



# SREDNJOROČNI POSLOVNI PLAN 2026. – 2030.

prosinac 2025.

## Sadržaj

PROFIL .....	2
DJELATNOSTI.....	3
ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI.....	3
ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....	4
I. ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA .....	6
1. MAKROEKOMSKA KRETANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	6
2. TRŽIŠTE I KONKURENTNOST HŽPP-a .....	9
2.1. Analiza konkurencije .....	9
2.2. Vrijeme putovanja .....	10
2.3. Cijene prijevoza .....	10
3. REGULATORNI OKVIR.....	12
II. PLANSKI CILJEVI I ZADACI .....	13
1. STRATEŠKI CILJEVI.....	13
2. OPERATIVNI CILJEVI.....	13
2.1. Plan aktivnosti za ostvarivanje operativnih ciljeva .....	13
2.2. Nadogradnja sustava prodaje i rezervacija.....	14
2.3. Vozni red .....	14
2.4. Dugoročni ugovori s nadležnim ministarstvom i regionalnim/lokalnim samoupravama .....	15
2.5. Razvoj integriranog sustava prijevoza .....	15
2.6. Zakup prostora za oglašavanje u garniturama i vagonima HŽ Putničkog prijevoza.....	16
2.7. Promotivne aktivnosti.....	16
3. PLAN PRODAJE.....	17
4. PRIJEVOZNI KAPACITETI.....	18
5. LJUDSKI RESURSI .....	21
6. FINACIJSKO POSLOVANJE .....	22
6.1. Račun dobiti i gubitka 2026. – 2030. ....	22
6.2. Bilanca 2026. – 2030. ....	24
6.3. Tijek novca 2026. – 2030. ....	25
6.4. Poslovni rizici .....	26
7. PROGRAMI I PROJEKTI INVESTICIJA.....	27
7.1. Ulaganja u objekte u funkciji HŽPP-a .....	27
7.2. Informatizacija sustava .....	28
8. SWOT ANALIZA .....	29
Popis tablica.....	32
Popis grafikona .....	33

## PROFIL

**Naziv:** HŽ Putnički prijevoz društvo s ograničenom odgovornošću za prijevoz putnika

**Sjedište:** Zagreb, Strojarska cesta 11

**Osnivač i jedini član:** Republika Hrvatska

**Temeljni kapital:** 115.783.038,03 eura

### UPRAVA

- Željko Ukić, predsjednik Uprave
- Damir Rubčić, član Uprave
- Mario Zubak, član Uprave

### NADZORNI ODBOR

- Jasna Divić, predsjednica
- Maja Odeljan, zamjenica predsjednice
- Irena Gerovac Zrnić, članica
- Alen Lušić, član

### REVIZIJSKI ODBOR:

- Jeni Krstičević, predsjednica
- Jasna Divić, zamjenica predsjednice
- Danijela Čolak, članica

**SKUPŠTINA DRUŠTVA:** ministar mora, prometa i infrastrukture

## OVISNA DRUŠTVA

**Tehnički servisi željezničkih vozila d.o.o.** (100 %-tni udio)

Sjedište: Zagreb, Strojarska cesta 13

Telefon: +385 1 5808 150

Telefaks: +385 1 5808 195

E-mail: [info@tszv.hr](mailto:info@tszv.hr)

Web: [www.tszv.hr](http://www.tszv.hr)

Ovisna društva nad kojima HŽPP nema kontrolu:

**Proizvodnja-regeneracija d.o.o. u stečaju** (77 %-tni udio); u stečaju od 7. veljače 2014.

Sjedište: Zagreb, Planinska 11A

Telefon: +385 1 3783 340

Telefaks: +385 1 3782 934

E-mail: [proreg@proreg.hr](mailto:proreg@proreg.hr)

## DJELATNOSTI

- obavljanje javnoga prijevoza putnika u unutarnjem i međunarodnom željezničkom prijevozu, odnosno povezivanje željeznicom gradskih središta i lokalnih sredina u Hrvatskoj s metropolitnim i drugim gradskim središtima u Europi te masovan prijevoz putnika unutar većih gradova i prigradskih područja
- povezivanje županijskih/regionalnih središta međusobno, kao i s lokalnim sredinama (manji gradovi i općine) na cijelom području HŽ-ove mreže vlakovima visokoga prometnoga i komercijalnog ranga, formirajući na taj način usluge prilagođene poslovnim putnicima s težištem na vrijeme putovanja i pružanje dodatnih usluga u skladu s potrebama korisnika u pojedinom segmentu
- masovni prijevoz putnika u prigradskim i gradskim područjima većih gradova RH i lokalnim sredinama gdje postoji mogućnost i potreba za takvim prijevozom, uz prijevozne cijene prihvatljive svim socijalnim strukturama potencijalnih korisnika prijevoza te maksimalnu povezanost s lokalnim gradskim prijevoznicima iz drugih prometnih grana
- sezonsko povezivanje županijskih/regionalnih središta u unutrašnjosti s obalnim turističkim gradovima, omogućavajući na taj način turistička putovanja na financijski prihvatljiv i udoban način, pružanjem mogućnosti putnicima da ostvare kvalitetne veze sa sredstvima drugih prometnih grana onda kada žele nastaviti putovanje
- povezivanje Hrvatske s metropolama susjednih zemalja i središtima zemalja srednje i zapadne Europe vlakovima visokoga prometnoga i komercijalnog ranga te privlačenje provoznog prometa između zapadne i jugoistočne Europe.

## ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI

### MISIJA

- prijevoz putnika pružanjem kvalitetne i pouzdane te ekonomski i ekološki prihvatljive usluge u gradsko-prigradskom, lokalnom, regionalnom i međunarodnom daljinskom prijevozu suvremenim mobilnim kapacitetima

### VIZIJA

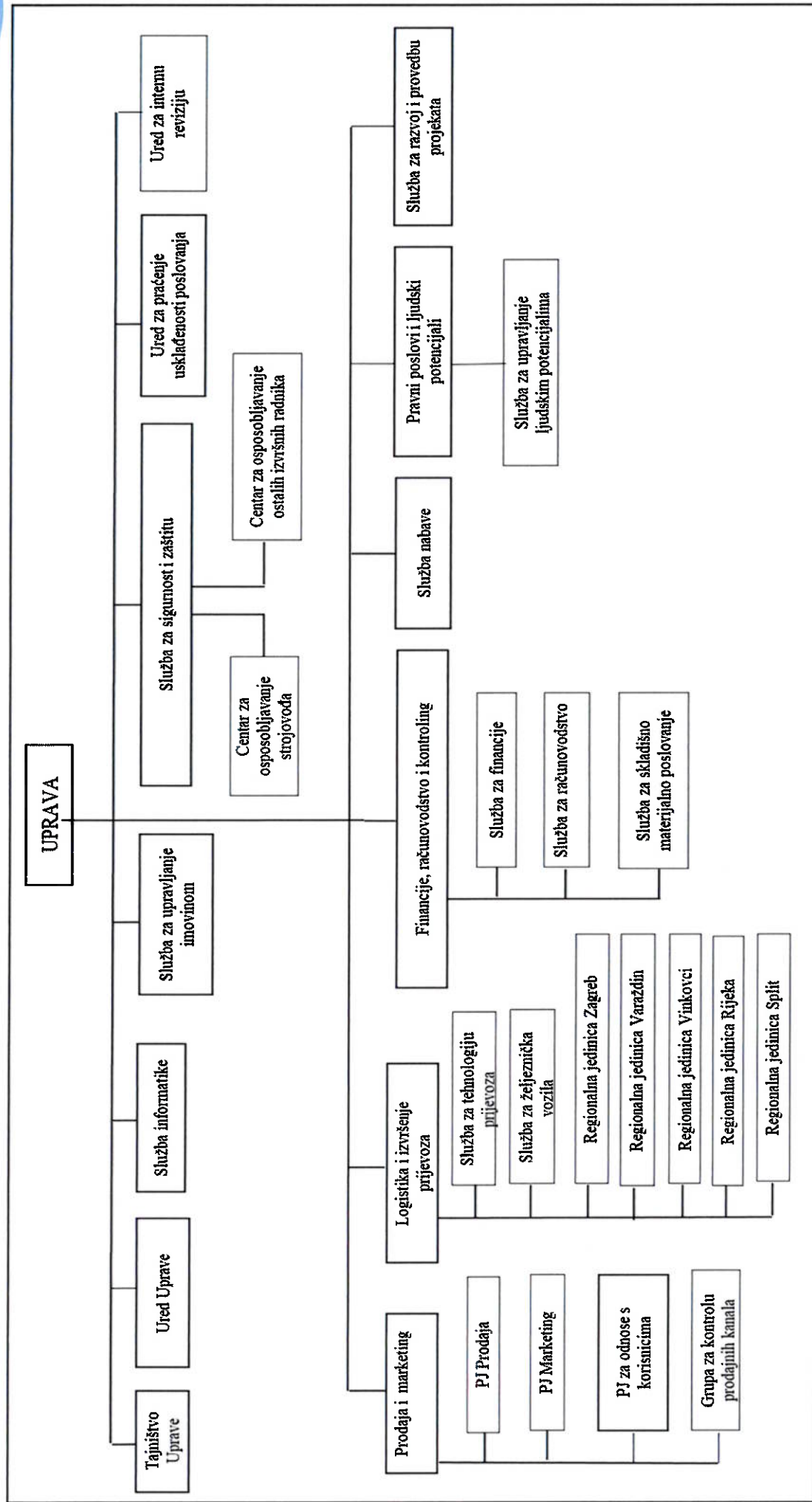
- postati vodeće prijevozničko poduzeće u Hrvatskoj usmjereno na masovan i kvalitetan željeznički prijevoz putnika u skladu s tržišnim načelima, vodeći se pritom vlasnikovim interesima i štiteći ih na zadovoljstvo korisnika prijevozne usluge i radnika



## ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Pravilnik o organizaciji društva HŽ Putnički prijevoz d.o.o. (SV 9/15) primjenjuje se od 1. kolovoza 2015., nakon čega je uslijedilo 16 pravilnika o izmjenama i dopunama Pravilnika o organizaciji društva HŽ Putnički prijevoz d.o.o. (SV 2/16, 8/16, 18/16, 21/16, 7/17, 22/17, 29/17, 3/18, 13/19, 8/20, 9/21, 14/21, 15/23, 29/23, 4/24 i 12/24 ).

Na temelju Pravilnika i njegovih izmjena organizacijske jedinice podijeljene su na poslovna i upravna područja. Poslovna područja su Prodaja i marketing te Logistika i izvršenje prijevoza, a upravna područja su Tajništvo Uprave, Ured Uprave, Služba informatike, Služba za upravljanje imovinom, Služba za sigurnost i zaštitu, Ured za praćenje usklađenosti poslovanja, Ured za internu reviziju, Financije, računovodstvo i kontroling, Služba nabave, Pravni poslovi i ljudski potencijali te Služba za razvoj i provedbu projekata. Također, Pravilnikom su ustrojene regionalne jedinice Zagreb, Varaždin, Vinkovci, Split i Rijeka.



## I. ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA

### 1. MAKROEKOMSKA KRETANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Tablica 1. Makroekonomski pokazatelji u RH

	Ostvarenje		Aktualna projekcija		Odstupanja od prethodne projekcije (p. b.)	
	2023.	2024.	2025.	2026.	2025.	2026.
<b>Cijene</b> (stope promjene, %)						
HIPC	8,4	4,0	4,2	2,8	0,6	0,3
HIPC isključujući hranu i energiju	8,8	4,8	3,8	2,6	0,2	-0,2
HIPC hrana	11,5	4,4	5,6	4,1	1,6	1,8
HIPC energija	0,0	-0,3	2,9	0,8	0,0	-1,5
IPC	8,0	3,0	3,6	2,6	0,7	0,4
<b>Gospodarska aktivnost</b> (realne stope promjene, %)						
Realni BDP	3,3	3,9	3,2	2,9	-0,1	0,0
Osobna potrošnja	3,2	5,8	4,4	4,2	-0,5	0,1
Državna potrošnja	7,1	7,0	4,3	2,7	-0,6	0,0
Bruto investicije u fiksni kapital	10,1	9,9	4,5	3,1	0,3	0,0
Izvoz (robe i usluga)	-2,9	0,9	1,8	1,9	-0,8	-0,3
Uvoz (robe i usluga)	-5,3	5,3	4,7	3,4	-1,0	-0,1
<b>Doprinos realnom rastu BDP-a (p. b.):</b>						
Domaća potražnja (isključujući promjenu zaliha)	5,5	6,9	4,5	3,8	-0,3	0,1
Neto izvoz	1,7	-2,5	-1,6	-0,8	0,1	-0,1
Promjena zaliha	-3,9	-0,5	0,2	0,0	0,1	0,0
<b>Vanjski sektor</b>						
Trgovinski saldo robe (% BDP-a)	-22,4	-21,2	-20,4	-20,4	0,6	0,6
Trgovinski saldo usluga (% BDP-a)	20,3	17,5	16,0	15,7	-0,6	-0,7
Tekući račun (% BDP-a)	0,4	-1,2	-2,8	-3,2	0,1	-0,1
Tekući i kapitalni račun (% BDP-a)	3,3	0,2	-0,4	-0,6	0,1	-0,1
Neto korištenja fondova EU-a (% BDP-a)	3,9	2,1	2,9	3,1	0,0	0,0
<b>Tržište rada</b>						
Stopa anketne nezaposlenosti (%)	6,1	5,0	4,7	4,5	0,0	-0,1
Broj zaposlenih (stopa promjene, %)	2,5	3,3	2,7	1,8	-0,1	0,0
Nominalne bruto plaće (stopa promjene, %)	14,7	15,0	9,7	5,7	0,2	0,0
Realne bruto plaće (stopa promjene, %)	6,2	11,7	5,9	3,0	-0,5	-0,4

Izvor: DZS; MF; HNB

Snažniji globalni rast u 2025. i 2026. godini predviđa se djelomice zbog boljih ostvarenja američkoga i kineskoga gospodarstva u prvom polugodištu 2025. te smanjenja neizvjesnosti vezanih uz trgovinske politike. Gospodarski zamah u najvećim razvijenim gospodarstvima potiče snažna domaća potražnja, što obuhvaća i učinke poticajno usmjerene fiskalne politike u SAD-u, dok je kinesko gospodarstvo osobito podržano snažnim neto izvozom. Međutim, očekivanja za rast globalne trgovine tijekom 2025. revidirana su naniže, uz slabije izgleda i u sljedećim godinama u odnosu na prethodnu projekciju. Sporiji rast globalne trgovine rezultat je većih efektivnih carina u odnosu na prethodne projekcije.

Gospodarstvo europodručja u 2025. moglo bi porasti osjetno snažnije od prijašnjih očekivanja, uvelike zahvaljujući boljim ostvarenjima u prvoj polovini godine. S druge strane, u 2026. očekuje se nešto sporija stopa rasta u odnosu na projekcije, čemu, među ostalim, pridonose smanjena vanjska potražnja, aprecijacija eura i očekivana manje ekspanzivna fiskalna politika.

Gospodarstvo Hrvatske moglo bi u 2026. nastaviti razmjerno snažno rasti, ali očekuje se usporavanje ekspanzije. Rast realnoga raspoloživog dohotka stanovništva trebao bi se postupno usporavati, iako će i nadalje biti relativno visok u uvjetima povišenog rasta plaća i zaposlenosti, što će poticati domaću potražnju. No, očekuje se usporavanje rasta realnih dohodaka, zbog čega bi se i rast osobne potrošnje trebao usporiti. Rast investicija također bi se mogao usporiti, nakon gotovo dvoznamenkastih stopa rasta u zadnj tri godine, ali ostati razmjerno snažan zahvaljujući jačanju doprinosa fondova EU-a i poboljšanju uvjeta financiranja. Istodobno bi postupno jačanje vanjske potražnje trebalo pridonijeti jačanju izvoza, no rast realnog izvoza usluga mogao bi u 2026. biti tek nešto veći u odnosu na 2024., što je djelomično povezano s pogoršanom cjenovnom konkurentnosti turizma. Osim toga, čini se kako je rast cijena vezanih uz turizam, zajedno s većim realnim dohocima domaćeg stanovništva, povećao i sklonost domaćeg stanovništva putovanjima u inozemne destinacije, što se odrazilo u snažnom rastu uvoza usluga. U skladu s navedenim očekuje se da bi doprinos neto inozemne potražnje rastu u sljedećoj godini mogao ostati negativan. U odnosu na projekciju iz lipnja, rast realnog BDP-a blago je revidiran naniže u 2025. kao odraz nešto slabijega očekivanog tekućeg rasta u drugoj polovini godine, na što upućuju dostupni visokofrekventni podaci. Očekivanja za 2026. nisu se bitno promijenila, uz rizik da bi realni BDP mogao porasti manje od očekivanja, uvelike zbog izraženih trgovinskih i geopolitičkih napetosti te neizvjesnosti vezanih uz učinke američkih carina na globalno gospodarstvo. S druge strane, povećanje vojnih rashoda na razini EU-a u svrhu ojačavanja sigurnosti moglo bi ojačati gospodarski rast.

U 2025. očekuje se porast zaposlenosti za 2,7 %, nakon rasta od 3,3 % u 2024., a za 2026. predviđa se daljnje usporavanje na 1,8 %. Povećavanje zaposlenosti nastaviti će u velikoj mjeri ovisiti o povećanju participacije i priljevu stranih radnika, dok bi se stopa nezaposlenosti, koja je već pala na nisku razinu, mogla tek blago smanjiti. Očekuje se tako pad stope nezaposlenosti s 5,0 % u 2024. na 4,7 % u 2025., odnosno na 4,5 % u 2026. godini. Nakon što je prosječna nominalna bruto plaća rasla po stopi od 15 % dvije godine zaredom, u 2025. očekuje se usporavanje rasta na malo ispod 10 %, a rast realnih plaća mogao bi se usporiti s gotovo 12 na oko 6 %. Dodatno usporavanje rasta nominalnih i realnih plaća očekuje se i u 2026., što će uz istodobno očekivano jačanje produktivnosti rada ublažiti i rast jediničnih troškova rada.

Prosječna godišnja stopa ukupne inflacije mjerena harmoniziranim indeksom potrošačkih cijena (HIPC) mogla bi se u 2025. ubrzati na 4,2 %, s 4,0 % u 2024., dok bi se prosječna godišnja stopa inflacije mjerena nacionalnim indeksom potrošačkih cijena (IPC) mogla ubrzati na 3,6 %, s 3,0 % u 2024. godini. Ubrzavanju ukupne inflacije u 2025. pridonosi rast cijena energije, potaknut administrativnim povećanjima cijena plina, električne i toplinske energije krajem 2024. i početkom 2025. te, u nešto manjoj mjeri, povećanje inflacije cijena hrane nakon jačanja tekućih inflacijskih pritisaka sredinom godine. Rast cijena hrane djelomično se može objasniti prethodnim rastom cijena pojedinih prehrambenih sirovina, prijenosom viših troškova plaća na cijene i snažnom domaćom potražnjom. Temeljna bi se inflacija (koja ne uključuje cijene energije i hrane) mogla nastaviti usporavati, uz smanjivanje rasta i cijena industrijskih proizvoda i cijena usluga. Na usporavanje inflacije cijena usluga djeluje očekivano usporavanje rasta plaća i osobne potrošnje te prigušeni rast inozemne potražnje za uslugama povezanim s turizmom, a slabljenju inflacije industrijskih proizvoda pogoduju i niski uvozni pritisci, djelomično zbog jačanja tečaja eura i preusmjerenja izvoza pojedinih zemalja iz SAD-a u ostatak svijeta. U 2026. očekuje se usporavanje inflacije mjerene HIPC-om na 2,8%, a inflacije mjerene IPC-om na 2,6 %, što odražava usporavanje inflacije svih glavnih komponenata u okružju umjerenih inflacijskih pritisaka, čemu pridonose i nove makrobonitetne mjere HNB-a. Inflacija bi



mogla biti niža ako gospodarski rast, zbog jačanja trgovinskih napetosti, bude slabiji od očekivanog, kao i u slučaju izraženijeg preusmjerenja kineskoga robnog izvoza na europsko tržište. Dodatni rizici naniže proizlaze iz nižih cijena sirove nafte i drugih sirovina na svjetskom tržištu zbog mogućega globalnoga gospodarskog rasta sporijeg od očekivanja. Nadalje, izraženija aprecijacija eura mogla bi dodatno ublažiti uvozne inflacijske pritiske. S druge strane, izraženiji rast administrativno reguliranih cijena energenata mogao bi rezultirati višom inflacijom od očekivane, kao i eventualno ponovno jačanje trgovinskih napetosti koje bi rezultiralo višim carinama od očekivanih. Osim toga, snažniji rast plaća od trenutno predviđenog mogao bi rezultirati jačim i dugotrajnijim pritiscima na rast cijena. Dodatni inflatorni rizici proizlaze iz povećanja geopolitičkih napetosti, što bi moglo poremetiti opskrbu energentima i drugim sirovinama na svjetskom tržištu. Nepovoljni vremenski uvjeti također su rizik za višu inflaciju cijena hrane.

Nepovoljna kretanja u razmjeni usluga odražavaju usporevanje godišnjeg rasta prihoda od turizma, koji je kombiniran s ubrzanom rastom uvoza usluga, odnosno povećanom potrošnjom rezidenata u inozemstvu. S druge strane, saldo robne razmjene mogao bi se donekle poboljšati, a očekuju se i pojačana korištenja sredstava iz fondova EU-a s obzirom na to da se bliži kraj razdoblja za korištenje sredstava iz Mehanizma za oporavak i otpornost (kraj 2026. godine). Negativan utjecaj na saldo mogao bi imati i rast rashoda na računu dohodaka, posebno zbog sve većih zarada stranih radnika zaposlenih u Hrvatskoj. Glavni su rizici za predviđena kretanja salda tekućeg i kapitalnog računa neizvjesnost povezana s konačnim makroekonomskim učincima američkih carina, kao i velika neizvjesnost vezana uz učinke aprecijacije tečaja eura na konkurentnost domaćih i europskih izvoznika, pri čemu pretežu rizici snažnijeg pogoršanja salda. Domaći turizam također je izložen negativnim rizicima, a osim prilagodbe klimatskim i drugim izazovima i jačanje njegove cjenovne konkurentnosti, bit će važan preduvjet za nastavak rasta prihoda. Korištenje sredstava iz fondova EU-a moglo bi premašiti tekuća očekivanja, no prisutan je i rizik da se projekti financirani iz tih fondova neće uspjeti realizirati u predviđenim rokovima.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <https://www.hnb.hr/-/sazetak-jesenske-makroekonomske-projekcije-hnb-a-za-hrvatsku-rujan-2025>

## 2. TRŽIŠTE I KONKURENTNOST HŽPP-a

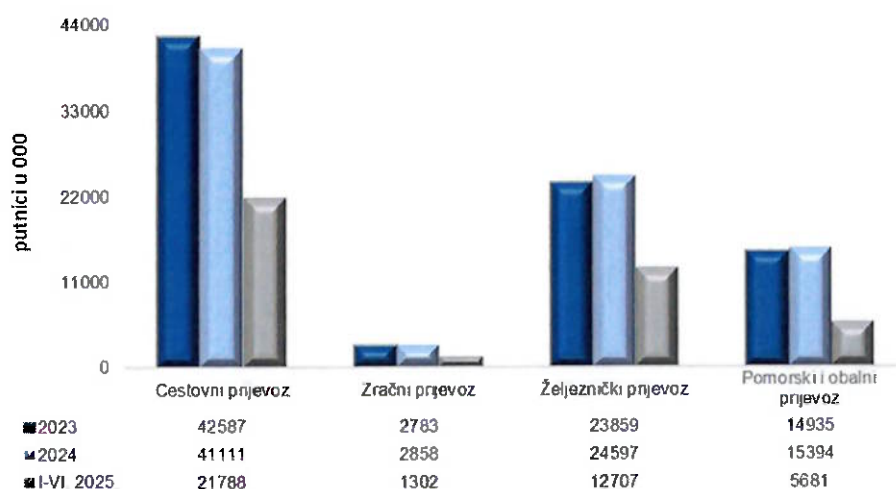
### 2.1. Analiza konkurencije

Prvo polugodište 2025. u odnosu na isto razdoblje 2024. pokazuje trend povećanja u prijevozu putnika i ostvarenim putničkim kilometrima, što je velikim dijelom rezultat nastavka provedbe projekata besplatnog prijevoza djece i učenika, umirovljenika i osoba starijih od 65 godina, uvođenja besplatnog prijevoza redovnih studenata te provođenja mjere besplatnog prijevoza stanovnika Sisačko-moslavačke županije pogođenih potresom.

Navedeno uzrokuje smanjenje prihoda od prodaje prijevoznih karata, dok je povećan prihod na temelju ugovora o javnim uslugama.

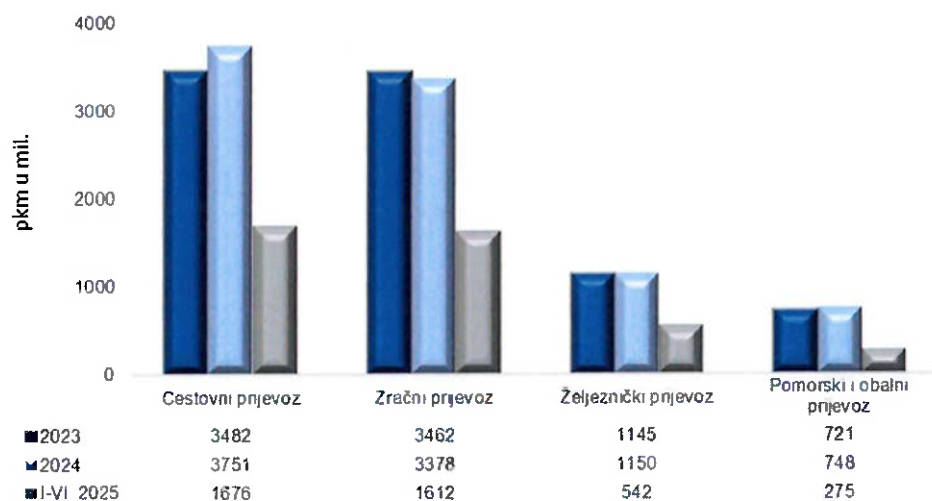
U nastavku je prikazan kratak pregled konkurentnih vrsta putničkog prijevoza koji se najvećim dijelom odnosi na cestovni (autobusni) prijevoz i manjim dijelom na zračni prijevoz.

**Grafikon 1. Prevezeni putnici po vrstama prijevoza**



Izvor: Državni zavod za statistiku, Zagreb, 2025.

**Grafikon 2. Ostvareni PKM-i po vrstama prijevoza**



Izvor: Državni zavod za statistiku, Zagreb, 2025.

Ostvareni putnički kilometri uglavnom prate trend broja putnika u svim prometnim granama, osim u zračnom prijevozu gdje je vidljivo da putnici ponovno putuju na duljim relacijama.

## 2.2. Vrijeme putovanja

Tablica 2. Vrijeme putovanja

Relacija	Vlak (IC/brzi)	Autobus (brza linija)	Automobil (autocesta)
Zagreb – Osijek (via Str/Vrp)	5h 09 min	3h 50 min	2h 45 min
Zagreb – Osijek (via Kc)	5h 39 min	-	-
Zagreb – Rijeka	4h 08 min	3h 00 min	1h 51 min
Zagreb – Split	7h 56 min	4h 55 min	4h 00 min
Zagreb – Vinkovci	4h 38 min	4h 05 min	2h 43 min
Zagreb – Varaždin	2h 13 min (Koprivnica)	1h 46 min	1h 12 min
	2h 19 min (Zabok)		

Uspoređujući vrijeme putovanja vlakom, autobusom i osobnim automobilom, pri čemu se obračunava vrijeme potrebno od središta jednog do središta drugog grada, vidljivo je da kraće vrijeme putovanja u javnom prijevozu imaju sve autobusne relacije na kojima postoji autocesta na cijelom prijevoznom putu. Izgradnjom autocesta autobusni prijevoz dobio je određenu prednost u trajanju putovanja, a individualni prijevoz bitno kraće vrijeme putovanja u odnosu na željeznički prijevoz.

## 2.3. Cijene prijevoza

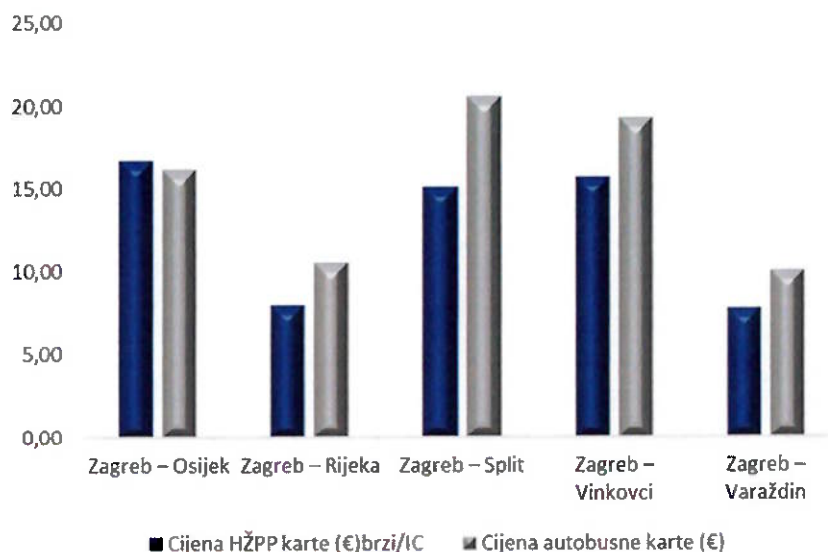
### 2.3.1. Cijene prijevoza u unutarnjem prijevozu (vlak i autobus)

U grafikonu 3. prikazana je usporedba cijena karata na odabranim relacijama u željezničkom i autobusnom prijevozu. Analiza je izrađena na temelju cijene jednosmjernih karata u 2. tarifnom razredu. Pri utvrđivanju tarifa u pravilu se nakon izmjena cijene željezničkih karata usklađuju cijene autobusnih karata, s time da na paralelnim linijama autobusne cijene prate željezničke (najčešće su nešto niže), a tamo gdje nema usporedne željezničke pruge, jedinične cijene autobusnih prijevoznika znatno su veće.

Željeznički prijevoz putnicima nudi različite povlastice (20 – 50 % popusta), npr. 30 % za mlade, 30 % za novinare, 50 % za izvanredne studente, 20 % na povratna i do 50 % na grupna putovanja, dok je za djecu i učenike, redovne studente te umirovljenike i osobe starije od 65 godina putovanje besplatno. U pravilu većina putnika u željezničkom prijevozu koristi određenu povlasticu tako da je u konačnici cijena prijevozne karte u željezničkom prijevozu niža od cijene karte u autobusnom prijevozu.

Prema Rijeci i Splitu primjenjuju se akcijske snižene cijene. Tako cijena prijevoza vlakom na relaciji Zagreb – Rijeka tijekom cijele godine iznosi 8,42 eura, a na relaciji Zagreb – Split 15,82 eura.

Grafikon 3. Cijene karata po pojedinim relacijama za vlak i autobus



### 2.3.2. Odnosi cijena u međunarodnom prijevozu putnika

U skladu s međunarodnim tarifama (NRT) u međunarodnom prijevozu cijene autobusnog prijevoza u odnosu na redovne cijene 2. razreda vlaka su i do 50 % niže, ali je autobusni prijevoz skuplji od posebnih ponuda željezničkih karata za Njemačku (npr. na relacijama od Zagreba do Münchena, Stuttgarta, Berlina ili Hannovera).

Zračni promet konkurentan je željezničkom u međunarodnom prometu, osobito kada prijevoz obavljaju niskotarifni prijevoznici. Cijene željezničkog prijevoza izrazito su povoljnije u pravcu Budimpešte zbog povlastice od 40 % koja vrijedi na području Mađarskih željeznica. Cijene zrakoplovnih karata kod velikih avioprijevoznika u odnosu na cijene 2. razreda vlaka po posebnim ponudama mogu konkurirati samo na pojedinim relacijama do njemačkih gradova. Postoje i povoljne ponude za Švicarsku (cijena prijevoza u jednom smjeru od Zagreba do Züricha iznosi već od 24,90 €). Prijevoz autobusom konkurentan je u usporedbi s cijenom međunarodnog vlaka 2. razreda po redovnim cijenama na svim relacijama, npr. povratne cijene 2. razreda vlaka od Zagreba do Beča kreću se od 88,20 do 176,20 €, ovisno o tome radi li se o posebnoj ponudi ili redovnoj cijeni (niža cijena konkurrira zrakoplovu).

Željeznički prijevoz može jedino konkurirati u slučajevima kada se putnici koriste povlaštenim cijenama koje pružaju tarifne ponude poput Interraila (za neograničen broj putovanja u 1. i 2. razredu diferencirano za mlade, odrasle i starije, a besplatno za djecu do 12 godina), posebne ponude Spezial, FME i Sparschiene te posebne cijene do određenih gradova.

Ako se u obzir uzmu prednosti željezničkog prijevoza, kao što su sigurnost prijevoza, zaštita okoliša, energetski aspekt i smanjenje buke u prometu, vlak je vrlo konkurentan na svim relacijama.



### 3. REGULATORNI OKVIR

**Uredba (EZ) br. 1370/2007 Europskog parlamenta i vijeća od 23. listopada 2007. o uslugama javnog željezničkog i cestovnog prijevoza putnika i stavljanju izvan snage uredba Vijeća (EEZ) br. 1191/69 i (EEZ) br. 1107/70** određuje kako nadležna tijela država članica Europske unije mogu djelovati u području javnog prijevoza putnika da bi zajamčila pružanje usluga od općeg interesa.

**Uredba (EU) 2021/782 Europskog parlamenta i vijeća od 29. travnja 2021. o pravima i obvezama putnika u željezničkom prometu** uređuje pravila vezana uz informacije koje željeznički prijevoznici moraju pružati putnicima, odgovornost prijevoznika prema putnicima te zaštitu i pomoć osobama s invaliditetom i smanjenom pokretljivošću. Uredba se primjenjuje od 7. lipnja 2023. godine.

**Zakon o željeznici (NN 32/19, 20/21, 114/22)** usklađen je s pravnom stečevinom Europske unije te uređuje pravila koja se primjenjuju na upravljanje željezničkom infrastrukturom i usluge željezničkog prijevoza, neovisnost upravitelja infrastrukture i željezničkih prijevoznika, izdavanje i ukidanje dozvola, željezničke usluge i naknade, uvjete za pristup željezničkoj infrastrukturi i željezničkim uslugama, izvješće o mreži, dodjelu i korištenje infrastrukturnog kapaciteta te pravni status željezničke infrastrukture.

**Zakon o sigurnosti i interoperabilnosti željezničkog sustava (NN 63/20)** utvrđuje uvjete za sigurno upravljanje željezničkim prometom i sigurno odvijanje željezničkog prometa, mjere za razvoj i upravljanje sigurnošću, uzimajući u obzir cjelovitost željezničkog sustava Europske unije, uvjete za postizanje interoperabilnosti željezničkog sustava Europske unije, uvjete za obavljanje djelatnosti upravitelja infrastrukture i željezničkih prijevoznika, uvjete za strojovođe i ostale izvršne radnike, postupanje tijela nadležnog za sigurnost željezničkog prometa i tijela za istraživanje željezničkih nesreća, nadzor sigurnosti te upravni i inspekcijski nadzor.

**Zakon o regulaciji tržišta željezničkih usluga i zaštite prava putnika u željezničkom prijevozu (NN 104/17)** uređuje područja regulacije tržišta željezničkih usluga, zaštite prava putnika u željezničkom prijevozu, nadležnosti i ovlasti nacionalnog regulatornog tijela u područjima regulacije tržišta željezničkih usluga i zaštite prava putnika u željezničkom prijevozu, postupke pred nacionalnim regulatornim tijelom i inspekcijski nadzor nad provedbom Zakona.

**Zakon o ugovorima o prijevozu u željezničkom prometu (NN 87/96, 114/22)** određuje pravila primjenjiva na odnose koji nastanu iz ugovora o prijevozu putnika i stvari u unutarnjem i međunarodnom željezničkom prometu ako međunarodnim ugovorom nije određeno drugačije.

## II. PLANSKI CILJEVI I ZADACI

### 1. STRATEŠKI CILJEVI

- profitabilnost i stabilnost poslovanja
- dugoročni rast prihoda
- usmjerenost prema tržištu u cilju privlačenja novih i zadržavanja postojećih putnika
- daljnji razvoj integriranog prijevoza u lokalnom i regionalnom prometu
- veće zadovoljstvo putnika kvalitetom pružene usluge
- povećanje produktivnosti
- razvoj poslovne i tržišne kulture kroz internu transformaciju

### 2. OPERATIVNI CILJEVI

Operativne ciljeve treba promatrati u kontekstu realizacije voznog reda koji pretpostavlja realizaciju oko 14,0 milijuna vlak-kilometara. Očekuje se da će pojačane prodajne i marketinške aktivnosti rezultirati:

- povećanjem broja prevezenih putnika prosječnom godišnjom stopom od 6,7%
- povećanjem vlastitih prihoda od prijevoza putnika prosječnom godišnjom stopom od 4,2%.

#### 2.1. Plan aktivnosti za ostvarivanje operativnih ciljeva

- kontinuirano prilagođavanje voznog reda u gradsko-prigradskom prijevozu Zagreba, Osijeka, Rijeke i Splita te na drugim relacijama
- aktivno sudjelovanje u uvođenju i/ili razvoju integriranoga javnog prijevoza putnika u gradovima i županijama
- nastavak provođenja projekata besplatnoga javnog željezničkog prijevoza djece i učenika osnovnih i srednjih škola, redovnih studenata, umirovljenika i osoba starijih od 65 godina te osoba s invaliditetom
- nadogradnja ISPRO sustava za prodaju karata (poboljšanje prodaje putem web sučelja, nadogradnja mobilnih terminala u cilju brze prodaje i učitavanja pretplatnih e-karata, nadogradnja mogućnosti kupnje pretplatnih karata na kartomatima i pametnim telefonima i dr.) i nadogradnja kanala prodaje putem interneta (web prodaja i prodaja putem pametnih telefona)
- zaključivanje ugovora o prodaji karata HŽ Putničkog prijevoza (suradnja s agencijama i drugim tvrtkama)
- unaprjeđenje sustava za informiranje putnika (informiranje u realnom vremenu)
- redefiniranje tarifa i cjenovne politike
- jačanje uloge integriranoga javnog prijevoza u gradsko-prigradskom prijevozu korištenjem zajedničke prijevozne karte i zajedničkoga voznog reda s postojećim i budućim partnerima (ZET Zagreb, GPP Osijek, Promet Split, Autotrolej Rijeka i dr.)
- organizacija posebnih i izletničkih vlakova
- akcijske ponude za relaciju, mlade, skupine i dr.

- daljnje podizanje kvalitete usluga u vlaku (piće i hrana, novine/časopisi, bežični pristup internetu).

## 2.2. Nadogradnja sustava prodaje i rezervacija

U planu je daljnja nadogradnja i poboljšanje ISPRO sustava prodaje i rezervacije karata u unutarnjem i međunarodnom prijevozu. Primjena suvremenih tehnologija uvelike olakšava analizu i praćenje poslovanja, što je nužno za praćenje trendova kretanja na prijevoznom tržištu te prilagođavanja poslovanja. Uz izradu, programiranje i prodaju karata u unutarnjem i međunarodnom prijevozu, ISPRO sustav generira izvještaje i statistike.

## 2.3. Vozni red

Pregled usluga HŽ Putničkog prijevoza:

1. gradsko-prigradski vlakovi
2. lokalni vlakovi
3. daljinski vlakovi
4. posebni vlakovi
5. međunarodni vlakovi

U razdoblju 2026. – 2030. pojačano će se raditi na organizaciji, ponudi i aktivnostima prodaje koje će rezultirati povećanjem broja putnika i ostvarenog prihoda.

Ostvarenje utvrđenih ciljeva u sljedećem srednjoročnom razdoblju uvjetovane su ispunjenjem preduvjeta vezanih uz stanje infrastrukture. Dovođenje stanja infrastrukture na višu razinu omogućit će kvalitetniju uslugu prijevoza te uvođenje taktnog prometa na području velikih regionalnih središta (Zagreb, Varaždin, Rijeka, Split, Osijek, Vinkovci) na način da se od regionalnih središta do:

- okolnih mjesta udaljenosti oko 50 km uvede taktni promet svakih sat vremena, npr. Zagreb – Sisak, Zagreb – Karlovac, Zagreb – Zabok
- okolnih mjesta udaljenosti oko 100 km uvede taktni promet svaka dva sata, npr. Zagreb – Ogulin, Zagreb – Novska
- okolnih mjesta udaljenosti veće od 100 km uvede taktni promet svaka četiri do šest sati, npr. Zagreb – Rijeka, Zagreb – Split, Zagreb – Osijek, Vinkovci, Slavonski Brod.

U gradsko-prigradskom prijevozu Grada Zagreba:

- u vrijeme vršnih razdoblja svakih 15 minuta; od 6.00 do 7.45 sati u smjeru Zagreb GK i od 15.00 do 16.45 sati polasci iz Zagreb GK
- u ostalim razdobljima intervali između vlakova iznosili bi 30 minuta.

U gradsko-prigradskom prijevozu Splita, Osijeka i Rijeke intervali između vlakova iznosili bi 45 minuta.

Vozni red subotom, nedjeljom i blagdanom, odnosno interval između vlakova trebao bi biti oko 40 do 45 minuta.

#### 2.4. Dugoročni ugovori s nadležnim ministarstvom i regionalnim/lokalnim samoupravama

Čl. 74 Zakona o željeznici (NN 32/19, 20/21 i 114/22) definira usluge od općeg gospodarskog interesa u javnom željezničkom prijevozu putnika u Republici Hrvatskoj u smislu Uredbe (EU) 2021/782 i njezinim izmjenama i dopunama donesenim Uredbom (EU) 2016/2338. Trenutačno se mnoge usluge željezničkog prijevoza putnika ne mogu obavljati na komercijalnoj osnovi stoga nadležna tijela države moraju moći djelovati u cilju osiguranja takvih usluga. Mehanizam koji država može koristiti je i dodjela financijskih naknada željezničkom prijevozniku. Između HŽPP-a i nadležnog ministarstva zaključen je Ugovor o javnim uslugama za usluge od općeg gospodarskog interesa u javnom željezničkom prijevozu u RH za razdoblje 2019. – 2028. te se očekuje sklapanje novog ugovora do 31.12.2028. godine.

Nadalje, u suradnji s jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave, kao nadležnih tijela zainteresiranih za organiziranje usluga javnog prijevoza putnika, planira se razvijati integracija željezničkog i autobusnog prijevoza.

#### 2.5. Razvoj integriranog sustava prijevoza

Integrirani prijevoz podrazumijeva integraciju više (ili svih) vrsta prijevoznih sredstava (vlakova, autobusa, tramvaja, žičara, brodova i drugih) koji funkcioniraju na području određene regije ili grada u jedinstveni prometni sustav. U zajedničkom sustavu prijevoza putnika zbog svojih niskih emisija u okoliš te energetske i infrastrukturnih prednosti željeznički prijevoz čini temelj na koji se nadograđuju ostali prometni sustavi. U integriranom sustavu postoji velik broj zajedničkih stajališta (terminala) na kojima se zaustavljaju različite vrste javnog prijevoza te je omogućeno jednostavno i brzo presjedanje s jednog vida prijevoza na drugi. Također, za sve navedene oblike prijevoza vrijedi jedinstvena zajednička prijevozna karta, pri čemu je potrebno formiranje tarifne unije između svih sudionika u izvršenju prijevoza. Uz zajedničku prijevoznju kartu, važan element integracije su i vozni redovi koji moraju biti usklađeni i omogućavati brz nastavak putovanja nakon presjedanja. Zbog lakšeg snalaženja koriste se taktni vozni redovi, odnosno polasci sa svakog stajališta u pravilnim vremenskim razmacima (npr. 15, 30, 45, 60 minuta).

Takav sustav objedinjenoga jedinstveno organiziranog i koordiniranog prijevoza u kojemu sudjeluje više sudionika, uz jedinstvenu tarifnu uniju i usklađeni taktni vozni red te raspodjelu troškova i prihoda, u zemljama Zapadne Europe pokazao je vrlo dobre rezultate te je u kratkom vremenu došlo do znatnog povećanja broja putnika u javnom prijevozu. Smanjena je prometna zakrčenost i emisija stakleničkih plinova, a povećana sigurnost u prometu. Integrirani javni prijevoz putnika donosi niz prednosti za građane te područnu (regionalnu) i lokalnu samoupravu, odnosno prijevoznike koji sudjeluju u njegovu izvršenju.

Na osnovu pozitivnih iskustava iz razvijenih država Europske unije, HŽPP svoje poslovanje usmjerava na razvoj integriranog prijevoza na području RH, počevši od integracije u Gradu Zagrebu preko Splitsko-dalmatinske županije, Grada Rijeke i Primorsko-goranske županije te Grada Osijeka i Osječko-baranjske županije, do projekta sustava integracije Grada Zagreba, Zagrebačke i Krapinsko-zagorske županije na temelju Strategije prometnog razvoja RH 2017. – 2030. kroz sektorsku strategiju javne gradske, prigradske i regionalne mobilnosti.

U dugoročnom razdoblju predviđa se razvoj integriranog prijevoza na području Karlovačke, Varaždinske, Međimurske i Brodsko-posavske županije. Bitan element u kreiranju ponude integriranog prijevoza je suradnja s lokalnim i regionalnim samoupravama kroz sklapanje dugogodišnjih ugovora o subvencioniranju



prijevoza stanovništva s područja županija, kao i osiguranje što više putničkih terminala u skladu s master-planovima županija i gradova.

## 2.6. Zakup prostora za oglašavanje u garniturama i vagonima HŽ Putničkog prijevoza

Zakup oglasnog prostora u vlaku omogućuje visoku frekvenciju i vidljivost poruka, kontinuiranu izloženost putnika porukama oglašivača te precizno (ciljano) oglašavanje po regijama, linijama i vrstama vlakova. Oglašavanje u vozilima podrazumijeva unutarnje oglašavanje (unutarnje površine garnitura i vagona) te oglašavanje putem displeja u vozilima ako za to postoje potrebni tehnički uvjeti. Navedene aktivnosti bit će usmjerene prema marketinškim agencijama i drugim oglašivačima, a nastojat će se osnažiti i suradnja sa županijskim i lokalnim turističkim zajednicama koje su unatrag nekoliko godina prepoznale vlak kao kvalitetno i učinkovito komunikacijsko sredstvo.

## 2.7. Promotivne aktivnosti

Promotivne aktivnosti usmjerene su na povećanje vidljivosti usluga, osnaživanje pozitivnog imidža poduzeća, poticanje korištenja željezničkog prijevoza i razvijanja navike putovanja vlakom te jačanje percepcije vlaka kao održivog načina putovanja. U okviru promotivnih aktivnosti nastoji se informirati i motivirati različite skupine putnika; od učenika, studenata, dnevnih migranata, radno-aktivnog stanovništva i umirovljenika do obitelji i turista, da odaberu vlak za svakodnevna i povremena putovanja.

U skladu s definiranim aktivnostima za ostvarivanje ciljeva za razdoblje 2026. – 2030., nastavit će se promocija aktualnih ponuda i usluga koje će se uvoditi na tržište, kao i onih od kojih se očekuje ostvarivanje povećanja broja putnika, a time i prihoda.

Promotivne aktivnosti uključuju provedbu kampanja usmjerenih na dodatno razvijanje navika putovanja vlakom, održivost, promociju posebnih projekata, ponuda i popusta za različite skupine putnika te jačanje posebne sezonske ponude vlakova, informatizaciju prodaje karata putem internetskog sučelja, odnosno promociju usmjerenu na nove kanale za prodaju prijevoznih karata u cilju upoznavanja korisnika s većom dostupnosti kupnje karata i unaprjeđenje korisničkog iskustva, ugovore o poslovnoj suradnji s poduzećima i ustanovama (HAK, muzeji, toplice) i suradnju s organizatorima glazbenih, filmskih, muzejskih, sportskih i drugih događanja, odnosno promotivne aktivnosti usmjerene na stimuliranje potražnje za korištenje usluge željezničkog prijevoza zbog pogodnosti i povoljnih cijena koje su rezultat navedenih ugovornih suradnji, nastavak aktivnosti oko uvođenja zajedničkoga tarifnog modela i integriranog prijevoza putnika, odnosno aktivna promocija integriranih oblika prijevoza s naglaskom na prijevoz vlakom i druge partnere u integriranom prijevozu, povezivanje s turističkim zajednicama i udrugama koje promoviraju kontinentalni i cikloturizam u cilju pokretanja zajedničkih projekata i snažnije komunikacijske aktivnosti prema ciljnim skupinama.

Sve promotivne aktivnosti zahtijevaju određivanje ciljnog tržišnog segmenta i odabir medija za koji se smatra da će u najvećoj mogućoj mjeri doprijeti do potencijalnog korisnika, pri čemu se u promotivnim aktivnostima vodi načelom integrirane marketinške komunikacije koja obuhvaća komuniciranje kroz veći broj medija (plakati i letci u službenim mjestima i vlakovima, internetska stranica poduzeća, *newsletteri*, interno oglašavanje, oglašavanje u vlakovima, oglašavanje na radijskim postajama i vanjskim medijima kao što su plakati različitih formata).

### 3. PLAN PRODAJE

U razdoblju 2026. – 2030. planirano je povećanje broja prevezenih putnika prosječnom stopom od 6,7 % godišnje. Na područjima na kojima se obnavljaju pruge u daljinskom i lokalnom prijevozu nastojat će se prilagoditi organizacija tehnoloških procesa kako bi se maksimalno ublažio negativan utjecaj radova.

To se prvenstveno odnosi na pruge sa značajnim udjelima putnika kao što su DG Savski Marof – Zagreb GK, na pojedinim dionicama od Dugog Sela do Vinkovaca, Dugo Selo – Križevci – Koprivnica – Botovo, Velika Gorica – Sisak – Novska i na pojedinim dionicama od Zagreba do Rijeke. Tijekom remonta uvodi se zamjenski autobusni prijevoz koji znatno narušava kvalitetu i potražnju za uslugama prijevoz, a broj prevezenih putnika i ostvareni prihod uvelike ovisi o navedenim radovima i njihovu završetku.

Tablica 3. Prijevoz putnika za razdoblje 2026. – 2030.

O p i s	Jed. mjere	Plan 2026.	Plan 2027.	Plan 2028.	Plan 2029.	Plan 2030.
2	3	5	6	7	8	9
<b>Ukupan prijevoz putnika</b>						
<b>a/ Prevezeni putnici</b>	<b>u 000 p</b>	<b>27.389</b>	<b>29.808</b>	<b>32.670</b>	<b>34.300</b>	<b>35.943</b>
unutarnji prijevoz	u 000 p	27.038	29.436	32.272	33.886	35.512
<i>lokalni i daljinski</i>	u 000 p	17.483	19.021	20.847	21.889	22.940
<i>gradsko-prigradski</i>	u 000 p	9.555	10.415	11.425	11.996	12.572
međunarodni prijevoz	u 000 p	351	372	398	414	431
<b>b/ Putnički kilometri</b>	<b>u mil. pkm</b>	<b>1.285,0</b>	<b>1.396,6</b>	<b>1.530,0</b>	<b>1.606,1</b>	<b>1.682,9</b>
unutarnji prijevoz	u mil. pkm	1.254,0	1.363,8	1.494,8	1.569,6	1.644,9
<i>lokalni i daljinski</i>	u mil. pkm	1.105,0	1.201,8	1.317,2	1.383,0	1.449,4
<i>gradsko-prigradski</i>	u mil. pkm	149,0	161,9	177,7	186,5	195,5
međunarodni prijevoz	u mil. pkm	31,0	32,9	35,2	36,6	38,0
<b>Prihodi od prodaje karata</b>	<b>u mil.eur</b>	<b>21,6</b>	<b>22,7</b>	<b>23,8</b>	<b>24,5</b>	<b>25,2</b>
unutarnji prijevoz	u mil. eur	16,4	17,1	17,9	18,4	18,8
<i>lokalni i daljinski</i>	u mil. eur	11,5	12,0	12,5	12,8	13,1
<i>gradsko-prigradski</i>	u mil. eur	4,9	5,1	5,4	5,5	5,7
međunarodni prijevoz	u mil. eur	5,3	5,6	5,9	6,2	6,4
<b>Prihod temeljem ugovora o javnim uslugama</b>	<b>u mil.eur</b>	<b>123,3</b>	<b>115,0</b>	<b>110,0</b>	<b>150,0</b>	<b>150,0</b>
<b>Ukupni prihodi od prijevoza putnika</b>	<b>u mil.eur</b>	<b>144,9</b>	<b>137,7</b>	<b>133,8</b>	<b>174,5</b>	<b>175,2</b>
<b>Vlak kilometri</b>	<b>u 000 p</b>	<b>14.000</b>	<b>14.000</b>	<b>14.000</b>	<b>14.000</b>	<b>14.000</b>

Također, povećanje broja putnika i prihoda ovisi i o kvalitetnim prijevoznim sredstvima, a HŽ Putnički prijevoz u skladu s ugovorenom dinamikom u promet uvodi nove niskopodne vlakove.

#### 4. PRIJEVOZNI KAPACITETI

Vozni park predstavlja važan čimbenik prijevozne ponude, a time i konkurentnosti HŽPP-a. Nabavom novih elektromotornih, dizel-električnih, baterijskih i elektrobaterijskih vlakova došlo je do smanjenja operativnih troškova manevriranja i tehničkog pregleda vagona te potrošnje električne energije i nafte.

HŽ Putnički prijevoz će do kraja 2025. raspolagati sa 144 aktivnih vlakova za redovni promet. Od navedenog broja vlakova, 118 vlakova je klimatizirano. Izuzev niskopodnih vlakova serija 6112, 7023, 7022 i vlakova s nagibnom tehnikom serije 7123, ostali vlakovi serija 6111, 7121 i 7122 prosječno su stari od 41 do 46 godina.

Vlakovi stariji od 40 godina ne udovoljavaju kvalitetnim uvjetima prijevoza jer nisu opremljeni klimatizacijskim uređajima i nisu prilagođeni nesmetanom pristupu osobama s invaliditetom i smanjenom pokretljivošću, pri čemu je vrlo otežana nabava zamjenskih dijelova potrebnih za popravke zastarjelih tehničkih rješenja. Uz to, upitna je daljnja eksploatacija tih vlakova s obzirom na ugradnju novih infrastrukturnih tehničkih rješenja za potrebe sigurnog tijeka prometa (ETCS).

Trenutačno stanje prijevoznih kapaciteta s obzirom na broj vlakova te putničkih vagona nije zadovoljavajuće. Broj željezničkih vozila raspoloživih za promet ne ispunjava osnovne potrebe, a uzevši u obzir vrijeme povećanih tržišnih potreba i pojačane imobilizacije (ljetna sezona, vikendi i blagdani, zimsko razdoblje u kojemu su kvarovi učestaliji i sl.) nastaju situacije kada ni postojeće potrebe prijevoznog tržišta ne mogu biti zadovoljene, a planirano povećanje obujma prijevoza nije moguće u potpunosti. Niske brzine na prugama uzrokuju veću potrebu za vozilima za realizaciju voznog reda, odnosno operativni rad (do 40% više vozila). Uz to, Svjetska banka u svojim redovnim izvješćima kao jednu od ključnih prepreka za rast potražnje navodi niske brzine na prugama u RH.

Također, elastičnija ponuda kapaciteta s obzirom na dnevnu fluktuaciju potražnje, ubrzanje ulaska/izlaska putnika, omogućavanje prijevoza osobama s invaliditetom i smanjenom pokretljivošću u skladu sa zahtjevima tehničkih specifikacija za interoperabilnost određuju supstituciju motornim vlakovima kao temeljni strateški cilj.

Tablica 4. Vučna vozila po serijama za razdoblje 2026. – 2030.

Red. br.	Vrsta vučnog vozila	2026.			2027.			2028.			2029.			2030.		
		Ni	Na	Nr	Ni	Na	Nr	Ni	Na	Nr	Ni	Na	Nr	Ni	Na	Nr
<b>1.</b>	<b>Dizel lokomotiva</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>4</b>
	2 044	13	13	6	13	13	6	13	13	4	13	13	4	13	13	4
<b>2.</b>	<b>Manevarska lokomotiva</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
	2 132	10	10	5	10	10	5	10	10	5	10	10	5	10	10	5
<b>3.</b>	<b>Dizel motorni vlak</b>	<b>83</b>	<b>79</b>	<b>53</b>	<b>83</b>	<b>76</b>	<b>44</b>	<b>83</b>	<b>75</b>	<b>44</b>	<b>83</b>	<b>72</b>	<b>44</b>	<b>83</b>	<b>72</b>	<b>44</b>
	7 022	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	7 023	12	12	10	12	12	10	12	12	10	12	12	10	12	12	10
	7 121	28	28	19	28	27	14	28	26	14	28	25	14	28	25	14
	7 122	33	32	18	33	30	14	33	30	14	33	28	14	33	28	14
	7 123	6	6	5	6	6	5	6	6	5	6	6	5	6	6	5
	7 221	3	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0	0	3	0	0
<b>4.</b>	<b>Elektro lokomotiva</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>16</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>16</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>16</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>16</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>16</b>
	1 141	21	18	5	21	18	5	21	18	5	21	18	5	21	18	5
	1 142	15	15	11	15	15	11	15	15	11	15	15	11	15	15	11
<b>5.</b>	<b>Elektro motorni vlak</b>	<b>64</b>	<b>62</b>	<b>47</b>	<b>62</b>	<b>60</b>	<b>45</b>	<b>62</b>	<b>60</b>	<b>45</b>	<b>60</b>	<b>58</b>	<b>45</b>	<b>58</b>	<b>58</b>	<b>45</b>
	6 111	9	7	3	7	5	1	7	5	1	5	3	1	3	3	1
	6 112	55	55	44	55	55	44	55	55	44	55	55	44	55	55	44
<b>6.</b>	<b>Elektro baterijski vlak</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>19</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>30</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>32</b>
	BEMV	1	1	1	1	1	1	13	13	11	25	25	22	27	27	24
	BMV	1	1	1	3	3	3	9	9	8	9	9	8	9	9	8
<b>7.</b>	<b>EDMV i HMV</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>11</b>
	EDMV DP	6	6	5	11	11	10	11	11	10	11	11	10	11	11	10
	HMV										1	1	1	1	1	1
<b>Ukupno:</b>		<b>214</b>	<b>205</b>	<b>134</b>	<b>219</b>	<b>207</b>	<b>130</b>	<b>237</b>	<b>224</b>	<b>143</b>	<b>248</b>	<b>232</b>	<b>155</b>	<b>248</b>	<b>234</b>	<b>157</b>

U razdoblju od 2026. do 2030. planira se nabava 55 novih vlakova, od čega 11 elektrodizelskih vlakova za daljinski promet, 9 baterijskih, 34 elektrobaterijska i jedan vlak na vodik.

Sve kategorije motornih vlakova trebaju imati slična tehnička rješenja kako bi se smanjili troškovi održavanja i nabave rezervnih dijelova. Po realizaciji nabave prijevozna usluga pružat će se elektromotornim vlakovima čija maksimalna brzina iznosi 160 km/h, dizel-motornim vlakovima čija maksimalna brzina iznosi 120 km/h, elektrobaterijskim vlakovima s najvećom dopuštenom brzinom do 160 km/h, odnosno u baterijskom modu rada s najvećom dopuštenom brzinom do 120 km/h te baterijskim vlakovima s najvećom dopuštenom brzinom do 120 km/h. Elektrodizelski motorni vlakovi za daljinski promet također će imati maksimalnu brzinu od 160 km/h, a interijer će biti prilagođen za dulja putovanja. Novi niskopodni vlakovi jamče kvalitetniju uslugu, pristupačni su za osobe s invaliditetom, opremljeni su suvremenom opremom i pristupom besplatnom internetu, pouzdaniji su i omogućuju uvođenje novih linija. Po završetku obnove cijelog voznog parka, a što se planira do 2032., kvaliteta usluge će na svim prugama biti na razini koju putnici i zaslužuju, a uz modernizirane pruge, očekuje se i smanjenje vremena putovanja u cilju još konkurentnijega željezničkog putničkog prijevoza.



Tablica 5. Nabava novih vlakova za razdoblje 2026. – 2030.

	2026.	2027.	2028.	2029.	2030.	ΣΣ
7 EDMV RP						0
11 EMV GGP EU						0
10 EMV RP EU						0
BEMV BMV						0
6 EDMV	6					6
5 EDMV DP		5				5
4 BEMV			4			4
4 BMV			4			4
24 BEMV			8	12	4	24
1 H MV				1		1
5 BMV			5			5
6 BEMV				6		6
<b>UKUPNO</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>55</b>

## 5. LJUDSKI RESURSI

Prema stručnoj spremi najveću skupinu čine radnici sa srednjom stručnom spremom, što je 84,87 % od ukupnog broja radnika. Prema starosnoj dobi najveći broj radnika su radnici od 51 do 60 godina. S obzirom na starosnu strukturu, nužno je pravovremeno planiranje novih zapošljavanja kako bi poslovne procese odlaskom radnika u mirovinu preuzeli novi radnici.

Tablica 6. Struktura zaposlenika po stručnoj spremi

HKO		Broj zaposlenih prema stručnoj spremi														ΣΣ	
OPIS	M	Ž	8		7				6		SSS	VK V	KV	NSS	PKV		NK V
			Dr. sc.	Mr. sc.	univ. spec.	VSS	univ. mag.	mag.	univ. bacc.	bacc.							
31.12.2024.	1.173	439	0	7	1	92	27	8	3	72	1362	3	4	27	1	5	1.612
Udjeli (%)	72,77	27,23	0,00	0,43	0,06	5,71	1,67	0,50	0,19	4,47	84,49	0,19	0,25	1,67	0,06	0,31	100
30.9.2025.	1.189	450	0	7	1	92	30	7	3	74	1391	3	4	21	1	5	1.639
Udjeli (%)	72,54	27,46	0,00	0,43	0,06	5,61	1,83	0,43	0,18	4,51	84,87	0,18	0,24	1,28	0,06	0,31	100

Tablica 7. Dobna struktura zaposlenika

OPIS	Starosna dob radnika					ΣΣ
	do 30	31-40	41-50	51-60	61 i više	
31.12.2024.	158	293	420	620	121	1.612
Udjeli (%)	9,80	18,18	26,05	38,46	7,51	100
30.9.2025.	182	307	414	598	138	1.639
Udjeli (%)	11,10	18,73	25,26	36,49	8,42	100

Broj radnika u sljedećem srednjoročnom razdoblju ovisit će o više faktora, od kojih su najvažniji obujam voznog reda, nabava i isporuka novih vlakova te reorganizacija poslovnih procesa.

Nastavno na iznesene pokazatelje, u sljedećem razdoblju potrebno je planirati zapošljavanje radnika koji će imati potrebno obrazovanje i stručna znanja za obavljanje poslova. Nužno je zapošljavanje mladih motiviranih radnika spremnih na sudjelovanje u reorganizaciji poslovnih procesa te kontinuirano učenje i usavršavanje.

Tablica 8. Broj radnika za razdoblje 2026. – 2030.

Red. br.	Broj zaposlenika / Godina	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan
		2026.	2027.	2028.	2029.	2030.
	Broj zaposlenih na početku razdoblja	1.650	1.660	1.670	1.670	1.670
	Ukupno otišli radnici	20	20	30	30	30
	Ukupno primljeni radnici	30	30	30	30	30
	Razlika primljenih i otišlih radnika	10	10	0	0	0
	Broj zaposlenih na kraju razdoblja	1.660	1.670	1.670	1.670	1.670

## 6. FINANCIJSKO POSLOVANJE

Mjere i aktivnosti opisane u prethodnim poglavljima imaju za cilj povećanje broja prevezenih putnika, odnosno povećanje vlastitih prihoda od prijevoza.

### 6.1. Račun dobiti i gubitka 2026. – 2030.

Povećanjem broja vlakova, kontinuiranim usklađivanjem voznog reda, većom učestalošću usluge i redovitijim intervalima očekuje se porast broja putnika uz prosječnu stopu od 6,7 % godišnje te vlastitih prihoda od prodaje karata uz prosječnu stopu od 4,2 % godišnje.

Tablica 9. Račun dobiti gubitka 2026. – 2030. u tis. eur

#### PRIHODI

Red. br.	Elementi	Plan 2026.	Plan 2027.	Plan 2028.	Plan 2029.	Plan 2030.
1	2	4	5	6	7	8
<b>I.</b>	<b>UKUPNI PRIHODI (A+B)</b>	<b>179.667</b>	<b>183.445</b>	<b>188.713</b>	<b>192.324</b>	<b>194.248</b>
<b>A.</b>	<b>POSLOVNI PRIHODI (1+2+3)</b>	<b>179.417</b>	<b>183.145</b>	<b>188.413</b>	<b>192.024</b>	<b>193.948</b>
<b>1.</b>	<b>Prihodi od prijevoza (1.1+1.2.)</b>	<b>144.938</b>	<b>137.686</b>	<b>133.816</b>	<b>174.517</b>	<b>175.240</b>
1.1.	Prihodi od prodaje karata (1.1.1.+1.1.2.)	21.610	22.686	23.816	24.517	25.240
1.1.1.	Prihodi od unutarnjeg prijevoza	16.360	17.121	17.917	18.352	18.798
1.1.1.1	Lokalni i daljinski prijevoz	11.460	11.976	12.515	12.815	13.123
1.1.1.2	Gradsko-prigradski prijevoz	4.900	5.145	5.402	5.537	5.676
1.1.2.	Prihodi od međunarodnog prijevoza	5.250	5.565	5.899	6.164	6.442
1.2.	Prihod temeljem ugovora o javnim uslugama	123.328	115.000	110.000	150.000	150.000
<b>2.</b>	<b>Prihodi od aktiviranja novih sredstava</b>	<b>4.600</b>	<b>6.000</b>	<b>7.300</b>	<b>7.300</b>	<b>7.300</b>
<b>3.</b>	<b>Ostali poslovni prihodi</b>	<b>29.879</b>	<b>39.459</b>	<b>47.297</b>	<b>10.207</b>	<b>11.408</b>
3.1.	Prihodi od korištenja vagona	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
3.2.	Prihodi od zakupa vagona i lokomotiva	300	300	300	300	300
3.3.	Prihod od prodaje hrane i pića u vlaku	20	20	20	20	20
3.4.	Prihodi od zakupa prostora	87	89	92	94	97
3.5.	Ostali prihodi	27.972	37.550	45.385	8.293	9.491
<b>B</b>	<b>FINANCIJSKI PRIHODI (1.+2.)</b>	<b>250</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>
<b>1.</b>	<b>Prihodi od kamata</b>	<b>105</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>
<b>2.</b>	<b>Prihodi od dividendi</b>	<b>145</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>

## RASHODI

Red. br.	Elementi	Plan 2026.	Plan 2027.	Plan 2028.	Plan 2029.	Plan 2030.
1	2	4		6	7	8
<b>II.</b>	<b>UKUPNI RASHODI (A+B)</b>	<b>179.553</b>	<b>183.130</b>	<b>188.362</b>	<b>191.962</b>	<b>193.809</b>
<b>A.</b>	<b>POSLOVNI RASHODI (OD 1. DO 7.)</b>	<b>179.300</b>	<b>182.697</b>	<b>187.609</b>	<b>191.209</b>	<b>193.056</b>
<b>1.</b>	<b>Materijalni troškovi (1.1.+1.2.)</b>	<b>23.275</b>	<b>23.661</b>	<b>24.027</b>	<b>24.448</b>	<b>24.823</b>
1.1.	Materijal i rezervni dijelovi	1.579	1.600	1.600	1.650	1.650
1.2.	Energija	21.696	22.061	22.427	22.798	23.173
1.2.1.	Pogonska energija	20.750	21.061	21.377	21.698	22.023
1.2.2.	Ostala energija	946	1.000	1.050	1.100	1.150
<b>2.</b>	<b>Usluge (od 2.1. do 2.7.)</b>	<b>72.951</b>	<b>73.214</b>	<b>74.530</b>	<b>75.465</b>	<b>76.278</b>
2.1.	Usluge održavanja	51.081	51.835	52.620	52.879	53.169
2.1.1.	Održavanje vozila	50.251	51.005	51.770	52.029	52.289
2.1.2.	Ostalo održavanje	830	830	850	850	880
2.2.	Usluge vuče	100	100	100	100	100
2.3.	Usluge manevre	900	900	900	900	900
2.4.	Usluge tehničkog pregleda	2	2	2	2	2
2.5.	Usluge najma trase	10.520	10.625	10.731	10.839	10.947
2.6.	Usluge Informatike	4.865	4.252	4.677	5.246	5.660
2.7.	Ostale usluge	5.483	5.500	5.500	5.500	5.500
<b>3.</b>	<b>Troškovi radnika</b>	<b>61.105</b>	<b>62.022</b>	<b>62.952</b>	<b>63.896</b>	<b>64.855</b>
3.1.	Plaće s porezima i doprinosima	53.616	54.420	55.237	56.065	56.906
3.2.	Naknade radnicima	7.489	7.601	7.715	7.831	7.949
3.2.1.	Prijevoz na posao i s posla	1.334	1.354	1.374	1.395	1.416
3.2.2.	Ostale naknade radnicima	6.155	6.247	6.341	6.436	6.533
<b>4.</b>	<b>Nematerijalni troškovi</b>	<b>2.016</b>	<b>2.100</b>	<b>2.100</b>	<b>2.100</b>	<b>2.100</b>
<b>5.</b>	<b>Amortizacija</b>	<b>18.500</b>	<b>19.900</b>	<b>22.200</b>	<b>23.800</b>	<b>23.600</b>
<b>6.</b>	<b>Ostali rashodi</b>	<b>1.303</b>	<b>1.300</b>	<b>1.300</b>	<b>1.300</b>	<b>1.300</b>
<b>7.</b>	<b>Vrijednosno usklađenje imovine</b>	<b>150</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>200</b>	<b>100</b>
<b>B.</b>	<b>FINANCIJSKI RASHODI</b>	<b>253</b>	<b>433</b>	<b>753</b>	<b>753</b>	<b>753</b>
<b>1.</b>	<b>Kamate na kredite</b>	<b>250</b>	<b>430</b>	<b>750</b>	<b>750</b>	<b>750</b>
<b>2.</b>	<b>Zatezne kamate</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>Nerealizirani gubici financijske imovine</b>					
<b>4.</b>	<b>Ostali rashodi financiranja (interkalarna kamata)</b>					
<b>C.</b>	<b>DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (I.-II.)</b>	<b>114</b>	<b>315</b>	<b>350</b>	<b>361</b>	<b>439</b>
<b>D.</b>	<b>POREZ NA DOBIT</b>					
<b>III.</b>	<b>DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (D.-E.)</b>	<b>114</b>	<b>315</b>	<b>350</b>	<b>361</b>	<b>439</b>



## 6.2. Bilanca 2026. – 2030.

Tablica 10. Bilanca 2026. – 2030.

	u tisućama eura				
	31.12.2026.	31.12.2027.	31.12.2028.	31.12.2029.	31.12.2030.
<b>Dugotrajna imovina</b>	<b>525.266</b>	<b>569.020</b>	<b>665.931</b>	<b>790.807</b>	<b>852.061</b>
Nematerijalna imovina	6.824	6.870	8.374	10.135	11.964
Materijalna imovina	508.508	552.216	647.623	770.738	830.163
Dugotrajna financijska imovina	8.146	8.146	8.146	8.146	8.146
<b>Potraživanja</b>					
Odgođena porezna imovina	1.788	1.788	1.788	1.788	1.788
<b>Kratkotrajna imovina</b>	<b>10.303</b>	<b>10.558</b>	<b>10.973</b>	<b>11.378</b>	<b>11.878</b>
Zalihe	505	300	100	100	100
Potraživanja	7.298	7.258	7.273	7.278	7.278
<b>Kratkotrajna financijska imovina</b>					
Novac u banci i blagajni	2.500	3.000	3.600	4.000	4.500
Plaćeni troškovi bud.razdoblja	0	0	0	0	0
<b>AKTIVA</b>	<b>535.569</b>	<b>579.578</b>	<b>676.904</b>	<b>802.185</b>	<b>863.939</b>
<b>Kapital i rezerve</b>	<b>253.942</b>	<b>254.256</b>	<b>254.606</b>	<b>254.967</b>	<b>255.407</b>
Rezerviranja	4.500	4.000	4.000	4.000	4.000
Dugoročne obveze	11.930	19.658	24.011	24.100	24.080
Kratkoročne obveze	27.345	31.600	34.700	32.500	30.600
Odgođeno pl.troš. i prihod bud.raz.	237.852	270.064	359.587	486.618	549.852
<b>PASIVA</b>	<b>535.569</b>	<b>579.578</b>	<b>676.904</b>	<b>802.185</b>	<b>863.939</b>

## 6.3. Tijek novca 2026. – 2030.

Tablica 11. Tijek novca 2026. – 2030. u tis. eur

Naziv pozicije	AOP oznaka	PLAN 31.12.2026.	PLAN 31.12.2027.	PLAN 31.12.2028.	PLAN 31.12.2029.	PLAN 31.12.2030.
<b>NOVČANI TOKOVI OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>						
1. Dobit prije oporezivanja	1	114	315	350	361	439
2. Usklađenja (AOP 003 do 010):	2	24.753	27.033	30.453	31.753	31.453
a) Amortizacija	3	18.500	19.900	22.200	23.800	23.600
b) Dobici i gubici od prodaje i vrijednosna usklađenja dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine	4	150	500	500	200	100
c) Dobici i gubici od prodaje, nerealizirani dobici i gubici i vrijednosna usklađenja financijske imovine	5					
d) Prihodi od kamata i dividendi	6	-250	-300	-300	-300	-300
e) Rashodi od kamata	7	253	433	753	753	753
f) Rezerviranja	8	1.500	500			
g) Tečajne razlike (nerealizirane)	9					
h) Ostala usklađenja za nenovčane transakcije i nerealizirane dobitke i gubitke	10	4.600	6.000	7.300	7.300	7.300
i) Povećanje ili smanjenje novčanih tokova prije promjena u radnom kapitalu (AOP 001+002)	11	24.867	27.348	30.803	32.114	31.892
3. Promjene u radnom kapitalu (AOP 013 do 016)	12	21.776	2.975	2.793	-2.346	-2.019
a) Povećanje ili smanjenje kratkoročnih obveza	13	2.104	3.230	3.078	-2.111	-1.919
b) Povećanje ili smanjenje kratkotrajnih potraživanja	14	19.491	40	-15	-5	0
c) Povećanje ili smanjenje zaliha	15	331	205	200	0	0
d) Ostala povećanja ili smanjenja radnog kapitala	16	-150	-500	-470	-230	-100
II Novac iz poslovanja (AOP 011+012)	17	46.643	30.323	33.596	29.768	29.873
4. Novčani izdaci za kamate	18	-253	-430	-753	-753	-753
5. Plaćeni porez na dobit	19					
<b>A) NETO NOVČANI TOKOVI OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI (AOP 017 do 019)</b>	<b>20</b>	<b>46.390</b>	<b>29.893</b>	<b>32.843</b>	<b>29.015</b>	<b>29.120</b>
<b>NOVČANI TOKOVI OD INVESTICIJSKIH AKTIVNOSTI</b>						
1. Novčani primici od prodaje dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine	21					
2. Novčani primici od prodaje financijskih instrumenata	22					
3. Novčani primici od kamata	23	105	150	150	150	150
4. Novčani primici od dividendi	24	145	150	150	150	150
5. Novčani primici s osnove povrata danih zajmova i štednih uloga	25					
6. Ostali novčani primici od investicijskih aktivnosti	26	76.345	26.211	82.223	119.731	55.934
III Ukupno novčani primici od investicijskih aktivnosti (AOP 021 do 026)	27	76.595	26.511	82.523	120.031	56.234
1. Novčani izdaci za kupnju dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine	28	-134.726	-63.654	-119.141	-148.646	-84.854
2. Novčani izdaci za stjecanje financijskih instrumenata	29					
3. Novčani izdaci s osnove danih zajmova i štednih uloga za razdoblje	30					
4. Stjecanje ovisnog društva, umanjeno za stečeni novac	31					
5. Ostali novčani izdaci od investicijskih aktivnosti	32					
IV Ukupno novčani izdaci od investicijskih aktivnosti (AOP 028 do 032)	33	-134.726	-63.654	-119.141	-148.646	-84.854
<b>B) NETO NOVČANI TOKOVI OD INVESTICIJSKIH AKTIVNOSTI (AOP 027+033)</b>	<b>34</b>	<b>-58.131</b>	<b>-37.143</b>	<b>-36.618</b>	<b>-28.615</b>	<b>-28.620</b>
<b>NOVČANI TOKOVI OD FINACIJSKIH AKTIVNOSTI</b>						
1. Novčani primici od povećanja temeljnog (upisanog) kapitala	35	3.168				
2. Novčani primici od izdavanja vlasničkih i dužničkih financijskih instrumenata	36					
3. Novčani primici od glavnice kredita, pozajmica i drugih posudbi	37	6.405	7.750	4.375	0	0
4. Ostali novčani primici od financijskih aktivnosti	38					
V Ukupno novčani primici od financijskih aktivnosti (AOP 035 do 038)	39	9.573	7.750	4.375	0	0
1. Novčani izdaci za otplatu glavnice kredita, pozajmica i drugih posudbi i dužničkih financijskih instrumenata	40					
2. Novčani izdaci za isplatu dividendi	41					
3. Novčani izdaci za financijski najam	42					
4. Novčani izdaci za otkup vlastitih dionica i smanjenje temeljnog (upisanog) kapitala	43					
5. Ostali novčani izdaci od financijskih aktivnosti	44					
VI Ukupno novčani izdaci od financijskih aktivnosti (AOP 040 do 044)	45	0	0	0	0	0
<b>C) NETO NOVČANI TOKOVI OD FINACIJSKIH AKTIVNOSTI (AOP 039+045)</b>	<b>46</b>	<b>9.573</b>	<b>7.750</b>	<b>4.375</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Nerealizirane tečajne razlike po novcu i novčanim ekvivalentima	47					
<b>D) NETO POVEĆANJE ILI SMANJENJE NOVČANIH TOKOVA (AOP 020+034+046+047)</b>	<b>48</b>	<b>-2.168</b>	<b>500</b>	<b>600</b>	<b>400</b>	<b>500</b>
<b>E) NOVAC I NOVČANI EKIVALENTI NA POČETKU RAZDOBLJA</b>	<b>49</b>	<b>4.668</b>	<b>2.500</b>	<b>3.000</b>	<b>3.800</b>	<b>4.000</b>
<b>F) NOVAC I NOVČANI EKIVALENTI NA KRAJU RAZDOBLJA (AOP 048+049)</b>	<b>50</b>	<b>2.500</b>	<b>3.000</b>	<b>3.600</b>	<b>4.000</b>	<b>4.500</b>

#### 6.4. Poslovni rizici

Upravljanje rizicima podrazumijeva utvrđivanje, procjenjivanje i praćenje rizika u odnosu na poslovne ciljeve djelatnosti prijevoza putnika te poduzimanja potrebnih mjera radi smanjenja rizika sa svrhom poboljšavanja sposobnosti ostvarivanja strateških ciljeva. Potrebne aktivnosti poduzimaju se primjenom financijskog upravljanja i kontrola sa svrhom smanjenja rizika, odnosno opsega neizvjesnosti, koji bi mogli biti prijetnja ostvarenju zadanih ciljeva. Nadalje, proces upravljanja rizicima sastavni je dio procesa planiranja i upravljanja poslovnim procesima sa svrhom boljeg odlučivanja, povećanja učinkovitosti, optimiziranja raspoloživih sredstava te razvoja pozitivne organizacijske kulture.

##### Vanjski rizici

- financijska ograničenja ugovora o javnim uslugama u željezničkom putničkom prijevozu
- ovisnost kvalitete prijevozne usluge o stanju željezničke infrastrukture
- rizik likvidnosti
- nedostatak kvalificiranih radnika na tržištu
- dugotrajni postupci javne nabave
- poremećaji na globalnom tržištu uslijed ratnih zbivanja u Ukrajini
- epidemije
- elementarne nepogode.

##### Unutarnji rizici

- zastarjeli vozni park na neelektrificiranim prugama
- poremećaji u prometu zbog kvarova vozila
- neadekvatni kapaciteti za održavanje voznog parka
- nepovoljna starosna struktura zaposlenika
- dugogodišnji sudski sporovi koji mogu prouzrokovati nepredviđene troškove.

Upravljanje rizicima definirano je Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15 i NN 102/19) kao cjelovit proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika u odnosu na poslovne ciljeve te poduzimanje potrebnih mjera radi smanjenja rizika. Interno upravljanje rizicima u matičnom društvu HŽ Putnički prijevoz propisano je Uputom o upravljanju rizicima i Strategijom upravljanja rizicima.

## 7. PROGRAMI I PROJEKTI INVESTICIJA

U razdoblju 2026. – 2030. planiraju se ukupne investicije u iznosu od 579.228 tisuća eura.

Investicije u postojeće prijevozne kapacitete (vagone, lokomotive i vlakovi) iznose 13.000 tisuća eura, a nabava novih motornih vlakova iznosi 386.709 tisuća. U razdoblju od 2026. do 2030. planira se nabava 55 novih vlakova, od čega 11 elektrodizelskih vlakova za daljinski promet, 9 baterijskih, 34 elektrobaterijska i jedan vlak na vodik. Za investicijsko održavanje i izgradnju objekata predviđeno je 158.438 tisuća eura, a za informatizaciju sustava 21.081 tisuću eura.

Tablica 12. Investicije HŽPP-a 2026. – 2030.

Red. Broj	Opis	Plan 2026.	Plan 2027.	Plan 2028.	Plan 2029.	Plan 2030.	Σ
1.	Investicije u prijevozne kapacitete	4.000	1.130	3.390	3.390	1.090	13.000
2.	Nabava prijevoznih kapaciteta	43.003	49.639	141.067	118.200	34.800	386.709
3.	Investicije u objekte	7.588	11.500	9.750	60.000	69.600	158.438
4.	Informatizacija društva	4.652	1.385	11.524	1.676	1.844	21.081
UKUPNO: (1.+2.+3.+4.)		59.243	63.654	165.731	183.266	107.334	579.228

Tablica 13. Nabava novih vlakova 2015. – 2030.

	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.	2028.	2029.	2030.	ΣΣ
10 EMV RP		10					5	1									16
10 EMV GPP		6	4					6									16
DMV RP			1		3	1						7					12
11 EMV EU FOND								3	14	4							21
BEMV i BMV												2					2
6 EDMV												6					6
5 EDMV DP													5				5
4 BEMV														4			4
4 BMV														4			4
24 BEMV														8	12	4	24
1 H MV															1		1
5 BMV														5			5
6 BEMV															6		6
UKUPNO	16	5	0	0	3	1	5	10	14	4	9	6	5	21	19	4	122

### 7.1. Ulaganja u objekte u funkciji HŽPP-a

Planom investicija od 2026. do 2030. predviđena su ulaganja u opremu i objekte koji su u funkciji kvalitetnog obavljanja djelatnosti poduzeća. Navedena ulaganja odnose se na uređenje zgrada, depoa, poslovnih

prostora i poboljšanja uvjeta rada. Iznos predviđen za sanaciju i izgradnju objekata iznosi 158.438 tisuća eura. Daljnja nabava novih vlakova iziskuje ulaganje u modernizaciju i izgradnju objekata za održavanje prijevoznih kapaciteta. U navedenom razdoblju planira se početak izgradnje tehničko-logističkog centra Zagreb te ulaganja u radionice za održavanje voznog parka u Koprivnici, Osijeku, Puli, Varaždinu, Vinkovcima i Splitu.

## 7.2. Informatizacija sustava

Za učinkovito kontinuirano i dugoročno upravljanje promjenama organizacije i informatizacije poslovanja planiraju se ulaganja u informatizaciju sustava u iznosu od 21.081 tisuću eura.

Program informatizacije sastoji se od projekata podrške ključnim poslovnim procesima u organizaciji, infrastrukturnih projekata i projekata koji su usko povezani s ispunjenjem zahtjeva informacijske i kibernetičke sigurnosti.

Ulaganja u sustav prodaje uključuju osnovnu nadogradnju postojećih funkcionalnosti sustava prodaje, čime će se olakšati upravljanje aktualnim tarifama i prodajom, te ulaganje u novu mobilnu aplikaciju za kupnju karata i informiranje putnika.

Projekti podrške poslovanju imaju za cilj poboljšati poslovanje te, kroz proces digitalizacije postojećih procesa, osigurati učinkovitije upravljanje.

Infrastrukturni projekti obuhvaćaju nadogradnju data centra, nadogradnju K2 i SharePoint okoline te nadogradnju sustava nadzora operativnih uvjeta i fizičke sigurnosti. Navedene projektne aktivnosti ujedno su i preventivne aktivnosti u postizanju više razine kibernetičke sigurnosti.



## 8. SWOT ANALIZA

Strateška analiza položaja HŽPP-a u njegovu vanjskom okruženju kroz razumijevanje makroekonomskih, socio-demografskih i tehnoloških uvjeta poslovanja te usporedna analiza s europskim operaterima u željezničkom putničkom prijevozu omogućili su identifikaciju potencijalnih mogućnosti i prijetnji razvoju HŽPP-a. Istovremeno su se kroz detaljnije razumijevanje unutarnjeg okruženja HŽPP-a, odnosno glavnih resursa i kompetencija kojima HŽPPo raspolaže te identifikaciju izazova u operativnom i financijskom poslovanju uočile najveće snage i potencijalne slabosti.

Uočene snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje razvoju HŽPP-a prikazane su u SWOT analizi.

Tablica 14. SWOT analiza

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ jedini nacionalni željeznički putnički prijevoznik</li> <li>▪ prijevozna ponuda prilagođena svim ciljnim skupinama</li> <li>▪ prigradski željeznički prijevoz kao najbrži način povezivanja s centrom grada</li> <li>▪ pružanje usluge prijevoza u međunarodnom prometu</li> <li>▪ ekološka prihvatljivost željezničkog prijevoza</li> <li>▪ pristupačne cijene željezničkog prijevoza</li> <li>▪ sigurnost i udobnost željezničkog prijevoza</li> <li>▪ sigurnost pružanja usluge kroz višegodišnji ugovor o javnim uslugama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zastarjeli vozni park na neelektrificiranim prugama</li> <li>▪ poremećaji u prometu zbog kvarova vozila</li> <li>▪ neadekvatni kapaciteti za održavanje voznog parka</li> <li>▪ ovisnost kvalitete prijevozne usluge o stanju željezničke infrastrukture</li> <li>▪ niska razina integriranosti s ostalim oblicima prijevoza</li> <li>▪ nepovoljna starosna struktura i razina stručne kvalifikacije zaposlenika</li> <li>▪ nedostatak dodatnih infrastrukturnih sadržaja u kolodvorima i stajalištima</li> <li>▪ razvijena cestovna infrastruktura</li> <li>▪ negativna percepcija HŽPP-a u općoj javnosti</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ modernizacija voznog parka</li> <li>▪ zagušenost cestovne mreže u vršnim razdobljima</li> <li>▪ unaprjeđenje prijevozne usluge</li> <li>▪ razvoj i integracija gradsko-prigradskog željezničkog sustava s ostalim prijevoznicima u većim gradovima</li> <li>▪ jačanje svijesti građana o prednostima željezničkog prijevoza</li> <li>▪ uvođenje novih tehnologija</li> <li>▪ obnova željezničke infrastrukture koja će rezultirati kraćim vremenom putovanja</li> <li>▪ korištenje sredstava europskih strukturnih fondova za financiranje investicija i planiranih aktivnosti</li> <li>▪ efikasnija promocija usluga ciljnim skupinama</li> <li>▪ porast potražnje za željezničkim putničkim prijevozom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ moguć ulazak konkurenata na domaće tržište željezničkih putničkih usluga</li> <li>▪ otežano održavanje redovnih prijevoznih kapaciteta i česti kvarovi starijih vozila</li> <li>▪ nepouzdana usluga prijevoza zbog učestalih radova i smanjivanja brzine na prugama</li> <li>▪ jačanje konkurencije autobusnih prijevoznika</li> <li>▪ jačanje konkurencije niskobudžetnih zrakoplovnih prijevoznika u unutarnjem prometu</li> <li>▪ negativni demografski trendovi</li> </ul>

Iz matrice je razvidno da se HŽPP kontinuirano susreće s izazovima u poslovanju od kojih je primarno naglasak na ovisnosti o kratkoročnom i dugoročnom stanju infrastrukture te strukturi voznog parka na neelektrificiranim prugama (oko 63 % pruga). S druge strane, željeznički putnički prijevoz u Republici Hrvatskoj ima perspektivu zbog potencijalnog rasta broja prevezenih putnika, ekološke prihvatljivosti i veće energetske učinkovitosti u odnosu na cestovni putnički prijevoz. Tako je primjerice već danas na pojedinim relacijama prijevozna potražnja veća od mogućnosti jer HŽPP nema dovoljno raspoloživih mobilnih kapaciteta za organizaciju prijevoza na svim relacijama. Stoga najavljena modernizacija i ulaganja u željezničku infrastrukturu i željeznički sektor mogu predstavljati polugu za razvoj HŽPP-a.

Ipak, time ne prestaje snažna ovisnost HŽPP-a o makroekonomskim kretanjima, statusu i razini ulaganja u željezničku infrastrukturu te dugoročnim ugovorima za poticanje putničkog prijevoza. Pri tome je nedvojbeno da dugoročno poslovanje i jedinstvenost položaja na tržištu domaćega putničkog željezničkog prijevoza HŽPP-u daje prednost za daljnji rast. Pri tome je nužna poluga daljnjeg razvoja i transformacija poslovnog i operativnog modela poslovanja koji mora biti orijentiran prema tržištu, prilagodljiv i proaktivan prema potrebama i zahtjevima putnika.

Stoga najveće snage HŽPP-a leže u poziciji jedinog pružatelja usluge željezničkoga putničkog prijevoza, pristupačnim cijenama prijevoza i prilagođenoj prijevoznj ponudi svim ciljnim skupinama kojom se ostvaruje konkurentna prednost u odnosu na druge oblike putničkog prijevoza. Valja naglasiti i ekološku prihvatljivost putovanja željeznicom, što potvrđuju i nabava elektromotornih, elektrobaterijskih i baterijskih vlakova. Relativnu sigurnost u poslovanju pri tom daje postojanje višegodišnjeg PSO ugovora za poticanje putničkog prijevoza, koji osigurava financijsku stabilnost i održivost poslovanja.

Kao najveća slabost HŽPP-a nameće se zastarjelost voznog parka na neelektrificiranim prugama, poremećaji u prometu zbog kvarova vozila i ovisnost kvalitete prijevozne usluge o stanju željezničke infrastrukture koja se odražava u nižoj kvaliteti, pouzdanosti i udobnosti pružene usluge. Pojavljuje se i problem neadekvatnih kapaciteta za održavanje voznog parka. U kolodvorima i stajalištima nedostaju dodatni infrastrukturni sadržaji kao npr. uslužni objekti, parkirališta za automobile i bicikle i sl. Zbog navedenih slabosti, dolazi do negativne percepcije HŽPP-a u općoj javnosti.

Nedvojbeno je da glavne prilike za HŽPP proizlaze iz očekivanog rasta potražnje za željezničkim putničkim prijevozom zbog podizanja kvalitete usluge puštanjem u promet novih vlakova i daljnjem prilagođavanju prijevozne ponude. Očekivana ulaganja u obnovu željezničke infrastrukture koja će rezultirati kraćim vremenom putovanja bit će ključna za veću atraktivnost i kvalitetu daljinskog prijevoza. Uz to, među prilikama su razvoj i integracija gradsko-prigradskog željezničkog sustava s ostalim prijevoznicima u većim gradovima. Korištenje sredstava europskih fondova za financiranje investicija i planiranih aktivnosti također pruža širok spektar mogućnosti.

S druge strane, dugotrajnost modernizacije željezničke infrastrukture jedna je od glavnih prijetnji razvoju HŽPP-a. Uz to, s obzirom na liberalizaciju tržišta željezničkoga putničkog prijevoza, moguć je ulazak prvih konkurenata na tržište putničkoga željezničkog prijevoza koji će od HŽPP-a tražiti bržu prilagodbu tržišnim uvjetima poslovanja. Uz negativne demografske trendove, dodatnu prijetnju predstavljat će i jačanje konkurencije autobusnih prijevoznika.

Bez značajnih investicija u podizanje kvalitete prijevozne usluge HŽPP neće moći udovoljiti potrebama i očekivanjima tržišta, kao ni prilagoditi se liberalizaciji tržišta. Stoga je HŽPP orijentiran na nabavu novih vlakova. Nakon puštanja u promet novih elektromotornih vlakova te baterijskog i elektrobaterijskog vlaka, kojima je značajno podignuta kvaliteta usluge, HŽPP je usmjeren na daljnju nabavu vlakova kojima će se zamijeniti stari vlakovi koji voze na neelektrificiranim prugama. Ulaganja u vozni park rezultat će mogućnošću povećanja frekvencije vlakova i broja putnika te smanjenju onečišćenja okoliša. Uz nove

vlakove i realizaciju najavljenih investicija u željezničku infrastrukturu, očekuje se znatno unaprjeđenje željezničkog sustava u cilju osiguranja kvalitetne mobilnosti korištenjem javnoga željezničkog prijevoza.

HŽ Putnički prijevoz d.o.o.  
Strojarska cesta 11, 10 000 Zagreb

predsjednik Uprave

mr. sc. Željko Lukić, dipl. ing.



## Popis tablica

Tablica 1. Makroekonomski pokazatelji u RH.....	6
Tablica 2. Vrijeme putovanja .....	10
Tablica 3. Prijevoz putnika za razdoblje 2026. – 2030. ....	17
Tablica 4. Vučna vozila po serijama za razdoblje 2026. – 2030. ....	19
Tablica 5. Nabava novih vlakova za razdoblje 2026. – 2030. ....	20
Tablica 6. Struktura zaposlenika po stručnoj spremi.....	21
Tablica 7. Dobna struktura zaposlenika.....	21
Tablica 8. Broj radnika za razdoblje 2026. – 2030. ....	21
Tablica 9. Račun dobiti gubitka 2026. – 2030. u tis. eur.....	22
Tablica 10. Bilanca 2026. – 2030. ....	24
Tablica 11. Tijek novca 2026. – 2030. u tis. eur.....	25
Tablica 12. Investicije HŽPP-a 2026. – 2030. ....	27
Tablica 13. Nabava novih vlakova 2015. – 2030. ....	27
Tablica 14. SWOT analiza .....	29

*Popis grafikona*

<i>Grafikon 1. Prevezeni putnici po vrstama prijevoza .....</i>	<i>9</i>
<i>Grafikon 2. Ostvareni PKM-i po vrstama prijevoza.....</i>	<i>9</i>
<i>Grafikon 3. Cijene karata po pojedinim relacijama za vlak i autobus.....</i>	<i>11</i>