedenoj količini goriva i cijeni goriva od 2,60 kn/lit.

Lučki troškovi

Planirani lučki troškovi za 2020. godinu, zbog epidemiološke situacije i reduciranog reda plovidbe su manje realizirani u odnosu na planirano za 7,2 milijuna kuna.

Plan lučkih troškova rađen je na osnovu reda plovidbe za 2021., Plana transporta za 2021., sklopljenih Ugovora i Tarifnih pravilnika Lučkih uprava. Očekuje se povećanje troška lučkih naknada priveza i odveza zbog početka naplate od strane:

- ŽLU CRES luka Merag L332 / luka Porozina L334
- ŽLU RAB luka Lopar L338

Trošak koncesijskih naknada

Godišnja koncesijska naknada po novim ugovorima plaća se samo za 5 profitabilnih linija i planirana je za 2021. godinu. Promjenjiva koncesijska naknada u iznosu od 2% prihoda na profitabilnim linijama sukladna je planiranim prihodima na profitabilnim linijama.

Najam brodova

Troškovi najma brodova planirani su na bazi ostvarenja 2019. godine, a uvelike će ovisiti o broju tehničkih problema brodova Jadrolinijine flote i mogućnosti zamjene vlastitim brodovima.

Ležarina brodova

Planirani su troškovi za ležarinu sljedećih brodova:

- m/t Krk (10 mjeseci): glavni koncesijski brod na L338 Valbiska-Lopar biti će m/t Lošinj, a do tada je liniju održavao m/t Krk;
- m/t Lubenice (11 mjeseci): neraspoređen, a po potrebi zamjenski brod za m/t Valun na L832 Prapratno-Sobra u vrijeme remonta;
- m/t Prizna (8 mjeseci): održava L432 Biograd-Tkon od lipnja do rujna;
- m/t Cres (2 mjeseca) / m/t Vladimir Nazor (4 mjeseca): nabavkom trajekta Ugljan za L431 Zadar-Preko, m/t Cres i m/t Vladimir Nazor biti će u raspremi;
- m/t Faros (5 mjeseci): planirana ugradnja eskalatora.

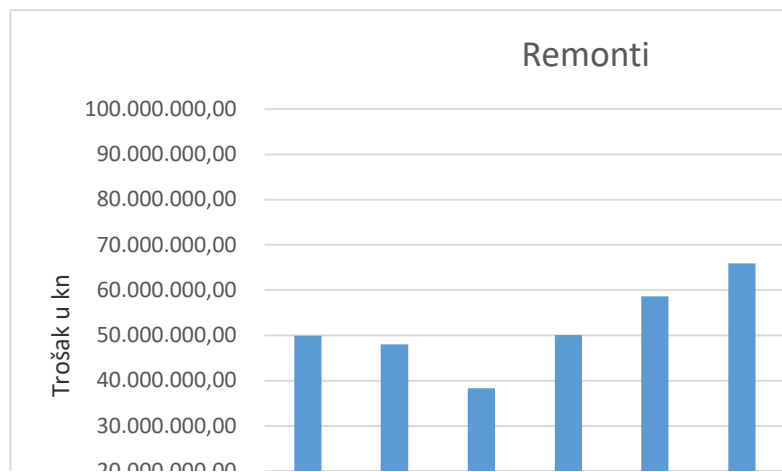
Ostali brodovi prema planu transporta lokalnih linija i planu korištenja brodova bit će u eksploataciji cijele godine, osim u vrijeme remonta.

1.3 TEHNIČKO POSLOVANJE

Za nadolazeću 2021. godinu najobuhvatniji dio održavanja brodova u floti provoditi će se kroz redovne godišnje remonte sa fokusom na ograničeni financijski plan troškova izrađen prema novonastaloj situaciji uzrokovanj pandemijom korona virusa. Reakcija na novonastalu situaciju je plan održavanja i plan troškova za 2021. godinu sa prioriteto na održavanju standarda usluge i funkcionalnosti brodova, usprkos starosti pojedinih brodova. Starost brodova i njihova eksploatacija nosi i sve veće troškove održavanja, najvećim dijelom zbog pomanjkanja remontnih brodogradilišta, poglavito onih sa mogućnošću prihvata brodova u suhi dok te potreba za rezervnim dijelovima i sustava nabavke.

Trenutno su u floti Društva 54 broda, a njihova prosječna starost iznosi 27,5 godina. U 2021. godini obveza tehničke službe je osigurati pregled trupa na suhom za 40 brodova u floti, od toga 7 obveza produljenja Klase broda.

Graf 1. Kretanje troškova održavanja brodova u floti kroz godišnji remont



U nadolazećoj godini dodatni su tehnički troškovi održavanja brodova m/t „Faros“, m/t „Lošinj“, m/t „Ugljan“ koji su nabavljeni u 2020. godini i ulaze u flotu te isto tako raste trošak održavanja HSC „Jelena“ nakon isteka garantnog perioda. Praćenjem troškova održavanja i cijena pojedinih servisnih stanica, vidljivo je godišnje povećanje cijena rada za 8-10 %.

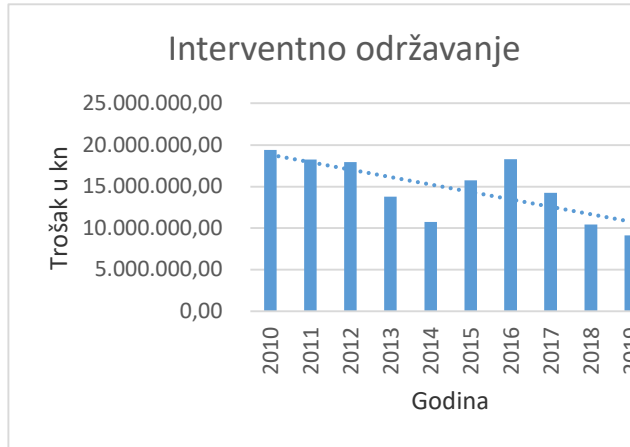
Redovno održavanje planirano je prema utvrđenom i odobrenom gantogramu remonata te se nastavlja sa politikom izvođenja što više radova tijekom eksploatacije broda u mjeri u kojoj je to moguće.

Interventno održavanje je neplanirano održavanje koje se planira prema analizi utroška unazad nekoliko godina, iskustvu zaduženog inspektora broda, a ovisi o kvaliteti i obujmu obavljenog posla tijekom redovnog godišnjeg remonta.

Tijekom eksploatacije broda nužno dolazi do raznih kvarova i oštećenja koja se mogu umanjiti većom brigom ljudi koji upravljaju brodovima i preventivnim radovima odnosno

održavanjem. Smanjenje troškova interventnog održavanja rezultat je kvalitetnog zalaganja nautičko-tehničkih inspektora oko pripreme specifikacije radova i kvalitetno obavljenog posla tijekom redovnog godišnjeg remonta. Isto tako korištenjem službe vlastitog održavanja brodova smanjuje se potreba za vanjskim servisnim stanicama.

Graf 2. Kretanje troškova interventnog održavanja



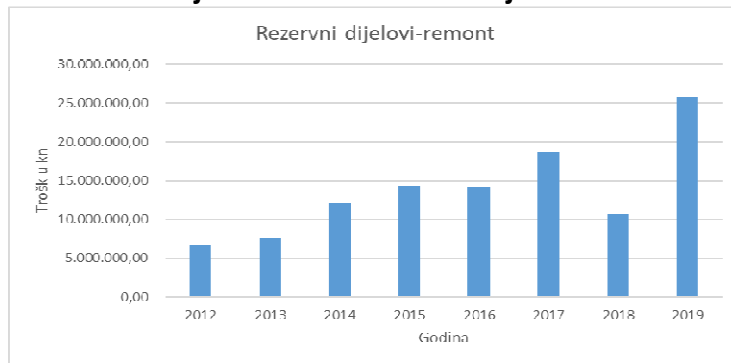
U 2021. planirani trošak interventnog održavanja je definiran prema iskustvu i utrošenim sredstvima u proteklim godinama. Hitna nabavka rezervnih dijelova najveći je izazov u budućem razdoblju kako zbog rokova isporuke tako i cijene.

Kako je vidljivo iz grafa 3, trošak je zadnjih nekoliko godina jednolik odnosno blago povećan radi uvođenja novih brodova u flotu. Tu sigurno treba napomenuti da je trošak povezan sa dostupnošću dijelova te cijenom nabave.

Graf 3. Kretanje troškova rezervnih dijelova – interventno održavanje



Trošak održavanja sigurnosne opreme je neizbježan trošak i on je svake godine u okviru plana, a ovisi samo o cijeni rada ovlaštenog tj. odobrenog servisa. Za sve sustave i tipove opreme ugrađenih na brodove u floti izrađeni su planovi održavanja i troškovnici te su putem postupaka Javne nabave odabrani serviseri.

Graf 4. Kretanje troškova rezervnih dijelova - remont


Kod nabave rezervnih dijelova treba napomenuti da je kod starijih brodova i opreme ponekad gotovo nemoguća nabava dijelova te je ona izrazito skupa zbog obustavljene linijske proizvodnje proizvođača. Stoga se pojedini dijelovi rade po narudžbi. Zbog sigurnog obavljanja usluga prijevoza putnika i vozila, dijelovi vitalnih i za sigurnost neophodnih dijelova pogona nabavljaju se isključivo dijelovi od proizvođača uređaja.

Troškovi maziva, održavanja sigurnosne opreme, usluga pilota i usluga odvoza otpadnih tekućina nije moguće revidirati i smanjivati zbog nužnosti i obveza korištenja spomenutih usluga, kao i nabave određene količine maziva u ovisnosti o satima rada pojedinih uređaja. Troškovi potrošnog materija za brodove revidirani su i smanjeni tijekom 2020. godine te su pod stalnom kontrolom zaduženih tehničkih inspektora brodova.

Iako je godina pred nama izazovna sa puno nepoznanica, u investicijskim planovima se ipak vodila briga o tehnološkim unapređenjima radi uštede goriva a time i smanjenju stakleničkih plinova, kao i zahtjevima zadovoljavanja nacionalnih i međunarodnih propisa. Svim navedenim aktivnostima tehničke službe osigurava se sigurno upravljanje brodovima u floti.

U 2021. godini u postojeću flotu planirane su investicije:

- ugradnja sustava za tretman balastnih voda na brodove u međunarodnoj plovidbi;
- nabava i ugradnja pročišćivača otpadnih voda sa brodova i katamarana (m/t Faros, m/t Bol, m/t Ilovik, m/t Ugljan, m/t Lošinj, b/p Adriana, b/p Dubravka, b/p Karolina, b/p Novalja);
- platforme za pristup osobama sa invaliditetom na m/t Cres i m/t Supetar;
- daljnje opremanje Službe vlastitog održavanja brodova adekvatnim alatima i opremom;
- generalno uređenje dva propulzivna sklopa na m/t Tin Ujević;
- zamjena glavnih pogonskih strojeva na b/p Dora;
- generalno uređenje dva propulzora na m/t Bol;
- generalno uređenje glavnog porivnog stroja b/p Dubravka;
- generalno uređenje dva pogonska motora tipa MTU396;
- rekonstrukcija kormila m/t Korčula;
- nabavka jednog rezervnog motora Volvo Penta D16;
- generalno uređenje dva propulzora na m/t Jadran;

- aplikacija silikonske boje podvodnog dijela trupa na brodovima i katamaranima (b/p Judita, b/p Dubravka, b/p Novalja, m/t Biokovo);
- led rasvjeta m/t Jadran i m/t Cres;
- ugradnja pokretnih stepenica za putnike na m/t Faros;
- digitalizacija sustava za mjerenje potrošnje goriva i radnih parametara m/t Krk, m/t Mljet i m/t Jadran;
- optimizacija propelera na m/t Cres, m/t Tin Ujević i m/t Jadran.

1.4 UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Definirani strateški ciljevi za naredno razdoblje temelje se na rezultatima analize sadašnjeg stanja i utvrđenim potrebama provođenja promjena koje bi trebale doprinijeti razvoju Društva. Strategija određuje sljedeće glavne strateške ciljeve odnosno područja promjena unutar kojih su definirane strateške aktivnosti:

- smanjenje prosječne dobi radnika (ukupno i posebno za segment pomoraca);
- sustav nasljeđivanja / zadržavanja kompetencija;
- povećanje educiranosti kadrova / razvoj kompetencija;
- praćenje i unaprjeđivanje rezultata rada;
- upravljanje kompenzacijama / povećanje zadovoljstva radnika;
- planiranje i selekcija kadrova;
- smanjenje troška radnog mjesta / radne snage;
- proaktivno praćenje radnih odnosa / uvođenje sustava.

Strategija upravljanja kadrovima uključuje ideje i primjenjive prakse upravljanja ljudskim resursima fokusirane na postizanje postavljenih ciljeva. Svi su ciljevi postavljeni u ovom tekstu međusobno ovisni i povezani.

Dana 1. prosinca 2020. godine u Društvu je ukupno bilo 1.746 zaposlenih odnosno:

- 1279 pomoraca
- 212 radnika u podršci
- 220 radnika u agencijama
- 35 radnika u servisima.

Mogućnost racionalizacije troškova djelatnika (osoblja) u 2021. godini vidimo u činjenici da 17 djelatnika ispunjava uvjete za mirovinu po sili zakona, a 57 djelatnika ispunjava uvjete za prijevremenu mirovinu uz penalizaciju te bi se provedbom programa zbrinjavanja kolektivnog viška radnika prema modelu koji je već ranije primjenjivan, broj djelatnika mogao dodatno smanjiti.

Nadalje, planiranim otpisom brodova Lubenice i Prizna smanjuje se trošak osoblja budući da je broj posade u raspredi manji od troška posade u punoj formaciji. Daljnja racionalizacija troškova moguća je kroz izmjenu Odluke o radnom vremenu kojom bi se ukinula povezanost radnog vremena agencija uz vozni red brodova te bi se omogućilo ukidanje 3. smjene u agencijama koje rade noću.

Naposlijetku, planiranom promjenom rasporeda smjena posade s 1:1 na 2:1 na međunarodnim linijama smanjio bi se broj potrebne posade na brodovima međunarodnih linija te bi se dodatno racionaliziralo troškove osoblja.

Učinci gore navedenih mjera vidljivi su u financijskom dijelu plana za 2021. godinu.

1.5 UPRAVLJANJE INFORMACIJSKIM SUSTAVOM I NEKRETNINAMA

Funkcija informatičko – tehnološke podrške usmjerena je na osiguravanje kontinuiteta svih poslovnih procesa u Društvu, digitalizaciju te dostupnost i sigurnost informacijskog sustava. Kontinuirano se provode aktivnosti pružanja podrške, osiguravanja kvalitetnih radnih uvjeta te omogućavanja radnih materijala u svim sferama poslovanja, od optimizacije i automatizacije poslovnih procesa kroz informatičke alate i softvere do povećanja kvalitete radnog prostora sa naglaskom na vizualni identitet nekretnina, primjenu energije iz obnovljivih izvora, te zadovoljavanje svih zakonskih okvira koji su u funkciji zaštite objekata i njenih korisnika.

Ključni ciljevi za 2021. su:

- usklađenje sa Uredbom o kibernetičkoj sigurnosti operatora ključnih usluga i davatelja digitalnih usluga;
- digitalizacija poslovnih procesa, s naglaskom na repetitivne procese kako bi se racionaliziralo korištenje ljudskih i vremenskih resursa;
- implementacija online rješenja;
- povezanost i dostupnost uzročno posljedičnih procesa u realnom vremenu;
- centralno upravljanje, nadzor i kontrola cjelokupnim sustavom u realnom vremenu;
- sigurnost sustava i poslovnih podataka;
- maksimalno popunjavanje kapaciteta slobodnih poslovnih prostora i maksimiziranje prihoda;
- optimalizacija režijskih troškova kroz uvođenje novih tehnologija baziranih na optimalnoj potrošnji električne energije;
- povećanje interijerske i eksterijerske kvalitete svih nekretnina te stvaranje prepoznatljivog vizualnog identiteta trajektnih pristaništa, odnosno prodajnih mjesta;
- rješavanje stanja imovinsko-pravne sređenosti nekretnina u suradnji s našom pravnom službom;
- osiguravanje svih potpornih procesa osnovnom poslovanju.

Ključni projekti kojim će se realizirati navedeni ciljevi su:

- revitalizacija i prenamjena poslovnog prostora (ex praonica Dubrovnik) u smještajne kapacitete za posadu
- autonomnost opskrbe Upravne zgrade električnom energijom i sigurnost Upravne zgrade od djelovanja munje i požara
- automatizacija sustava evidencije ukrcaja vozila i putnika na trajekte
- implementacija programskih rješenja sukladno Uredbi o kibernetičkoj sigurnosti operatora ključnih usluga - NIS direktiva
- digitalizacija rada pisarnice (ekspedita)
- jezgri upravlačko-nadzorni sustav i sigurnosno-operativni centar
- automatizacija financijskih izvještaja i automatizacija zatvaranja konta
- izrada aplikacije za vođenje i upravljanje isporukama i ugradnjom rezervnih dijelova, za praćenje evidencije trajanja uređenih dijelova i odrađenih servisa
- izrada automatiziranih redova plovidbe s odazivom promjena u realnom vremenu
- izrada nove web stranice Društva

2 FINANCIJSKE PROJEKCIJE

Najefikasniji način planiranja koji koristi i Jadrolinija Rijeka je paralelni pristup iz dva smjera, odozgo prema dolje (top-down pristup) i odozdo prema gore (bottom up pristup). Uprava Društva određuje najvažnije smjernice koje moraju osigurati realizaciju strateški postavljenih ciljeva za cijelo poduzeće što se manifestira kroz top down plan čiji je rezultat prikazan u poglavlju 2.1 Račun dobiti i gubitka. Paralelno se pristupilo bottom up planiranju na temelju smjernica iz top down plana gdje srednji i niži management kreira svoje parcijalne planove sukladno odgovornosti po poslovnim jedinicama.

Po usuglašavanju Uprave Društva i Nadzornog odbora oko top down plana finalizirat će te bottom up plan koji će biti sastavni dio financijskog Plana poslovanja za 2021. godinu.

2.1 Račun dobiti i gubitka

Tablica 5. Račun dobiti i gubitka (TOP DOWN)

	REALIZACIJA 2019	REALIZACIJA 11-2020	PLAN 2021
I UKUPNI PRIHODI (1+2+3)	961.355.082	547.152.440	823.984.262
1. Prihod (A+B+C)	952.281.041	531.391.530	823.979.932
A) Prihod od prijevozne usluge	669.999.182	316.155.597	570.702.748
B) Subvencije, potpore	251.689.769	199.981.719	229.445.269
C) Ostali prihodi	30.592.090	15.254.214	23.831.915
2. Izvanredni prihodi	5.747.089	13.746.502	4.330
2. Izvanredni prihodi	5.747.089	13.746.502	4.330
3. Financijski prihod	3.326.952	2.014.408	0
3. Financijski prihod	3.326.952	2.014.408	0
II UKUPNI RASHODI (4+5+6+7)	952.668.509	674.403.299	823.018.769
4. Fiksni troškovi	656.075.877	534.480.693	614.648.306
a) Troškovi materijala, vode i otpis sitnog inv.	17.374.860	12.125.748	14.613.583
b) Rezervni dijelovi	36.070.146	24.362.582	31.411.800
c) Troškovi održavanja	122.544.180	82.325.741	106.451.099
d) Premije osiguranja	11.095.642	10.406.635	12.850.344
e) Amortizacija	107.679.607	101.454.311	114.809.705
f) Naknade troškova radnika (pom.dod., hranarina, dnevnice...)	92.556.331	68.517.740	74.077.903
g) Nadnice i plaće	145.372.936	129.737.551	142.346.526
h) Porez, prirez i doprinosi iz plaće	58.095.238	50.085.526	54.890.346
i) Doprinosi na plaće	40.155.707	34.880.846	37.427.114
j) Ostali fiksni troškovi	25.131.229	20.584.014	25.769.886
5. Varijabilni troškovi	236.931.759	127.842.719	196.119.508
a) Troškovi goriva	159.025.639	83.682.474	124.233.575
b) Troškovi maziva	4.899.646	3.921.404	5.908.000
c) Lučki troškovi	52.728.410	34.786.016	53.948.404
d) Ostali varijabilni troškovi	20.278.065	5.452.825	12.029.529
6. Izvanredni rashodi i vrijednosna usklađenja	40.501.558	3.365.912	1.918.199
a) Izvanredni rashodi i vrijednosna usklađenja	40.501.558	3.365.912	1.918.199
7. Financijski rashodi	18.930.441	8.688.612	9.968.966
a) Financijski rashodi	18.930.441	8.688.612	7.968.966
8. Trgovačka roba	228.874	25.364	363.791
BRUTO DOBIT/GUBITAK	8.686.573	-127.250.860	965.493
EBIDA	172.471.227	-15.756.433	127.662.363

2.2 Planirani prihodi

Tijekom 2021. godine očekuje se više od 70% povećanje prihoda u odnosu na 2020. godinu, no s obzirom na pandemiju čije se ublažavanje po trenutno dostupnim epidemiološkim procjenama očekuje u proljetnim mjesecima, planirani prihodi na razini svih linija niži su okvirno 15% u odnosu na ostvarenje 2019. godine.

S obzirom na obilježja prijevozne usluge međunarodnih linija, prije svega duljinu putovanja, noćenja u kabinama i organizirana grupna putovanja, epidemiološke mjere dijelom su teže provedive te se očekuje povrat poslovanja na ostvarenja prije pandemije u nešto duljim rokovima no što je to slučaj sa nacionalnim trajektnim linijama.

Plan poslovanja segmenta međunarodnih linija u budućim razdobljima u velikoj mjeri ovisi o mogućnosti nabavke novog broda te rentabilnosti poslovanja svake pojedine linije, zbog situacije na tržištu potražnje međunarodnog pomorskog linijskog prijevoza te visoke razine troškova koji opterećuju rezultat društva u cjelini.

S obzirom na izvanredne okolnosti, snažan utjecaj eksternog okruženja i visoku neizvjesnost budućih gospodarskih kretanja Društvo nije u mogućnosti pouzdano procijeniti prihode te vođeno načelom dobrog gospodarstvenika poduzima potrebne mjere zaštite od rizika i permanentno prilagođava poslovanje. Ovakav pristup je vidljiv u planiranju rashoda gdje Društvo poduzima sve raspoložive aktivnosti u snažniju optimizaciju i kontrolu rashoda.

2.3 Planirane investicije

Plan investicijske aktivnosti obuhvaća ulaganja koje se odnose na obnovu flote i održavanje flote, održavanje nekretnina i opreme te investicije u informacijske sustave. Planirani iznos za investicijske aktivnosti u 2021. godini iznosi 716 milijuna kuna.

Sama realizacija investicija ovisi o dva najznačajnija preduvjeta:

1. Odobrenje financijskog okvira za financiranje projekata iz Fonda za oporavak i otpornost iz kojeg je planirano financiranje gotovo 70% iznosa ukupnih planiranih investicija za razdoblje 2021.-2023.
2. Primitak izravne državne potpore za nadoknadu štete izravno povezane s odlukama ili preporukama Nacionalnog stožera civilne zaštite kojom se osigurava financijska stabilnost i likvidnost kao osnovni preduvjet za realizaciju investicijskog ciklusa (predviđeni iznos potpore je na razini 210 milijuna HRK). Prethodno navedeno je preduvjet za realizaciju gotovo 30% iznosa ukupnih planiranih investicija za razdoblje 2021.-2023. Ove investicije bi se financirale u najvećoj mjeri iz dugoročnih izvora financiranja i to do 80% vrijednosti investicije dok bi ostatak bio iz vlastitih sredstava.

Tablica 6. Planirane investicije

RB	Naziv projekta	Iznos investicije u HRK bez PDV-a
1	Planirane investicije u novu flotu	681.720.123
2	Planirane investicije u postojeću flotu	28.655.000
3	Planirane investicije u nekretnine i IT	29.829.680
Ukupno investicije u novu flotu		740.204.680

3 KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

Korporativno upravljanje predstavlja okvir za vođenje poslova i nadzor u Društvu. U skladu s temeljnom svrhom poslovanja, koja se odnosi na omogućivanje uspješnog poslovanja, tj. obavljanje linijskog obalnog pomorskog prijevoza putnika i tereta, poštuju se načela korporativnog upravljanja sadržana u Kodeksu korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele (NN 132/2017).

Postupak izrade financijskih izvješća provodi se temeljem vjerodostojne dokumentacije koju, na prijedlog stručnih službi, odobravaju i prihvaćaju Uprava i Nadzorni odbor. Postupak financijskog izvješćivanja prati i Revizorski odbor Društva.

U 2021. redovno će se održavati sjednice Nadzornog odbora, na kojima se raspravlja o svim pitanjima važnima za poslovanje Društva i financijskim rezultatima. Članovima Nadzornog odbora redovito će se dostavljati detaljne informacije o upravljanju i radu Društva kako bi mogli uspješno nadzirati Upravu u vođenju poslovanja.

Usmjerenje Uprave Društva će u narednoj godini biti na jačanju odgovornosti organizacijskih jedinica za uspješno ostvarenje postavljenih ciljeva te pouzdanost i sveobuhvatnost izvještavanja, ali i definiranje učinkovitog sustava unutarnjih kontrola koji bi osigurao bržu i lakšu prilagodbu na promijenjene okolnosti u poslovanju.

UPRAVLJAČKA STRUKTURA

Vlasnik:

Republika Hrvatska 100%

Skupština:

Republika Hrvatska kao osnivač ostvaruje svoja prava u Skupštini Društva putem Vlade Republike Hrvatske, koju zastupa ministar mora, prometa i infrastrukture Oleg Butković.

Nadzorni odbor:

Damir Zec, predsjednik

Mile Perić, zamjenik predsjednika

Mirta Lozančić, član

Nediljko Bulić, član

Uprava:

David Sopta, predsjednik

Vjekoslav Dorić, zamjenik predsjednika

Goran Frković, član