

STRATEŠKI PLAN

TRGOVAČKOG DRUŠTVA LIBURNIJA D.O.O. ZADAR

ZA RAZDOBLJE OD 2026. DO 2032.

Prosinac 2025.

LIBURNIJA

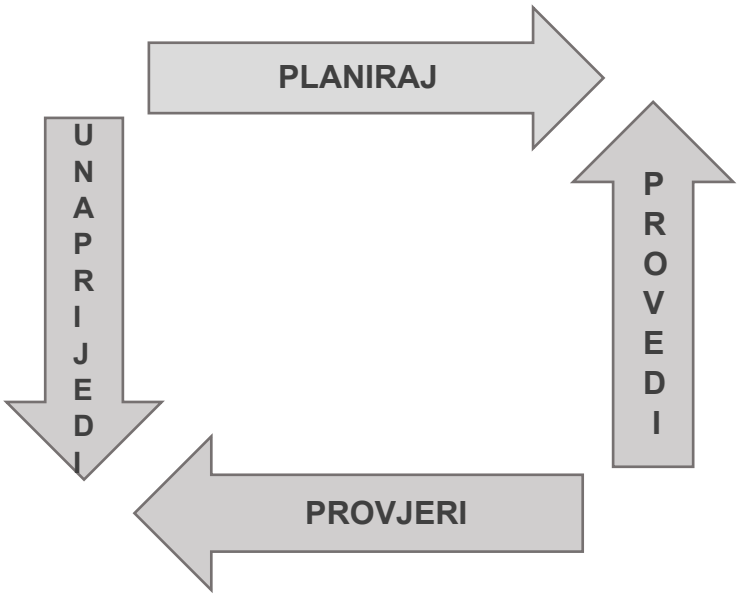
Sadržaj

1. UVOD ... 3
1.1. Svrha izrade Strateškog plana razvoja TD Liburnija d.o.o. ... 3
1.2. Metodologija izrade Strateškog plana razvoja TD Liburnija d.o.o. ... 4
2. ANALIZA STANJA ... 6
2.1. Osnovni podaci o društvu ... 6
2.2. Povijest društva i kadrovska struktura ... 6
2.3. Opis djelatnosti društva, imovine, resursa i tehnologije ... 8
2.3.1 Pregled korištene opreme, strojeva, vozila i građevina ... 10
2.4. Analiza poslovnih procesa ... 13
2.5. Tržište prodaje usluga TD Liburnija d.o.o. ... 15
2.6. Financijski podaci o društvu ... 15
2.7. Pravna osnova i strateški okvir ... 17
3. ANALIZA POLOŽAJA NA TRŽIŠTU ... 17
3.1. SWOT i PEST analiza te analiza dionika ... 17
4. STRATEŠKI PLAN RAZVOJA TD LIBURNIJA D.O.O. U RAZDOBLJU OD 2026. DO 2032. GODINE ... 21
4.1. Opći strateški cilj razvoja ... 21
4.2. Temeljne vrijednosti, vizija i misija ... 22
4.3. Razvojne potrebe društva po područjima ... 23
4.4. Specifični ciljevi razvoja ... 24
4.5. Razvojne perspektive društva prikazane kroz specifične ciljeve i projekte ... 24
4.6. Financijski okvir provedbe strateškog plana od 2026. do 2032. godine ... 31
4.7. Mogući izvori financiranja po specifičnim ciljevima ... 34
4.8. Mogući izvori financiranja ukupno po godinama ... 35
4.9. Usklađenost s lokalnim, nacionalnim i europskim strategijama i planovima ... 36
5. UPRAVLJANJE PROVEDBOM I PRAĆENJE PROVEDBE PLANA ... 38
6. ZAKLJUČAK ... 39

1. UVOD

1.1. Svrha izrade Strateškog plana razvoja TD Liburnija d.o.o.

Planiranjem razvoja tvrtka usmjerava organizacijske resurse prema postizanju dugoročnih ciljeva i održivog rasta poslovanja. Proces planiranja treba se odvijati ciklički i sustavno – analizom, identifikacijom i postavljanjem ciljeva i razvojem strategija, alokacijom resursa i definiranjem specifičnih aktivnosti potrebnih za njihovo ostvarenje, zatim provjerom i unaprjeđenjem postignutih rezultata te temeljem analize ponovnim ulaskom u ciklus planiranja.



Kvalitetnim planiranjem tvrtka određuje najučinkovitiji put do jasno definiranog željenog dugoročnog cilja, određuje prioritete kako bi se uštedjelo vrijeme i optimizirali ljudski, financijski i materijalni resursi, iskoristile vlastite prednosti i stvorio osjećaj sigurnosti u smislu prepoznavanja rizika i prilika u okruženju te suočavanja s promjenama i nesigurnostima na tržištu.

Strateškim planiranjem određuju se opći strateški cilj razvoja i specifični ciljevi te planovi kako do tih ciljeva doći, stvara se popis projekata koje treba provesti da bi se ciljevi postigli, identificiraju prioriteti i rizici na putu postizanja ciljeva te definira interna struktura tvrtke koja će najbolje odgovarati potrebama postizanja definiranih ciljeva.

Postojanje jasnog plana razvoja pomaže u donošenju informiranih odluka, a uprava tvrtke može bolje razumjeti implikacije različitih opcija i odabrati one koje najbolje podržavaju strateške ciljeve tvrtke. Planiranje razvoja omogućuje bolje upravljanje projektima, resursima i procesima, što dovodi do ukupnog povećanja učinkovitosti organizacije, održivog rasta i razvoja poslovanja.

1.2. Metodologija izrade Strateškog plana razvoja TD Liburnija d.o.o.

Za izradu Strateškog plana razvoja TD Liburnija odabrana je metoda strateškog planiranja koja uključuje različite perspektive, poznata kao "Bilanca postignuća" (Balanced Scorecard). Metoda bilance postignuća zasniva se na sljedećim idejama:

1. samo financijski pokazatelji poslovanja nisu dovoljni za upravljanje složenom organizacijom u složenim uvjetima poslovanja,
2. uravnoteženi uvid u performanse organizacije mora uključiti barem četiri ključna područja (perspektive) kako bi se pravilno procijenile performanse tvrtke i postigao uravnotežen pristup planiranju.

Ova metoda osigurava provedbu strategije u djelo te pokreće sve raspoložive resurse za njeno ostvarenje, koristeći povratnu spregu učenja na temelju povratnih informacija.

Financijska perspektiva

Ova perspektiva usmjerena je na financijske ciljeve i rezultate koji su ključni za uspjeh tvrtke. Financijski pokazatelji uključuju prihode, profit, povrat na investiciju, novčani tok i druge ključne financijske parametre. Ciljevi su postizanje financijske stabilnosti, rasta i profitabilnosti.

Perspektiva korisnika

Ova perspektiva usmjerena je na zadovoljenje potreba i očekivanja kupaca ili korisnika proizvoda/usluga. Pokazatelji su kvaliteta proizvoda/usluga, zadovoljstvo kupaca, tržišni udjel i drugi relevantni čimbenici povezani s kupcima odnosno, u slučaju Liburnije, korisnicima usluga. Ciljevi su poboljšanje zadovoljstva kupaca, povećanje lojalnosti i udjela na tržištu, odnosno u slučaju Liburnije kao zakonski određenog monopolista, povećanje zadovoljstva i proširenje baze korisnika usluga.

Perspektiva poslovnih procesa

Ova perspektiva usredotočuje se na ključne poslovne procese i aktivnosti koje tvrtka mora izvršiti kako bi postigla svoje ciljeve. Ključni su pokazatelji učinkovitost poslovnih procesa, inovacije, kvaliteta proizvoda/usluga, operativna izvrsnost i druge relevantne mjere. Ciljevi su povećanje učinkovitosti, smanjenje troškova, inovacije i poboljšanje kvalitete usluga.

Perspektiva učenja i razvoja kadrova

Ova perspektiva odnosi se na sposobnost tvrtke da se prilagodi promjenama, uči iz iskustava i razvija svoje zaposlenike. Pokazatelji uključeni u ovu perspektivu jesu razvoj zaposlenika, inovacijski kapacitet, istraživanje i razvoj, tehnološka stručnost i drugi čimbenici koji potiču učenje i rast. Ciljevi su razvoj ljudskih resursa, inovacija, prilagodljivost organizacije i kontinuirano učenje.

Ova je metoda osobito prihvatljiva kad se radi o strateškom planiranju razvoja tvrtke koja je pružatelj javnih komunalnih usluga kao što je TD Liburnija, koja nije usmjerena na profit, već je glavni cilj zadovoljstvo korisnika, zadovoljenje zakonskih normi i pokrivanje troškova rada cijenom usluga.

Izrada strateškog plana razvoja društva obuhvatila je sljedeće faze:

1. **istraživanje i analizu situacije** u kojoj je izvršeno prikupljanje statističkih i analitičkih podataka, pregled postojeće dokumentacije i strateških dokumenata više razine, rad u skupinama s ključnim osobama na SWOT i PEST analizi;

2. **strateško planiranje** koje je obuhvatilo promišljanje, oblikovanje i vrednovanje željenog smjera razvoja, odnosno definiranje vizije i misije, strateških ciljeva, prioriteta i ključnih provedbenih mjera odnosno projekata koji će doprinijeti ostvarivanju razvojnih ciljeva društva, a koji su popraćeni i financijskim planom;

3. **praćenje i vrednovanja postignutog** čime će se omogućiti kontinuirano ocjenjivanje i unaprjeđivanje postignutog, što se ostvaruje donošenjem kratkoročnih operativnih planova, definiranjem načina koordiniranja provedbom strategije, ali i vrednovanjem postignuća prema zadanim indikatorima za ciljeve, prioritete i mjere, koje će se provoditi u zadanim vremenskim razmacima od godinu dana, budući da TD Liburnija donosi godišnje planove poslovanja, koji će od sada biti usklađeni s ovim strateškim planom razvoja.

Slika 1. Faze izrade strategije



2. ANALIZA STANJA

2.1. Osnovni podaci o društvu

Naziv tvrtke:	LIBURNIJA, usluge prijevoza putnika u javnom prometu d.o.o.
Skraćeni naziv tvrtke:	Liburnija d.o.o.
Sjedište:	Ante Starčevića 1, Zadar
OIB:	03655700167
Matični (porezni) broj:	060035124
Registarski sud:	Trgovački sud u Zadru
Pravni oblik:	društvo s ograničenom odgovornošću
Članovi društva – osnivači:	Grad Zadar (58,24%), Općina Bibinje, Općina Kali, Grad Nin, Općina Novigrad, Općina Poličnik, Općina Posedarje, Općina Preko, Općina Kukljica, Općina Ražanac, Općina Sali, Općina Starigrad, Općina Sukošan, Općina Škabrnja, Općina Vir, Općina Zemunik Donji, Općina Galovac, Općina Privlaka, Općina Vrsi, Grad Biograd na Moru, Grad Obrovac, Općina Pakoštane, Općina Pašman i Općina Sveti Filip i Jakov.
Direktor:	Slobodan Erslan
Banka:	Erste bank d.d., IBAN: HR1824020061100799354 OTP banka d.d., IBAN: HR0624070001100359021 Raiffeisen BANK d.d., IBAN: HR8224840081100419156 Zagrebačka banka d.d., IBAN: HR8823600001000000013

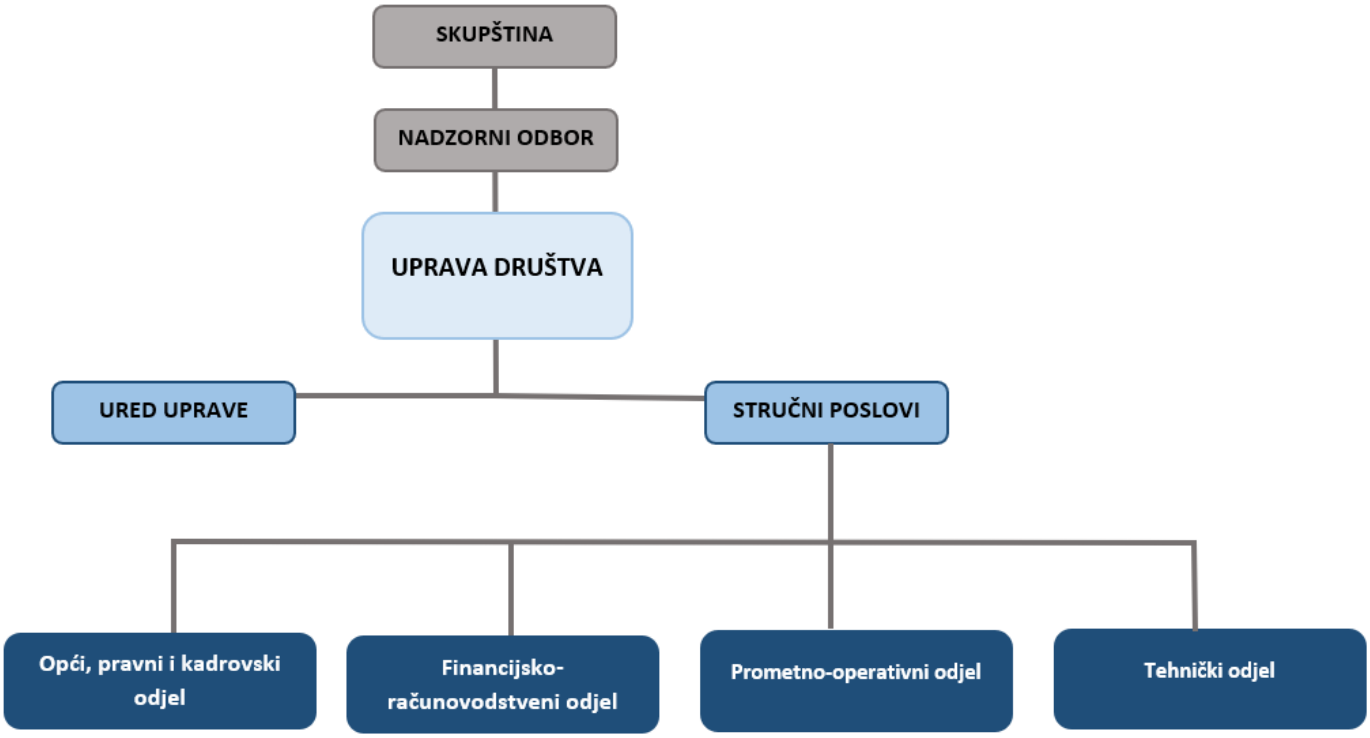
2.2. Povijest društva i kadrovska struktura

Trgovačko društvo Liburnija d.o.o. sa sjedištem u Zadru, u većinskom je vlasništvu Grada Zadra (58,24%), a ostalo su: Općine Bibinje, Kali, Grad Nin, Općine Novigrad, Poličnik, Posedarje, Kukljica, Preko, Ražanac, Sali, Starigrad, Sukošan, Škabrnja, Vir, Zemunik Donji, Galovac, Privlaka, Vrsi, Grad Biograd na Moru, Grad Obrovac, Općine Pakoštane, Pašman i Sveti Filip i Jakov. Osnovano je Odlukom Gradskog vijeća Grada Zadra 1992 godine (“Službeni vjesnik općina Benkovac, Biograd na moru, Obrovac i Zadar" broj: 5/92, 6/92 i 8/92), a započelo s poslovanjem 10.09.1996. godine. Društvo je osnovano kako bi Grad Zadar, kao jedinica lokalne samouprave, osigurala trajno i kvalitetno obavljanje javnog prijevoza putnika u gradskom i prigradskom prometu.

U 2024. godini u društvu Liburnija d.o.o. prosječan broj zaposlenih tijekom godine iznosio je 230. Društvom upravlja direktor Slobodan Erslan, koji zastupa društvo pojedinačno i samostalno. Ustrojstvo društva je sljedeće:

- Opći i kadrovski odjel
- Financijsko-računovodstveni odjel
- Prometno-operativni odjel
- Tehnički odjel.

Slika 2. Ustrojstvo društva Liburnija d.o.o.



Tablica 1: Struktura zaposlenih

ORGANIZACIJSKA JEDINICA MJESTO RADA	PREDVIĐENI BROJ IZVRŠITELJA 2025.	POPUNJENOST 30.11.2025.	PREDVIĐENI BROJ IZVRŠITELJA 2026.	PLAN POPUNJENOSTI 2026.
URED UPRAVE	2	1 (50%)	1	1 (100%)
OPĆI I KADROVSKI ODJEL	3	3 (100%)	3	3 (100%)
FINANCIJSKO-RAČUNOVODSTVENI ODJEL	9	9 (100%)	9	9 (100%)
PROMETNO-OPERATIVNI ODJEL	185	184 (99,45%)	185	185 (100%)
TEHNIČKI ODJEL	52	46 (88,46%)	52	46 (88,46%)
UKUPNO	**251**	**243 (96,8%)**	**250**	**244 (97,6%)**

Izvor: Liburnija d.o.o.

2.3. Opis djelatnosti društva, imovine, resursa i tehnologije

Djelatnost društva temelji se na pružanju usluge prijevoza putnika u gradskom i prigradskom javnom linijskom cestovnom prometu; održavanje i popravak motornih vozila; usluge autobusnog kolodvora prihvat i otprema putnika i vozila, prodaja putnih karata, davanje informacija o kretanju autobusa, prihvat i čuvanje prtljage; organiziranje i provođenje turističkih putovanja u zemlji i inozemstvu.

S obzirom na ukupno stanje i odnose koji vladaju na prometnom tržištu koje karakteriziraju promjenjivost cijena pogonskog goriva ali i ostalih troškova poslovanja, Društvo će unaprjeđenjem poslovanja nastojati kontinuirano povećavati prihod i smanjivati troškove.

Liburnija d.o.o. nastavit će poboljšavati kvalitetu usluge javnog prijevoza građanima na području Grada Zadra i prigradskih jedinica lokalne samouprave (JLS), te osigurati njegovu održivost.

Nova vozila se nabavljaju i kako bi se osigurao standard usluge javnog prijevoza kako je definirano Okvirnim ugovorom o uslugama u javnom interesu i osiguranju javnog prijevoza, te kako bi se smanjio štetni utjecaj na okoliš i emisija CO2.

Servis vozila

Održavanje i popravak vozila jedna je od djelatnosti Liburnije d.o.o., povezana s osnovnom djelatnošću javnog prijevoza putnika.

Služba održavanja autobusa posjeduje dugogodišnje iskustvo nastalo održavanjem vozila Liburnije d.o.o., stručno osoblje te dobro opremljenu radionicu za preventivno, periodičko i korektivno održavanje autobusa.

Pružaju se sve usluge od najjednostavnijih popravaka, zamjene pa do generalnog popravka agregata i opreme na vozilima (motori, mjenjači, automatski automatizirani i ručni, diferencijali, pokretači, alternatori, kompresori i slično).

Liburnija d.o.o. također obavlja i uslugu vanjskog i unutarnjeg pranja autobusa.

Oglašavanje na autobusima

Liburnija d.o.o. u suradnji s tvrtkom Media oglasi d.o.o. Zadar nudi mogućnost oglašavanja na vanjskim površinama vozila Liburnija d.o.o.

U nastavku je prikazan ostvareni broj prevezenih putnika u 2024., projekcija za 2025. godini, te planirani broj prevezenih putnika u 2026. godini.

Tablica 2: Putnici s kupljenim kartama

OPIS	Ostvarenje 2024. godina	Projekcija 2025. godina	Plan 2026. godina
Uže gradsko područje	569.520	526.000	580.000
Šire gradsko područje	73.939	88.000	90.000
Prigradsko područje	319.118	326.800	350.000
UKUPNO	962.577	940.800	1.020.000

Izvor: Liburnija d.o.o.

Prijevoz osoba s invaliditetom

Liburnija d.o.o. u suradnji s Odjelom gradske uprave Grada Zadra za socijalnu skrb i zdravstvo organizira prijevoz za osobe s invaliditetom posebnim vozilom koje je prilagođeno i namijenjeno prijevozu osoba s invaliditetom.

Prijevoz se organizira na posao, rekreaciju, liječenje i radnu terapiju, a pravo na takav oblik prijevoza imaju osobe koje imaju prijavljeno prebivalište na području Grada Zadra i koje su učlanjene u Udrugu tjelesnih invalida Zadarske Županije - Zadar.

Tablica 3: Putnici određene kategorije građana – osobe s određenim oblikom invaliditeta

OPIS	Ostvarenje 2024. godina	Projekcija 2025. godina	Plan 2026. godina
Uže gradsko područje	4.050	4.150	4.500
Šire gradsko područje	N/A	N/A	N/A
Prigradsko područje	N/A	N/A	N/A
UKUPNO	4.050	4.150	4.500

Izvor: Liburnija d.o.o.

Povremeni prijevoz

Liburnija d.o.o. obavlja uslugu organizacije prijevoza koja uključuje najam autobusa namijenjenog za komercijalne svrhe, za izlete i ugovorene vožnje, kako u zemlji, tako i u inozemstvu.

Na raspolaganju su autobusi koji svojim tehničkim karakteristikama udovoljavaju visokim standardima prijevoza kako na kraćim tako i na duljim relacijama, te omogućavaju potpun komfor putnika, udobnost i sigurnost tijekom vožnje. Sjedala su opremljena i sigurnosnim pojasevima i rukohvatima u skladu s Pravilnikom o uvjetima koje moraju ispunjavati autobusi za organizirani prijevoz djece školske dobi.

Tablica 4: Učenici na školskim linijama i putnici na povremenom prijevozu

OPIS	Ostvarenje 2024. godina	Projekcija 2025. godina	Plan 2026. godina
Školske linije	48.000	54.000	54.000
Povremeni prijevoz	16.200	17.300	20.000
UKUPNO	**64.200**	**71.300**	**74.000**

Izvor: Liburnija d.o.o.

Tablica 5: Ukupno prevezeni putnici

OPIS	Ostvarenje 2024. godina	Projekcija 2025. godina	Plan 2026. godina
Uže gradsko područje	3.761.256	3.800.000	4.094.000
Šire gradsko područje	151.253	240.000	272.000
Prigradsko područje	1.056.256	1.060.000	1.145.000
Školske linije	48.000	54.000	54.000
Povremeni prijevoz	16.200	17.300	20.000
UKUPNO	**5.032.965**	**5.171.300**	**5.585.000**

Izvor: Liburnija d.o.o.

Projekcija prometne potražnje u putničkom prometu proizlazi iz socio-ekonomskih projekcija, a odnosi se na stanovništvo i ukupnu zaposlenost u regiji. S uvođenjem besplatnog prijevoza za sve umirovljenike na području grada Zadra, a koji su ujedno i većinski korisnici usluge javnog prijevoza, očekuje se veći broj prevezenih putnika u 2026. godini u odnosu na prošlu godinu.

2.3.1 Pregled korištene opreme, strojeva, vozila i građevina

Liburnija d.o.o., kao pružatelj javnog linijskog cestovnog prijevoza putnika na području Grada Zadra i Zadarske županije, raspolaže voznim parkom i pratećom opremom prilagođenima specifičnostima gradskog, prigradskog i otočnog prometa. Društvo uz prijevoz obavlja i održavanje vozila te kolodvorske usluge.

Liburnija d.o.o. raspolaže sa ukupno 89 autobusa i slijedećim kapacitetom:

Tablica 6: Broj autobusa kojima Liburnija d.o.o. raspolaže

	2024. godina			2025. godina		
Opis	**Gradsko područje**	**Prigradsko**	**Ukupno**	**Gradsko područje**	**Prigradsko**	**Ukupno**
BROJ AUTOBUSA	29	59	**88**	29	60	**89**
BROJ SJEDEĆIH MJ	957	3.109	**4.066**	957	3.098	**4.055**
BROJ STAJAĆIH MJ.	1.818	1.542	**3.360**	1.818	1.562	**3.380**
UKUPNO MJESTA	2.775	4.651	**7.426**	2.775	4.660	**7.435**
SNAGA (KW)	6.650	14.040	**20.690**	6.650	14.150	**20.800**

Izvor: Liburnija d.o.o.

U slijedećem pregledu prikazana je starosna struktura voznog parka:

Tablica 7: Starosna struktura voznog parka u 2025.

STAROST	Broj autobusa	%
0-1godine	1	1,12
2-5 godina	21	23,60
6-10 godina	31	34,83
11-15 godina	3	3,37
16-20 godina	26	29,22
21-25 godina	7	7,86
Ukupno	**89**	**100**

Izvor: Liburnija d.o.o.

Godine proizvodnje autobusa nalaze se u rasponu od 2002. godine do 2025. godine. Najstarija vozila voznog parka Liburnije su 2002. godište, sedam vozila dok su ostala vozila koja su svakodnevno u prometu na gradskim i prigradskim linijama u rasponu od 2003. do 2022. godišta što bi značilo da prosječna starost vozila za održavanje redovnog voznog reda na gradskim i prigradskim linijama iznosi 11 godina.

U javnom linijskom cestovnom prometu Društvo obavlja gradski i prigradski prijevoz putnika na području Grada Zadra i Zadarske županije, uključujući povezivanje otoka. Međugradske relacije nisu dio redovnoga linijskog prometa društva; takve vožnje obavljaju se kao ugovoreni odnosno povremeni prijevoz. Podaci o broju i duljinama pojedinih linija vode se u važećem voznom redu Društva.

Sukladno voznom redu i prema duljinama linija te sa izvanrednim prijevozima ostvaruju se ukupno prijedeni kilometri i to:

Tablica 8: ukupno prijedeni kilometri – gradski, prigradski promet

OPIS	PRIJEĐENI KM		
	Ostvareno	**Projekcija**	**Plan**
	2024. godina	2025. godina	2026. godina
1.	2.	3.	4.
GRADSKI PROMET	**1.589.636**	**1.381.456**	**1.370.000**
-uže gradsko područje	1.099.649	958.456	950.000
-šire gradsko područje	489.987	423.000	420.000
PRIGRADSKI I POVREMENIPROMET	**2.843.371**	**2.473.656**	**2.400.000**
UKUPNO	**4.433.007**	**3.855.112**	**3.770.000**

Izvor: Liburnija d.o.o.

U 2026. godini linijski promet organizirat će se prema važećim voznim redovima, uz usklađivanje prijevozne ponude s prometnom potražnjom, raspoloživim vozačima i voznim parkom.

Tablica 9: Pogonsko gorivo (u litrama)

UTROŠENO GORIVO	OSTVARENO 2024. GODINA	PROJEKCIJA 2025. GODINA	PLAN 2026. GODINA
EURODIESEL	1.517.000	1.500.000	1.500.000

Izvor: Liburnija d.o.o.

U 2026. godini očekuje se zadržavanje iste razine potrošnje goriva u odnosu na 2025. godinu.

2.4. Analiza poslovnih procesa

Tablica 10. Pregled poslovnih procesa Liburnija d.o.o.

PROCESI FINANCIJSKOG POSLOVANJA	
FP1	**Proces izrade i donošenja Plana poslovanja**
FP1.1	Postupak izrade i donošenja Plana poslovanja
FP1.2	Postupak praćenja izvršenja Plana poslovanja
FP2	**Proces stvaranja i praćenja ugovornih obveza**
FP2.1	Postupak stvaranja i praćenja ugovornih obveza
FP3	**Proces rješavanje prigovora/žalbi**
FP3.1	Postupak rješavanje prigovora/žalbi
PROCESI FINANCIJSKOG UPRAVLJANJA	
FU1	**Proces izrade Izjave o fiskalnoj odgovornosti**
FU1.1	Postupak izrade Izjave o fiskalnoj odgovornosti
FU2	**Proces otkrivanja, postupanja i izvješćivanja o nepravilnostima u upravljanju sredstvima Društva**
FU2.1	Postupak otkrivanja, postupanja i izvješćivanja o nepravilnostima u upravljanju sredstvima Društva
FU2.2	Postupak unutarnjeg prijavljivanja nepravilnosti
FU3	**Proces poslovno odlučivanje – razina Direktor (redovno, izvanredno)**
FU3.1	Postupak poslovno odlučivanje – razina Direktor (redovno, izvanredno)
FU4	**Proces sudjelovanja u izradi strategija**
FU4.1	Postupak sudjelovanja u izradi strategija
FU5	**Proces osiguranja imovine i osoba**
FU5.1	Postupak osiguranja imovine i osoba
FU6	**Proces izrade zahtjeva za povrat dijela plaćene trošarine za dizelsko gorivo u komercijalnom prijevozu robe i putnika**
FU6.1	Postupak izrade zahtjeva za povrat dijela plaćene trošarine za dizelsko gorivo u komercijalnom prijevozu robe i putnika
PROCESI KNJIGOVODSTVA	
K1	**Proces zaprimanja, likvidacije i plaćanja računa i ostalih zahtjeva**
K1.1	Postupak zaprimanja, kontrole i obrade računa i ostalih zahtjeva
K1.2	Postupak plaćanja računa i ostalih zahtjeva
K2	**Proces blagajničkog poslovanja**
K2.1	Zaprimanje gotovinskih uplata
K2.2	Gotovinske isplate
K2.3	Zaključivanje blagajne i likvidacija blagajne
K3	**Proces knjigovodstva**
K3.1	Knjiženje izlaznih računa
K3.2	Knjiženje ulaznih računa
K3.3	Knjiženje nefinancijske imovine (dugotrajne imovine i sitnog inventara)
K3.4	Knjiženje ostalih poslovnih događaja i izrada bilance stanja
K4	**Proces usklađivanja analitičke evidencije i glavne knjige**
K4.1	Postupak usklađivanja analitičke evidencije i glavne knjige
K5	**Knjigovodstveni postupci pri izradi financijskih izvještaja**
K5.1	Priprema za izradu financijskih izvještaja
K5.2	Izrada financijskih izvješća
K6	**Proces sastavljanje godišnjeg obračuna**
K6.1	Postupak sastavljanja godišnjeg obračuna
K7	**Proces obračuna putnih naloga**
K7.1	Postupak obračuna putnih naloga
K8	**Proces obračuna PDV-a**
K8.1	Postupak obračuna PDV-a

PROCESI NABAVE	
N1	**Proces javna nabava**
N1.1	Otvoreni postupak javne nabave
N1.2	Postupak nabave društvenih i drugih posebnih usluga
N1.3	Ograničeni postupak javne nabave
N1.4	Pregovarački postupak bez prethodne objave poziva za nadmetanje
N2	**Proces jednostavne nabave**
N2.1	Postupak jednostavne nabave
N3	**Proces izrade i donošenja Plana nabave**
N3.1	Postupak izrade i donošenja Plana nabave
PROCESI OPĆIH POSLOVA	
O1	**Proces zaprimanja, otpreme i arhiviranja dokumenta**
O1.1	Postupak zaprimanja, otpreme i arhiviranja dokumenta
O1.2	Postupak kreiranja, otpreme, čuvanja i arhiviranja ugovora
O1.3	Postupak izdavanja arhivskog i registraturnog gradiva
O2	**Proces zastupanje Društva pred pravosudnim i upravnim tijelima**
O2.1	Parnični postupak
O2.2	Postupak upravnog spora
O3	**Proces zaprimanja roba, radova i usluga**
O3.1	Postupak zaprimanja robe
O3.2	Postupak zaprimanja radova
O3.3	Postupak zaprimanja usluga
O4	**Proces pripreme i održavanje sjednica Skupštine Društva**
O4.1	Postupak pripreme i održavanje sjednica Skupštine Društva
O5	**Proces zapošljavanja**
O5.1	Redovni postupak zapošljavanja
O5.2	Postupak prijave i odjave radnika na HZMO i HZZO
O6	**Proces o pravu na pristup informacijama**
O6.1	Postupak savjetovanja s javnošću
O6.2	Postupak ostvarivanja prava na pristup informacijama
O6.3	Postupak izrade i dostave Izvješća o provedbi Zakona o pravu na pristup informacijama
O7	**Proces zaštite osobnih podataka**
O7.1	Postupak zaštite osobnih podataka
PROCESI PRIHODA	
P1	**Proces naplate prihoda**
P1.1	Postupak naplate prihoda
P1.2	Postupak pokretanja ovrha putem odvjetnika
P2	**Proces reklamiranja na površinama autobusa (vanjsko)**
P2.1	Postupak reklamiranja na površinama autobusa (vanjsko)
P3	**Proces stvaranja prihoda od zakupa**
P3.1	Postupak davanja u zakup DMI putem natječaja
P3.2	Postupak davanja u zakup DMI putem pojedinačnog zahtjeva
P4	**Proces izvršenja usluga ugovorenog prijevoza**
P4.1	Postupak izvršenja usluga ugovorenog prijevoza
P5	**Proces izdavanja karata i pokaza**
P5.1	Postupak izdavanja karata i pokaza
PROCESI RASHODA	
R1	**Proces obračuna i isplata plaća i naknada**
R1.1	Vođenje evidencija radnog vremena
R1.2	Vođenje evidencija za obračun naknade za prijevoz na posao
R1.3	Postupak obračuna i isplata plaća i naknada
R2	**Proces zaduživanja, traženja suglasnosti i jamstava**
R2.1	Postupak zaduživanja, traženja suglasnosti i jamstava
R3	**Proces isplaćivanja i kontrole donacija, pomoći, subvencija**

R3.1	Postupak isplaćivanja i kontrole donacija, pomoći, subvencija
PROCESI UPRAVLJANJA IMOVINOM	
UI1	**Proces godišnjeg popisa imovine i obveza**
UI1.1	Postupak godišnjeg popisa imovine i obveza
UI2	**Proces upravljanja voznim parkom**
UI2.1	Postupak upravljanja voznim parkom
PROCESI UPRAVLJANJA PROJEKTIMA	
UP1	**Proces stručnog vrednovanja opravdanosti i učinkovitosti projekata**
UP1.1	Postupak stručnog vrednovanja opravdanosti i učinkovitosti projekata
UP2	**Proces prijave i provedbe projekta na međunarodnim i nacionalnim natječajima**
UP2.1	Postupak prijave na natječaje
UP2.2	Postupak provedbe projekta

2.5. Tržište prodaje usluga TD Liburnija d.o.o.

Tržište usluga Liburnije d.o.o. obuhvaća korisnike gradskih, prigradskih i otočnih linija, učenike, studente, zaposlene, umirovljenike i druge putnike. Sljedeća tablica prikazuje prodane karte, a ne broj jedinstvenih osoba. Obuhvat i kategorizaciju potrebno je razlikovati od ukupnog broja prevezenih putnika.

Tablica 11. Broj korisnika usluga prema područjima - putnici s kupljenim kartama

OPIS	Projekcija 2025. godina	Plan 2026. godina
Uže gradsko područje	526.000	580.000
Šire gradsko područje	88.000	90.000
Prigradsko područje	326.800	350.000
UKUPNO	940.800	1.020.000

Izvor: Liburnija d.o.o.

2.6. Financijski podaci o društvu

Projekcija prihoda izrađena je na temelju procjene da se obveze izvršavaju u roku, a da istovremeno Društvo nije opterećeno problemima tekuće likvidnosti. Primarni dio prihoda ostvaruje se od prijevoza putnika sa plaćenim kartama, a neizostavno je primanje naknade od Grada Zadra odnosno nedostajućeg dijela prihoda za djelatnost prijevoza putnika u javnom prometu na području grada Zadra.

PRIHODI OD PRODAJE U 2025. – 5.200.000 EUR

Odnosi se na prihod ostvaren od prijevoza putnika sa plaćenim kartama u linijskom prijevozu i posebnom prijevozu.

OSTALI POSLOVNI PRIHODI U 2025. – 4.710.000 EUR

Najveći dio ostalih prihoda je naknada nedostajućeg dijela prihoda za djelatnost prijevoza putnika u javnom prometu na području grada Zadra, prihod od povrata trošarine na dizelska goriva, prihod od Projekta nabave novih autobusa, naknade za obavljanje javne usluge prijevoza u ZŽ, prihodi od prodaje otpadnog materijala, prihod od naknade štete osiguravatelja, te drugi prihodi.

PROJEKCIJA RASHODA

Kod projekcije rashoda vodilo se računa o tome da se ne povećavaju ukupni troškovi poslovanja na koje se može utjecati pri čemu se posebno imalo u vidu i to da se nekontroliranim smanjenjem troškova ne dovede u pitanje sigurno odvijane prometa, a time i prijevoz putnika.

MATERIJALNI TROŠKOVI U 2025. – 2.670.000 EUR

Na neke troškove, a pogotovo kad je energija u pitanju, teško je ili gotovo nemoguće utjecati. Kada je eurodiesel kao pogonsko gorivo u pitanju, troškovi su određeni na temelju zadnjih poznatih cijena i naših normativa potrošnje kao i spoznaje o potrošnji pogonskog goriva. U kojoj mjeri će se stabilizirati tržište naftnih derivata, odnosno da li će cijene i dalje varirati, teško je procijeniti.

Ostali troškovi materijala i usluga sastoje se od troškova održavanja i zaštite, usluge registracije vozila, najma, troškova promidžbe, intelektualnih, komunalnih usluga i drugih troškova.

AMORTIZACIJA U 2025. – 1.162.000 EUR

Amortizacija autobusa iz projekata priznaje se u prihode u razdobljima i omjerima u kojima se priznaje trošak amortizacije te imovine.

TROŠKOVI ZAPOSLENIKA – 5.930.000 EUR

Plan troškova osoblja odnosno plaća usklađen je s odredbama Pravilnika o radu. U 2026. godini nije planiran rast osnovice plaće.

OSTALI TROŠKOVI U 2025. – 935.000 EUR

Ovom grupom troškova obuhvaćeni su svi ostali troškovi poslovanja kao što su dnevnice i putni troškovi, materijalna prava radnika, naknade članovima nadzornih odbora, troškovi osiguranja, bankarske usluge, članarine, naknade te ostali troškovi.

OSTALI POSLOVNI RASHODI – 4.000 EUR

Ostale poslovne rashode čine troškovi donacija, manjkova, naknadno utvrđenih rashoda i izravnog otpisa nenaplaćenih potraživanja.

FINANCIJSKI RASHODI U 2025. – 5.000 EUR

Troškovi koji se odnose na kamate za dugoročne i kratkoročne kredite te tečajne razlike.

Društvo aktivno upravlja rizicima u poslovanju i nastoji umanjiti njihov potencijalni utjecaj na financijsku izloženost Društva. Razvojni projekti planiraju se samo uz utvrđene izvore financiranja, provjeru ekonomske opravdanosti i odgovarajuće odluke nadležnih tijela.

2.7. Pravna osnova i strateški okvir

Pravna osnova za pružanje javne usluge prijevoza putnika u lokalnom prometu na području Grada Zadra je Zakon o prijevozu u cestovnom prometu (NN 41/18, 98/19, 30/21, 89/21, 114/22, 136/24) i Zakon o komunalnom gospodarstvu (NN 68/18, 110/18, 32/20, 145/24) .

Pravni dokumenti na kojima se zasniva pružanje javne usluge prijevoza putnika u lokalnom prometu na području Grada Zadra su Odluka o komunalnim djelatnostima Gradskog vijeća Grada Zadra („Glasnik Grada Zadra“ 1/2019), Opći uvjeti prijevoza putnika („Glasnik Grada Zadra 9/2019).

Strateški dokument na kojim se zasnivao sustav javnog prijevoza putnika na području grada Zadra je Plan održive urbane mobilnosti Grada Zadra. Plan definira ciljeve i mjere održivog prometnog sustava Grada Zadra. Mjere su grupirane prema području djelovanja i služe kao smjernice i podloga za daljnji razvoj prometnog sustava Grada Zadra.

3. ANALIZA POLOŽAJA NA TRŽIŠTU

3.1. SWOT i PEST analiza te analiza dionika

Važna metoda analize poslovanja je provedba SWOT analize kojom se, za potrebe strateškog planiranja razvoja organizacije identificiraju snage (Strengths), slabosti (Weaknesses), prilike (Opportunities) i prijetnje (Threats). Snage i slabosti predstavljaju interna svojstva organizacije, dok su prilike i prijetnje vanjski aspekti poslovanja, a svi zajedno u kombinaciji utječu na mogućnosti razvoja organizacije. Prepoznate snage organizacije treba iskoristiti za izgradnju smjera budućeg razvoja, na njima temeljiti razvojne projekte, dok je prepoznate slabosti nužno pravilnim

planiranjem i provedbom razvojnih projekata prevladati i pretvoriti u snage, odnosno postupno smanjivati njihov utjecaj na ukupno poslovanje društva.

Za razliku od snaga i slabosti koje su unutarnja svojstva organizacije i ovise o njenom ustrojstvenom uređenju i vodstvu, prilike i prijetnje su vanjski čimbenici koji iz perspektive organizacije nastaju bez mogućnosti utjecaja organizacije na njihov tijek. Prilike stoga treba iskoristiti kao pogonsku silu za razvoj, a utjecaj prijetnji kao vanjskih negativnih utjecaja, potrebno je koliko je god moguće ublažiti ili ako je moguće u potpunosti ukloniti.

PEST ili PESTLE analiza je strukturirana metoda koja se u strateškom planiranju koristi za procjenu vanjskih čimbenika koji mogu utjecati na organizaciju ili projekt. Sastoji se od analize političkih, ekonomskih, socijalnih, tehnoloških (PEST), te legislativnih i ekoloških čimbenika (PESTLE).

U sljedećim tablicama prikazani su rezultati provedene SWOT i PEST analize TD Liburnija d.o.o.

Tablica 12. SWOT analiza

UNUTARNJI ČIMBENICI	
SNAGE	**SLABOSTI**
• Važna uloga u zajednici • Sigurni prihodi/tržište • Oprema – nabavljena nova oprema, autobusi • Kvalitetni kadrovi • Velik broj korisnika	• Manjak vlastitih sredstava za daljnja ulaganja (ovisni o Gradu i fondovima EU) • Nedovoljan angažman u povlačenju novca iz fondova EU • Dijelom zastarjela tehnologija • Nedostatak sve potrebne opreme i građevina • Povećan pritisak troškova i potreba za očuvanjem likvidnosti • Nedovoljno educirani korisnici • Nedovoljna iskorištenost platformi društvenih mreža i web stranice za komunikaciju s korisnicima (zastarjeli i neažurirani podaci) • Disperzirano područje obavljanja usluga s malim brojem korisnika na pojedinim područjima • Nedostatak kvalitetnog softverskog rješenja za praćenje svih aspekata poslovanja • Male plaće zaposlenika

VANJSKI ČIMBENICI	
PRILIKE	**PRIJETNJE**
• Razvoj novih tehnologija • Fondovi EU i sredstva FZOEU • Povećanje broja korisnika, povećanje prihoda • Naplata usluge održavanja i popravaka motornih vozila • Povezanost Zadra sa županijskim naseljima, otocima, prometnim čvorištima i turističkim tokovima	• Spora vanjska administracija (birokracija) i dugotrajni postupci javne nabave • Česte promjene propisa i nedovoljno jasni propisi • Dugi rokovi isporuke nove opreme, vozila i strojeva • Nelikvidnost korisnika / neplaćanje računa za pružene usluge • Inflacija (npr. rast cijena goriva) • Ovisnost dijela javne usluge o visini i pravodobnosti naknada javnih naručitelja • Nedostatak profesionalnih vozača i tehničkog osoblja te mogući pad broja putnika

Tablica 13. PEST analiza

POLITIČKI ČIMBENICI	EKONOMSKI ČIMBENICI
• Tvrtka je u većinskom vlasništvu Grada Zadra (58,24%), uz suvlasništvo više JLS u županiji kojima upravlja politika • Politička situacija u Gradu Zadru je stabilna već dugi niz godina • Stabilnost lokalne politike olakšava kontinuitet, ali promjene prioriteta mogu utjecati na subvencije, investicije, vozni red i standard usluge • Političke promjene mogu utjecati na rad tvrtke, ali tvrtka mora poslovati sukladno zakonima i propisima • Politika se često ne obazire na donesene dugoročne strateške ili razvojne planove • Javni prijevoz putnika sve se više promatra kao javna usluga (ugovaranje i financiranje kroz modele javne usluge), što utječe na obvezu razine usluge i kontrolu troškova • Obveze i procedure javnog sektora (npr. javna nabava za vozila/opremu) produžuju rokove nabave i smanjuju fleksibilnost	• Turizam je razvijen, ne postoje problemi s godišnjim fluktuacijama broja korisnika • Smanjuje se ponuda radne snage na tržištu rada, potencijalno zapošljavanje stranih radnika • Prihodi snažno ovise o potražnji za prijevozom (učenici, radnici, turisti) i o strukturi linija (profitabilne vs. društveno potrebne) • Troškovi goriva i energije, održavanja i rezervnih dijelova imaju velik utjecaj na cijenu usluge, rast cijena povećava pritisak na korekcije cijena karata ili veće potpore

SOCIJALNI ČIMBENICI	TEHNOLOŠKI ČIMBENICI
• Dio korisnika (osobito stariji) ne koristi digitalne kanale, pa je nužna kombinacija fizičke prodaje/informiranja i digitalnih usluga • Povećana očekivanja za točnost, pouzdanost i informacije u realnom vremenu (kašnjenja, presjedanja, sezonske linije) • Turizam i sezonalnost stvaraju drukčije potrebe (turističke i sezonske linije, izleti), ali i opterećenje na infrastrukturu kolodvora • Naglasak na pristupačnosti (osobe s invaliditetom, stariji, djeca) – potreba za niskopodnim vozilima, asistencijom i prilagodbom kolodvora	• Nedostatak nekih vozila, strojeva i opreme • Visoke cijene, dugi rokovi isporuke vozila i strojeva • Dijelom stariji vozni park kojem je potrebna obnova • Pokrivenost internetskim pristupom u nekim dijelovima grada • Nedostatak cjelovitog i kvalitetnog informatičkog rješenja za upravljanje procesima i poslovanjem tvrtke

Tablica 14. Analiza dionika – ključnih ciljnih skupina

Ključni korisnici usluga
– učenici i studenti – korisnici gradskog, prigradskog i otočnog prijevoza – zaposleni, umirovljenici, osobe s invaliditetom i drugi putnici – Grad Zadar i druge jedinice lokalne samouprave kao naručitelji javne usluge

Suradnici i partneri (javni, poslovni i civilni sektor)
– Grad Zadar, gradske ustanove i tvrtke – Zadarska županija – Fond za zaštitu okoliša – Dobavljači / Serviseri opreme – Poslovni korisnici i kupci usluga prijevoza – Osnovne škole i vrtići – Udruge civilnog društva
Potencijalni protivnici
– Privatne autobusne kompanije – Pojedini nezadovoljni korisnici

4. STRATEŠKI PLAN RAZVOJA TD LIBURNIJA D.O.O. U RAZDOBLJU OD 2026. DO 2032. GODINE

Strateški plan razvoja je temeljni dokument koji pokazuje strateško usmjerenje tvrtke i pretpostavke za ostvarenje dugoročnih ciljeva, kako bi se osiguralo da taj razvoj bude održiv te kako bi se omogućilo njegovo financiranje iz dostupnih domaćih i EU fondova.

Strateški plan razvoja Liburnije d.o.o. obuhvaća sedmogodišnje plansko razdoblje 2026.–2032. Ciljevi se provode prema godišnjim planovima poslovanja i raspoloživim izvorima financiranja.

4.1. Opći strateški cilj razvoja

Pri definiranju strateških ciljeva polazi se od analize prometne potražnje, raspoloživih vozila, radne snage, financijskih mogućnosti i potreba korisnika. Glavni cilj je povećati kvalitetu, pouzdanost, sigurnost i privlačnost javnog prijevoza te postupno povećati broj putnika kroz prilagodbu mreže linija, bolju dostupnost informacija, obnovu voznog parka i troškovno odgovorno poslovanje.

Opći strateški cilj razvoja TD Liburnija d.o.o.
Osigurati siguran, pouzdan, pristupačan, učinkovit i financijski održiv gradski i prigradski javni prijevoz putnika na području Grada Zadra i Zadarske županije, uz povećanje privlačnosti javnog prijevoza, poboljšanje korisničkog iskustva i smanjenje negativnog utjecaja na okoliš.

4.2. Temeljne vrijednosti, vizija i misija

Kako bi se odredio održivi način postizanja razvojnih ciljeva, radna skupina definirala je temeljne vrijednosti i načela rada tvrtke:

Temeljne vrijednosti	Načela rada
Povjerenje – temelj na kojem se grade dobri i zdravi odnosi s korisnicima i zajednicom **Odgovornost** – temelj uspješnog poslovanja **Stručnost** – jamstvo kvalitete poslovanja **Ekološka osviještenost** – preduvjet održivih rješenja za zdrav i kvalitetan okoliš **Uslužnost** – važan element izgradnje povjerenja	– transparentnost – suradnja – partnerstvo – održivost – inovativnost

Temeljem tako postavljenog općeg strateškog cilja te u skladu s temeljnim vrijednostima i načelima rada, utvrđene su izjave o viziji i misiji tvrtke:

Vizija
Omogućiti pouzdan, siguran i održiv javni prijevoz koji prati suvremene potrebe putnika i pridonosi kvaliteti života lokalne zajednice, tako da javni prijevoz postane poželjan prvi izbor za svakodnevnu mobilnost. Ekološka prihvatljivost osnaživat će se postupnom elektrifikacijom voznog parka, uz osigurane tehničke i financijske uvjete.

Misija
Misija poduzeća je izgrađivanje i zadržavanje pozicije u prijevoznom smislu, te s efikasnom razvojnom politikom i aktivnim prisustvom u interesu korisnika usluga, vlasnika udjela Društva i zaposlenih u poduzeću, ispunjavati sve svoje zakonske obveze.

4.3. Razvojne potrebe društva po područjima

Sukladno utvrđenoj metodologiji izrade strateškog plana razvoja na temelju „bilance postignuća“ (balanced scorecard), utvrđeni su prioriteti odnosno razvojne potrebe tvrtke po perspektivama odnosno područjima djelovanja:

1) financijska perspektiva
2) perspektiva korisnika / suradnika / partnera
3) perspektiva poslovnih procesa
4) perspektiva učenja i razvoja kadrova.

Utvrđene su sljedeće potrebe odnosno prioriteti po perspektivama:

1) Financijska perspektiva
- povećati prihode (novi korisnici, usklađenje cijene javne usluge sa stvarnim troškovima, unaprjeđenje naplate, naplata kazni)
- smanjiti rashode (bolji nadzor nad potrošnjom resursa)
- koristiti sredstva iz dostupnih fondova i povoljnih kredita – korištenje sredstava EU, FZOEU i drugih

2) Perspektiva korisnika / suradnika /partnera
- povećati zadovoljstvo korisnika
- izravna komunikacija s građanima putem službene e-pošte, uz evidenciju i analizu zaprimljenih prijedloga i prigovora
- bolja edukacija korisnika (edukativni materijali, radionice, suradnja sa školama i vrtićima itd.)

3) Perspektiva poslovnih procesa
- unaprjeđenje organizacijske strukture
- definirati jasnije radne upute i procedure te nadzirati izvršenje
- optimizirati radne procese i učinkovitost (korištenje vozila, više smjena)
- uvođenje kvalitetnog softvera za upravljanje svim poslovnim procesima
- praćenje i korištenje modernih tehnologija
- uvođenje obnovljivih izvora energije

4) Perspektiva učenja i razvoja kadrova
- kontinuirana i ciljana edukacija i razvoj zaposlenika
- bolja komunikacija među zaposlenicima
- motivacija zaposlenika (npr. nagrađivanje povećanjem plaća i na druge načine, osluškivanje ideja i prijedloga zaposlenika, team building).

4.4. Specifični ciljevi razvoja

Temeljem utvrđenih razvojnih potreba, definirani su specifični ciljevi po područjima odnosno perspektivama:

1	**Financijska perspektiva**
1.1	Povećati prihode te racionalno i ekonomično upravljati troškovima
1.2	Financirati razvoj korištenjem raspoloživih fondova, nacionalnih i EU te povoljnih kredita
2	**Perspektiva korisnika / suradnika /partnera**
2.1	Osuvremeniti i unaprijediti komunikaciju s korisnicima te odnose sa suradnicima i partnerima
2.2	Kontinuirano educirati korisnike i pojedine dioničke skupine
3	**Perspektiva poslovnih procesa**
3.1	Unaprijediti i modernizirati sustav organizacije, planiranja i poslovanja
3.2	Unaprijediti i modernizirati infrastrukturu
4	**Perspektiva učenja i razvoja kadrova**
4.1	Kontinuirano i ciljano educirati zaposlenike
4.2	Uvesti sustav motiviranja i nagrađivanja zaposlenika

Postizanjem definiranih ciljeva, trgovačko društvo Liburnija d.o.o. želi doprinijeti:

- zelenijoj i zdravijoj budućnosti i dobrobiti građana
- vlastitoj ekonomski održivoj budućnosti
- budućnosti u čijem stvaranju sudjeluju građani i drugi dionici.

Tablica 15. Pregled razvojnih ciljeva prema perspektivama

OPĆI STRATEŠKI CILJ RAZVOJA
Osigurati siguran, pouzdan, pristupačan, učinkovit i financijski održiv gradski i prigradski javni prijevoz putnika na području Grada Zadra i Zadarske županije, uz povećanje privlačnosti javnog prijevoza, poboljšanje korisničkog iskustva i smanjenje negativnog utjecaja na okoliš.

SPECIFIČNI CILJEVI RAZVOJA			
SC1 Unaprjeđenje financijske perspektive društva	**SC2 Unaprjeđenje odnosa s korisnicima, suradnicima i partnerima**	**SC3 Unaprjeđenje i modernizacija poslovnih procesa**	**SC4 Učenje i razvoj kadrova**

MJERE ZA POSTIZANJE STRATEŠKIH CILJEVA RAZVOJA							
M 1.1 Povećati prihode i racionalno upravljati troškovima	**M 1.2** Financirati razvoj korištenjem raspoloživih nacionalnih i fondova EU te povoljnih kredita	**M 2.1** Osuvremeniti i unaprijediti komunikaciju i odnose s korisnicima i partnerima	**M 2.2** Kontinuirano educirati korisnike i pojedine skupine dionika	**M 3.1** Unaprijediti i modernizirati sustav organizacije, planiranja i poslovanja	**M 3.2** Unaprijediti i modernizirati infrastrukturu te uvesti napredne tehnologije, opremu	**M 4.1** Kontinuirano i ciljano educirati zaposlenike	**M 4.2** Uvesti sustav motiviranja i nagrađivanja zaposlenika

4.5. Razvojne perspektive društva prikazane kroz specifične ciljeve i projekte

SC 1 Unaprjeđenje financijske perspektive društva	
Svrha:	Do kraja 2032. osigurati stabilnije financiranje javne usluge, transparentno praćenje troškova i postupnu provedbu razvojnih ulaganja, uz godišnju provjeru likvidnosti i usklađenost sa Zakonom o prijevozu u cestovnom prometu te mjerodavnim propisima.

M 1.1 Povećati prihode i racionalno upravljati troškovima	
Aktivnosti i projekti:	1. Nabaviti ili razvijati središnji informatički sustav za vođenje poslovnih procesa, korisnika, radnih naloga i njihovog izvršenja, povezan s računovodstvenim softverom 2. Uvođenje sustava nadzora / interne revizije troškova 3. Pružanje komercijalnih usluga poslovnim korisnicima 4. Uvođenje novih usluga
Rezultati:	• Novi softver za upravljanje poslovanjem • Uspostavljen interni nadzor / revizija troškova • Uspostavljene komercijalne usluge

M 1.2 Financirati razvoj korištenjem raspoloživih nacionalnih i fondova EU te povoljnih kredita	
Aktivnosti i projekti:	1. Redovito praćenje raspisanih javnih poziva i natječaja, izrada i prijava kvalitetnih projektnih prijedloga 2. Istraživanje mogućnosti realizacije povoljnih kredita za obnovu voznog i strojnog parka
Rezultati:	• Projekti prijavljeni za sufinanciranje iz nacionalnih i fondova EU • Preporuke za realizaciju povoljnih načina kreditiranja nabave novih vozila, strojeva i opreme

Pokazatelji za praćenje:	• Broj korisnika javne usluge, broj ugovornih korisnika • Prihodi od prodaje javne usluge, prihodi od prodaje komercijalnih usluga • Ukupni rezultati poslovanja • Broj kooperanata, partnera i komercijalnih poslovnih korisnika • Broj projekata prijavljenih za financiranje iz nacionalnih i fondova EU, broj ugovorenih projekata, prihodi od projekata • Prihodi od kredita, rashodi za otplatu kredita na mjesečnoj razini, udio kredita u ukupnom financiranju društva
Nositelji provedbe:	• Financijsko-računovodstveni odjel • Direktor i Ured uprave • Tehnički odjel (u dijelu opreme i informacijskih rješenja)
Mogućnosti sufinanciranja:	• Fondovi EU (za informatizaciju – programi za „pametni grad“ i informatizaciju tvrtki), FZOEU, Zadarska županija i dr.

SC 2 Unaprjeđenje odnosa s korisnicima, suradnicima i partnerima	
Svrha:	Do 2027. uspostaviti jednostavne kanale izravne dvosmjerne komunikacije s putnicima te do 2032. sustavno unaprjeđivati dostupnost informacija, rješavanje prigovora i kvalitetu prijevozne usluge.

M 2.1 Osuvremeniti i unaprijediti komunikaciju i odnose s korisnicima i partnerima	
Aktivnosti i projekti:	1. Uspostaviti izravno zaprimanje pitanja i prijedloga putnika e-poštom; pratiti odgovore 2. Unaprijediti grafičke standarde i vizualni identitet društva 3. Unaprijediti korisničko sučelje za komunikaciju i pregled podataka putem weba, poticati korisnike na korištenje usluge bez papira 4. Uspostaviti centralizirani sustav zaprimanja reklamacija s praćenjem izvršenja
Rezultati:	• Uspostavljena i javno objavljena mogućnost izravnog obraćanja putnika • Redovno obrađeni zaprimljeni upiti i prijedlozi • Novo funkcionalno korisničko sučelje usklađeno s vizualnim identitetom društva, povećan broj korisnika sučelja • Uspostavljen sustav zaprimanja reklamacija putem raznih komunikacijskih kanala, s praćenjem izvršenja i slanjem povratne informacije prijavitelju reklamacije • Unaprijeđena dostupnost informacija o cijenama, linijama i voznim redovima

M 2.2 Kontinuirano educirati korisnike i pojedine skupine dionika	
Aktivnosti i projekti:	1. Provoditi ciljane informativne objave o linijama, voznim redovima i pravilima prijevoza prema potrebi, putem postojećih kanala 2. Organizirati edukativne sadržaje za škole prema interesu i mogućnostima
Rezultati:	• Najmanje tri ciljane informativne aktivnosti tijekom planskog razdoblja • Najmanje tri aktivnosti suradnje sa školama tijekom planskog razdoblja

Pokazatelji za praćenje:	• Broj primljenih primjedbi i prijedloga korisnika • Povratne informacije korisnika zaprimljene izravno putem postojećih komunikacijskih kanala • Broj posjeta web stranice • Broj primljenih i riješenih reklamacija
Nositelji provedbe:	• Opći i kadrovski odjel • Prometno-operativni odjel • Direktor i Ured uprave
Mogućnosti sufinanciranja:	• Fondovi EU (npr. u sklopu nekog EU projekta koji nije fokusiran samo na komunikaciju s korisnicima), FZOEU, Zadarska županija i dr.

SC 3 Unaprjeđenje i modernizacija poslovnih procesa	
Svrha:	Do 2032. postupno modernizirati poslovne procese i prometnu infrastrukturu, uz prioritet sigurnosti, dostupnosti i pouzdanosti javnog prijevoza te godišnje planiranje izvedivih ulaganja.

M 3.1 Unaprijediti i modernizirati sustav organizacije, planiranja i poslovanja	
Aktivnosti i projekti:	1. Provesti analize poslovnih procesa, redefinirati procese, radne zadatke i odgovornosti temeljem provedene analize 2. Procijeniti i provesti razmjerne organizacijske i tehničke mjere kibernetičke sigurnosti prema propisima primjenjivima na Društvo
Rezultati:	• Izrađena nova mapa poslovnih procesa, svi zaposlenici upoznati s poslovnim procesima svojih radnih mjesta • Utvrđene i provedene primjenjive mjere kibernetičke sigurnosti

M 3.2 Unaprijediti i modernizirati infrastrukturu te uvesti napredne tehnologije, opremu	
Aktivnosti i projekti:	1. Modernizirati autobusni kolodvor: uređenje perona, čekaonica, sanitarija, pristupačnosti (rampe/lift), natkrivanja, signalizacije i LED rasvjete. 2. Uvesti integrirani sustav prodaje i kontrole karata (online prodaja, mobilna aplikacija, QR/Barcode). 3. Uvesti sustav informiranja putnika u realnom vremenu: displeji na peronima, audio najave, web prikaz polazaka/dolazaka, API prema partnerima. 4. Nabaviti/obnoviti vozni park za lokalni prijevoz (niskopodni autobusi, vozila za osobe smanjene pokretljivosti). 5. Ugraditi telematiku i napredne sustave upravljanja flotom (GPS praćenje, optimizacija ruta, praćenje potrošnje, eco-driving). 6. Ugraditi videonadzor u autobusima i na kolodvoru (sigurnost putnika, zaštita imovine, evidencija incidenata). 7. Uspostaviti digitalno upravljanje održavanjem vozila (CMMS): plan održavanja, evidencija kvarova, radni nalozi, skladište rezervnih dijelova, povijest vozila. 8. Modernizirati radionicu za održavanje i popravak motornih vozila: dizalice, dijagnostika, specijalni alati, oprema za gume/kočnice/klimu, prostor za brze intervencije. 9. Uvesti pametno upravljanje prtljagom na kolodvoru: označavanje, evidencija, prostor za čuvanje, nadzor, standardi postupanja. 10. Uspostaviti sustav upravljanja kvalitetom i sigurnošću usluge: procedure, obuka vozača i kolodvorskog osoblja, standardizacija komunikacije s putnicima.
Rezultati:	• Moderniziran autobusni kolodvor • Uvedena digitalna prodaja karata (web/app/kiosci) i kontrola ukrcaja (QR kodovi). • Uvedeno informiranje u realnom vremenu o polascima/dolascima i eventualnim kašnjenjima. • Obnovljen vozni park za lokalni prijevoz (veća pouzdanost, manji kvarovi, bolja dostupnost za putnike). • Uspostavljen sustav upravljanja flotom (optimizacija ruta, smanjenje potrošnje, bolja točnost voznog reda). • Ugrađen videonadzor u autobusima i ključnim zonama kolodvora. • Digitalizirano održavanje (radni nalozi, planovi servisa, skladište dijelova, analitika kvarova). • Poboljšana postojeća dijagnostika i sigurnost održavanja autobusa. • Uređen sustav prihvata i čuvanja prtljage te standardizirano postupanje.

Pokazatelji za praćenje:	• Broj i opseg izvedenih infrastrukturnih zahvata na kolodvoru (m² uređenih prostora, broj perona, pristupačnost). • Broj prodanih karata po kanalima (kolodvor/blagajna, online, aplikacija, kiosci) i udio digitalne prodaje (%). • Točnost voznog reda (postotak polazaka u toleranciji, prosječno kašnjenje). • Broj putnika u lokalnom prometu (mjesečno/godišnje) i popunjenost linija. • Broj i vrsta nabavljenih/obnovljenih vozila te prosječna starost voznog parka. • Potrošnja goriva / km i trošak energije po vozilu. • Broj kvarova i zastoja, vrijeme izvan pogona, prosječno vrijeme popravka. • Broj radnih naloga u održavanju, trošak rezervnih dijelova, vrijednost zaliha. • Broj incidenata/sigurnosnih događaja (kolodvor i vozila) i vrijeme reakcije. • Broj korisničkih upita i vrijeme odgovora (info sustav/kolodvor/call centar).
Nositelji provedbe:	• Prometno-operativni odjel • Tehnički odjel • Financijsko-računovodstveni odjel • Direktor i Ured uprave
Mogućnosti sufinanciranja:	• Fondovi EU, FZOEU, Zadarska županija, Grad Zadar, sredstva kredita, privatni (su)investitori (za FN elektrane)

SC 4 Učenje i razvoj kadrova	
Svrha:	Tijekom 2026.–2032. sustavno osposobljavati zaposlenike, poboljšavati uvjete rada i razvijati transparentan sustav stimuliranja postignutih radnih rezultata.

M 4.1 Kontinuirano i ciljano educirati zaposlenike	
Aktivnosti i projekti:	1. Provoditi ciljanu internu edukaciju zaposlenika prema godišnjem planu i potrebama radnog mjesta (npr. o kibernetičkoj sigurnosti, internim procesima rada, zaštiti na radu, zaštiti okoliša, upravljanju i vođenju itd.) 2. Osigurati sudjelovanje zaposlenih na relevantnim konferencijama, seminarima, stručnim skupovima itd.
Rezultati:	• Zaposlenici educirani o temama važnim za njihovo radno mjesto, npr. radne procese, rad na siguran način, vođenje i upravljanje • Zaposlenici osposobljeni za siguran prijevoz putnika, digitalne alate, održavanje vozila i druge poslove iz nadležnosti Društva

M 4.2 Uvesti sustav motiviranja i nagrađivanja zaposlenika	
Aktivnosti i projekti:	3. Po mogućnosti organizirati do dvije zajedničke aktivnosti zaposlenika tijekom planskog razdoblja 1. Poboljšati uvjete rada (npr. urediti prostorije za odmor, čajnu kuhinju i sl.) 2. Donijeti ili dopuniti pravilnik o stimulacijama i nagrađivanju radnih rezultata, s jasnim i mjerljivim kriterijima
Rezultati:	• Do dvije zajedničke aktivnosti zaposlenika u planskom razdoblju • Poboljšani uvjeti rada, uređene prostorije za odmor zaposlenika i čajna kuhinja • Usvojen interni akt o stimulacijama i nagrađivanju radnih rezultata

Pokazatelji za praćenje:	• Broj edukacija, konferencija, seminara i stručnih skupova, broj zaposlenih koji su na njima sudjelovali • Broj provedenih zajedničkih aktivnosti zaposlenika • Broj zaprimljenih prijedloga zaposlenika za unaprjeđenje uvjeta rada • Primjena kriterija iz pravilnika o stimulacijama i nagrađivanju
Nositelji provedbe:	• Opći i kadrovski odjel • Direktor i Ured uprave
Mogućnosti sufinanciranja:	• Sredstva za stručno osposobljavanje, odgovarajući nacionalni javni pozivi i fondovi EU, isključivo uz provjeru prihvatljivosti korisnika i aktivnosti

4.6. Financijski okvir provedbe strateškog plana od 2026. do 2032. godine

SC	M	#	Projekt	Plan ulaganja po godinama, iznosi u EUR							Ukupno (EUR)	
				2026.	2027.	2028.	2029.	2030.	2031.	2032.		
1	1.1	1.	Nabava ili razvoj središnjeg informatičkog sustava za integrirano upravljanje poslovanjem	40.000	–	–	–	–	–	–	40.000	120.500
		2.	Uvođenje sustava nadzora / interne revizije troškova	500	500	500	500	500	500	500	3.500	
		3.	Pružanje komercijalnih usluga poslovnim korisnicima, nabava potrebne opreme	–	5.000	10.000	10.000	5.000	–	–	30.000	
		4.	Uvođenje novih usluga	–	–	10.000	10.000	10.000	–	–	30.000	
	1.2	5.	Redovito praćenje raspisanih javnih poziva i natječaja, izrada i prijava kvalitetnih projektnih prijedloga	–	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	12.000	
		6.	Istraživanje mogućnosti realizacije povoljnih kredita za obnovu voznog i strojnog parka	–	–	–	–	–	5.000	–	5.000	
2	2.1	1.	Izravno zaprimanje i obrada upita putnika (e-pošta, telefon, šalter)	500	500	500	500	500	500	500	3.500	133.500
		2.	Unaprijediti grafičke standarde i vizualni identitet društva	–	–	8.000	–	–	–	–	8.000	
		3.	Ažurirati web i službenu Facebook stranicu društva	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	56.000	
		4.	Unaprijediti mobilno i web korisničko sučelje za komunikaciju s korisnicima	10.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	28.000	
		5.	Uspostaviti centralizirani sustav zaprimanja reklamacija s praćenjem izvršenja	–	3.000	3.000	–	–	–	–	6.000	
	2.2	6.	Provoditi ciljane informativne aktivnosti za putnike	–	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	18.000	

SC	M	#	Projekt	Plan ulaganja po godinama, iznosi u EUR							Ukupno (EUR)	
				2026.	2027.	2028.	2029.	2030.	2031.	2032.		
		7.	Provoditi kontinuirane programe edukacije za vrtiće i škole	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	14.000	
3	3.1	1.	Provesti analize poslovnih procesa te redefinirati procese, radne zadatke i odgovornosti	–	5.000	5.000	–	–	–	–	10.000	9.862.000
		2.	Uvesti sustav kibernetičke sigurnosti prema NIS2 Direktivi EU	15.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	45.000	
	3.2	3.	Modernizacija autobusnog kolodvora Zadar	–	200.000	800.000	800.000	200.000	–	–	2.000.000	
		4.	Uvođenje integriranog sustava prodaje i kontrole karata	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	105.000	
		5.	Sustav informiranja putnika u realnom vremenu	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	7.000	
		6.	Obnova i nabava vozila za lokalni prijevoz (niskopodna vozila, pristupačnost, pouzdanost linija)	7.600.000	–	–	–	–	–	–	7.600.000	
		7.	Modernizacija radionice za održavanje i popravak vozila	–	–	–	–	50.000	–	–	50.000	
		8.	Uvođenje CMMS sustava (digitalni radni nalozi, planovi održavanja, skladište dijelova, analitika kvarova)	–	–	25.000	–	–	–	–	25.000	
		9.	Modernizirati dijagnostičku opremu postojeće radionice	–	–	10.000	10.000	–	–	–	20.000	

SC	M	#	Projekt	Plan ulaganja po godinama, iznosi u EUR							Ukupno (EUR)	
				2026.	2027.	2028.	2029.	2030.	2031.	2032.		
4	4.1	1.	Provoditi ciljanu internu edukaciju zaposlenika	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	35.000	80.000
		2.	Osigurati sudjelovanje zaposlenih na relevantnim konferencijama, sajmovima i drugim događanjima	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	35.000	
		3.	Poboljšati uvjete rada zaposlenih (soba za odmor, *co-working* prostor, čajna kuhinja)	–	–	–	10.000	–	–	–	10.000	
UKUPNO 25 PROJEKATA / AKTIVNOSTI				**7.702.000**	**263.000**	**921.000**	**890.000**	**315.000**	**55.000**	**50.000**	**10.196.000**	

4.7. Mogući izvori financiranja po specifičnim ciljevima

SC	M	#	Izvori financiranja	Plan ulaganja po godinama, iznosi u EUR							Ukupno (EUR)	
				2026.	2027.	2028.	2029.	2030.	2031.	2032.		
1	1.1 1.2	1.	Vlastita sredstva društva	40.500	7.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	**60.500**	**120.500**
		2.	Grad Zadar, Zadarska županija	–	–	20.000	20.000	15.000	5.000	–	**60.000**	
		3.	Fondovi Europske unije	–	–	–	–	–	–	–	–	
2	2.1 2.2	1.	Vlastita sredstva društva	10.500	19.500	19.500	16.500	16.500	16.500	16.500	**115.500**	**133.500**
		2.	Fondovi Europske unije	–	–	–	–	–	–	–	–	
		3.	Grad Zadar	10.000	–	8.000	–	–	–	–	**18.000**	
3	3.1 3.2	1.	Vlastita sredstva društva	1.000	26.000	26.000	31.000	21.000	21.000	21.000	**147.000**	**9.862.000**
		2.	Fondovi Europske unije	7.600.000	200.000	800.000	800.000	200.000	–	–	**9.600.000**	
		4.	Grad Zadar, Zadarska županija	30.000	–	35.000	–	50.000	–	–	**115.000**	
4	4.1	1.	Fondovi Europske unije	–	–	–	–	–	–	–	–	**80.000**
		2.	Vlastita sredstva društva	10.000	10.000	10.000	20.000	10.000	10.000	10.000	**80.000**	
UKUPNO				7.702.000	263.000	921.000	890.000	315.000	55.000	50.000	10.196.000	

4.8. Mogući izvori financiranja ukupno po godinama

SC	M	#	Izvori financiranja	Plan ulaganja po godinama, iznosi u EUR							Ukupno (EUR)	
				2026.	2027.	2028.	2029.	2030.	2031.	2032.		
1–4	1.1 – 4.2	1.	Vlastita sredstva društva	62.000	63.000	58.000	70.000	50.000	50.000	50.000	**403.000**	**10.196.000**
		2.	Grad Zadar, Zadarska županija	40.000	–	63.000	20.000	65.000	5.000	–	**193.000**	
		3.	Fondovi Europske unije	7.600.000	200.000	800.000	800.000	200.000	–	–	**9.600.000**	
UKUPNO				**7.702.000**	**263.000**	**921.000**	**890.000**	**315.000**	**55.000**	**50.000**	**10.196.000**	

Ukupna okvirna vrijednost predloženih aktivnosti za razdoblje 2026.–2032. iznosi 10.196.000 EUR. Prosječno godišnje opterećenje investicijskog scenarija iznosi 1.457.000 EUR. Riječ je o indikativnom financijskom okviru koji je uvjetovan odlukama osnivača, raspoloživošću nacionalnih i europskih izvora, pravilima potpora te stvarnim troškovima nabave. Broj putnika nije isto što i broj jedinstvenih korisnika, pa se bez usklađene metodologije ne iskazuje nepouzdan trošak po osobi niti automatski predlažu povećanja cijena karata.

4.9. Usklađenost s lokalnim, nacionalnim i europskim strategijama i planovima

Ovaj Strateški plan razvoja TD Liburnija d.o.o. u skladu je s lokalnim, nacionalnim i europskim strategijama vezanim za organizaciju i kvalitetu javnih usluga, cestovni prijevoz putnika te razvoj održive i pametne mobilnosti. U provedbenom smislu, plan se oslanja na važeći zakonodavni okvir Republike Hrvatske, posebno na: Zakon o komunalnom gospodarstvu (NN 68/18, 110/18, 32/20, 145/24) te Zakon o prijevozu u cestovnom prometu (NN 41/18, 98/19, 30/21, 89/21, 114/22, 136/24).

Krovni strateški dokument EU trenutno je Europski zeleni plan[1]. Europski zeleni plan je sveobuhvatna inicijativa Europske unije usmjerena ka transformaciji EU u pravedno i prosperitetno društvo, s modernom, resursno učinkovitom i konkurentnom ekonomijom, gdje nema neto emisija stakleničkih plinova do 2050. godine, te gdje ekonomski rast nije ovisan o korištenju resursa. Osim toga, plan teži zaštiti, očuvanju i poboljšanju EU-ovog prirodnog kapitala, te zaštiti zdravlja i dobrobiti građana od okolišnih rizika i utjecaja.

Zakon o prijevozu u cestovnom prometu uređuje uvjete i način obavljanja djelatnosti javnog prijevoza putnika u unutarnjem cestovnom prometu, kao i pružanje kolodvorskih usluga na autobusnim kolodvorima te nadležnosti tijela zaduženih za provedbu i nadzor. To je izravno relevantno za Liburniju s obzirom na njezine temeljne aktivnosti: prijevoz putnika u lokalnom prometu, upravljanje i pružanje usluga autobusnog kolodvora (prihvat i otprema putnika i vozila, prodaja karata, informiranje o kretanju autobusa, prihvat i čuvanje prtljage), te povezane operativne procese (upravljanje linijama, vozni red, kontrola i naplata usluge, standardi usluge i sigurnosti).

Zakon o komunalnom gospodarstvu uređuje načela komunalnog gospodarstva, obavljanje i financiranje komunalnih djelatnosti te građenje i održavanje komunalne infrastrukture i druga pitanja važna za funkcioniranje javnih usluga na lokalnoj razini. U kontekstu ovog strateškog plana, važan je kao okvir koji naglašava ulogu jedinica lokalne samouprave i komunalnih sustava u osiguravanju dostupnih, sigurnih i kvalitetnih usluga te u planiranju i upravljanju infrastrukturom od značaja za građane. To je posebno relevantno za ulaganja koja se odnose na infrastrukturu i organizaciju

[1] Za detaljnije informacije o Europskom zelenom planu, možete posjetiti službenu stranicu Europske komisije: Europski zeleni plan https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019- 2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_hr

usluga koje Liburnija pruža (npr. unaprjeđenje kolodvorskih sadržaja, pristupačnosti i informiranja putnika), uz jasno definirane standarde, odgovornosti i održivost poslovanja.

S Europskim zelenim planom, izravno je povezana Strategija za održivu i pametnu mobilnost, koja usmjerava europski promet prema budućnosti kroz održivost, digitalnu transformaciju i otpornost sustava, uz ciljeve za 2030., 2035. i 2050. godinu. U skladu s tim, Strateški plan Liburnije predviđa razvoj društva kroz: modernizaciju infrastrukture i opreme, digitalizaciju prodaje i kontrole karata, informiranje putnika u realnom vremenu, uvođenje telematike i naprednog upravljanja flotom, podizanje sigurnosnih standarda (npr. videonadzor i standardizirani postupci), te unaprjeđenje održavanja vozila. Time se podupiru ciljevi održive i pametne mobilnosti: kvalitetnija usluga javnog prijevoza, povećana pouzdanost i učinkovitost, bolja korisnička iskustva te smanjenje operativnih gubitaka i negativnih utjecaja na okoliš.

Na nacionalnoj razini, strateški dokument koji određuje hijerarhijski okvir razvoja je Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine (NN 13/21), koja postavlja razvojne smjerove i strateške ciljeve te naglašava usklađenost nacionalnih, regionalnih i lokalnih akata strateškog planiranja. Strateški plan Liburnije uklapa se u taj okvir kroz razvoj javne usluge prijevoza i povezanih djelatnosti, uz jačanje organizacijskih i tehnoloških kapaciteta te ulaganja koja povećavaju dostupnost i kvalitetu usluge za stanovništvo i gospodarstvo.

Na lokalnoj i regionalnoj razini, plan je povezan s dokumentima Grada Zadra i Zadarske županije koji usmjeravaju razvoj mobilnosti i javnih usluga. Plan održive urbane mobilnosti Grada Zadra predstavlja ključni okvir za unaprjeđenje urbane mobilnosti, upravljanje prometnim zahtjevima te poticanje učinkovitih i održivih prometnih rješenja. Nadalje**,** Plan razvoja Grada Zadra 2021.–2027. definira posebne ciljeve koji se provode u skladu s nacionalnim i regionalnim aktima strateškog planiranja, naglašavajući potrebu hijerarhijske usklađenosti. U regionalnom okviru, Plan razvoja Zadarske županije 2021.–2027. utvrđuje srednjoročnu viziju, prioritete i ciljeve razvoja te predstavlja podlogu za provedbu razvojnih projekata i mjera na razini županije.

Zaključno, može se utvrditi da je Strateški plan Liburnije d.o.o. usklađen s europskim politikama zelene tranzicije i održive mobilnosti, s nacionalnim zakonodavnim okvirom koji izravno uređuje javni cestovni prijevoz i kolodvorske usluge te s lokalnim i regionalnim dokumentima koji mobilnost i kvalitetu javnih usluga prepoznaju kao ključne preduvjete društvenog i gospodarskog razvoja.

5. UPRAVLJANJE PROVEDBOM I PRAĆENJE PROVEDBE PLANA

Kako bi se kvalitetno implementirao ovaj Strateški plan razvoja TD Liburnija d.o.o. u razdoblju od 2026. do 2032. godine, potrebno je koordinirati i pratiti njegovu provedbu tijekom navedenog razdoblja, kao i donositi godišnje provedbene planove za pojedine faze implementacije. Također je potrebno koordinirati aktivnosti s gradskom upravom Grada Zadra, budući da je Grad odgovoran za djelovanje i sufinanciranje sustava prijevoza putnika u lokalnom prometu.

Direktor Društva kao odgovorna osoba odredit će koordinatora provedbe i, prema potrebi, suradnike iz postojećih organizacijskih jedinica. Napredak se prati u okviru redovitih godišnjih planova i izvješća Društva.

Praćenje provedbe strategije treba se provoditi na temelju indikatora materijalnih i projektnih učinaka koji se temeljem ovog strateškog plana detaljnije definiraju na razini godišnjih provedbenih planova. Prilikom praćenja potrebno je na vrijeme identificirati sve moguće probleme do kojih će eventualno doći u provedbi, kako bi se omogućila pravodobna prilagodba aktivnosti i projekata u odnosu na nastale okolnosti.

Praćenje se provodi na temelju jednostavnog evidencijskog popisa projekata s nazivom aktivnosti, odgovornom organizacijskom jedinicom, rokovima, planiranim izvorima, stanjem provedbe i pokazateljima.

O napretku i važnim promjenama putnike se izvještava putem službene web stranice i postojećih kanala komunikacije.

6. ZAKLJUČAK

Strateški plan razvoja TD Liburnija d.o.o. za razdoblje od 2026. do 2032. godine rezultat je zajedničkog participativnog procesa planiranja koje je provela radna skupina za izradu strateškog plana, kao i analize svih relevantnih i dostupnih podataka.

Strateški plan razvoja definira skup mjera i projekata koje je potrebno provesti u sedmogodišnjem razdoblju kako bi se Liburnija pozicionirala kao pouzdan, kvalitetan i poželjan pružatelj javnog prijevoza putnika u lokalnom prometu te kao učinkovito organiziran pružatelj usluga autobusnog kolodvora (prihvat i otprema putnika i vozila, prodaja karata, davanje informacija o kretanju autobusa, prihvat i čuvanje prtljage). Istodobno, plan predviđa unaprjeđenje i modernizaciju poslovnih procesa, kolodvorske infrastrukture i povezanih djelatnosti Društva, osobito održavanja i popravka motornih vozila. Poseban naglasak stavlja se na obnovu voznog parka za lokalni prijevoz, modernizaciju radionice i opreme za održavanje vozila, digitalizaciju prodaje i kontrole karata, uvođenje sustava informiranja putnika u realnom vremenu, naprednih sustava upravljanja voznim parkom te digitalnog upravljanja održavanjem vozila. Planirane mjere obuhvaćaju i unaprjeđenje organizacije poslovanja, redefiniranje poslovnih procesa i odgovornosti, provedbu primjenjivih mjera kibernetičke sigurnosti te povećanje sigurnosti, pristupačnosti i kvalitete usluga za putnike.

Krajnja svrha procesa strateškog planiranja, u sklopu kojeg je izrađen ovaj dokument, jest osigurati visoku kvalitetu i kontinuitet usluge prijevoza i kolodvorskog sustava, unaprijediti ključne poslovne procese i infrastrukturu, podići razinu sigurnosti i korisničkog iskustva te povećati ekonomsku održivost poslovanja kroz modernizaciju opreme, digitalizaciju, učinkovitije upravljanje voznim parkom i sustavno upravljanje održavanjem vozila. Ostvarivanje strateških ciljeva temeljit će se na postupnoj provedbi planiranih mjera i projekata, uz godišnje utvrđivanje prioriteta i usklađivanje opsega ulaganja s financijskim i organizacijskim mogućnostima Društva te dostupnim izvorima sufinanciranja.

Provedbom planiranih mjera Liburnija će dodatno uskladiti svoje poslovanje s važećim zakonodavnim okvirom, osobito Zakonom o prijevozu u cestovnom prometu i Zakonom o komunalnom gospodarstvu, te doprinijeti višoj kvaliteti života stanovnika i posjetitelja na području grada Zadra i Zadarske županije kroz dostupniju, sigurniju, pouzdaniju i učinkovitiju mobilnost.