

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

"LUKA KOTOR" AD
Broj. 0202 - 880/11
Kotor. 12.05.2026

**IZVJEŠTAJ
MENADŽMENTA**

**Od 01.01.2025. godine do 31.12.2025. godine
„LUKA KOTOR” A.D. KOTOR**

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

<u>1. KRATAK OPIS POSLOVNIH AKTIVNOSTI I ORGANIZACIONE STRUKTURE</u>	3
<u>2. ISTINIT PRIKAZ RAZVOJA, ANALIZE FINANSIJSKOG POLOŽAJA I REZULTATA POSLOVANJA PRAVNOG LICA I INFORMACIJE O ČLANOVIMA UPRAVNIH I NADZORNIH TIJELA</u>	10
2.1. Analiza finansijskog položaja i rezultata poslovanja.....	10
2.2. Informacije o članovima upravnih i nadzornih tijela	30
<u>3. MJERE ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE</u>	32
3.1. Objelodanjivanje informacija o zaštiti životne sredine.....	32
3.2. Društveno korporativna odgovornost.....	39
<u>4. PLANIRANI BUDUĆI RAZVOJ</u>	42
4.1. Plan bezbjednosti.....	46
4.2. Inf. o postupcima i primjeni plana zaštite i spašavanja od požara.....	47
<u>5. ANALIZA BONITETA</u>	49
<u>6. PODACI O AKTIVNOSTIMA ISTARŽIVANJA I RAZVOJA</u>	53
6.1. Istraživanje i razvoj	53
6.2. Ulaganje u obrazovanje zaposlenih.....	53
<u>7. INFORMACIJE O OTKUPU SOPSTVENIH AKCIJA, ODNOSNO UDJELA</u>	57
<u>8. PODACI O FINANSIJSKIM INSTRUMENTIMA OD ZNAČAJA ZA PROCJENU FINANSIJSKOG POLOŽAJA I USPIJEŠNOSTI POSLOVANJA</u>	57
<u>9. CILJEVI I METODE ZA UPRAVLJANJE FINANSIJSKIM RIZIKOM</u>	57
<u>10. INFORMACIJE O IZLOŽENOSTI RIZICIMA CIJENA, KREDITNIM RIZICIMA, RIZICIMA LIKVIDNOSTI I RIZICIMA NOVČANOG TOKA</u>	60
<u>11. CILJEVI I POLITIKE U UPRAVLJANJU FINANSIJSKIM RIZICIMA, RIZICIMA I NEIZVJESNOSTIMA POSLOVANJA</u>	67

1. KRATAK OPIS POSLOVNIH AKTIVNOSTI I ORGANIZACIONE STRUKTURE

- Osnovne informacije o pravnom licu

Naziv pravnog lica: „Luka Kotor“ A.D. Kotor

PIB: 02044188

PDV: 92/31-00023-8

Adresa: Park Slobode broj 1, 85 330 Kotor

Šifra djelatnosti: 5222

Naziv djelatnosti: Uslužne djelatnosti u vodenom saobraćaju

“Luka Kotor” A.D. Kotor je privredno društvo registrovano za vršenje usluga u međunarodnom pomorskom saobraćaju. Svoje registrovane djelatnosti od osnivanja vrši na adresi poslovnog sjedišta u Kotoru, Park Slobode br.1.

Postojeće privredno društvo pravni je sljedbenik RO “Luka Kotor”, koja je osnovana Odlukom Skupštine opštine Kotor od 12. jula 1988. godine. Nastale izmjene u zakonodavstvu uslovile su i promjenu naziva preduzeća u Društveno preduzeće, koje je odlukom Skupštine opštine Kotor, od 27. januara 1992. godine, organizovano kao Javno preduzeće “Luka” Kotor.

Kao rezultat primjene Zakona o privrednim društvima, organizovano je postojeće Akcionarsko društvo za usluge u međunarodnom pomorskom saobraćaju “Luka Kotor” A.D. Kotor, registrovano u Centralnom registru Privrednog suda u Podgorici, dana 13.09.2002. godine, pod registracionim brojem 4-0006142/001.

Najznačajniji period i datumi u istoriji Luke Kotor su:¹

Tabela 1. Istorijski prikaz poslovanja AD „Luka Kotor“

Druga polovina 12. Vijeka	Kotor se spominje kao LUKA KOTOR u istorijskim dokumentima.
Sredina 19. Vijeka	Funkcioniše redovan putnički saobraćaj parobrodima između Kotora i drugih LUKA KOTOR na Jadranu.
Kraj 19. Vijeka	Funkcioniše redovan lokalni pomorski saobraćaj u Boki između Kotora i Herceg Novog.
1966.	Izgradnja Jadranske magistrale umanjuje značaj Luke Kotor u saobraćaju među lukama istočnog Jadrana.

¹Preuzeto sa sajta: <http://www.portofkotor.co.me/>

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

1967.	Ukinuta posljednja redovna linija između Kotora i Jadranskih LUKA KOTOR, nakon 75 godina redovnog saobraćaja.
Početak 70-tih godina	U Kotorsku luku počinju da svraćaju prvi nautički turisti sa jahtama. Luku Kotor počinju da posjećuju i prvi veći brodovi za krstarenje.
1979.	Katastrofalni zemljotres znatno oštećuje luku.
1980-1982.	Rekonstrukcija obale u luci. Dužina operativne obale se povećava za oko 50m.
1984.	Odlukom SIV-a LUKA KOTOR dobija status luke za međunarodni saobraćaj.
1992.	LUKA KOTOR dobija stalni međunarodni granični prelaz.
1992-1997.	Poremećaji u političkim i ekonomskom-finansijskim okvirima onemogućavaju ostvarenje razvojnih planova Luke. LUKA KOTOR završava i fazu transformacije i u programima se orijentiše ka nautičkom turizmu i prihvatu brodova za krstarenje.
1997.	LUKA KOTOR oživljava aktivnosti kroz prihvatanje teretnih tako i putničkih brodova.
2004.	Odlukom Skupštine opštine Kotor ukida se teretni saobraćaj u luci Kotor, od kada se kao isključiva djelatnost obavlja promet putnika sa kruzer brodova i jahti.

Izvor: www.portofkotor.co.me; uslužne djelatnosti u vodenom saobraćaju

- Osnovna/pretežna i pomoćne delatnosti poslovanja

Akcionarsko društvo Luka Kotor registrovano je za obavljanje sledeće djelatnosti (*član Statuta*):

- uslužne djelatnosti u vodenom saobraćaju – 5222;
- manipulacija teretom – 5224;
- pomorski i priobalni prevoz putnika – 5010;
- pomorski i priobalni prevoz tereta – 5020;
- prevoz putnika unutrašnjim plovnim putevima – 5030;
- prevoz tereta unutrašnjim plovnim putevima – 5040;
- skladištenje – 5210;
- uslužne djelatnosti u kopnenom saobraćaju – 5221;
- hoteli i sličan smještaj – 5510;

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

- djelatnosti restorana i pokretnih ugostiteljskih objekata – 5610;
- usluge pripremanja i posluživanja pića – 5630;
- djelatnost putničkih agencija – 7911;
- djelatnost tur-operatora – 7912;
- ostale usluge rezervacija i djelatnosti povezane sa njima – 7990;
- izgradnja brodova i plovnih objekata – 3011;
- izrada čamaca za sport i razonodu – 3012;
- popravka i održavanje brodova i čamaca – 3315;
- ostale sportske djelatnosti – 9319;
- ostale zabavne i rekreativne djelatnosti – 9329;
- konsultantske aktivnosti u vezi sa poslovanjem i oastalim upravljanjem – 7022;
- inženjerske djelatnosti i tehničko savjetovanje – 7112;
- taksi prevoz – 4932;
- ostali prevoz putnika u kopnenom saobraćaju – 4939;
- trgovina na malo u nespecijalizovanim prodavnicama - 47.1;
- ostala trgovina na malo u nespecijalizovanim prodavnicama – 4719;
- djelatnost agencija za privremeno zapošljavanje – 7820;
- ostalo ustupanje ljudskih resursa - 7830;
- usluge sistema obezbjeđenja – 8020;
- spoljno-trgovinski poslovi,
- uvoz-izvoz iz oblasti registrovanih djelatnosti,
- poslovi posredovanja u spoljno-trgovinskom prometu,
- agencijski poslovi,
- izvođenje investicionih radova u inostranstvu,
- zastupanje stranih firmi,
- konsignacioni poslovi,
- malogranični promet,
- reexport
- usluge iz oblasti registrovanih djelatnosti.

U spoljnotrgovinskom prometu društvo obavlja sledeće djelatnosti:

- promet (uvoz i izvoz) roba;
- poslovi posredovanja u spoljno-trgovinskom prometu;
- agencijski poslovi;
- izvođenje investicionih radova u inostranstvu;
- zastupanje stranih firmi;
- konsignacioni poslovi;
- malogranični promet;
- reexport

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Društvo može, bez upisa u sudski registar, da vrši druge djelatnosti koje služe djelatnostima upisanim u sudski registar, a koje se uobičajeno obavljaju uz te djelatnosti u manjem obimu ili povremeno.

5222

- Osnovni proizvodi i usluge koje preduzeće nudi

„Luka Kotor“ A.D. Kotor vršeći registrovane djelatnosti nudi klijentima sa dominantnog međunarodnog tržišta usluge priveza, odveza, pilotaže plovila, transfera putnika, ukrcaja i iskrcaja putnika i prtljaga, odvoza otpada sa plovila, usluga marine kroz privez i čuvanje plovila u zimskom periodu, snabdijevanje plovila vodom i dr. Sve usluge i cijene usluga Društva su specificirane i objavljene u Tarifama lučkih naknada i drugih usluga (”Službeni list CG” br. 028/16 od 27.04.2016. godine, 059/16 od 15.09.2016. godine, 034/18 od 18.05.2018. godine, 041/18 od 28.06.2018. godine i 072/18 od 13.11.2018. godine).

- Organizaciona struktura

Organizacionu strukturu “Luka Kotor” A.D. Kotor karakteriše struktura organa upravljanja i organizaciona struktura radnih mjesta. Pravno je definisana Statutom društva usklađenim sa važećim Zakonom o privrednim društvima i čine je Skupština akcionara kao organ vlasnika kapitala i najviši organ Društva. Odbor direktora je organ upravljanja i rukovođenja Društvom. Skupština akcionara bira i razrješava članove Odbora direktora. Mandat članova Odbora direktora ističe na svakoj Redovnoj skupštini akcionara, kada mogu biti ponovo birani. Izvršnog direktora imenuje i razrješava Odbor direktora. Izvršni direktor sprovodi poslovnu politiku i izvršava odluke koje utvrđuje Odbor direktora i rukovodi tekućim poslovanjem Društva. Revizorski odbor, shodno ovlašćenjima utvrđenim Zakonom o računovodstvu i reviziji, prati postupak finansijskog izvještavanja, prati djelotvornost interne kontrole društva i interne revizije, prati zakonom propisanu reviziju godišnjih i konsolidovanih finansijskih iskaza, prati nezavisnost angažovanih ovlašćenih revizora ili društva za reviziju koji obavljaju reviziju, daje preporuke Skupštini društva o izboru ovlašćenog revizora ili revizorskog društva, raspravlja o planovima i godišnjem izvještaju unutrašnje kontrole, kao i o drugim pitanjima koja se odnose na finansijsko izvještavanje i reviziju.

U toku 2023. godine zaključen je novi Kolektivni ugovor za zaposlene u Drušvu, mijenjan Aneksom I od 31.01.2025. godine nakon čega je sačinjen prečišćen tekst Kolektivnog ugovora za zaposlene u Drušvu, broj 0202-130/2 od 31.01.2025. godine.

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Kolektivnim ugovorom za zaposlene u Društvu broj 0302-130/2 od 31.01.2025. godine prava, obaveze i odgovornosti zaposlenih iz rada i po osnovu rada, kao i međusobni odnosi zaposlenih i Poslodavca uređeni su u skladu sa Zakonom o radu, Opštim kolektivnim ugovorom i aktima Društva.

Novim Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta Društva broj 0202-2440/1 od 24.10.2025.godine predviđena je mogućnost zapošljavanja 84 izvršioca za 41 radno mjesto, uz ostavljenu mogućnost angažovanja 11 dodatnih zaposlenih na određeno vrijeme za potrebe povećanog obima posla u periodu sezone. Takva mogućnost je predviđena za sledeća radna mjesta: lučki radnik (+4), službenik za naplatu veza (+2), radnik unutrašnje službe zaštite (+4) i ronilac (+1).

Novim Pravilnikom obrazovani su osnovni organizacioni djelovi i nezavisni referati i utvrđen njihov djelokrug rada na način da su jasno podijeljene odgovornosti i ovlašćenja, izvršena podjela poslova po segmentima i podignut nivo upravljanja i kontrole poslovanja. Operativnu organizacionu strukturu čine tri sektora i dvije nezavisne službe, i to: Sektor razvoja, prodaje i marketinga, Sektor lučkih usluga, Sektor zaštite, obezbjeđenja i održavanja, Služba računovodstva i Služba pravnih i opštih poslova.

Na dan 31.12.2025. godine u Društvu je zaposleno ukupno 74 lica, od čega 2 zaposlena na određeno vrijeme i 72 zaposlena na neodređeno vrijeme. Strukturu zaposlenosti po polu čini 59 zaposlenih muškaraca i 15 zaposlenih žena, dok se struktura zaposlenosti po nivou kvalifikacije obrazovanja zaposlenih za potrebe radnih mjesta čije poslove obavljaju može se opisati kao:

- 29 zaposlenih sa VII/1 nivoom kvalifikacije obrazovanja;
- 12 zaposlenih sa VI nivoom kvalifikacije obrazovanja;
- 30 zaposlenih sa IV nivoom kvalifikacije obrazovanja;
- 3 zaposlena sa III nivoom kvalifikacije obrazovanja.

- **Vlasništvo i struktura kapitala**

Društvo je tokom 2018. godine izvršilo emisiju akcija pretvaranjem rezervi neraspoređene dobiti akumulirane iz prethodnih godina u akcijski kapital Društva. Postupak je započet na Skupštini akcionara održanoj dana 18.05.2018. godine donošenjem odluke o pretvaranju rezervi u akcijski kapital i odluke o emisiji akcija po osnovu pretvaranja rezervi u akcionarski kapital.

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Komisija za tržište kapitala je rješenjem o evidentiranju emisije akcija po osnovu pretvaranja rezervi u akcijski kapital broj 02/4e-10/2-18 od 14.06.2018. godine registrovala ovu emisiju akcija, a nakon toga je u Centralnom registru privrednih subjekata Poreske uprave registrovana i izmjena Statuta Društva sa promjenama na kapitalu u vidu uvećanja novčanog kapitala društva za 2.318.886,49 eura, čime je procedura dokapitalizacije okončana.

Nakon izvršene emisije akcija nominalna vrijednost kapitala Društva iznosi 3.312.369,85 €.

Vlasnička struktura Društva na osnovu Liste vlasnika hartija od vrijednosti Društva, izdate od strane Centralne Depozitarne Agencije AD Podgorica, na dan 31.12.2025. godine prikazana je u narednoj tabeli.

Tabela 2 .Vlasnička struktura „Luka Kotor“ A.D

RB	Vlasnik akcija	Br. akcija	Učešće	Ukupna nominalna vrijednost
1.	Opština Kotor	785.246	56,97%	1.887.181,71 €
2.	Fond PIO	241.268	17,51%	579.839,38 €
3.	Zbirni Kastodi račun Crnogorske Komercijalne Banke	136.559	9,91%	328.192,24 €
4.	Zavod za zapošljavanje	80.922	5,87%	194.479,84 €
5.	Zbirni Kastodi račun Erste Banke	13.999	1,02%	33.643,80 €
6.	Prva Banka Crne Gore AD Podgorica	10.823	0,79%	26.010,92 €
7.	Hipotekarna Banka AD podgorica	5.401	0,39%	12.980,22 €
8.	Zaposleni i građani	104.041	7,55%	250.041,74 €
Σ UKUPNO		1.378.259	100%	3.312.369,85 €

Privredno društvo „Luka Kotor“ A.D. Kotor:

1. Na dan 31.12.2025. godine ima nominalnu vrijednost kapitala Društva u iznosu od 3.312.369,85 €. Kapital je podijeljen na 1.378.259 običnih akcija. Vrijednost jedne akcije iznosi 2,4033 €. U tabeli 2. prikazana je vlasnička struktura prema jedinstvenom spisku akcionara - Lista vlasnika hartija od vrijednosti (Centralna Depozitarna Agencija Crne Gore) na dan 31.12.2025. godine. Nema ograničenja

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

prenosa hartija od vrijednosti, ograničenja posjedovanja hartija od vrijednosti i/ili pribavljanja posebnih odobrenja od privrednog društva i/ili ostalih vlasnika hartija od vrijednosti.

2. „Luka Kotor“ AD Kotor osnivač i vlasnik 100% udjela u pomorsko - turističkoj agenciji „Kotor Mar“ d.o.o. Kotor, i osnivač i vlasnik 30% udjela u društvu „Montenegro Shorex“ d.o.o. Kotor.
3. Nema podake o vlasnicima hartija od vrijednosti koja daju posebna kontrolna prava.
4. Nema sistem kontrolisanja sticanja akcija od strane zaposelnih u slučaju kada zaposleni ne vrše direktno svoja kontrolna prava.
5. Ograničenja prava glasa, kao što su, ograničenja prava glasa vlasnika određenog procenta hartija od vrijednosti ili određenog broja akcija, rokovi za ostvarivanje prava glasa ili u slučajevima kada su imovinska prava iz hartija od vrijednosti razdvojena od vlasništva nad tim hartijama od vrijednosti definisani su Zakonom o privrednim društvima. Iste odredbe sadržane su i u Statutu društva.
6. Nije poznato sa sporazumima između akcionara koji mogu imati za posljedicu ograničenja prenosa hartija od vrijednosti i/ili glasačkih prava.
7. Vršiti imenovanja članova odbora direktora i izmjene osnivačkih akata shodno odredbama Zakona o privrednim društvima i Statutom društva.
8. Vršiti imenovanja članova odbora direktora i izmjene osnivačkih akata shodno odredbama Zakona o privrednim društvima i Statutom društva.
9. Ovlašćenja članova odbora direktora, a naročito u vezi sa emitovanjem akcija i otkupom emitovanih akcija, definisani su Zakonom.
10. Nema zaključene druge značajne sporazume u kojima je emitent ugovorna strana i koji proizvode pravno dejstvo, mijenjaju se ili okončavaju nakon preuzimanja emitenta po sprovođenju javne ponude za preuzimanje i njihovim pravnim dejstvima, osim ako su sporazumi po svojoj prirodi takvi da bi njihovo objavljivanje imalo značajne štetne posljedice po emitenta, pod uslovom da emitent nije izričito obavezan da objavi te podatke u skladu sa zakonom.

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

11. Nema zaključene sporazume između emitenta i članova odbora direktora ili zaposlenih kojima se ugovara plaćanje nadoknade u slučaju ostavke, prestanka mandata po drugom osnovu ili prestanka radnog odnosa članova odbora direktora ili zaposlenih ili kada radni odnos ovih lica prestaje usljed preuzimanja.

2. ISTINIT PRIKAZ RAZVOJA, ANALIZE FINANSIJSKOG POLOŽAJA I REZULTATA POSLOVANJA PRAVNOG LICA I INFORMACIJE O ČLANOVIMA UPRAVNIH I NADZORNIH TIJELA

2.1. Analiza finansijskog položaja i rezultata poslovanja

Finansijski položaj pravnog lica, posmatran sa aspekta predmetnih analiza kvalifikuje se na jedan od sledećih načina: dobar, prihvatljiv ili loš.

Analiza finansijskog položaja obuhvata sledeće elemente:

- Najznačajnije pozicije bilansa stanja
- Najznačajnije pozicije bilansa uspeha
- Osnovni finansijski pokazatelji
- Osnovni nefinansijski pokazatelji
- Racio analiza'

Tabela 3. Bilans stanja za period od 2023. – 2025. „Luka Kotor“ A.D. Kotor

ISKAZ O FINANSIJSKOJ POZICIJI/BILANS STANJA			
AKTIVA	2023	2024	2025
A. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL			
B. STALNA IMOVINA (003+008+016)	6,868,708	11,500,563	10,513,140
I NEMATERIJALNA ULAGANJA (004 do 007)	1,813,014	6,587,868	5,690,646
1. Ulaganja u razvoj			
2. Koncesije, patenti, licence i slična prava i ostala nematerijalna ulaganja	1,813,014	6.587.868	5,690,646
3. Goodwill			
4. Avansi za nematerijalna ulaganja i nematerijalna ulaganja u pripremi			
II NEKRETNINE, POSTROJENJA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA (009+010+011+015)	4,450,789	4,485,730	4,393,083

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

1. Zemljište i objekti	4,082,498	3,995,958	3,909,632
2. Postrojenja i oprema	357,855	444,864	414,015
3. Ostala ugrađena oprema, alati i oprema (012+013+014)	0	0	0
3.1 Investicione nekretnine			
3.2. Biološka sredstva			
3.3. Ostala nepomenuta materijalna stalna sredstva			
4. Avansi za nekretnine, postrojenja, opremu i biološka sredstva i nekretnine, postrojenja, oprema i biološka sredstva u pr.	10,436	44,908	69,436
III DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI I DUGOROČNA POTRAŽIVANJA (017 do 023)	604,905	426,965	429,411
1. Učešća u kapitalu zavisnih pravnih lica	31	31	31
2. Dugoročni krediti matičnom i zavisnim pravnim licima			
3. Učešća u kapitalu kod pravnih lica (sem zavisnih pravnih lica)			
4. Dugoročni krediti pravnim licima kod kojih postoji učešće u kapitalu (sem zavisnih pravnih lica)			
5. Učešća u kapitalu koja se vrednuju metodom učešća			
6. Dugoročna finansijska ulaganja (dati krediti i hartije od vrednosti)	604,874	426,934	429,380
7. Ostali dugoročni finansijski plasmani i potraživanja			
C. ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA			
D. OBRTNA SREDSTVA (026+031+039+043+044)	4,524,285	5,453,214	6,414,754
I. ZALIHE (027 do 030)	2,047	7,825	192
1. Zalihe materijala (materijal za izradu, rezervni delovi, sitan inventar i auto gume)			
2. Nedovršena proizvodnja			
3. Gotovi proizvodi i roba			
4. Dati avansi	2,047	7,825	192
II. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA (032 do 035)	995,190	1,823,896	1,182,915
1. Potraživanja od kupaca	823,989	1,682,304	1,095,043
2. Potraživanja od matičnog i zavisnih pravnih lica			
3. Potraživanja od ostalih povezanih lica			
4. Ostala potraživanja (036+037+038)	171,201	141,592	87,872
4.1. Potraživanja za više plaćen porez na dobit			

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

4.2. Potraživanja po osnovu poreza na dodatu vrijednost	153,768	112,596	13,691
4.3. Ostala nepomenuta potraživanja	17,433	28,996	74,182
III. KRATKOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI (040 do 042)	0	0	0
1. Učešće u kapitalu zavisnih pravnih lica namenjeno trgovanju			
2. Otkupljene sopstvene akcije i otkupljeni sopstveni udjeli			
3. Ostali kratkoročni finansijski plasmani			
IV. GOTOVINA NA RAČUNIMA I U BLAGAJNI	3,527,048	3,621,493	5,231,647
V. STALNA SREDSTVA NAMJENJENA PRODAJI I SREDSTVA POSLOVANJA KOJE JE OBUSTAVLJENO			
E. AKTIVNA VREMENSKA RAZGRANIČENJA	44,850	33,638	22,425
F. UKUPNA AKTIVA (001+002+024+025+045)	11,437,843	16,987,415	16,950,321

ISKAZ O FINANSIJSKOJ POZICII/BILANS STANJA			
PASIVA	2023	2024	2025
A. KAPITAL (102+103+104+105+111+116)	7,192,117	8,188,586	9,247,405
I. OSNOVNI KAPITAL	3,312,370	3,312,370	3,312,370
II. NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL			
III. EMISIONA PREMIJA			
IV. REZERVE (106+107+108+109-110)	1,926,840	2,003,895	2,078,405
1. Zakonske rezerve			
2. Statutarne rezerve	216,492	310,605	402,174
3. Druge rezerve			
4. Pozitivne rev. i nerealizovani dobiti po osn. fin. sredstava i drugih komponenti ostalog sveob. rezultata	1,710,348	1,693,290	1,676,231
5. Negativne rev. rezerve i nerealizovani gubici po osn. fin. sredstava i drugih komponenti ostalog sveob. rezultata			
VI. NERASPOREĐENI DOBITAK ILI GUBITAK (112+113-114-115)	1,952,907	2,872,321	3,856,630
1. Neraspoređeni dobitak ranijih godina	52,489	1,023,535	1,934,696

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

2. Neraspoređeni dobitak tekuće godine	1,900,418	1,848,786	1,921,934
3. Gubitak ranijih godina			
4. Gubitak tekuće godine			
VIII. UČEŠĆE KOJE NE OBEZBJEĐUJE KONTROLU			
B. DUGOROČNA REZERVISANJA I DUGOROČNE OBAVEZE (118+122)	2,619,038	6,558,961	5,483,265
I. DUGOROČNA REZERVISANJA (119 do 121)	171,245	174,298	195,953
1. Rezervisanja za naknade i druge beneficije zaposlenih	171,245	174,298	195,953
2. Rezervisanja za troškove u garantnom roku			
3. Ostala dugoročna rezervisanja			
II. DUGOROČNE OBAVEZE (123+124)	2,447,793	6,384,663	5,287,312
1. Dugoročni krediti	890,944	699,417	502,066
2. Ostale dugoročne obaveze	1,556,849	5,685,246	4,785,246
C. ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	279,783	278,320	272,368
D. DUGOROČNI ODLOŽENI PRIHODI I PRIMLJENE DONACIJE			
E. KRATKOROČNA REZERVISANJA I KRATKOROČNE OBAVEZE (128+129)	1,234,615	1,826,293	1,813,699
I KRATKOROČNA REZERVISANJA			
II KRATKOROČNE OBAVEZE 130 do 137)	1,234,615	1,826,293	1,813,699
1. Obaveze po osnovu kredita i zajmova od lica koja nisu kreditne institucije	911,644		
2. Obaveze po osnovu kredita od kreditnih institucija	109,056	191,526	197,351
3. Primljeni avansi, depoziti i kaucije	588	919	414
4. Obaveze prema dobavljačima	19,472	48,812	185,234
5. Obaveze po menicama			
6. Obaveze prema matičnom i zavisnim pravnim licima			
7. Obaveze prema ostalim povezanim licima			
8. Ostale obaveze iz poslovanja i ostale kratkoročne obaveze (138 do 142)	193,855	1,585,036	1,430,700
8.1. Ostale obaveze iz poslovanja	170,014	1,293,459	1,129,379
8.2. Ostale kratkoročne obaveze	3,463	197	0
8.3. Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrijednost i ostalih javnih prihoda			

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

8.4. Obaveze po osnovu poreza na dobit	20,378	291,381	301,321
8.5. Obaveze po osnovu sredstava namjenjenih prodaji i sredstava poslovanja koje je obustavljeno			
F. PASIVNA VREMENSKA RAZGRANIČENJA	112,289	135,254	133,583
G. UKUPNA PASIVA (101+117+125+126+127+143)	11,437,843	16,987,415	16,590,321

Tabela 4 .Bilans uspjeha za period 2023. - 2025. „Luka Kotor“ A.D. Kotor

ISKAZ O UKUPNOM REZULTATU/BILANS USPIEHA	2023	2024	2025
1. Prihodi od prodaje - neto prihod	4,545,759	5,737,091	6,575,198
2. Promjena vrijednosti zaliha gotovih proizvoda i nedovršene proizvodnje			
3. Prihodi od aktiviranja učinaka i robe			
4. Ostali prihodi iz poslovanja	259,982	229,393	282,181
a) Ostali prihodi iz redovnog poslovanja	204,502	214,312	240,626
b) Ostali prihodi iz poslovanja	55,480	15,081	41,555
c) Prihodi po osnovu vrijednosnog usklađivanja imovine			
5. Troškovi poslovanja (209+210)	1,127,757	1,767,449	2,454,328
a) Nabavna vrijednost prodate robe i troškovi materijala	89,088	93,868	105,740
b) Ostali troškovi poslovanja (rezervisanja i ostali poslovni rashodi)	677,216	867,969	1,273,859
c) Amortizacija	361,453	805,611	1,074,729
6. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	1,663,259	1,984,209	2,086,942
a) Neto troškovi zarada, naknada zarada i lični rashodi	1,212,573	1,481,572	1,669,497
b) Troškovi poreza i doprinosa (214 do 216)	450,686	502,637	399,445
1/ Troškovi poreza	134,272	173,702	188,123
2/ Troškovi doprinosa za penzije	294,139	301,293	178,714
3/ Troškovi doprinosa	22,275	27,642	32,608
7. Rashodi po osnovu vrijednosnog usklađivanja imovine (osim finansijske)	7,763	5,578	0
a) Rashodi po osnovu vrijednosnog usklađivanja stalne imovine (osim finansijske)	7,763	5,578	
b) Rashodi po osnovu vrijednosnog usklađivanja obrtne imovine (osim finansijske)			
8. Ostali rashodi iz poslovanja	134,470	25,745	115,166

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

I. Poslovni rezultat (201+202+203+204-208-211-217-220)	1,872,494	2,183,504	2,218,943
9. Prihodi po osnovu učešća u kapitalu (223 do 225)	0	0	0
a) Prihodi po osnovu učešća u kapitalu zavisnih pravnih lica			
b) Prihodi po osnovu učešća u kapitalu ostalih povezanih pravnih lica			
c) Prihodi po osnovu učešća u kapitalu nepovezanih pravnih lica			
10. Prihodi od ostalih finansijskih ulaganja i zajmova (kamate, kursne raz. i efekti ugovor. zaštite) (227 do 229)	0	0	0
a) Prihodi od ostalih finansijskih ulaganja i zajmova od matičnog i zavisnih pravnih lica			
b) Prihodi od ostalih finansijskih ulaganja i zajmova od ostalih povezanih pravnih lica			
c) Prihodi od ostalih finansijskih ulaganja i zajmova od nepovezanih pravnih lica			
11. Ostali prihodi po osnovu kamata, kursnih razlika i drugih efekata ugovorene zaštite (231 do 233)	19,631	17,310	42,376
a) Finansijski prihodi po osnovu tekućih potraživanja od matičnog i zavisnih pravnih lica			
b) Finansijski prihodi po osnovu tekućih potraživanja od ostalih povezanih pravnih lica			
c) Finansijski prihodi po osnovu tekućih potraživanja od nepovezanih pravnih lica	19,631	17,310	42,376
12. Vrijednosno usklađivanje kratkoročnih fin. sredstava i fin. ulaganja koji su dio obrtne imovine (235-236)	-18,067	-49,733	-36,927
a) Prihodi po osnovu vrijednosnog usklađivanja kratk. fin. sredstava i fin. ulaganja koji su dio obrtne imovine	520	44,218	21,291
b) Rashodi po osnovu vrijednosnog usklađivanja kratk. fin. sredstava i fin. ulaganja koji su dio obrtne imovine	18,587	93,951	58,218
13. Rashodi po osnovu kamata, kursnih razlika i drugih efekata ugovorene zaštite (238 do 240)	37,887	29,436	24,149
a) Rashodi po osnovu kamata, kursnih razlika i drugih efekata ugovorene zaštite po osnovu odnosa sa matičnim i zav. pravnim licima			
b) Rashodi po osnovu kamata, kursnih razlika i drugih efekata ugovorene zaštite po osnovu odnosa sa drugim povezanim licima			

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

c) Rashodi po osnovu kamata, kursnih razlika i drugih efekata ugovorene zaštite po osnovu odnosa sa nepovezanim licima	37,887	29,436	24,149
II. Finansijski rezultat (222+226+230+234-237)	-36,323	-61,858	-18,700
III. Rezultat iz redovnog poslovanja prije oporezivanja (221+241)	1,836,171	2,121,645	2,200,243
IV. Neto rezultat poslovanja koje je obustavljeno			
V. Rezultat prije oporezivanja (242+243)	1,836,171	2,121,645	2,200,243
14. Poreski rashod perioda (246+247)	-46,091	289,918	295,368
1. Tekući porez na dobit	20,378	291,381	301,321
2. Odloženi poreski rashodi ili prihodi perioda	-66,469	-1,463	-5,952
15. Dobitak ili gubitak nakon oporezivanja (244-245)	1,882,262	1,831,727	1,904,875
VI. BRUTO REZULTAT DRUGIH STAVKI REZULTATA /POVEZANIH SA KAPITALOM	0	0	0
1. Promjene revalorizacionih rezervi po osnovu nekretnina, postrojenja, opreme, nematerijalnih ulaganja i bioloških sredstava			
2. Promjene nerealizovanih dobitaka i gubitaka po osnovu preračuna finansijskih izvještaja inostranog poslovanja			
3. Promjene nerealizovanih dobitaka i gubitaka po osnovu ulaganja u vlasničke instrumente kapitala			
4. Promjene aktuarskih dobitaka i gubitaka po osnovu planova def. naknada akt. dobitaka (ili gubitaka) u vezi sa def. planovima penz. naknada			
5. Promjene učešća u ostalom sveobuhvatnom rezultatu pridruženog društva			
6. Promjene nerealizovanih dobitaka i gubitaka po osnovu instrumenata zaštite neto ulaganja u inostrano poslovanje			
7. Promjene revalorizacionih rezervi po osnovu hedžinga tokova gotovine			
8. Ostale promjene nerealizovanih dobitaka i gubitaka			
VII. ODLOŽENI PORESKE RASHODI ILI PRIHODI PERIODA U VEZI SA DRUGIM STAVKAMA REZULTATA /POVEZANIM SA KAPITALOM/			
VIII. NETO REZULTAT DRUGIH STAVKI REZULTATA /POVEZANIH SA KAPITALOM/ (249-258)	0	0	0
IX. NETO SVEOBUHVAATNI REZULTAT (248-259)	1,882,262	1,831,727	1,904,875
X. ZARADA PO AKCIJI			
1. Osnovna zarada po akciji			

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

2. Umanjena (razvodnjena) zarada po akciji			
XI. NETO REZULTAT KOJI PRIPADA VLASNICIMA MATIČNOG PRAVNOG LICA			
XII. NETO REZULTAT KOJI PRIPADA UČEŠĆIMA KOJI NE OBEZBJEĐUJU KONTROLU			

- **Pokazatelj ekonomičnosti**

Tabela 5. Ekonomičnost ukupnog poslovanja

Ekonomičnost ukupnog poslovanja	2023	2024	2025
<i>Ukupni prihodi</i>	4.825.892	6.028.012	6.921.046
<i>Ukupni rashodi</i>	2.989.723	3.906.367	4.720.803
<i>Ukupni prihodi / Ukupni rashodi</i>	1,61	1,54	1,47

Ekonomičnost ukupnog poslovanja = Ukupni prihodi / Ukupni rashodi

Ekonomičnost ukupnog poslovanja je najopštiji pokazatelj ekonomičnosti, jer stavlja u odnos ukupno ostvarene prihode sa ukupnim nastalim rashodima i pokazuje koliko se prihoda ostvaruje po jednoj jedinici rashoda. Ovaj pokazatelj bi trebao biti znatno veći od 1 jer bi to značilo da su prihodi nadmašili rashode i da se realizacijom poslovnih učinaka ostvaruje prostor za proširenu reprodukciju što je uslov rasta i razvoja poslovnog subjekta. Ukoliko bi pokazatelj ekonomičnosti bio jednak 1 to bi značilo da se ostvarenim prihodima uspješno pokriveni rashode, a što kao rezultat poslovanja nije zadovoljavajući nivo. U 2025. godini vrijednost ovog bilježi neznatno smanjenje u odnosu na prethodnu godinu, ali je za 0,47 iznad referentne vrijednosti.

Ekonomičnost redovnog poslovanja = Poslovni prihodi / Poslovni rashodi

Tabela 6. Ekonomičnost redovnog poslovanja

Ekonomičnost redovnog poslovanja	2023	2024	2025
<i>Poslovni prihodi</i>	4.805.741	5.966.484	6.857.379
<i>Poslovni rashodi</i>	2.791.016	3.751.657	4.523.270
<i>Poslovni prihodi / Poslovni rashodi</i>	1,72	1,59	1,52

Ovaj koeficijent je u stvari potkategorija koeficijenta ekonomičnosti ukupnog poslovanja koji tretira poslovne prihode i poslovne rashode. Riječ je o jednom od takozvanih

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

parcijalnih pokazatelja ekonomičnosti koji tretira određene kategorije na osnovu kojih je moguće sagledati uticaj parcijalnih ekonomičnosti na ukupnu ekonomičnost poslovanja.

Analogno pokazatelju ukupnog poslovanja i ovaj pokazatelj u tekućoj godini bilježi smanjenje vrijednosti u odnosu na 2024. godinu.

Ukupno posmatrano za period od 2023-2025. godine preduzeće ostvaruje ekonomično poslovanje, iako je prisutan trend postepenog smanjenja ovih pokazatelja, ali su iznad referentne vrijednosti.

- **Pokazatelj likvidnosti**

Pokazatelj likvidnosti predstavlja sposobnost preduzeća da podmiri svoje dospjele kratkoročne obaveze u toku trajanja poslovnog ciklusa.

Tabela 7. Koeficijent trenutne likvidnosti

Koeficijent trenutne likvidnosti	2023	2024	2025
<i>Gotovina i gotovinski ekvivalenti</i>	<i>3.527.048</i>	<i>3.621.493</i>	<i>5.231.647</i>
<i>Kratkoročne obaveze</i>	<i>1.234.615</i>	<i>1.826.294</i>	<i>1.813.699</i>
<i>Gotovina i gotovinski ekvivalenti / Kratkoročne obaveze</i>	<i>2,86</i>	<i>1,98</i>	<i>2,88</i>

Koeficijent trenutne likvidnosti = Gotovina i gotovinski ekvivalenti / Kratkoročne obaveze

Koeficijent trenutne likvidnosti pokazuje kolika je pokrivenost kratkoročnih obaveza novčanim sredstvima, tj. sposobnost da se izmire kratkoročne obaveze gotovinom i gotovinskim ekvivalentima. Kada su novčana sredstva kojim poslovni subjekt raspolaže bez ograničenja u trenutku sagledavanja mogućnosti izmirenja prispjelih obaveza jednaka ili veća od obaveza onda se može reći da je preduzeće likvidno.

Tabela 8. Koeficijent tekuće likvidnosti

Tekuća likvidnost	2023	2024	2025
<i>Angažovana obrtna sredstva</i>	<i>4.524.285</i>	<i>5.453.214</i>	<i>6.414.755</i>
<i>Kratkoročne obaveze</i>	<i>1.234.615</i>	<i>1.826.294</i>	<i>1.813.699</i>
<i>Angažovana obrtna sredstva / Kratkoročne obaveze</i>	<i>3,66</i>	<i>2,99</i>	<i>3,54</i>

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Tekuća likvidnost = Angažovana obrtna sredstva / Kratkoročne obaveze

Tekuća likvidnost predstavlja pokazatelj koji izražava sposobnost preduzeća da iz tekućih kratkoročnih izvora (gotovina, kratkoročni vrijednosni papiri, potraživanja i zalihe) pokriva kratkoročne (prispjele) obaveze. Referentna vrijenost ovog pokazatelja je 1. U 2025. godini ovaj pokazatelj bilježi rast u odnosu na prethodnu godinu i ova vrijednost je daleko iznad referentne vrijednosti.

Tabela 9. Koeficijent ubrzane likvidnosti

<i>Koeficijent ubrzane likvidnosti</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
<i>Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina</i>	<i>4.522.238</i>	<i>5.445.389</i>	<i>6.414.563</i>
<i>Kratkoročne obaveze</i>	<i>1.234.615</i>	<i>1.826.294</i>	<i>1.813.699</i>
<i>Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina / Kratkoročne obaveze</i>	<i>3,66</i>	<i>2,98</i>	<i>3,54</i>

Koeficijent ubrzane likvidnosti = Kratkoročna potraživanja, plasmani i gotovina / Kratkoročne obaveze

Kod ovog pokazatelja se za izmirenje obaveza koriste najlikvidnija sredstva preduzeća a to su novčana sredstva i kratkoročna potraživanja. Vrijednost ovog pokazatelja bi trebala da bude 1 ili veća od 1, ali ne previsok, jer bi to ukazivalo na visok nivo gotovine koji bi zahtjevao promjene u smislu unapređenja upravljanja gotovinom i mjenjanje kreditne politike. Ovim koeficijentom se izražava sposobnost preduzeća da iz tekućih tj. kratkoročnih izvora pokriva obrtna, odnosno tekuća sredstva.

Na osnovu navednih stavki bilansa stanja od 2023. godine do 2025. godine, pokazatelji likvidnosti poslovanja za navedeni period su iznad referentne vrijednosti, što ukazuje na to da u cjelokupnom posmatranom periodu preduzeće sposobno da podmiri dospjele obaveze novčanim sredstvima ili iz tekućih kratkoročnih izvora.

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Tabela 10. Koeficijent finansijske stabilnosti

Koeficijent finansijske stabilnosti	2023	2024	2025
<i>Stalna imovina</i>	<i>6.868.708</i>	<i>11.500.563</i>	<i>10.513.140</i>
<i>Kapital</i>	<i>7.192.117</i>	<i>8.188.586</i>	<i>9.247.405</i>
<i>Dugoročne obaveze</i>	<i>2.447.793</i>	<i>6.384.663</i>	<i>5.287.312</i>
<i>Stalna imovina / (Kapital + Dugoročne obaveze)</i>	<i>0,71</i>	<i>0,79</i>	<i>0,72</i>

Koeficijent finansijske stabilnosti = Stalna imovina / (Kapital + Dugoročne obaveze)

Koeficijent finansijske stabilnosti se izračunava stavljanjem u odnos stalne imovine i kapitala uvećanog za dugoročne obaveze. Ovaj koeficijent pokazuje koliko dugoročnih izvora koje čine kapital i dugoročne obaveze je vezano za stalnu imovinu. Vrijednost koeficijenta finansijske stabilnosti je potrebno da bude manji od 1. Ukoliko je ovaj koeficijent manji od 1 to znači da se dugotrajnim izvorima finansira sva dugoročna imovina i da se dio dugoročnih izvora koristi za finansiranje kratkoročne imovine.

Koeficijent finansijske stabilnosti akcionarskog društva „Luka Kotor“ A.D. Kotor u periodu od 2023. godine do 2025. godine, pokazuje vrijednost manju od 1, što ukazuje na to da u cjelokupnom posmatranom periodu Društvo iz dugoročnih izvora može finansirati svu dugoročnu imovinu.

- **Pokazatelji zaduženosti**

Tabela 11. Koeficijent zaduženosti

Koeficijent zaduženosti	2023	2024	2025
<i>Ukupne obaveze</i>	<i>3.853.653</i>	<i>8.385.255</i>	<i>7.296.964</i>
<i>Ukupna imovina</i>	<i>11.437.843</i>	<i>16.987.415</i>	<i>16.950.321</i>
<i>Ukupne obaveze / Ukupna imovina</i>	<i>0,34</i>	<i>0,49</i>	<i>0,43</i>

Koeficijent zaduženosti = Ukupne obaveze / Ukupna imovina

Koeficijent zaduženosti se izračunava stavljanjem u odnos ukupnih obaveza i ukupne imovine i pokazuje da li, i u kojoj mjeri, se dio imovine finansira iz pozajmljenih izvora. Stepen zaduženosti pokazuje sposobnost preduzeća da pokrije sve svoje obaveze prema kreditorima i investitorima. Veći stepen zaduženosti ujedno znači i veći rizik ulaganja u preduzeće. Kritična vrijednost je 0,5 a poželjno bi bilo da je i manji, što znači da je udio

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

obaveza u odnosu na ukupnu aktivu 50 %. U izvještajnoj 2025. godini je došlo do smanjenja vrijednosti koeficijenta zaduženosti u odnosu na prethodnu godinu kao posljedica povećanja vrijednosti imovine Društva.

Tabela 12. Koeficijent finansijskog leveridža

Koeficijent finansijskog leveridža	2023	2024	2025
<i>Ukupne obaveze</i>	3.853.653	8.385.255	7.296.964
<i>Ukupan kapital</i>	7.192.117	8.188.586	9.247.405
<i>Ukupne obaveze / Ukupan kapital</i>	0,51	1,02	0,79

Koeficijent finansijskog leveridža = Ukupne obaveze / Ukupan kapital

Koeficijent finansijskog leveridža pokazuje u kojoj mjeri se upotrebljavaju pozajmljeni izvori (kratkoročni i dugoročni) da bi se povećao obim proizvodnje a time i obim prodaje i prihoda. Izračunava se stavljanjem u odnos ukupnih obaveza - duga i ukupnog kapitala. Poželjno je da koeficijent finansijskog leveridža bude oko 1 ili manji od 1, jer to znači na preduzeće nema prevelik nivo zaduženosti i da je finansijska struktura stabilna.

Tabela 13. Faktor zaduženosti

Faktor zaduženosti	2023	2024	2025
<i>Ukupne obaveze</i>	3.853.653	8.385.255	7.296.964
<i>Neraspoređena dobit + Amortizacija</i>	2.630.123	3.740.290	5.130.489
<i>Ukupne obaveze / (Neraspoređena dobit + Amortizacija)</i>	1,40	2,24	1,42

Faktor zaduženosti = Ukupne obaveze / Neraspoređena dobit + Amortizacija

Faktor zaduženosti pokazuje koliko bi godina trebalo uz postojeće uslove poslovanja i ostvarivanja dobiti uvećane za amortizaciju da preduzeće podmiri svoje ukupne obaveze. Izračunava se kao odnos ukupnih obaveza Društva i neraspoređene dobiti uvećane za amortizaciju. Poželjno je da isti bude što manji, i iznos manjeg faktora zaduženosti znači veću sigurnost poslovanja. Konkretno ovaj pokazatelj govori za koliko bi godina preduzeće moglo da otplati sve obaveze iz ostvarene dobiti i amortizacije

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Na osnovu pokazatelja zaduženosti, finansijski položaj akcionarskog društva „Luka Kotor“ A.D. Kotor za period od 2023. do 2025. pokazuje da preduzeće ne ulazi u zonu kritične zaduženosti. (vrijednost faktora zaduženosti od 3.5 se uzima kao referentna vrijednost i poželjno je da bude manji od navedene vrijednosti).

- **Pokazatelj profitabilnosti**

Pokazatelj profitabilnosti predstavlja uspješnost poslovanja preduzeća, tj. ukupnu likvidnost preduzeća, upravljanje imovinom i dugom a sve radi ostvarivanja profita.

Tabela 14. EBIT

EBIT	2023	2024	2025
Poslovni prihodi	4.750.261	5.951.403	6.921.046
Poslovni rashodi	2.668.873	3.604.850	4.547.165
	2.081.388,00	2.346.553	2.373.881

Tabela 15. EBTDA

EBITDA	2023	2024	2025
EBIT	2.081.388,00	2.346.553	2.373.881
Rashodi kamata	37.887	29.436	24.149
Amortizacija	361.453	805.611	1.074.729
Rezultat prije op +Kamate + Amortizacija	2.480.728	3.181.600	3.472.759

Tabela 16. Stopa prinosa sredstava

Stopa prinosa sredstava (ROA)	2023	2024	2025
Neto rezultat	1.882.262	1.831.727	1.904.875
Ukupna imovina	11.437.843	16.987.415	16.950.321
Neto rezultat / Ukupan sopstveni kapital	0,16	0,11	0,11

Stopa povrata aktive (ROA) = Neto rezultat / Ukupna imovina

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Prinos na ukupno angažovana sredstva, dobija se tako što se neto dobit podijeli sa ukupnom aktivom. Ovaj pokazatelj ukazuje na efikasnost korišćenja ukupne imovine imovine predužea. Veća vrijednost znači da preduzeće efikasnije koristi svoja sredstva za ostvarivanje dobiti.

Tabela 17. Stopa prinosa na kapital

<i>Stopa prinosa na kapital (ROE)</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
<i>Neto rezultat</i>	<i>1.882.262</i>	<i>1.831.727</i>	<i>1.904.875</i>
<i>Kapital</i>	<i>7.192.117</i>	<i>8.188.586</i>	<i>9.247.405</i>
<i>Neto rezultat / Ukupan sopstveni kapital</i>	<i>0,26</i>	<i>0,22</i>	<i>0,21</i>

Prinos na kapital (ROE) =Neto rezultat / Ukupan sopstveni kapital

Prinos na kapital dobija se stavljanjem u odnos neto rezultata (dobiti) sa ukupnim sopstvenim kapitalom. Ovaj koeficijent pokazuje kolika dobit se ostvaruje na uloženi akcionarski kapital, odnosno koliko će kompanija zaraditi angažovanjem uloženi sredstava akcionara. Veća vrijednost znači da vlasnici osvaruju veći povrat na uloženi kapital i pogodan je za upoređivanje profitabilnosti kompanija u istoj grani.

Preduzeće u 2025. Godini ostvaruje visoku profitabilnost jer stopa pronosa na imovinu (ROA) iznosi 11% sto ukazuje na efikasno korišćenje ukupne imovine. Istovremeno stopa prinosa na capital (ROE) iznosi 21% što pokazuje preduzeće ostvaruje veoma dobar prinos za vlasnike.

- **Pokazatelj aktivnosti**

Pokazatelj aktivnosti predstavlja efikasnost i sigurnost upravljanja imovinom i izvorima.

Tabela 18. Obrt potraživanja

<i>Obrt potraživanja</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
<i>Prihodi od prodaje</i>	<i>4.545.759,00</i>	<i>5.737.091,00</i>	<i>6.575.198,00</i>
<i>Prosječna potraživanja od kupaca</i>	<i>657.715,00</i>	<i>1.253.146,50</i>	<i>1.388.673,50</i>
<i>Prihodi od prodaje / Prosječna potraživanja od kupaca</i>	<i>6,91</i>	<i>4,58</i>	<i>4,73</i>

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Obrt potraživanja = Prihodi od prodaje / Prosječna potraživanja od kupaca

Obrt potraživanja se izračunava stavljanjem u odnos prihoda od prodaje i prosječnog potraživanja od kupaca i pokazuje koliko se puta u prosjeku naplaćuju potraživanja od kupaca u toku jedne godine.

Tabela 19. Dani vezivanja potraživanja

<i>Dani vezivanja potraživanja</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
<i>365</i>	<i>365</i>	<i>365</i>	<i>365</i>
<i>Obrt potraživanja</i>	<i>6,911441886</i>	<i>4,578148684</i>	<i>4,734876845</i>
<i>365 / Obrt potraživanja</i>	<i>52,81</i>	<i>79,73</i>	<i>77,09</i>

Dani vezivanja potraživanja = 365 / Obrt potraživanja

Dani vezivanja potraživanja predstavljaju prosječni period naplate koji se dobija kada se broj dana u godini podjeli sa koeficijentom obrta i ovim putem se pokazuje podatak o broju dana koji prođe od trenutka prodaje do trenutka naplate potraživanja od kupaca. Veća potraživanja od kupaca, po pravilu, znače manje novca na žiro-računu.

Tabela 20. Obrt zaliha

<i>Obrt zaliha</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
<i>Trošak prodatih proizvoda</i>	<i>89.088</i>	<i>93.868</i>	<i>105.740</i>
<i>Prosječne zalihe</i>	<i>1.750</i>	<i>4.936</i>	<i>4.009</i>
<i>Trošak prodatih proizvoda / Prosječne zalihe</i>	<i>50,91</i>	<i>19,02</i>	<i>26,38</i>

Obrt zaliha = Trošak prodatih proizvoda (usluga) / prosječne zalihe

Obrt zaliha pokazuje koliko se puta prosječno godišnje zalihe obrnu u preduzeću. Takođe, pokazuje na koliko eura troška prodatih proizvoda 1 euro ostaje vezan u zalihama na kraju godine.

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Tabela 21. Dani vezivanja zaliha

<i>Dani vezivanja zaliha</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>
<i>365</i>	<i>365</i>	<i>365</i>	<i>365</i>
<i>Obrt zaliha</i>	<i>50,90742857</i>	<i>19,01701783</i>	<i>26,37894474</i>
<i>365 / Obrt zaliha</i>	<i>7,17</i>	<i>19,19</i>	<i>13,84</i>

Dani vezivanja zaliha = 365 / Obrt zaliha

Obrt vezivanja zaliha pokazuje koliko dana je u prosjeku potrebno preduzeću da proda svoje zalihe i pretvori ih u prihod. Što je brži obrt zaliha, to se skraćuje broj dana vezivanja zaliha.

Osnovni nefinansijski pokazatelji

Pod rezultatima poslovanja (kvalitativnim pokazateljima poslovanja) Luke Kotor A.D. podrazumjevamo pored finansijskih i nefinansijske pokazatelje (naturalne - kvalitet proizvoda, kvalitet usluge) - predstavljene kroz kvantitativne parametre, tačnije promet putnika i brodova .

U luku Kotor je u 2025. godini uplovilo 483 broda sa ukupno 584.079 putnika. Takođe, uplovilo je 1.075 jahti sa ukupno 3.668 putnika.

Tabela 22 . Rekapitulacija brodova i putnika za period 01.01.2025.-31.12.2025.godine

2025	BRODOVI I JAhte					PUTNICI		
	putnički	vojni	ostalo	UKUPNO	jahte	putnički	jahte	UKUPNO
januar	4			4	1	1.864		1.864
februar	1			1	16	46	60	106
mart	5			5	10	2.247	24	2.271
april	32			32	58	43.427	216	43.643

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

maj	54			54	108	71.582	393	71.975
jun	71			71	176	87.959	618	88.577
jul	81			81	219	92.617	837	93.454
avgust	82			82	230	87.378	751	88.129
septembar	71			71	166	89.913	515	90.428
oktobar	57			57	81	75.376	245	75.621
novembar	20			20	7	26.881	7	26.888
decembar	5			5	3	1.121	2	1.123
ukupno	483	0		483	1.075	580.411	3.668	584.079

Na osnovu podataka iz *Tabele 22.* najveći broj dolazaka brodova imali smo u periodu maj – oktobar 2025. godine kada je ostvareno 416 uplovljenja, što čini 86 % od ukupnog broja dolazaka.

Tabela 23. Broj ostvarenih dolazaka po brodovima

R.br	Ime Broda	Broj uplovljenja	Putnika	Kompanija	R.br	Ime Broda	Broj uplovljenja	Putnika	Kompanija
1	Majestic Princess	3	10.760	Princess Cruises	45	Viking Saturn	4	3.637	Viking Ocean Cruises
2	Norwegian Viva	2	6.319	Norwegian Cruise Line	46	Viking Sea	7	6.324	Viking Ocean Cruises
3	Explorer of the Seas	4	15.271	RCCL	47	Viking Sky	1	901	Viking Ocean Cruises
4	Voyager of the Seas	2	7.590	RCCL	48	Viking Star	12	10.899	Viking Ocean Cruises
5	Celebrity Eclipse	4	11.423	Celebrity Cruises	49	Balmoral	1	1.066	Fred Olsen Cruise Lines
6	Azura	3	9.598	Carnival	50	Europa 2	1	501	Hapag Lloyd Cruising
7	Resilient Lady	7	18.033	Virgin Voyages	51	Seven Seas Voyager	3	1.926	Regent Seven Seas Cruises
8	Nieuw Statendam	1	2.595	Holland America line	52	Seabourn Encore	8	4.589	Seabourn Cruise Line
9	Mein Schiff 6	17	46.383	TUI	53	Silver Spirit	3	1.758	Silversea Cruises
10	Norwegian Pearl	14	34.824	Norwegian Cruise Line	54	Azamara Onward	6	3.930	Azamara Cruises
11	Costa Deliziosa	11	28.453	Costa Crociere	55	Azamara Journey	5	3.093	Azamara Cruises
12	Norwegian Dawn	2	4.686	Norwegian Cruise Line	56	Azamara Pursuit	1	687	Azamara Cruises
13	Celebrity Infinity	1	2.120	Celebrity Cruises	57	Azamara Quest	3	1.987	Azamara Cruises
14	Celebrity Constellation	17	37.976	Celebrity Cruises	58	Nautica	3	1.904	Oceania Cruises
15	Queen Victoria	5	10.134	Cunard Line	59	Seven Seas Navigator	1	449	Regent Seven Seas Cruises
16	Oosterdam	5	10.062	Holland America	60	Silver Whisper	3	982	Silversea Cruises

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

				line					
17	Norwegian Sky	2	3.926	Norwegian Cruise Line	61	Evrima	8	1.418	Ritz Carlton Yacht Collection
18	Marella Explorer	7	13.478	Marella Cruises LTD	62	Deutschland	1	462	Semester at Sea
19	Marella Explorer 2	22	38.800	Marella Cruises LTD	63	Hamburg	2	571	Plantours Cruises
20	AIDAblu	12	28.783	AIDA Cruises	64	Wind Surf	12	3.737	Windstar Cruises
21	Celestyal Serenity	1	569	Celestyal Cruises	65	Star Legend	1	262	Windstar Cruises
22	Allura	1	1.132	Oceania Cruises	66	SH DIANA	2	290	Swan Hellenic Cruises
23	Oceania Vesta	1	1.170	Oceania Cruises	67	L'Austral	9	1.867	Ponant
24	Marina	1	1.192	Oceania Cruises	68	Le Bougainville	7	1.012	Ponant
25	MSC Lirica	26	57.139	MSC Cruises	69	Le Dumont D'Urville	2	289	Ponant
26	MSC Opera	29	67.803	MSC Cruises	70	World Navigator	3	505	Mystic/Atlas
27	MSC Armonia	1	2.074	MSC Cruises	71	Wind Spirit	5	665	Windstar Cruises
28	Explora I	4	3.056	Explora Journeys	72	Emerald Azzurra	8	713	Scenic Cruises Services
29	Borealis	1	1.001	Fred Olsen Cruise Lines	73	Emerald Sakara	2	194	Scenic Cruises Services
30	Spirit of Adventure	1	985	Saga Cruises	74	Royal Clipper	11	2.206	Star Clippers
31	Spirit of Discovery	1	963	Saga Cruises	75	Sea Dream I	1	107	Sea Dream Yacht Club
32	Seven Seas Grandeur	4	2.876	Regent Seven Seas Cruises	76	Caledonian Sky	8	785	Travel Marvel
33	Seven Seas Splendor	3	2.212	Regent Seven Seas Cruises	77	NG ORION	2	205	Lindblad Expeditions
34	Celestyal Journey	10	10.518	Celestyal Cruises	78	La Belle de L'Adriatique	16	2.645	Croisimer
35	Vasco Da Gama	2	1.759	Nicko Cruises	79	Sea Cloud	1	57	Sea Cloud Cruises
36	Renaissance	1	1.056	Ambassador Group	80	Star Flyer	7	835	Star Clippers
37	Viking Vela	2	1.943	Viking Ocean Cruises	81	Le Ponant	6	130	Ponant
38	Viking Vesta	5	4.839	Viking Ocean Cruises	82	Monet	7	338	Dream one Shipping
39	Crystal Symphony	2	878	Crystal Cruises	83	Arethusa	9	439	GCCL
40	Seven Seas Mariner	1	658	Regent Seven Seas Cruises	84	Athena	17	808	GCCL
41	Luminara	3	569	Ritz Carlton Yacht Collection	85	To Callisto	6	139	Variety Cruises
42	Viking	2	1.830	Viking	86	ANTONIJA	21	4.902	Adriatic

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

	Jupiter			Ocean Cruises					Lines
43	Viking Mars	2	1.830	Viking Ocean Cruises	87	Artemis	1	49	GCCL
44	Viking Neptun	1	882	Viking Ocean Cruises		UKUPNO	483	580.411	

Od ukupno ostvarenih dolazaka najveći broj ostvarili su MSC Opera (29), MSC Lirica (26), Marella Explorer 2 (22), Antonija (21), Athena (17), Celebrity Constellation (17) Mein Schiff 6 (17), La Belle de L' Adriatique (16) Norwegian Pearl (14)

U Tabeli 24. Dat je prikaz ostvarenih dolazaka brodova po agentima. Najveći procenat agencija ostvarila je agencija "Allegra" (45,59%), zatim "Boka Adriatic" (30,88 %), Adriamar (13,87 %), Jadroagent (3,78 %), BCM (5,88%)

Tabela 24. Procenat ostvarenih dolazaka po agentima

	Agenti	Broj dolazaka brodova	%	Broj putnika	%
1	Adriamar	74	15,32	26.105	4,50
2	Allegra	197	40,79	302.765	52,16
3	BCM	46	9,52	43.603	7,51
4	Boka Adriatic	136	28,16	198.660	34,23
5	Jadroagent	9	1,86	4.376	0,75
6	YAM	21	4,35	4.902	0,84
	UKUPNO	483	100	580.411	100

Racio pokazatelji

Racio analiza predstavlja osnovni instrument za procjenu finasijske pozicije i potencijala preduzeća. Stavljanjem u odnos logički povezanih cjelina iz finasijskih izvještaja (Bilans stanja i Bilans uspjeha), dolazi se do rezultata uspostavljenih relacija koji za cilj imaju ocjenu stanja i aktivnosti preduzeća.

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Tabela 25. Sumarni pregled pokazatelja

POKAZATELJI	2023	2024	2025
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	1,61	1,54	1,47
Ekonomičnost redovnog poslovanja	1,72	1,59	1,52
Koeficijent tekuće likvidnosti	3,66	2,99	3,54
Koeficijent trenutne likvidnosti	2,86	1,98	2,88
Koeficijent ubrzane likvidnosti	3,66	2,98	3,54
Koeficijent finansijske stabilnosti	0,71	0,79	0,72
Pokrivenost troškova kamatama	49,42	74,18	91,89
Neto profitna marža (A)	0,41	0,32	0,29
Neto profitna marža (B)	0,39	0,30	0,28
Participacija troškova kamate u ukupnim rashodima	0,01	0,01	0,01
Participacija troškova kamate u ukupnim prihodima	0,01	0,00	0,00
Koeficijent zaduženosti	0,32	0,49	0,43
Koeficijent finansijskog leveridža	0,51	1,02	0,79
Faktor zaduženosti	1,40	2,24	1,42
EBIT	2.081.388 €	2.346.553 €	2.373.881 €
EBITDA	2.551.274 €	3.181.600 €	3.472.759 €
Stopa prinosa na kapital (ROE)	0,26	0,22	0,21
Stopa prinosa na sredstva (ROA)	0,16	0,11	0,11
Obrt potraživanja	6,91	4,58	4,73
Dani vezivanja potraživanja	52,81	79,73	77,09
Obrt zaliha	50,91	19,02	26,38
Obrt vezivanja zaliha	7,17	19,19	13,84

Ekonomski ciljevi i zadaci su dio ukupnih ciljeva i zadataka preduzeća. Efikasnost poslovanja preduzeća je upravo proporcionalna ostvarenim rezultatima. Veći rezultati podrazumijevaju i veću efikasnost pod uslovom da su ulaganja za te rezultate ostala ista ili nisu povećana u većem obimu od obima rezultata.

Zbog nemogućnosti sintetičkog, zbirnog izraza efikasnosti poslovanja teorija i praksa ekonomije preduzeća afirmišu određene ekonomske principe poslovanja preduzeća. Najznačajniji principi su: produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost.

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Ekonomičnost predstavlja jedan od širih instrumenata kontrole ekonomske uspješnosti poslovanja preduzeća, jer ona održava odnos preduzeća prema ukupnim troškovima. Ekonomičnost predstavlja ekonomski princip poslovanja preduzeća koji obezbjeđuje maksimalan proizvodni rezultat uz minimalno trošenje elemenata proizvodnje.

Smisao kontrole putem ekonomičnosti jeste identifikovanje mjesta u preduzeću u kojima se dolazi do povećanih troškova, nesprovođenja propisanih principa poslovanja, kao i neefikasnosti poslovanja. Ostvarenje većih rezultata uz smanjeno trošenje elemenata, postiže se kvalitetnijim poslovanjem preduzeća, jer povećanje ekonomičnosti u širem smislu označava povećanje bogatstva društva.

PROJEKCIJA BILANSA USPJEHA				
<i>r/b</i>	<i>Struktura</i>	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>
A	Ukupni prihodi	9.138.689	9.138.689	9.138.689
B	Ukupni rashodi	4.819.738	5.021.632,90	5.056.784,33
1	Poslovni rashodi	4.819.738	5.021.632,90	5.056.784,33
1.1.	<i>Materijalni i nematerijalni troškovi</i>	2.166.408	2.166.500,00	2.181.665,50
1.2.	<i>Amortizacija</i>	1.076.000	1.076.000,00	1.083.532,00
1.3.	<i>Bruto zarade</i>	1.552.330	1.754.132,90	1.766.411,83
2	Rashodi finansiranja (kamata)	25.000	25.000,00	25.175,00
C	Bruto dobit	4.318.951	4.117.056,10	4.081.904,67
D	Porez na dobit	500.000	476.627	472.557
E	Akumulacija / neto dobit	3.818.951	3.640.429	3.609.347

2.2. Informacije o članovima upravnih i nadzornih tijela

Skupština akcionara je najviši organ Društva. Svoju funkciju ostvaruje na redovnim i vanrednim skupštinama. Dana 21.06.2024. godine održana je Redovna skupština akcionara dok je 18.07.2025. godine održana Ponovljena redovna Skupština akcionara.

U periodu od 01.01.2025. godine do 18.07.2025. godine Odbor direktora je radio u sastavu :

1. Đordije Radanović, predsjednik (na tu funkciju izabrana Odlukom broj 0202-1421 od 26.06.2024. godine),
2. Mano Rebronja, član,

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

3. Ljiljana Popović Moškov, član,
4. Bojan Stanković, član,
5. Radomir Rudanović, član.

U periodu od 22.07.2024. godine do 31.12.2025. godine Odbor direktora je radio u sastavu :

1. Mirza Krčić , član,
2. Darko Vorotović , član,
3. Zoran Janković , član,
4. Bojan Stanković, član,
5. Radomir Rudanović, član.

Odbor direktora je u 2025. godini održao ukupno 21 sjednicu i to: 14 sjednica u periodu od 01.01.2025. godine do 18.07.2025. godine, 7 sjednica u periodu od 22.07.2025. godine do 31.12.2025. godine.

Revizorski Odbor, shodno ovlaštenjima utvrđenim Zakonom o računovodstvu i reviziji, prati postupak finansijskog izvještavanja, prati djelotvornost interne kontrole društva i interne revizije, prati zakonom propisanu reviziju godišnjih i konsolidovanih finansijskih iskaza, prati nezavisnost angažovanih ovlašćenih revizora ili društva za reviziju koji obavljaju reviziju, daje preporuke Skupštini društva o izboru ovlašćenog revizora ili revizorskog društva, raspravlja o planovima i godišnjem izvještaju unutrašnje kontrole, kao i o drugim pitanjima koja se odnose na finansijsko izvještavanje i reviziju. Revizorski odbor ima tri člana od kojih je najmanje jedan stručnjak iz oblasti računovodstva i revizije.

Revizorski odbor je u periodu od 24.05.2022. godine do 31.12.2025. godine radio u sastavu: Nada Vučković, predsjednica i članice Dragana Latković i Milena Vujović.

Revizorski odbor je održao jednu sjednicu 16.05.2025. godine na kojoj je dao preporuku Skupštini akcionara „ Luka Kotor ” AD Kotor da za nezavisnog revizora za 2025. godinu izabere privereno društvo „ REVIKO “ DOO iz Podgorice.

Odlukom Odbora direktora broj 0202-937 od 15.05.2021. godine ukinuta je isplata naknada za članove Revizorskog odbora, dok je za predsjednicu Revizorskog odbora utvrđena naknada u iznosu od 100,00 eura mjesečno.

3. MJERE ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE

Životna sredina je prostor, odnosno prirodno okruženje, vazduh, zemljište, voda i more, biljni i životinjski svijet, pojave i djelovanja: klima, jonizujuća i nejonizujuća zračenja, buka i vibracije, kao i okruženje koje je stvorio čovjek: gradovi i druga naselja, kulturno-istorijska baština, infrastrukturni, industrijski i drugi objekti.

3.1. Objelodanjivanja informacija o:

- Zaštiti životne sredine

Preduzeće „Luka Kotor“ A.D. Kotor vodi svoju politiku ekološki svjesno i angažovano, u skladu sa Zakonom o životnoj sredini ("Službeni list Crne Gore", br. 052/16 od 09.08.2016, 073/19 od 27.12.2019) i Zakonom o procjeni uticaja na životnu sredinu ("Službeni list Republike Crne Gore", br. 75 od 23.11.2018). Svijesni činjenice značaja životne sredine za Kotor i čitavu Boku, uprava Luke Kotor zaštitu životne sredine tretira sa najvećim prioritetom i već dugi niz godina radi na procesu unapređenja zaštite životne sredine u prostoru koji ona kontroliše i upravlja.

U skladu sa članom 9 Zakona o životnoj sredini, obavljamo sledeće aktivnosti na obezbijedenju zaštite životne sredine:

- Održivo korišćenje prirodnih resursa, dobara i energije;
- Uvođenje energetski efikasnijih tehnologija i korišćenje obnovljivih prirodnih resursa;
- Upotreba proizvoda, procesa, tehnologija koji manje ugrožavaju životnu sredinu;
- Preduzimanje mjera prevencije i otklanjanja posljedica ugrožavanja i štete po životnu sredinu;
- Kontrola aktivnosti i rada postrojenja koja mogu predstavljati rizik ili prouzrokovati opasnost po životnu sredinu i zdravlje ljudi;
- Druge mjere u skladu sa zakonom.

Luka Kotor je do sada racionalno koristila prirodne resurse koji su joj na raspolaganju i preduzimala sve mjere za primjenu propisa i zakonskih regulativa koje se odnose na zaštitu

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

životne sredine. U svom dosadašnjem radu Luka Kotor je uspostavila ISPS Code za luke. Pored ovog koda bezbjednosti, u poslovnoj dokumentaciji Luke Kotor involvirane su brojne direktive EU, kao što su Direktiva 2010/65/EU Evropskog parlamenta i Vijeća o formalnostima za brodove koji pristižu i/ili polaze iz luka, Direktiva EU 2000/59/EC o pristanišnim prijemnim objektima za brodski otpad i ostatke tereta, koji su usklađeni sa MARPOL konvencijom, Direktiva 2002/84/EC, Direktiva o izmjenama i dopunama Direktive o pomorskoj sigurnosti i sprečavanju zagađenja sa brodova, Direktiva 2005/65/EC o poboljšanju sigurnosti luka, Uredba (EZ) br.725/2004 Evropskog parlamenta o unapređenju sigurnosti broda i lučkih objekata.

MARPOL konvencija se stalno mijenja i dopunjuje, novosti koje se u tekstu unose, gotovo svake godine, automatski stupaju na snagu godinu dana nakon odluke IMO-a, osim ako im se izričito ne usprotivi trećina država koje posjeduju barem polovinu svjetske tonaže. Osim osnovnog teksta ova konvencija sadrži šest priloga i to:

Prilog I. - Pravila o spriječavanju zagađenja naftom.

Prilog II. - Pravila za kontrolu zagađenja tekućim materijama koje se prevoze tankerima.

Prilog III. - Pravila o spriječavanju zagađenja štetnim materijama u pakovanom obliku.

Prilog IV. - Pravila o spriječavanju zagađenja fekalijama s brodova.

Prilog V. - Pravila o sprječavanju zagađenja otpacima s brodova.

Prilog VI. - Pravila o sprječavanju zagađenja s brodova indirektno vazduhom, emisijom sumpor i kiseonik oksida.

Sva gore navedena poglavlja MARPOL konvencije stalno se prate i implementiraju njihove izmjene u poslovnim procedurama "Luke Kotor" A.D.

Kompanija uspješno implementira sistem kvaliteta menadžmenta prema zahtjevima ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015, resertifikaciju je izvršila sertifikaciona kuća Bureau Veritas u oktobru 2022. godine te je validnost sertifikata produžena uz obavezan godišnji pregled. Nadzorna posjeta resertifikacije sistema menadžmenta kompanije prema zahtjevima novog standarda je potvrđena i validna od 5 novembra 2022. godine. Nakon ove sertifikacione nadzorne podsjetke, sertifikati Luke su produženi na period od još 3 godine, uz obavezan godišnji pregled.

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

U funkciji zaštite i čišćenja akvatorijuma „Luka Kotor“ A.D. posjeduje sledeća plovila: Pilotski čamac tipa Navar 795 (102-KT). U cilju zaštite akvatorijuma „Luka Kotor“ A.D. posjeduje plutajuću branu (250 m).

- Upravljanje otpadom (predaja ovlašćenim operaterima, reciklaža/uništavanje)

Shodno važećim procedurama ISO 9001:2015 služba kvaliteta vrši sljedeće operative aktivnosti:

- a) Redovno obavještavanje nadležnih organa Crne Gore - Agenciju za zaštitu prirode i životne sredine Crne Gore:

- Godišnji izvještaj o otpadu (0301-234 od 19.02.2025g.),
- Prosljeđivanje potrebnih informacija u vezi istraživanja o otpadu koje radi agencija za zaštitu prirode i životne sredine.
- Opasni i neopasni otpad (Saglasnost dobijena za 20 različitih vrsta otpada);

- a) Saglasnost na Plan upravljanja otpadom, (Broj: 012/23-09-318/1 Bar, 23.02.2023.) od Uprave pomorske sigurnosti i upravljanja lukama, Odeljenje zaštite mora od zagađenja sa plovnih objekata.

- Opasni i neopasni otpad (Saglasnost dobijena za 20 različitih vrsta otpada);

- d) Ugovori o poslovnoj tehničkoj saradnji sa:

1. „Komunalno Kotor“ doo - „Ugovor o pružanju usluga odvoza i deponovanja otpada“ (br: 0302- 2586/1 od 15.12.2021.g)

- d) Utvrđivanja i ispunjavanja zahtjeva korisnika usluga i povećanje njihovog zadovoljstva,

- e) Utvrđivanje i preispitivanje značajnih aspekata životne sredine, povezanih sa prethodnim tekućim i planiranim aktivnostima, uzimajući u obzir odgovarajuće kriterijume zaštite životne sredine, zakonske propise i druge zahtjeve, interese zaposlenih i ostalih zainteresovanih strana .

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

- Upravljanje vodom (potrošnja) i upravljanje energijom (kontrola emisije gasova)

Investicionim radovima na sanaciji hidrantske mreže Luke Kotor realizovanim krajem 2011. godine izvedeno je saniranje cjelokupne mreže. Postojeća mreža je sanirana i u funkcionalnom stanju i priključena je na glavni cjevovod prečnika Ø3" i ona se koristi u lučkom dijelu. Priključak od Ø2" koristi se u marinskom dijelu snabdijevanja jahti.

Energetski kanali i elektro instalacije su u funkcionalnom stanju i redovnoj upotrebi. Za poboljšanje napajanja električnom energijom plovnih objekata u marinskom dijelu Luke Kotor instaliran je energetski kabal dužine 210 m sledećih tehničkih karakteristika: (i) instalirana snaga 1KV; (ii) 3 fazni provodnik; (iii) linijski napon 400V.

Emisije gasova:

- Mjesečni izvještaji na mjernoj stanici Kotor za 2024 god. - Izvještaji kvaliteta vazduha (0301-216 od 18.02.2025.god.);

Učinak zaštite životne sredine ISO 14001:2015

Mjerljivi rezultati upravljanja zaštitom životne sredine (9.1.2 - 14001 2015)
Praćenje, mjerenje analiza i vrednovanje (9.1. - ISO 14001 2015)

1) Informacija o stanju životne sredine

a) **Lko 41 - Izvještaji o stanju životne sredine:**

- (0301-165 od 26.01.2024.god.)

b) **Lko 42 - Izvještaji o akcidentima;**

- (0301-2153 od 16.09.2025.god.)

c) **Izvještaj o ispitivanju vode za piće uzorkovane iz česme u luci Kotor (Mikrobiološko ispitivanje);**

- (0301-411 od 17.03.2026.god.);

d) **Lko 125 - Mjesečna evidencija otpada (za svaku vrstu otpada)**

- (0301-200 od 19.02.2026.god.)

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

- e) **Lko 139 - Ukupna evidencija otpada sa brodova za 2025. god.**
- (0301-201 od 19.02.2026.god.)
- f) Mjesečni izvještaji na mjernoj stanici Kotor za 2025 god. - **Izvještaji kvaliteta vazduha** (0301-399 od 16.03.2026.god.);
- g) **Praćenje sanitarnog kvaliteta morske vode** JP Morsko dobro.
Mjerno mjesto Žuta plaža, Kotor (0301-398 od 16.03.2026.god.)

- Industrijska bezbjednost (zaštita od požara)

U cilju obezbjeđenja što većeg stepena protivpožarne zaštite u samoj Luci Kotor, svim korisnicima lučkih usluga ili onima koji se nađu na teritoriji i akvatorijumu Luke Kotor su u obavezi da poštuju preventivne mjere koje su ustanovljene od strane uprave luke, shodno proceduri LKO32-Izdanje 1/13 ISO sistema kvaliteta a to su:

1. U skladu sa zakonom vršiti regularnu kontrolu protivpožarne opreme i uređaja;
2. Brod koji se snabdijeva pogonskim gorivom u luci danju mora vioriti crvenu zastavu na najistaknutijem mjestu, a noću upaliti crveno svijetlo vidljivo sa svih strana i držati zatvorene sve palubne otvore tokom čitave operacije. Posada, sredstva za gašenje požara i SOPEP oprema moraju biti u stanju pripravnosti. Prije početka snabdijevanja pogonskim gorivom, zapovijednik broda je dužan da o tome obavještava Lučku Kapetaniju i službu bezbjednosti Luke Kotor;
3. Obavezna upotreba plutajuće brane za vrijeme prekrcaja goriva i potpisivanje bezbjedonosne ček liste (Safely check list);
4. Obavezna upotreba požarnog kamiona za protivpožarnu zaštitu za vrijeme prekrcaja goriva.

Strogo je zabranjeno :

1. Upotrebljavati otvoreni plamen na teritoriji Luke Kotor, kao unutar plovila koja borave u luci, osim uz saglasnost šefa službe bezbjednosti u luci, koji može odrediti i odgovarajuće mjere predostrožnosti;
2. Upotrebljavati protivpožarne uređaje, posebno one koje spajaju sa drugim sistemima i uređajima, ukoliko nisu u skladu sa međunarodnim standardima;

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

3. Upotreba protivpožarih uređaja za bilo koju drugu svrhu, osim za onu za koju su namjenjena;
4. Upotreba oli spill disperzanta bez odobrenja Lučkih Vlasti;
5. Skidati ili rasklapati bilo koji uređaj ili dio protivpožarnog sistema u luci ili na plovilima, a da se ne obezbeđi zamjena i njegovo funkcionisanje;
6. Upotrebaljavati bilo koje uređaje za zavarivanje, grijanje, kuvanje i slično koji nisu dio opreme plovila bez saglasnosti šefa službe bezbjednosti, koji može odrediti odgovarajuće mjere predostrožnosti;
7. Vršiti manipulaciju, odnosno ukrcaj/iskrcaj bilo kojeg tereta klasifikovanog kao "opasan teret" u skladu sa IMDG Cod-om;
8. Krcati/iskrcavati ili pretakati gorivo ili bilo koju zapaljivu materiju, osim na mjestima koja su za to predviđena i uz prisustvo dežurnog radnika službe sigurnosti.

U slučaju opažanja požara ili potencijalne bezbejdonosne opasnosti, treba odmah obavjestiti dežurnog radnika službe bezbjednosti.

U skladu sa Zakonom o procjeni uticaja na životnu sredinu, ukoliko smatramo da određeni projekat ili poslovna aktivnost može ili će imati uticaj na životnu sredinu, tražićemo saglasnosti nadležnog organa na elaborat o procjeni uticaja ili odluke da nije potrebna procjena uticaja na životnu sredinu.

Kao nosilac projekta podnijeli bi zahtjev za odlučivanje o potrebi procjene uticaja nadležnom organu.

Uz zahtjev, kao nosilac projekta podnijeli bi:

- 1) Opis lokacije;
- 2) Opis projekta;
- 3) Opis mogućih značajnih uticaja projekta na životnu sredinu;
- 4) Popunjen upitnik o uticaju projekta na životnu sredinu.

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Elaborat o procjeni uticaja na životnu sredinu bi sadržao, u skladu sa članom 15 Zakona o procjeni uticaja na životnu sredinu, sledeće elemente:

- 1) Opšte informacije;
- 2) Opis lokacije;
- 3) Opis projekta;
- 4) Opis razmatranih alternativa;
- 5) Opis segmenata životne sredine;
- 6) Opis mogućih značajnih uticaja projekta na životnu sredinu;
- 7) Opis mjera predviđenih u cilju sprječavanja, smanjenja ili otklanjanja značajnog štetnog uticaja na životnu sredinu;
- 8) Rezime informacija iz tačaka. 2 - 7;
- 9) Podatke o mogućim teškoćama u prikupljanju podataka i dokumentacije;
- 10) Popunjen upitnik za određivanje obima i sadržaja elaborata.

Kao društveno odgovorno preduzeće, sve aktivnosti planiramo i sprovodimo na način da:

- Prouzrokuju najmanju moguću promjenu u životnoj sredini, odnosno da predstavljaju najmanji mogući rizik po životnu sredinu i zdravlje ljudi,
- Smanjimo opterećenje prostora i potrošnje sirovina i energije u izgradnji, kao i u proizvodnji, distribuciji i upotrebi,
- Uključimo mogućnost reciklaže, spriječimo ili ograničimo uticaj na životnu sredinu na samom izvoru zagađenja;
- Kada nije sigurno kakve posljedice može prouzrokovati eventualni zahvat, sprovodimo sve raspoložive procedure za ocjenu očekivanih uticaja i odgovarajuće mjere, kako bi se izbjegle negativne posljedice po zdravlje ljudi i životnu sredinu.

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

3.2. Društveno - korporativna odgovornost

Kao društveno odgovorna kompanija „Luka Kotor“ A.D. sprovodi i planira sledeće aktivnosti:

- a) Uspješna implementacija sistema kvalitetom menadžmenta prema zahtjevima ISO 9001:2015 i ISO 14001:2015. Integrisani sistem se bazira na apliciranju IPA projekata i dobijanja sredstava iz evropskih fondova .
 - b) Uspješno definisan model integracije kroz definisani pristup mjerenja performansi sistema zaštite životne okoline, sigurnosti i kvaliteta.
 - c) Definisane procedure i uputstva (veza zaštita životne okoline) koje sprovode rukovodioci službi Luke Kotor. Zadatak obučениh rukovodioca službi se odnosi na posvećivanje identifikaciji, analizi i ocjenjivanju neuobičajenih i razumno predvidljivih vanrednih situacija i potencijalnih opasnosti/opasnih događaja ili izlaganja. Vanredne situacije detaljnije su regulisane u proceduri u Planu bezbjednosti Luke Kotor, a odnose se na pripravnost za reagovanje u vanrednim situacijama i odgovor na njih.
 - d) Tokom pandemije Covid-19 koja je obilježila cijelu 2020 godinu, u cilju obezbjeđivanja sigurnih i bezbjednih uslova za prijem kruzera sa posadom, izrađen je Plan prihvata i upravljanja lučkim područjem za smještaj stranih plovniх objekata i njihove posade za vrijeme trajanja pandemije kojim su propisane mjere i procedure koje se moraju sprovesti prilikom dolaska kruzera. Plan je odobren od strane resornog Ministarstva i usklađen sa internim procedurama , Planom bezbjednosti luke Kotor, kao i Planovima i pravilima višeg reda koje je propisalo Ministarstvo saobraćaja i pomorstva.
 - e) Definisani su programi zaštite životne sredine. Uz definisane postupke određene su odgovorne osobe i opisani su izlazni elementi verifikacije odnosno kontrole procesa. Shodno tome Unija poslodavaca Crne Gore je (24.11.2017. godine) dala nagradu „LUKA KOTOR“ A.D. u kategoriji „briga za životnu sredinu“.
- Podrška projektima koji se bave zaštitom životne sredine

U skladu sa postojećim zakonskim propisima u Crnoj Gori, kompanija je bila nosilac sledećih elaborata/projekata:

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

- a) Poslovno tehnička saradnja sa Fakultetom za pomorstvo u Kotoru (0306-3499 od 14.11.2022. godine).
- b) Ministarstvo odbrane Crne Gore - Sporazum o poslovno-tehničkoj saradnji (0302-1018 od 15.04.2022.god.)
- c) Informacija o stanju životne sredine (Koncesioni akt za dodjelu koncesije).
- d) Apliciranje na projektima koji se bave zaštitom životne sredine
- e) Participiranje u projektu Med Cruise-a u sklopu programa „Energetska efikasnost i održivi razvoj“ sa akcentom na obnovljive energije, zeleno gorivo, vodonik , kao i usklađenost nacionalnih zakona sa evropskim direktivama vezanim za ekološka pitanja.

Da „Luka Kotor“ A.D. kao privredni subjekat posluje u skladu sa svojim procedurama IMS -a, govori nam činjenica da je na osnovu istraživanja i analize koje je sproveda, Svjetska organizacija Bussiness Initiative Directions (BID), Luka Kotor A.D. (15 septembra 2015. godine) odlikovana Zlatnom Medaljom za Kvalitet (International Star of Quality ISAQ).

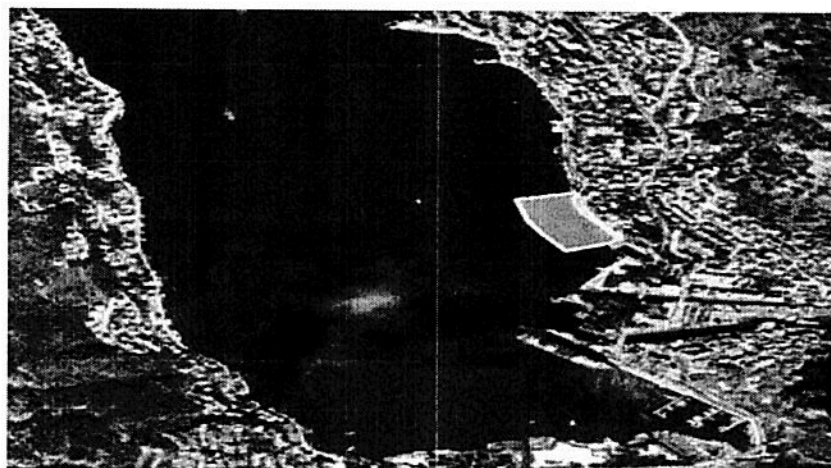
Rezultati uspješnog upravljanja i razvoja poslovanja prepoznala je i međunarodna zajednica, tako da su i stigla i prestižna priznanja. „Luka Kotor“ A.D. je dobitnik posebnog priznanja za Doprinos razvoju preduzetništva u srednjoj i jugoistočnoj Evropi „Stvaratelji za stoljeća“. Odluku je donio međunarodni nezavisni Komitet koji broji dvanaest članova na osnovu bodova koji je svaki laureat dobio.

„Luka Kotor“ A.D. Kotor je godinama unazad bila prepoznata kao kompanija koja je pomagala, podsticala i davala nesebičnu podršku zdravstvu, prosvjeti, kulturi i sportu kroz odobravanje brojnih sponzorstva i donacija.

Prilog 1: Praćenje sanitarnog kvaliteta morske vode na lokaciji: Žuta plaža, Kotor za 2025. god.

Pozicija lokacije:

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025



Ukupan kvalitet morske vode:
Statistika za 2025.

Statistika

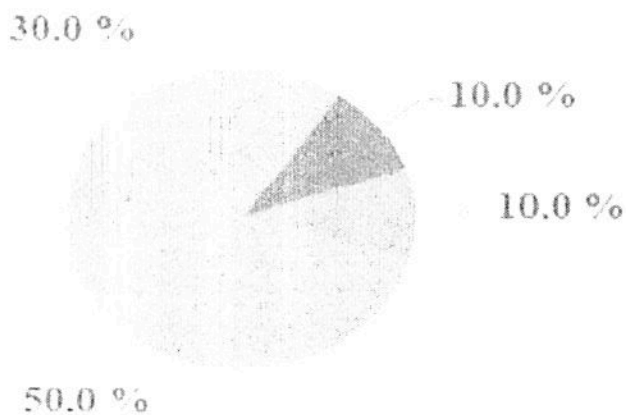


Žuta plaža 01, Kotor

- Odlična
- Dobra
- Zadovoljavajuća
- Loša



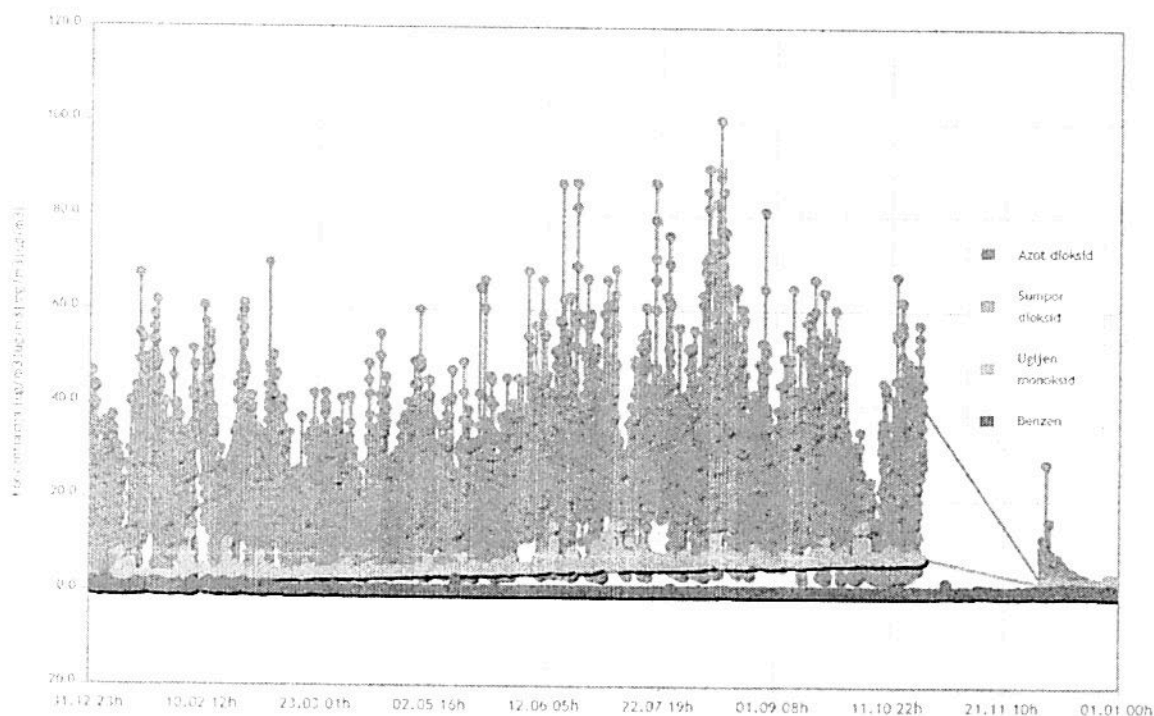
- Odlična
- Dobra
- Zadovoljavajuća
- Loša



IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Prilog 2: Ukupna mjerenja kvaliteta vazduha za 2025. god. na mjernoj stanici Kotor:

Rezultati mjerenja za vremenski period 01.01.2025. 0:00 - 31.12.2025. 23:00 časova



4. PLANIRANI BUDUĆI RAZVOJ

Na osnovu Ugovora o prvenstvenoj koncesiji za privredno korišćenje trgovačke luke Kotor od 25.03.2019.god, Zaključka Vlade Crne Gore od 11.04.2024.god. i Odluke o prihvatanju Aneksa I Ugovora o prvenstvenoj koncesiji za privredno korišćenje trgovačke luke Kotor definisana je struktura investicionog ulaganja za period koncesije.

Aktivnostima i analizom investicionih potreba kao i postupcima kojima bi se pomenuti projekti realizovali neophodno je pristupiti korekciji strukture investicionog ulaganja. Shodno članu 9 Aneksa I u djelu 4. Plan izgradnje infrastrukture i suprastrukture. 4.1. "Koncesionar može jedino uz izričitu i nedvosmisleno pisanu predhodnu saglasnost Koncedenta da izmjeni strukturu i/ili obim investicije predviđene Investicionim planom, kroz Aneks ovog Ugovora potpisan od strane Koncedenta i Koncesionara.". Citiranim članom za potrebe realizacije pomenutih projekata neophodno je pripremiti korekciju strukture ulaganja kao što je predstavljeno u tabeli u nastavku.

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Struktura ulaganja	Godina investiranja	Kredit (€)	Sopstveno učešće (€)	Ukupno (€)	Izmjena (€)	Razlika Ukupno - Izmjena
I PRETHODNA ULAGANJA		0,00	2.735.303,89	2.735.303,89	2.735.303,89	0,00
1.1. Zemljište		0,00	38.115,84	38.115,84	38.115,84	0,00
1.2. Građevinski objekat		0,00	1.948.236,18	1.948.236,18	1.948.236,18	0,00
1.3. Oprema		0,00	735.342,33	735.342,33	735.342,33	0,00
1.3.1. Pomorska oprema		0,00	470.581,15	470.581,15	470.581,15	0,00
1.3.2. Informatička oprema i uređaji		0,00	73.229,88	73.229,88	73.229,88	0,00
1.3.3. Kancelarijska oprema		0,00	86.510,63	86.510,63	86.510,63	0,00
1.3.4. Ostala oprema		0,00	105.020,67	105.020,67	105.020,67	0,00
1.4. Softveri		0,00	13.609,54	13.609,54	13.609,54	0,00
II NOVA ULAGANJA		2.150.000,00	2.928.440,00	5.078.440,00	5.078.440,00	0,00
2.1. Ulaganje u izradu projektne dokumentacije		0,00	172.000,00	172.000,00	88.898,08	83.101,92
2.1.1. Usluge tehničkog projektovanja piona za privez kruzera cijelom dužinom (eng. <i>pilon dolphin</i>)	2023	0,00	55.000,00	55.000,00	54.339,08	660,92
2.1.2. Izrada projekta parternog uređenja operativnog platoa luke (pristupna saobraćajnica, glavni ulaz sa kontrolnim punktom, parking zona, pješački koridor)	2024	0,00	40.000,00	40.000,00	9.559,00	30.441,00
2.1.3. Izrada projekta priveznih bova u marinskom dijelu	2024	0,00	15.000,00	15.000,00	0,00	15.000,00
2.1.4. Izrada projekta čišćenja i dubljenja morskog dna	2024	0,00	25.000,00	25.000,00	0,00	25.000,00
2.1.5. Izrada projekta tretmana sivih i crnih voda	2026	0,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	0,00
2.1.6. Izrada tehničke dokumentacije za IT u marinskom dijelu	2023	0,00	12.000,00	12.000,00	0,00	12.000,00
2.2. Ulaganje u osnovna sredstva		2.150.000,00	2.206.440,00	4.356.440,00	4.439.541,92	-83.101,92

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

2.2.1. Nabavka i ugradnja pontona u marinskom dijelu - II faza	2023	1.000.000,00	200.000,00	1.200.000,00	1.200.000,00	0,00
2.2.2. Izgradnja pilona za privez kruzera cijelom dužinom (eng. <i>pilon dolphin</i>)	2025 - 2026	400.000,00	400.000,00	800.000,00	2.300.000,00	-1.500.000,00
2.2.3. Nabavka i ugradnja sistema priveznih bova (eng. <i>mooring buoys</i>)	2028	750.000,00	750.000,00	1.500.000,00	0,00	1.500.000,00
2.2.4. Nabavka i ugradnja trafoa 2.5 mW za potrebe marinskog dijela	2023	0,00	110.000,00	110.000,00	0,00	110.000,00
2.2.5. Nabavka tender čamaca - I faza	2025	0,00	300.000,00	300.000,00	903.101,92	-603.101,92
2.2.6. Nabavka tender čamaca - II faza	2026	0,00	210.000,00	210.000,00	0,00	210.000,00
2.2.7. Nabavka i ugradnja priveznih bova u marinskom dijelu	2028	0,00	200.000,00	200.000,00	0,00	200.000,00
2.2.8. Nabavka IT opreme za marinski dio	2023	0,00	36.440,00	36.440,00	36.440,00	0,00
2.3. Ulaganja u unapređenje stanja sistema		0,00	550.000,00	550.000,00	550.000,00	0,00
2.3.1. Parterno uređenje platoa - I faza	2025 - 2026	0,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	0,00
2.3.2. Parterno uređenje platoa - II faza	2026 - 2028	0,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	0,00
2.3.3. Čišćenje i dubljenje morskog dna - I faza	2028	0,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	0,00
UKUPNO (I + II)		2.150.000,00	5.663.743,89	7.813.743,89	7.813.743,89	0,00

Predmetna Tabela je dopunjena sa novom kolonom "Izmjena (€)" zbog potrebe preraspodjele sredstva za projekat nabavke tender čamaca, i radova na izgradnji pilon "Dolphin", na sljedeći način:

- Tačka 2.1.1. Usluge tehničkog projektovanja pilona za privez kruzera cijelom dužinom (eng. *pilon dolphin*) procjenjena vrijednost je 55.000,00 €, a ugovorena 54.339,08 €, razlika u iznosu od 660,92 € je prenešena na tačku 2.2.5. Nabavka tender čamaca -I faza.
- Tačka 2.1.2. Izrada projekta parternog uređenja operativnog platoa luke (pristupna saobraćajnica, glavni ulaz sa kontrolnim punktom, parking zona, pješački koridor) za

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

čiju realizaciju je planirano 40.000,00 €, ugovorena je za iznos od 9.559,00 €, razlika u iznosu od 30.441,00 € preraspodjeljena je na tačku 2.2.5. Nabavka tender čamaca - I faza.

- Tačka 2.1.3. Izrada projekta priveznih bova u marinskom dijelu –iznos od 15.000,00 € je preraspodjeljen u cjelokupnom iznosu iz razloga što navedena stavka neće biti realizivana te samim time nije potrebna izrada projektne dokumentacije.(stavka 2.2.5.).
- Iznos sa tačke 2.1.6. Izrada tehničke dokumentacije za IT u marinskom dijelu u cijelokupnom iznosu s obzirom da je u potpunosti odrađena od strane zaposlenih Društvu preraspodjeljena je na tačku 2.2.5. Nabavka tender čamaca -I faza.
- Tačka 2.2.2. Izgradnja piona za privez kruzera cijelom dužinom -iznos od 2.300.000,00 € je zbir planiranih ulaganja 800.000,00€ i pridružene stavke 2.2.3. Nabavka i ugradnja sistema priveznih bova 1.500.000,00 €, inače investicije od koje se moralo odustati zbog ukidanja sidrišta 1 (Plagenti), odnosno mjesta na kome je planirana instalacija.
- Tačka 2.2.5 Nabavka tender čamaca I faza – je formirana zbirom: 300.000,00 € (planiranog iznosa), tačke 2.1.1. Usluge tehničkog projektovanja piona za privez kruzera cijelom dužinom (eng. pilon dolphin) u iznosu od 660,92 €, što predstavlja razliku između planiranih i ugovorenih sredstava, tačke 2.1.2. Izrada projekta parternog uređenja operativnog platoa luke (pristupna saobraćajnica, glavni ulaz sa kontrolnim punktom, parking zona, pješački koridor) u iznosu od 30.441,00 €, što predstavlja razliku između planiranih i ugovorenih sredstava, tačke 2.1.3. Izrada projekta priveznih bova u marinskom dijelu sa planiranim iznosom od 15.000,00€, tačke 2.1.4. Izrada projekta čišćenja i dubljenja morskog dna u iznosu od 25.000,00 €, tačke 2.1.6. Izrada tehničke dokumentacije za IT u marinskom dijelu sa iznosom od 12.000,00 €, tačke 2.2.4. Nabavka i ugradnja trafoa 2.5 mW za potrebe marinskog dijela u iznosu od 110.000,00 €, tačke 2.2.6. Nabavka tender čamaca-II faza u iznosu od 210.000,00 € i stavke 2.2.7 Nabavka i ugradnja sistema priveznih bova u marinskom dijelu u iznosu od 200.000,00 €, kao i zbira vrijednosti iz predhodno navedenih tački te sada iznosi 903.101,92 €.

U skladu sa navedenom strukturom, a zbog potreba pokretanja postupaka izrade projektne dokumentacije za predmetna ulaganja tokom 2023 shodno ZJN, pokrenut je postupak nabavke najpovoljnijeg ponuđača za nabavku usluga izrade idejnog rješenja i glavnog projekta "Dolphin" piona. Nakon sprovedenog postupka dana 04.06.2024.god. potpisan je ugovor sa najpovoljnijim ponuđačem "INSTITUT ZA GRAĐEVINARSTVO" DOO Podgorica. U skladu sa sadržajem dinamike o izradi glavnog projekta, projektant je u toku septembra 2024 godine dostavio nacrt predmjera i predračuna glavnog projekta na iznos od 2.551.358,78 € sa uračunatim PDV-om.

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

REKAPITULACIJA / RECAPITULATION - GLAVNA TRASA / MAIN ALIGNMENT		
1	PRETHODNI I PRIPREMNI RADOVI / PRECEDING AND PREPARATORY WORKS	7.000,00
2	ZEMLJANI RADOVI / EARTH WORKS	271.800,00
3	BETONSKI RADOVI / CONCRETE WORKS	994.222,12
4	ARMIRAČKI RADOVI / REINFORCING WORKS	668.500,00
5	ČELIČNI RADOVI / STEEL WORKS	66.631,19
6	IZOLATERSKI RADOVI / ISOLATING WORKS	0,00
7	ZAVRŠNI RADOVI / FINAL WORKS	0,00
	NEPREDVIDENI RADOVI 5% / UNPREDICTED WORKS 5%	100.407,67
		2.108.560,97
	PDV / VAT (21%):	442.797,80
		2.551.358,78

S obzirom da pomenuti projekat u svom funkcionalnom smislu porazumjeva i angažovanja glavne operativne obale luke Kotor, posebno u djelu potreba instaliranja adekvatnih odbojnika koji zajedno sa pylon "Dolphinom" predstavlja integralnu cjelinu, pristupilo se izradi idejnog rješenja adaptacije parterne površine operativne obale (potez pristaništa do kapije i ulaska u terminal).

Aktivnosti usluge iznajmljivanja plovila sa posadom (tender plovila) kao koncesione djelatnosti, a definisane potrebom nabavke tender plovila, analizom dosadašnjih aktivnosti u pružanju usluga nametnula se potreba povećanja kapaciteta plovila angažovanih na izvršenju predmetnih usluga na dnevnom nivou. Za tu potrebu odrađena je analiza tržišta novih i polovnih plovila koja gravitiraju jadransko-jonskom basenu (Hrvatska, Grčka, Srbija i Crna Gora). Razmatrajući ponude koje su bile predmet ekonomske evaluacije i nakon jasno definisanih prednosti u ekonomskom djelu, kao najprihvatljivije, istaklo se plovilo katamaranskog trupa, kapaciteta 100 putnika, izraženih maritimnih performansi za kotorski zaliv.

4.1. Plan bezbjednosti

U periodu januar-decembar 2025. godine Luku Kotor je posjetilo 483 kruzera sa ukupno 580 411 putnika kao i 1.075 jahti sa 3.668 putnika. Potpisane su Deklaracija o bezbjednosti sa ukupno 60 kruzera koji posjećuju našu luku. Važno je napomenuti da u ovom period u Društvu se nije desio nikakav incident, tako da možemo konstatovati da je što se tiče reda, bezbjednosti i sigurnosti plovila i putnika u datom periodu sve proteklo na zavidnom nivou.

U skladu sa Zakonom o bezbjednosnoj zaštiti brodova i luka Međunarodnog pravilnika o bezbjednosti brodova i lučkih prostora (ISPS Pravilnik). Društvo je uspješno prošla godišnju

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

kontrolu Ministarstva 17.03.2025. godine u vezi Izjave o usklađenosti luke sa bezbjednosnim zahtjevima.

Planirane aktivnosti za 2026. godinu

Imajući u vidu sledećih okolnosti:

- Uvedene su stražarske patrole u Marini i Parku (kada imamo slobodnog zaštitara);
- Ispunjenje neophodnih tačaka iz Revizije plana obavezno šticećenih objekata;
- Povećava se broj kruzera - samim tim povećava se i bezbjednosna i sigurnosna prijetnja;
- Povećava se broj putnika - samim tim povećava se i bezbjednosna i sigurnosna prijetnja.

POTREBNO je sledeće:

- Neophodno je zadržati i unaprijediti stepen bezbjednosti i sigurnosti kao i u prethodnim godinama.
- Povećati broj izvršilaca za sezonu sa trenutno 9 na 12 zaštitara imovine i lica. U II kvartalu povećati broj za dva, a treći kvartal dočekati sa još tri. U I i II smjeni bi radili po dva zaštitara na kapiji i dva zaštitara bi vršili patroliranje i eventualno bila pomoć ljudima na kapiji.
- Izvršiti promjenu postojećih NVR sa novim unaprijeđenih karakteristika.
- Parcijalno zamjeniti postojeće stare kamere sa novim, većih rezolucija.

4.2 Informacija o postupcima i primjeni plana zaštite i spašavanja od požara u Luci Kotor

Društvo je shodno Planu zaštite i spašavanja od požara, ažurirala timove za gašenje i evakuaciju od požara sa imenima i licima odgovornim za pomenuti postupak. Preduzeće raspolaže sa spoljnom i unutrašnjom hidrantskom mrežom na nacin da dovoljno zaštititi od požara sve prostore za čiju je zaštitu namijenjena. Takođe po Planu zaštite ispravili smo nedostatak pp aparata u Parku slobode sa još 4 aparata S-9 i dva nadzemna hidranta.

Takodje, raspolaže sa ručnim i pokretnim aparatima oznake „S“ i „CO2“ predviđenih za gašenje početnih požara, u zavisnosti od klase požara. I na kraju ručni i optički javljači požara koji su izvedeni u hodnicima, stepenistima i kancelarijama, a povezani su sa PP centralom koja putem alarma signalizuje nastanak pozara. Ispitivanje hidranata i vatrogasnih aparata izvršeno je u Luci Kotor od strane službe zaštite i spašavanja 06.12.2025. godine i ovaj atest je važeći sledećih 6 mjeseci.

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Kad je u pitanju marinski dio Društva i novoipostavljeni pontonski gatovi, uradjen je Plan PPZ zaštite koji pokriva pontone i valobran. Plan smo na odobrenje dobili 26.08.2024. godine od strane Ministarstva unutrašnjih poslova.

Takodje, shodno Zakonu o zaštiti i spašavanju Crne Gore (sl 15/2016), u obavezi smo jednom godišnje da obavimo PP vježbu sa kojom bi zaposlene, a posebno imenovane timove upoznali sa teorijskim i praktičnim mjerama i opasnostima od požara, kao i sredstvima za njihovo gašenje. Prisustvom na vježbama zaposleni stiču pravo na dobijanje uvjerenja neophodnog za obavljanje svoje djelatnosti. Jednu ovakvu vježbu smo imali zajedno u saradnji sa Službom zaštite i spašavanja 15.05.2025. godine.

Sluzba zaštite i spašavanja posjeduje specijalno vozilo za gašenje požara na većim visinama dobijeno iz donacije koje je potrebno dodatno servisirati, i u tome im finansijski pomoći, kako bi bilo funkcionalno i neophodno u slučaju bilo kakvog incidenta. Ovo vozilo sa ispruženom granom i visinom mlaza vode moze gasiti kruzere i na visini preko 30 m. Ovdje treba napomenuti da zaposleni moraju da znaju način upotrebe vatrogasnih sredstava, posebno zaposleni u unutrasnjoj sluzbi zaštite i marinskog dijela Društva. Posebno je bitno reagovati na vrijeme, obavijestiti službu zaštite i spašavanja Kotor, koja po proceduri u Luku Kotor dolazi za nepunih 4 minuta od momenta javljanja. Obuku zaposlenih od strane Službe zaštite i spašavanja Kotor dio zaposlenih u marinskom i lučkom sektoru je imao 14.04.2025. godine.

Tabela 26. Projekcija bilansa uspjeha

PROJEKCIJA BILANSA USPJEHA				
<i>r/b</i>	<i>Struktura</i>	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>
A	Ukupni prihodi	9.138.689	9.138.689	9.138.689
B	Ukupni rashodi	4.819.738	5.021.632,90	5.056.784,33
1	Poslovni rashodi	4.819.738	5.021.632,90	5.056.784,33
1.1.	Materijalni i nematerijalni troškovi	2.166.408	2.166.500,00	2.181.665,50
1.2.	Amortizacija	1.076.000	1.076.000,00	1.083.532,00
1.3.	Bruto zarade	1.552.330	1.754.132,90	1.766.411,83
2	Rashodi finansiranja (kamata)	25.000	25.000,00	25.175,00
C	Bruto dobit	4.318.951	4.117.056,10	4.081.904,67
D	Porez na dobit	500.000	476.627	472.557
E	Akumulacija / neto dobit	3.818.951	3.640.429	3.609.347

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

5. ANALIZA BONITETA

Postoje brojni modeli koji se u savremenim uslovima poslovanja koriste za ocjenu kreditnog boniteta i predviđanje vjerovatnoće stečaja preduzeća. Tri modela koji su danas najšire korišćeni su sledeći:

- Altmanov Z-score
- BEX Index
- Zmijewski model

Altmanov Z-score

Jedan od najčešće korišćenih modela jest Altmanov Z - score model. Na osnovu prilagodavanja originalnog modela predviđanja vjerovatnoće stečaja, koji je primjenljiv samo na preduzeća čijim se akcijama trguje na organizovanom tržištu, nastao je modifikovan model primenljiv na preduzeća čijim se akcijama ne trguje na organizovanom tržištu. Altmanov model je danas opšte prihvaćen model koji služi za predviđanje bankrota preduzeća. Zasniva se na analizi bilansa preduzeća. Postoje 3 raspona vrijednosti koje preduzeće svrstavaju u:

- **Pred bankrotom** -score < 1,1
- **Rizično** 1,1 < Z-score < 2,59
- **Uspješno** Z-score >2,66

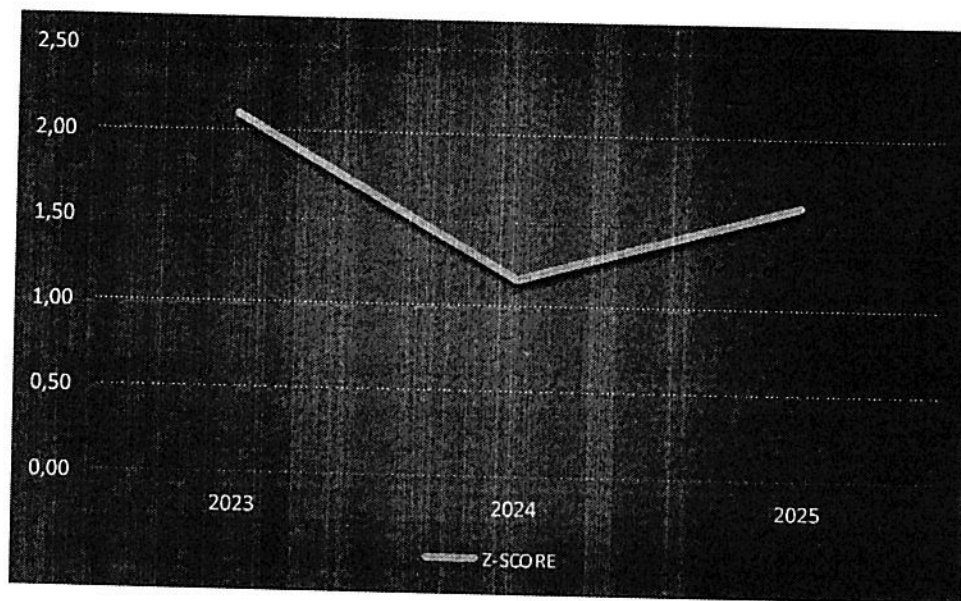
Tabela 27. Z-score

R. br.	Pozicija	Z-SCORE		
		2023	2024	2025
1	Ukupna sredstva	11.437.843,00	16.987.415,00	16.950.321,00
2	Tekuća imovina	4.524.285,00	5.453.214,00	6.414.755,00
3	Stalna imovina	6.868.708,00	11.500.563,00	10.513.140,00
4	Obrtni kapital (2-3)	-2.344.423,00	-6.047.349,00	-4.098.385,00
5		-0,20	-0,36	-0,24
6	Zadržani (neraspoređeni) dobitak	1.952.907,00	2.872.321,00	3.856.630,00
7		0,17	0,17	0,23
8	Zarada prije odbitka kamata i poreza na dobitak	2.081.388,00	2.346.553,00	2.373.881,00
9		0,18	0,14	0,14
10	Kapital	7.192.117,00	8.188.586,00	9.247.405,00
11	Obaveze	3.682.415,00	8.385.255,00	7.296.964,00
12		1,95	0,98	1,27
13	Prihodi od prodaje	4.545.759,00	5.737.091,00	6.575.198,00
14		0,40	0,34	0,39
	Z-SCORE	2,16		

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

$Z > 2,99$	<i>Stabilno i uspješno poslovanje</i>
$1,81 < Z < 2,99$	<i>Postoje problemi u poslovanju</i>
$Z < 1,81$	<i>Loše poslovanje</i>

Grafik 1. Z-score



BEX Index

BEX (Business Excellence indeks) sintetički i analitički oslikava sadašnji i djelimično budući poslovni bonitet svakog privrednog društva. Model je prevashodno izrađen za procjenu boniteta privrednih društava na tržištu kapitala u Hrvatskoj, ali je njegova primjena moguća na svim sličnim tržištima, posebno u regionu. Postoji 5 raspona vrijednosti sa sledećim tumačenjima:

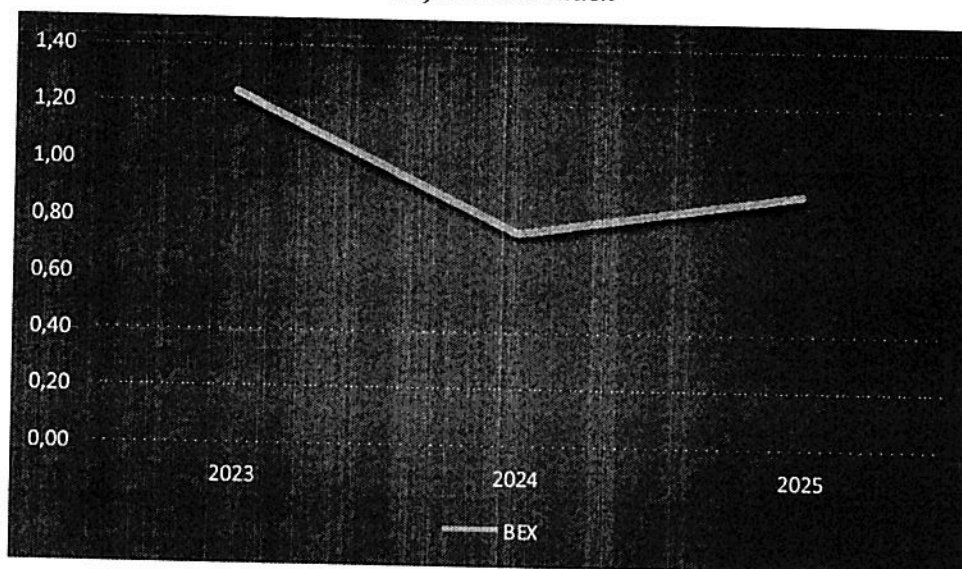
- **Odlično poslovanje** $BEX > 4$
- **Veoma dobro poslovanje** $2 < BEX < 4$
- **Dobro poslovanje** $1 < BEX < 2$
- **Potrebno poboljšanje** $0 < BEX < 1$
- **Loše poslovanje** $BEX < 0$
-

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Tabela 28. BEX index

BEX - Business Excellence Model				
Redni broj	Pozicija	2023	2024	2025
1	EBIT	2.081.388,00 €	2.346.553,00 €	2.373.881,00 €
2	Ukupna aktiva	11.437.843,00 €	16.987.415,00 €	16.950.321,00 €
3	X1 (1/2)	0,18	0,14	0,14
4	Neto profit nakon oporezivanja	1.836.171,00 €	2.121.645,00 €	2.200.243,00 €
5	Ukupan kapital	7.192.117,00 €	8.188.586,00 €	9.247.405,00 €
6	X2 (4/5)	0,26	0,26	0,24
7	Obrtna sredstva	4.524.285,00 €	5.453.214,00 €	6.414.755,00 €
8	Ukupna aktiva	11.437.843,00 €	16.987.415,00 €	16.950.321,00 €
9	X3 (7/8)	0,40	0,32	0,38
10	Neto rezultat	1.882.262,00 €	1.831.727,00 €	1.904.875,00 €
11	Amortizacija	361.453,00 €	805.611,00 €	1.074.729,00 €
12	Ukupne obaveze	3.682.415,00 €	8.385.255,00 €	7.296.964,00 €
13	X4 (5*(10+11)/12)	3,05	1,57	2,04
	BEX	1,24	0,75	0,90

Grafik 2. BEX index



IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Zmijewski model

Zmijewski model koristi racio analizu koja mjeri performanse, finansijski leveridž i likvidnost privrednog društva kako bi se napravio predikcioni model. Krajnja ocjena ukazuje na vjerovatnoću bankrota: što je veći rezultat to je vjerovatnoća bankrota veća. Postoje samo 2 moguća rezultata finansijske pozicije:

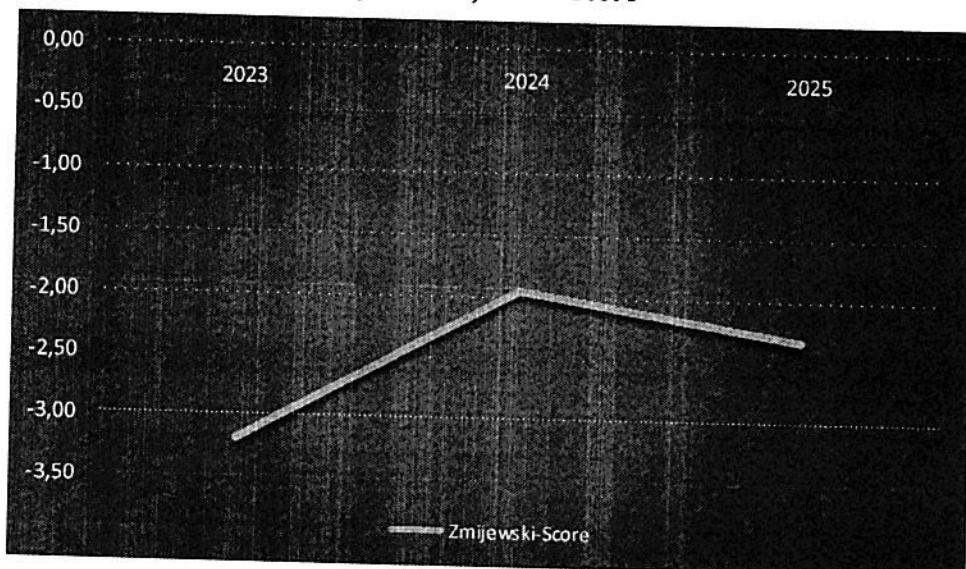
- **Dobra** $P < 0,5$
- **Loša** $P > 0,5$

Tabela 29. Zmijevski – Score

Redni broj	Pozicija	Zmijewski-Score		
		2023	2024	2025
1	Neto dobit	1.882.262,00 €	1.831.727,00 €	1.904.875,00 €
2	Ukupna aktiva	11.437.843,00 €	16.987.415,00 €	16.950.321,00 €
3	X1 (1/2)	0,16	0,11	0,11
4	Ukupne obaveze	3.853.653,00 €	8.385.255,00 €	7.296.964,00 €
5	Ukupna imovina	11.437.843,00 €	16.987.415,00 €	16.950.321,00 €
6	X2 (4/5)	0,32	0,49	0,43
7	Obrtna imovina	4.524.285,00 €	5.453.214,00 €	6.414.755,00 €
8	Kratkoročne obaveze	1.234.615,00 €	1.826.294,00 €	1.813.699,00 €
9	X3 (7/8)	3,66	2,99	3,54
Zmijewski-Score		-3,11	-1,96	-2,34

$P < 0,5$	Dobro poslovanje
$P \geq 0,5$	Loše poslovanje

Grafik 4. Zmijevski – Score



6. PODACI O AKTIVNOSTIMA ISTRAŽIVANJA I RAZVOJA

6.1. Istraživanje i razvoj

- **Naučno-istraživačke, razvojne i tehnološke studije**

Na osnovu dugogodišnje saradnje sa Fakultetom za pomorstvo a u okviru „Dana plave karijere” predstavnica Luke Kotor, Maja Danilović učesvovala je u knferencijskom dijelu predstavljajući procese rada u našem Društvu kao I razvoj. Nakon toga organizovan je takmičarski dio u kome su student Pomorskog fakulteta predstavljali process spašavanja povrijeđenog sa broda koji uplovljava u luku Kotor I kompletnu procedure. Uspješnost I tačnost predstavljene procedure ocjenjivao je stručni žiri u čijem sastavu je bio kapetan Boris Smolović, predstavnik pilotske službe “Luka Kotor” AD Kotor I Maja Danilović PR “Luka Kotor” AD Kotor.Tokom poslovne godine u više navrata ugostili smo đake srednje Pomorske škole iz Kotora. Grupa đaka ove škole imala je predavanje na temu pomorskog prava koje je održao Dušan Vukasović, Sekretar Društva.

U toku je realizacija projekta Danova NEXT, koji podrazumijeva proširenje aktivnosti I nabavku opreme za lica sa drugim vidom invaliditeta kao što je smanjena mobilnosti i oštećenje sluha. Planirani budžet za Luku Kotor u okviru projekta je 150 000e, od čega je učešće našeg društva 30 000e kroz isplatu redovnih zarada I doprinosa a finansirana sredstva EU iznose 120 000e.

Nabavljena je kompletna oprema predviđena projektnim Ugovorom. Dakle, “Luka Kotor” AD Kotor nabavila je dva specijalizovana električna vozila za asistenciju putnicima smanjene mobilnosti. Takođe, nabavljeno je troje bzmetalnih kolica za potrebe slabo pokretnih lica pri iskrcaju/ukrcaju. U toku finalnih aktivnosti nabavljena je indukciona petlja za asistenciju osoba sa slušnim aparatom.

6.2. Ulaganje u obrazovanje zaposlenih

Za potrebe razvoja vještina i znanja u digitalnim sadržalima marketinških alata, predstavnica sektora marketing i razvoj Maja Danilović uključila se u online akademiju (IT Academy) na program digitalni alati, osnove AI tehnologije i advertising.

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

• Profesionalni razvoj zaposlenih

Stepen zadovoljavanja korisnika najvećim dijelom je vezan uz ljudski faktor. Pored stručne osposobljenosti, zaposleni u pomorstvu moraju imati visok stepen motivisanosti za posao koji obavljaju, isto kao i neke karakteristike svoje osobenosti kao što su:

1. znanje i vještine,
2. profesionalno držanje u obavljanju posla,
3. pristojan izgled,
4. osjećaj za pomoć korisnicima i saradnicima u poslu,
5. fleksibilnost,
6. posebne sposobnosti.

U uslužnoj djelatnosti u oblasti nautičkog turizma i kruzinga je važno ulagati u podizanje kvaliteta objekata i opreme za pružaju usluge, kao i u edukaciju osoblja. Osnovni koncept koji će se primjenjivati u budućem poslovanju preduzeća „Luka Kotor“ A.D. baziraće se na nekoliko ključnih elemenata, koji suštinski predstavlja dio menadžerskih znanja, a to su: znanje, sposobnosti i vještine.

Vodeći se istim preduzeće „Luka Kotor“ A.D. je definisalo set znanja, sposobnosti i vještina, koje njihovi zaposleni moraju da dostignu za određeni vremenski period, kako bi mogli da obezbijede nivo usluge koji je zacrtan vizijom i misijom preduzeća.

a) Usavršavanje znanja

	<u>OPŠTA</u>	<u>MARKETING</u>	<u>FINANSIJSKA</u>	<u>OSTALA</u>
<u>Znanja</u>	-Marketing, - Tehnologija, - Informatika, -	- Nove strategije - Logistika, - Merchadising, - CRM.	- Finansije, - Računovodstvo, - Ekonomika, -Knjigovodstvo.	-Pravo, -Fiskalni system, -ISO standard, i drugo, u skladu sa

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

	Pomorstvo, -Statistika.			potrebom.
--	----------------------------	--	--	-----------

b) Usavršavanje sposobnosti

<u>UPRAVLJAČKE</u>	<u>ORGANIZACIONE</u>	<u>RUKOVODEĆE</u>	<u>LIDERSKE</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Predviđanje, - Inicijativa, - Analiza, - Dijagnoza 	<ul style="list-style-type: none"> - Timski rad, - Koordinacija 	<ul style="list-style-type: none"> - Raspoređivanje posla, - Komandovanje 	<ul style="list-style-type: none"> - Vizionske, - Komuniciranje.

c) Usavršavanje vještina

<u>USLUŽNE</u>	<u>MENADŽERSKE</u>	<u>IZVRŠNE</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Nove usluge u pomorskoj djelatnosti, - Nove usluge u luci, - Nove usluge u marini. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pregovaranje, - Govorništvo, - Poslovna kultura, - Diplomatske vještine. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rad na računaru, - Prezentacija, - Pregovaranje, - Strani jezici, - Vođenje korespondencije.

Pohađanjem kurseva, seminara, kontinuiranih obuka i sl. potstiče se i unapređuje profesionalni razvoj zaposlenih i stvaraju mogućnosti profesionalnog napredovanja.

- **Inicijalna profesionalna edukacija**

Inicijalna profesionalna edukacija zaposlenih, najčešće se sprovodi kroz pripravničku obuku, u saradnji sa Zavodom za zapošljavanje CG. Ista podrazumijeva upoznavanje sa poslovnim aktivnostima Društva, tokovima dokumentacije, načinu ophođenja sa klijentima, državnim organima i institucijama.

U izvještajnoj 2025. godini nije se sprovodila inicijalna profesionalna edukacija zaposlenih kroz program stručnog osposobljavanja u „Luka Kotor“ A.D. Kotor.

- **Selekcija novozaposlenih**

Selekcija novozaposlenih se u društvu „Luka Kotor“ A.D. obavlja u skladu sa Pravilnikom o načinu i postupku provjere sposobnosti kandidata za vršenje poslova u „Luka Kotor“ A.D. Isti sadrži osnovne odredbe samog toka postupka, formiranja komisije i njenih članova, način i postupak provjere sposobnosti - testiranje, usmeni intervju i kriterijume za ocjenjivanje kandidata.

- **Saradnje sa obrazovnim institucijama**

„Luka Kotor“ A.D. Kotor baštini tradiciju saradnje sa Fakultetom za pomorstvo u Kotoru. Pored kontinuiranog obučavanja diplomaca sa ovog fakulteta i angažovanja istih kako kroz radno angažovanje, tako i kroz stručnu saradnju na raznim projekatima, Društvo je u toku izvještajne 2025. godine nastavilo ugovornu saradnju sa Fakultetom za pomorstvo. U julu mjesecu organizovana je treća po redu Ljetnja škola za obuku iz oblasti Održivog razvoja jahting i krusing industrije gdje je predstavnica naše kompanije Božović Tena uzela učešće kao predavač.

- **Stručno osposobljavanje**

Kako je dugogodišnja praksa da je u društvu „Luka Kotor“ A.D. prisutna kontinuirana profesionalna edukacija. Zaposleni nakon završavanja osnovnih studija i pripravničke prakse se dalje usavršavaju na matičnim ili drugim fakultetima i edukuju se na nivou specijalističkih i master studija, magistarskih radova i doktorskih radova i sertifikuju se iz oblasti računovodstva i revizije i drugih oblasti po potrebi na priznatim institutima. Iz navedenog se može zaključiti da usavršavanjem zaposlenih se doprinosi poboljšanju kvaliteta rada Društva a samim tim utiče na ostvarivanje što boljeg rezultata poslovanja.

- **Obuke za zaposlene**

Obuke zaposlenih se vrše kako u Društvu, tako i u okviru organizovanih obuka van Društva. Shodno usvojenom godišnjem Planu obuke i procedurama Plana bezbjednosti IMS-a tokom

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

godine se vrše redovne tromjesečne obuke, kao i godišnje opšte vježbe. Pored navedenog, a shodno zakonskim obavezama, angažuju se eksterne kuće koje vrše obuke iz raznih oblasti: ekologije, zaštite na radu, protivpožarne zaštite i dr.

Rukovodilac službe računovodstva i samostalni referent računovodstva aktivno pohađaju mjesečne seminare u organizaciji ISRCG, radi održavanja licence za profesionalno zvanje "Ovlašćeni računovođa".

Eksterna obuka – *provjera znanja zaposlenih iz protivpožarne zaštite* sprovedena od strane Službe zaštite i spašavanja Kotor.,

7. INFORMACIJE O OTKUPU SOPSTVENIH AKCIJA, ODNOSNO UDJELA

Pravno lice u toku 2025. godine, nije otkupljivalo sopstvene akcije/udjele.

8. PODACI O FINANSIJSKIM INSTRUMENTIMA OD ZNAČAJA ZA PROCJENU FINANSIJSKOG POLOŽAJA I USPJEŠNOSTI POSLOVANJA

HOV raspoložive za prodaju (390.000€) odnose se na investiciju Društva u državne obveznice Vlade Crne Gore sa rokom dospijeca 16.12.2027. godine po stopi prinosa od 6,342% i njihova tržišna vrijednost na dan 31.12.2025. godine iznosila je 383.955,46 €.

9. CILJEVI I METODE ZA UPRAVLJANJE FINANSIJSKIM RIZIKOM

9.1. Uvod

Društvo je u svom redovnom poslovanju u različitom obimu izloženo određenim finansijskim rizicima. Obaveza izvještavanja o izloženosti ovim rizicima propisana je u članu 31 stav 2 Zakona o računovodstvu ("Sl.list CG" br. 84/25).

Izvještaj treba da sadrži sledeće:

- informacije o ciljevima i metodama upravljanja finansijskim rizikom pravnog lica, uključujući politiku izbjegavanja ili smanjenja gubitaka za svaku veću vrstu najavljene transakcije za koju se koristi zaštita od rizika;
- informacije o izloženosti Društva rizicima cijena, kreditnim rizicima, rizicima likvidnosti i rizicima novčanog toka;

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

- ciljeve i politike u upravljanju finansijskim rizicima, rizicima i neizvjesnostima poslovanja, zajedno sa politikom zaštite svake značajne vrste planirane transakcije za koju se koristi zaštita.

Rizik se u skladu sa Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru ("Sl.list CG" br. 89/25) definiše kao "mogućnost nastupanja događaja koji može uticati na ostvarivanje ciljeva subjekta". Rizik može imati pozitivne ili negativne efekte ili oboje i stvoriti ili rezultirati prilikama i prijetnjama.

Rizik je i sve što predstavlja prijetnju da se strateški i operativni ciljevi neće ostvariti, sve što može da utiče na ugled privrednog društva, kao i događaji koji mogu dovesti do gubitka ili oštećenja imovine. Rizik je i neispunjavanje postavljenih poslovnih ciljeva i mora uključivati šanse i prijetnje okruženja koje potencijalno mogu doprinijeti rastu i razvoju preduzeća ili spriječiti njegov razvoj, a time ugroziti i sam opstanak.

Upravljanje rizicima je usmjereno na razumjevanje prirode rizika i pomoć rukovodstvu da procjeni i tretira rizike u okviru prihvatljivih nivoa, čime se smanjuju negativne posledice i poboljšava vjerovatnoća postizanja ciljeva. Svrha korporativnog upravljanja rizicima je sagledati pojedinačne poslovne i finansijske rizike kojim je Društvo izloženo kako bi se na najbolji način pripremilo da iskoristi pružene prilike ili ukloni slabosti ukoliko se pojave.

Upravljanje rizicima u okviru privrednog društva „Luka Kotor“ AD usmjereno je na minimiziranje potencijalnih negativnih uticaja na finansijsko stanje i cjelokupno poslovanje. Procjenjuju se planovi budućih novčnih tokova, preduzimaju se mjere za naplatu potraživanja, prate se redovne i potencijalne obaveze i obezbjeđuju sredstva za tekuću likvidnost. U cilju smanjenja rizika poslovanja Društvo posjeduje polise osiguranja imovine i zaposlenih po osnovu rizika koji se mogu osigurati.

„Luka Kotor“ je akcionarsko društvo organizovano po jednodomnom modelu upravljanja sa Skupštinom akcionara, Odborom direktora, Revizorskim odborom i Izvršnim direktorom u skladu sa Zakonom o privrednim društvima. Organizacionu strukturu čine tri sektora: Sektor lučkih usluga, Sektor razvoja, prodaje i marketinga i Sektor zaštite, obezbjeđenja i održavanja, kao i dvije službe: Služba računovodstva i Služba pravnih i opštih poslova.

Društvo je osnivač pomorsko-turističke agencije "Kotor Mar" d.o.o. Kotor i ima 30 % udjela u privrednom društvu "Montenegro shorex" d.o.o. Kotor.

9.2. Sistem internih kontrola i IMS

"Luka Kotor" ima implementiran integrisani sistem menadžmenta (IMS) koji objedinjuje upravljanje kvalitetom, zaštitu životne sredine i informacionu bezbjednost. Ovaj sistem je

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

uspostavljen kao odgovor na strateške zahtjeve i obaveze koje proizilaze iz važećih zakonskih propisa, uključujući novi Zakon o informacionoj bezbjednosti (objavljen u "Sl.listu CG" br. 113/24).

IMS je projektovan i implementiran u skladu sa zahtjevima međunarodnih standarda ISO 9001:2015 (upravljanje kvalitetom), ISO 14001:2015 (upravljanje zaštitom životne sredine) i ISO/IEC 27001:2023, odnosno MEST EN ISO/IEC 27001:2024 (upravljanje informacionom bezbjednošću). Sistem se realizuje kroz kontinuirano poboljšanje kvaliteta usluga, efikasnu zaštitu životne sredine i bezbjedno upravljanje informacijama.

U skladu sa zahtjevima ISO 9001:2015, Luka Kotor posvećuje posebnu pažnju identifikaciji i upravljanju rizicima i prilikama kako bi se uspostavila čvrsta osnova za povećanje efektivnosti sistema menadžmenta kvalitetom, ostvarivanje poboljšanih rezultata i sprečavanje negativnih efekata na poslovanje i okolinu.

Prednosti uvođenja IMS-a se ogledaju se u sledećem:

- utvrđuje se vizija dugoročnog razvoja organizacije i politika u pogledu kvaliteta proizvoda i usluga kojima se zadovoljavaju zahtevi i potrebe kupaca i korisnika,
- podstiče se uvođenje sistema poslovnog planiranja, kao alata za ostvarivanje poslovnih ciljeva usmjereno na sprečavanje nastanka problema i uključivanje interesa svih strana: vlasnika, kupaca i zaposlenih uz istovremeno utvrđivanje kriterijuma i postupaka za praćenje realizacije poslovnih ciljeva i ocenjivanje postignutih rezultata,
- uključivanje zaposlenih na rukovodećim pozicijama u sve sfere i segmente procesa, sa naglaskom na strateško planiranje,
- dokumentovanim praćenjem realizacije posla, stvara se baza za donošenje odluka na osnovu činjenica i
- poboljšavaju se odnosi između vlasnika/rukovodstva i zaposlenih kroz podsticanje otvorene komunikacije o problemima, što omogućava mnogo lakše upravljanje oragnizacijom u cjelini.

U Društvu je uspostavljen sistem internih kontrola kao dio korporativnog upravljanja i dokumentovan je kroz procedure koje zahtijeva IMS (Integrated Management System).

Društvo kontinuirano radi na poboljšanju upravljanja rizicima u cilju obezbjeđenja dodatnih garancija za postizanje strateških i operativnih ciljeva putem blagovremenog identifikovanja i spriječavanja rizika, definisanja efektivnih mjera i obezbjeđenja maksimalne efikasnosti mjera za upravljanje rizicima. Svi odgovorni u Društvu su obavezni

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

da izvještavaju o novim rizicima u skladu sa dinamikom njihovog nastajanja, kao i o značajnim promjenama postojećih, identifikovanih, rizika.

Prepoznati su sledeći rizici u poslovanju: kreditni rizik, rizik likvidnosti, tržišni rizik, cjenovni rizik, rizik novčanog toka, operativni rizici, zakonodavni, reputacioni i drugi.

10. Informacije o izloženosti rizicima cijena, kreditnim rizicima, rizicima likvidnosti i rizicima novčanog toka

Cijene lučkih usluga donosi Odbor direktora u skladu sa Statutom uz saglasnost Uprave pomorske sigurnosti i upravljanje lukama. U 2025. god. su bile dvije izmjene Odluke o tarifama lučkih naknada i drugih usluga, objavljene u Službenim listovima br. 36/25 (primjenjivala se od 27.03.2025. god.) i 74/25 od (primjenjuje se od 04.07.2025. godine.)

Kreditni rizik predstavlja rizik da dužnik neće biti u mogućnosti da u potpunosti ili djelimično izmiri svoje obaveze, a javlja se kod gotovine i gotovinskih ekvivalenata, depozita u bankama i drugim finansijskim institucijama, kao i kod potraživanja od pravnih i fizičkih lica, uključujući neizmirena potraživanja i preuzete obaveze.

Oprezno upravljanje *rizikom likvidnosti* podrazumijeva održavanje dovoljnog nivoa gotovine i hartija od vrijednosti kojima se trguje, kao i obezbjeđenje adekvatnih izvora finansiranja putem odgovarajućih kreditnih linija i drugih izvora sredstava.

Luka Kotor vrši projekciju *ukupnih novčanih tokova* i kontinuirano prati likvidnost, sa ciljem obezbjeđenja dovoljnog iznosa sredstava za nesmetano odvijanje poslovnih aktivnosti.

10.1. Rizici cijena. Cjenovni rizik obuhvata valutni rizik, kamatni rizik i druge rizike promjene tržišnih cijena.

a) *Valutni rizik* (ili rizik od kursnih promjena) javlja se kod kredita ugovorenih u stranoj valuti, kao i kredita sa valutnom kaluzulom, od kojih je iznos obaveze vezan za vrijednost strane valute, dok se plaćanje vrši u domaćoj valuti.

Društvo nije izloženo valutnom riziku jer u 2025. god. nije ulagalo u finansijske instrumente u stranoj valuti.

b) *Kamatni rizik* je rizik da će tokom otplate kredita doći do promjene kamatnih stopa, što može dovesti do promjene iznosa anuiteta. Promjene kamatnih stopa utiču na vrijednost finansijske imovine i obaveza, uključujući i akcije. Rast kamatnih stopa je nepovoljan u

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

situacijama kada se Društvo zadužuje, dok je pad kamatnih stopa nepovoljan kada Društvo planira ulaganje viška novčanih sredstava.

Društvo vrši analizu izloženosti kamatnom riziku na dinamičkoj osnovi, uzimajući u obzir alternativne izvore finansiranja i mogućnosti refinansiranja, prvenstveno kod dugoročnih obaveza budući da one predstavljaju najznačajniju kamatonosnu poziciju. Aktivnosti upravljanja ovim rizikom imaju za cilj da optimizuju neto rashod od kamata, uz uslov da su tržišne kamatne stope u skladu sa poslovnom strategijom Društva.

Pozicije u Bilansu uspjeha za 2025. god. koje se odnose na finansijske prihode nisu značajnije izloženi uticaju promjene kamatnih stopa.

c) *Tržišni rizik* obuhvata rizik promjene fer vrijednosti i budućih novčanih tokova finansijskih instrumenta koji mogu varirati zbog promjene tržišnih faktora, uključujući kamatne stope, devizne kurseve i druge cijene na tržištu.

Društvo na dan 31.12.2025. god. raspolaže sa obveznicama vrijednosti 385.955,46 €. Ulaganje u obveznice je manje rizično od ulaganja u akcije, budući da se emitent obveznice obavezuje da će investitoru isplatiti glavnicu i kamate i njihove cijene manje fluktuiraju u odnosu na cijene akcija.

Ulaganja u kapitalu drugih pravnih lica:

Naziv	Nominalna vrijednost u €	Fer vrijednost na 31.12.2025. god.	Ukupno na dan 31.12.2025.
Agencija "Kotor Mar"	1,00	/	1,00
"Montenigorshorex" d.o.o.	30,00	/	30,00

Na osnovu navedenog može se konstatovati da "Luka Kotor" AD nije izložena značajnije tržišnom riziku.

10.2. Kreditni rizici. Kreditni rizik predstavlja rizik da jedna ugovorna strana prouzrokuje finansijski gubitak drugoj strani neispunjavanjem svojih ugovornih obaveza. Kreditni rizik nastaje kod gotovine i gotovinskih ekvivalentata, depozita kod banaka i drugih finansijskih institucija, potraživanja od pravnih i fizičkih lica, kao i preuzetih obaveza. Društvo je izloženo kreditnom riziku u okviru redovnog poslovanja, prvenstveno po osnovu potraživanja od kupaca, te upravlja ovim rizikom primjenom ustanovljenih politika, procedura i uspostavljenih kontrola. Neizmirena potraživanja se kontinuirano prate, a odgovarajuće mjere naplate se pravovremeno preduzimaju.

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Od ukupnog iznosa potraživanja od kupaca, na potraživanja od privrednog društva "Allegra Montenegro" iz Bara se odnosi 74 %. Izloženost Društva po osnovu kreditnog rizika za potraživanja od kupaca iznosi 365 dana, i po tom osnovu je na ispravku potraživanja preko rashoda u bilansu uspjeha prenešeno 195.033,68 €.

Društvo nema odobrenih kredita članovima organa upravljanja.

Stambeni krediti na dan 31.12.2025. god ukupno iznose 45.424,05 € i odnose se na date kredite u 2014. i 2015. god. za 7 zaposlenih sa rokom vraćanja od 20 godina i kamatnom stopom od 2%. U 2025. godini nije bilo dodjele novih kredita.

Na osnovu prethodnog može se zaključiti da "Luka Kotor" AD upravlja kreditnim rizicima.

10.3. Rizici likvidnosti. Rizik likvidnosti predstavlja rizik da Društvo neće biti u mogućnosti da obezbjedi dovoljno sredstava za izmirenje dospjelih obaveza, kao i rizik da neće moći da realizuje svoju imovinu po razumnoj cijeni u odgovarajućem vremenskom okviru. Društvo upravlja likvidnošću sa ciljem da osigura da izvori finansiranja budu raspoloživi za izmirenje obaveza u trenutku njihovog dospjeća. Imovinom i obavezama se upravlja na način kojim se obezbjeđuje da se obaveze ispunjavaju u rokovima dospjeća.

Koeficijent <i>trenutne likvidnosti</i>	2022	2023	2024	2025
Gotovina i gotovinski ekvivalenti	2.124.032,00	3.527.048,00	3.621.493,00	5.231.647,00
Kratkoročne obaveze	1.142.923,00	1.234.616,00	1.826.293,00	1.813.699,00
Gotov. i gotovin. ekv./krat. obav.	1,86	2,86	1,98	2,88

Koeficijent <i>tekuće likvidnosti</i>	2022	2023	2024	2025
Angažovana obrtna sredstva	2.688.219,00	4.524.286,00	5.453.215,00	6.414.755,00
Kratkoročne obaveze	1.142.923,00	1.234.616,00	1.826.293,00	1.813.699,00
Angažovana OBS/kratk.obaveze	2,35	3,66	2,99	3,54

Koeficijent <i>ubrzane likvidnosti</i>	2022	2023	2024	2025
Kratk. potraž. plasmani i gotovina	2.686.766,00	4.522.239,00	5.445.390,00	6.414.563,00
Kratkoročne obaveze	1.142.923,00	1.234.616,00	1.826.293,00	1.813.699,00
Kratk.potraž./kratk.obaveze	2,35	3,66	2,98	3,54

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Pokazatelji likvidnosti u odnosu na 2024. god. su u porastu, jer je u odnosu na prethodnu godinu smanjen iznos potraživanja od kupaca, posebno od "Allegra Montenegro" d.o.o. iz Bara. Koeficijenti trenutne i ubrzane likvidnosti su veći od 1 i iznose 2,88 odnosno 3,54 i pokazuju da je Društvo sposobno da izmiruje dospelje obaveze. Koeficijent tekuće likvidnosti je veći od 2 što pokazuje da su minimizirani rizici da se određeni dio tekućih sredstava neće realizovati na vrijeme ili da se neće moći naplatiti sva potraživanja u punom iznosu. Koeficijenti ubrzane i tekuće likvidnosti su isti jer se za potrebe izračunavanja koeficijenta ubrzane likvidnosti obrtna sredstva umanjuju za zalihe, odnosno u ovom slučaju za date avanse koji iznose 191,56 €.

10.4. Rizici novčanog toka. Upravljanje rizikom novčanog toka ima za cilj identifikaciju i analizu ključnih determinanti novčanih tokova, uz unapređenje relevantnosti i pouzdanosti informacija koje služe kao osnova za donošenje finansijskih odluka. Analiza ima za cilj da ukaže na značaj primjene cash flow informacija u procesu poslovanja Društva, ali i prilikom donošenja investicionih i finansijskih odluka, posebno iz perspektive kreditora. Analiza novčanih tokova se naziva i procjena solventnosti kao sposobnosti preduzeća da dugoročno pokriva sve svoje dospelje obaveze plaćanja u rokovima njihovog dospjeća.

Cilj Društva je da održi ravnotežu između kontinuiteta finansiranja i fleksibilnosti kroz upotrebu prekoračenja na računima, kao i kroz stalno praćenje predviđenih i stvarnih novčanih tokova.

Analiza novčanih tokova se sprovodi preko sledećih pokazatelja:

a) Odnos neto novčanog toka i neto dobitka pokazuje koliko je preduzeće sposobno da generiše novčane tokove na svaki euro ostvarene neto dobiti.

	2022.	2023.	2024.	2025.
Neto novčani tok iz poslovnih aktivnosti	1.574.100,00	1.752.982,00	1.032.709,00	2.648.010,00
Neto dobitak/gubitak	1.284.943,00	1.882.262,00	1.831.727,00	1.904.875,00
Odnos neto novčanog toka iz posl.aktivn. i neto dobitka/gubitka	1,23	0,93	0,56	1,39

Društvo je poslovalo pozitivno i ostvarilo je pozitivan novčani tok, po 1 € neto dobiti ostvaren je novčani tok u iznosu od 1,39 €, odnosno dobit je u potpunosti pokrivena novčanim tokovima.

b) Učešće neto novčanog toka u prihodima od prodaje pokazuje sposobnost preduzeća da svojim prodajnim aktivnostima generiše novčane tokove.

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

	2022.	2023.	2024.	2025.
Neto novčani tok iz poslovnih aktivnosti	1.574.100,00	1.752.982,00	1.032.709,00	2.648.010,00
Neto prihodi od prodaje	3.711.052,00	4.545.759,00	5.737.091,00	6.575.198,00
Učešće neto novčanog toka u prihodima od prodaje	0,42	0,39	0,18	0,40

Sposobnost aktivnosti prodaje da generiše novčane tokove je veća u odnosu na 2024. godinu i pokazuje da je na 1 € prihoda ostvareno 0,40 € neto novčanog toka. Povećanje ovog koeficijenta znači da ne postoje veći problemi u naplati potraživanja, odnosno upravljanju obrtnim kapitalom.

c) Odnos neto novčanog toka i ukupnih sredstava preduzeća predstavlja pokazatelj sposobnosti imovine da generiše novčane tokove.

	2022.	2023.	2024.	2025.
Neto novčani tok iz posl. aktivnosti	1.574.100,00	1.752.982,00	1.032.709,00	2.648.010,00
Prosječna ukupna sredstva	8.648.900,00	10.345.071,00	14.212.628,00	16.968.867,50
Odnos neto novčanog toka i sredstava preduzeća	0,18	0,17	0,07	0,16

U tekućoj, kao i prethodnim godinama je povećana vrijednost neto novčanog toka iz poslovne aktivnosti u odnosu na ukupnu imovinu Društva, odnosno na 1 € vrijednosti imovine Društvo ostvaruje 0,16 € novčanog toka.

Na osnovu analize koeficijenata rizika novčanih tokova za 2025. god. i njihovo upoređivanje sa prethodnim godinama, može se zaključiti da postoji sigurnost upravljanja rizikom novčanog toka i njegovog uticaja na bilansne pozicije, jer je Društvo i ovu godinu završilo sa pozitivnim rezultatom.

10.5. Operativni rizici

Identifikacija rizika je sprovedena i na nivou Društva kao cjeline i na nivou organizacionih jedinica uzimajući u obzir:

- utvrđene ciljeve (strateške, godišnje i operativne),
- zakonitost poslovanja,
- ekonomično, efektivno i efikasno korišćenje sredstava,
- pouzdano i blagovremeno izvještavanje i
- zaštitu imovine, obaveze i druge resurse u slučaju neodgovornog upravljanja, neopravdanog trošenja i korišćenja, kao i nepravilnosti i prevara.

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Procjena rizika je sprovedena uzimajući u obzir uticaj neželjenog događaja na Društvo i vjerovatnoću nastanka neželjenog događaja. Uticaj je procjena posljedica u slučaju nastanka određenog rizičnog događaja. To može biti i neka vrsta štete ili izgubljene prilike i opisana je na sledeći način:

Ocjena	Uticaj	Opis
5	Veoma značajan	U slučaju pojave rizika skoro je nevjerovatno da će se ciljevi ostvariti (postoji 1- 29% šanse da će se ciljevi ostvariti)
4	Velik	U slučaju pojave rizika, aktivnosti su značajno narušene, a malo je vjerovatno da će se ciljevi ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 30-49%)
3	Srednji	U slučaju rizika otežano je obavljanje aktivnosti subjekta, a ciljevi se samo donekle mogu ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 50-69%)
2	Mali	U slučaju pojave rizika aktivnosti se obavljaju sa malim smetnjama/kašnjenjem, ali vjerovatno će se ciljevi ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 70-89%)
1	Zanemarljiv	U slučaju pojave rizika aktivnosti se obavljaju sa malim smetnjama/kašnjenjem, ali vjerovatno će se ciljevi ostvariti (šansa da će se ciljevi ostvariti je 90-100%)

Vjerovatnoća je procjena mogućnosti nastanka određenog događaja (uključujući i razmatranje učestalosti sa kojom do tog ishoda može da dođe). Mjerenja vjerovatnoće rizika rangira se na sljedeći način:

Ocjena	Vjerovatnoća	Opis
5	Gotovo sigurno	Šanse da će se rizik dogoditi su 90-100%
4	Vjerovatno	Šanse da će se rizik dogoditi su 70-89%
3	Umjereno	Šanse da će se rizik dogoditi su 50-69%
2	Rijetko	Šanse da se rizik neće dogoditi su 30-49%
1	Sasvim rijetko	Šanse da se rizik neće pojaviti su 1 - 29%

Rangiranje rizika je potrebno kako bi se utvrdili prioriteta, odnosno najznačajniji rizici kojima treba upravljati. Rangiranje rizika je rezultat množenja ocjena uticaja i vjerovatnoće nastanka identifikovanog rizika u skladu sa matricom:

UTICAJ	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		VJEROVATNOĆA				

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Rezultati iz matrice rizika ukazuju na oblasti koje se smatraju visokim, srednjim ili malim rizikom i predstavljaju osnovu za određivanje prioriteta. Rangiranje rizika je osnova za određivanje prioriteta i prikazuje izloženost akcionarskog društva rizicima.

Interval	Rang rizika	Opis rizika sa primjerima
15-25	Visok	<ul style="list-style-type: none"> - Prekid svih osnovnih programa/usluga - Gubitak imovine velike vrijednosti - Ozbiljne štete za životnu sredinu - Značajan gubitak povjerenja javnosti - Pritisak javnosti za smjenu rukovodstva
6-12	Srednji	<ul style="list-style-type: none"> - Prekid nekih osnovnih programa/usluga - Gubitak imovine - Štetne posljedice na životnu sredinu - Djelimičan gubitak povjerenja javnosti - Negativan stav javnosti u medijima
1-5	Nizak	<ul style="list-style-type: none"> - Kašnjenja u manjim projektima/uslugama - Gubitak imovine (manje vrijednosti) - Privremene štetne posljedice na životnu sredinu - Smanjenje nivoa povjerenja javnosti - Djelimično negativan stav javnosti u medijima

Uspostavljeno je dokumentovanje rizika kroz registar rizika, određivanje vrste rizika, vjerovatnoće nastanka i procjene uticaja, ažuriranje registra, uvođenje sistema izvještavanja i imenovanje odgovornih osoba za praćenje rizika.

Društvo je uspostavilo Registar rizika br. 0302-1324 od 20.06.2025. godine i u narednoj godini uradiće se nova procjena rizika usaglašena sa novom metodologijom. Služba za unutrašnju reviziju dala je preporuku i Akcionim planom je definisana realizacije iste do 30.06.2025. godine da se rizicima upravlja u kontinuitetu, što podrazumjeva ažuriranje postojećeg registra.

Upravljanje rizicima je u nadležnosti rukovodstva Društva i svi nadležni rukovodioci sektora i službi dužni su da prijave identifikovani rizik u skladu sa internom propisanom formom registra rizika koja se evidentira u Excell tabeli.

"Luka Kotor" AD Kotor	Broj aktivnih rizika	Rang rizika		
		Visok	Srednji	Nizak
Izvršni direktor	5	0	3	2
Integrirani sistem menadžmenta	10	4	3	3
Sektor lučkih usluga	11	2	1	8
Sektor zaštite, obezbjeđenja i održavanja	3	1	2	0

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Sektor prodaje, razvoja i marketinga	6	0	5	1
Služba pravnih i opštih poslova	3	0	0	3
Služba računovodstva	2	0	1	1
Služba komercijale	1	0	1	0
Ukupno:	41	7	16	18

Kontinuirano se radi na kreiranju i unaprijeđenju registra rizika koji će u velikoj mjeri pomoći u smanjenju neizvjesnosti poslovanja.

11. Ciljevi i politike upravljanja finansijskim rizikom i neizvjesnostima poslovanja

Upravljanje rizicima u Društvu je usmjereno na nastojanje da se u situaciji nepredvidivosti finansijskih tržišta potencijalni negativni uticaji na finansijsko poslovanje Društva svedu na minimum. Efikasno upravljanje finansijskim rizicima znači prepoznavanje, mjerenje i kontrolu neizvjesnosti uz jasno definisane ciljeve i politike.

Osnovni ciljevi upravljanja finansijskim rizicima su usmjereni na očuvanje likvidnosti, minimiziranje gubitaka, održavanje stabilnosti prihoda i profita i povećanje vrijednosti Društva. Procjenjuju se planovi budućih novčanih tokova, preduzimaju se mjere za naplatu potraživanja, prate se redovne i potencijalne obaveze i obezbjeđuju sredstva za tekuću likvidnost. Sa posebnom pažnjom se raspolaže sa finansijskim sredstvima i imovinom Društva, kako se ne bi ugrozila likvidnost i dovelo u pitanje ispunjenje zadatih ciljeva. Društvo u prethodnom periodu nije koristilo instrumente hedžinga (zaštite) od promjene cijena ili valuta.

(Napomena: Dio izvještaja koji obuhvata poglavlja 9, 10 i 11 pripremila je mr Brankica Mosurović)

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

9. CILJEVI I METODE ZA UPRAVLJANJE FINANSIJSKIM RIZIKOM

10. INFORMACIJE O IZLOŽENOSTI RIZICIMA CIJENA, KREDITNIM RIZICIMA, RIZICIMA LIKVIDNOSTI I RIZICIMA NOVČANOG TOKA

11. CILJEVI I POLITIKE U UPRAVLJANJU FINANSIJSKIM RIZICIMA, RIZICIMA I NEIZVJESNOSTIMA POSLOVANJA

“LUKA KOTOR” A.D. KOTOR

Prilozi

Tabele:

1. Tabela 1. Istorijski prikaz poslovanja AD „Luka Kotor“
2. Tabela 2. Vlasnička struktura „Luka Kotor“ A.D.
3. Tabela 3. Bilans stanja 2022-2024 „Luka Kotor“ A.D.
4. Tabela 4. Bilans uspjeha 2022-2024 „Luka Kotor“ A.D.
5. Tabela 5 - Ekonomičnost ukupnog poslovanja
6. Tabela 6. – Ekonomičnost redovnog poslovanja
7. Tabela 7. – Koeficijent trenutne likvidnosti
8. Tabela 8. – Koeficijent tekuće likvidnosti
9. Tabela 9. Koeficijent ubrzane likvidnosti
10. Tabela 10. Koeficijent finansijske stabilnosti
11. Tabela 11. Koeficijent zaduženosti
12. Tabela 12. Koeficijent finansijskog leveridža
13. Tabela 13. Faktor zaduženosti
14. Tabela 14. EBIT
15. Tabela 15. EBTDA
16. Tabela 16. Stopa prinosa na sredstva
17. Tabela 17. Stopa prinosa na kapital
18. Tabela 18. Obrt potraživanja
19. Tabela 19. Dani vezivanja potraživanja
20. Tabela 20. Obrt zaliha
21. Tabela 21. Dani vezivanja zaliha
22. Tabela 22. Rekapitalcija brodova i putika u periodu od 01.01-31.12.2024. godine
23. Tabela 23. Broj ostvarenih dolazaka brodova
24. Tabela 24. Procenat ostvarenih dolazaka po agentima
25. Tabela 25. Sumarni pregled pokazatelja
26. Tabela 26. Projekcija Bilansa uspjeha
27. Tabela 27. Z – Score
28. Tabela 28. BEX-INDEX
29. Tabela 39. Zmijevski – Score

IZVJEŠTAJ MENADŽMENTA 2025

Grafikoni:

1. Grafikon 1. Z-score
2. Grafikon 2. BEX index
3. Grafikon 3. Zmijewski score

V.D.Izvršni direktor
Ljubomir Radović

