



ПРОГРАМ ПОСЛОВАЊА ЗА 2016. ГОДИНУ

САДРЖАЈ:

ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ПРЕДУЗЕЋУ	4
Историјат Завода за уџбенике.....	4
1.1. Мисија	7
1.2. Визија	7
1.3. Стратешки циљеви.....	7
3.1. Процена физичког обима активности у 2015. години	15
3.1.1 Реализација Издавачког плана за 2015.	15
Реализација Плана продаје.....	15
3.2.1 Биланс стања на дан 31.12.2015. године план и процена.....	30
3.2.2 Биланс успеха на дан 31.12.2015. године план и процена	37
3.2.3 Извештај о токовима готовине у периоду 01.01.2015 - 31.12.2015 план и процена.....	40
4.1. Издавачки план.....	42
4.1.3 План производње	43
4.1.4 Вредност производње за 2016. годину:.....	45
4.2. План продаје 2016.....	47
5. ФИНАНСИЈСКЕ ПРОЈЕКЦИЈЕ	49
5.1. Планирани биланс стања за 31.12.2016. године.....	49
5.2. Планирани биланс успеха за 31.12.2016. године	57
5.3. Планирана добити за 2016 годину	64
5.4. Извештај о токовима новчане готовине план 01.01.-31.12.2016	65
5.5. Субвенције.....	68
6.1. Трошкови запослених.....	69
6.2. Динамика запошљавања	71
6.4. Исплаћене зараде у 2015. години и план зарада за 2016. годину.....	91
Маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2015. годину	91
6.4.1 Исплаћена маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2015. годину.....	92
6.4.2 ОБРАЧУН И ИСПЛАТА ЗАРАДА У 2015. ГОДИНИ.....	93
Маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2016. годину	95
6.5 Планиране накнаде члановима Надзорног одбора	97



6.5.1. Планиране накнаде члановима Надзорног одбора у бруто износу	97
ПЛАН ФИНАНСИЈСКИХ СРЕДСТАВА ЗА НАБАВКУ ДОБАРА, РАДОВА И УСЛУГА – ТЕКУЋЕ ОДРЖАВАЊЕ	101
Образложење планираних финансијских средстава за текуће одржавање	105
Информационо-комуникационе технологије	105
8.1. Кредитна задуженост	107
8.2. Неизмирена дуговања и ненаплаћена потраживања	107
10. ПЛАН ЦЕНА	109
11. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА	110
Пословни ризици	110
Изложеност кадровским ризицима	110
Изложеност техничким ризицима	110
Изложеност ризику ликвидности и ризику новчаног тока	110
Изложеност правним и уговорним ризицима	111
Ризик окружења	111
Непословни ризици	112



ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ПРЕДУЗЕЋУ

Назив	ЈП Завод за уџбенике
Адреса	Обилићев венац 5
ПИБ	104715502
Делатност	Издаваштво
Шифра делатности	5811
Матични број	20216255
Оснивач	Влада Републике Србије
Надлежно министарство	Министарство просвете, науке и технолошког развоја

Табела: Основни подаци о предузећу

Историјат Завода за уџбенике

Одлуку о оснивању **Завода за издавање уџбеника**, као републичке установе са самосталним финансирањем, донело је Извршно веће НР Србије, **6. јула 1957.**

Оснивање Завода било је у функцији потребе да се за велику реформу система школства, која је у пракси започела **1958.** године, благовремено обезбеде потребни уџбеници. Од октобра исте године, Завод почиње да издаје уџбенике за опште образовање, стручне школе и школе за одрасле. Основну програмску оријентацију Завод је успешно проширио издавањем великог броја приручника за наставнике, приручних библиотека за ученике, научних радова, монографија и капиталних дела.

Закон о **Заводу за уџбенике и наставна средства** донела је Скупштина СР Србије 14. децембра, који је објављен **22. децембра 1973.** године.

Крајем 1973. године објављен је Закон о уџбеницима за основно и средње образовање, са применом од 1. јула 1974.

„Друштвени договор о издавању уџбеника” је потписан **12. априла 1976.** Њиме је требало да се обезбеди издавање квалитетних и савремених уџбеника, постигне рационална подела рада између издавачких организација, сузбија комерцијализам као одлучујући фактор у издавању уџбеника, као и да се спречи конкуренција на паралелном издавању високотиражних уџбеника.



Закон о изменама и допунама Закона о учбеницима за основно и средње образовање донела је Скупштина СРС 5.12.1978. а објављен је 16.12.1978.

Нови „Закон о учбеницима и другим наставним средствима” проглашен је **1.11.1988.** Заводу се поверавају послови припремања и издавања учбеника и других наставних средстава за основно и усмерено образовање до петог степена стручне спреме, послови праћења и оцењивања учбеника, као и обављање стручно педагошких и истраживачких послова ради унапређења учбеника и других наставних средстава за основно и усмерено образовање до петог степена стручне спреме.

Нови „Закон о учбеницима и другим наставним средствима” донет је **14. априла 1993.** године, Завод за учбенике постаје **Јавно предузеће.**

Влада Србије је **25.5.2006.** године донела Одлуку о оснивању Јавног предузећа за издавање учбеника и наставних средстава. Одређено је пословно име: Јавно предузеће „Завод за учбенике”. Претежна делатност Завода је припремање и издавање учбеника и других наставних средстава и публикација за предшколске установе, основну и средњу школу у Републици Србији, као и публикације којима се обезбеђују неопходне информације од значаја за остваривање наставних планова и програма и других питања из делатности образовања и васпитања.

Закон о изменама и допунама Закона о учбеницима и другим наставним средствима донет је 1.9.2006. године.

Од свога оснивања Завод је развијао и сарадњу са организацијама и институцијама из области просвете. Плодна сарадња постоји са школским центрима, факултетима, научним институцијама и стручним организацијама.

Године 2012. Завод је обележио **55 година** рада и постојања.

Законски и правни оквири којима се уређује пословање предузећа

Одлука о оснивању „ЈП Завод за учбенике” („Службени гласник РС”, бр. 44/06,114/06)

Одлука о усклађивању пословања ЈП „Завода за учбенике и наставних средстава са законом о јавним предузећима („Службени гласник РС”, бр.52/2013, 8/2014)

Закон о јавним предузећима („Службени гласник РС”, бр. 119/2012, 116/2013, 44/2014)

Закон о привредним друштвима („Службени гласник РС”, бр. 36/2011 , 99/2011, 83/2014 и 5/2015)

Закон о буџетском систему („Службени гласник РС”, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012,62/2013,63/2013,108/2013,142/2014,68/2015 и др. закони

Закон о основама система образовања и васпитања („Службени гласник РС”, бр. 72/2009 , 52/2011,55/2013,35/2015 и 68/2015)

Закон о уџбеницима („Службени гласник РС”, бр. 68//2015)

Закон о јавним набавкама („Службени гласник РС”, бр. 124/2012,14/15 и 68/15

Закон о облигационим односима („Службени лист СФРЈ”, бр.29/78,39/85,45/89– Одлука УСЈ и 57/89,“Службени лист СРЈ“,бр.31/93 и Службени лист СЦГ“,бр.1/2003.-Уставна повеља)

Закон о ауторском и сродним правима („Службени гласник РС”, бр. 104/2009, 99/2011. и 119/2012)

Закон о раду („Службени гласник РС”, бр. 24/2005, 61/2005,54/2009 , 32/2013и 75/2014)

Закон о рачуноводству и ревизији („Службени гласник РС”, бр. 46/2006, 111/2009

Закон о рачуноводству 62/2013)

Закон о издавању публикација („Службени гласник РС”, бр. 37/91, 53/93 – др. закон, 67/93 – др. закон, 48/94 – др. закон, 135/2004,101/2005)

Закон о безбедности и здрављу на раду („Службени гласник РС”, бр. 101/2005,91/2015)

Закон о спречавању злостављања на раду („Службени гласник РС”, бр. 36/2010)

Уредба о начину и контроли обрачуна и исплате зарада у јавним предузећима („Службени гласник РС”, бр. 27/14).

Закон о утврђивању максималне зараде у јавном сектору („Сл. гласник РС“, бр.93/2012)

Закон о трговини („Сл. Гласник РС“, бр. 53/2010 и 10/2013)

Колективни Уговор „ЈП Завода за уџбенике” бр.02/4690 од 16.07.2015

Статут Јавног предузећа Завод за уџбенике бр.01/871 од 11.02.2014. године

Правилник о рачуноводству и рачуноводственим политикама ЈП „Завод за уџбенике“07 број 6006 од 24.08.2009,8339/2012 и 7747/2013 године)

Правилник о образцу месечних извештаја о роковима измирења обавеза јавних предузећа и зависних друштава капитала према привредним субјектима, утврђених законом којим се одређују рокови измирења новчаних обавеза у комерцијалним трансакцијама.(„Сл. Гласник РС“, бр.36/2013,44/14)

Правилник о безбедности и здрављу на раду ЈП „Завод за уџбенике“ 01 број 8031/07од 30.12.2007. године

Правилник о образовању, стручном оспособљавању и усавршавању запослених 02 број 9714 од 31.12.2008. године



Правилник о солидарној помоћи за случај болести у Јавном предузећу „Завод за учбенике“ Београд 02 бр. 8881 од 10.12.2015. године

Правилник о накнади трошкова службеног путовања у земљи и иностранству ЈП „Завода за учбенике“ бр.02/7951 од 10.11.2015. године

Правилник о условима и начину формирања продајних цена производа, робе и услуга у ЈП „Завод за учбенике“ бр.02/3942 од 11.06.2015. године

Правилник о накнади трошкова превоза за долазак на рад и одласка са рада ЈП „Завода за учбенике“ бр.02/5648 од 28.08.2015. године

Правилник о одређивању радног учинка запослених у ЈП „Завода за учбенике“ бр.02/3318 од 01.06.2015. године

Правилник о путним трошковима службеног путовања у земљи и иностранству у Јавном предузећу „Завод за учбенике“, Београд 02 бр. 7951 од 10.11.2015. године

Правилник о поступку унутрашњег узуњавања 02 бр. 8465 од 30.11.2015. године

Подзаконска акта донета на основу овлашћења из поменутих закона и други закони и пратећа акта којима су уређене: поједине области, рачуноводство, јавне набавке, платни промет, безбедност и заштита на раду, радни односи и обрачун пореза и доприноса на разна примања, ЗИП образац, трговина и др.

1. МИСИЈА, ВИЗИЈА, ЦИЉЕВИ

1.1. Мисија

Допринос подизању квалитета образовања и развоју науке и културе у Републици Србији, израдом учбеника и модерних наставних средстава врхунског квалитета, објављивањем и промоцијом посебних и значајних дела из ових области.

1.2. Визија

Лидерска позиција у издавању учбеника, модерних наставних средстава, посебних и значајних дела уз сарадњу са еминентним референтним институцијама, организацијама и појединцима на подизању квалитета образовање, науке и културе у Републици Србији.

1.3. Стратешки циљеви



Стратешки циљеви
Развој модерног и динамичног предузећа
Развој учбеника високог квалитета
Боља позиција на тржишту учбеника
Стављање учитеља и наставника у фокус активности
Развој електронског издаваштва
Побољшање продајне мреже
Успостављање квалитета као филозофије предузећа
Стварање модерног информационог система
Оптимизација трошкова производње
Изградња партнерских односа са свим заинтересованим странама
Друштвено одговорно пословање
Развој иновативних наставних средстава

Табела : Стратешки циљеви

Јавно предузеће „Завод за учбенике“, једини је издавач учбеника чији је оснивач Република Србија, па као јавни издавач представља предузеће од националног значаја.

Предузеће је у обавези да припрема рукописе учбеника за све предмете у основној школи и дидактичка средства за припремни предшколски програм, на српском и на језику националне мањине, као и учбенике који се штампају са прилагођеним садржајем и/или форматом за ученике са инвалидитетом и сметњама у развоју, осим за ученике у инклузивном образовању.

Од свог оснивања 1957. године Завод остварује добит, никада није био корисник буџетских средстава и није примао дотације из јавних извора.

Завод део своје добити уплаћује у буџет Владе Републике Србије, што је од 2008. године до данас износило милијарду динара.

Завод учбенике штампа искључиво у Србији и на тај начин обезбеђује посао за хиљаде спољних сарадника запослених у штампаријама, као и за бројне ауторе књига.

Учбеници Завода испуњавају високе стандарде школске књиге.



ИНДИКАТОРИ ЛИКВИДНОСТИ

Општа ликвидност

$$\frac{\text{Обртна средства}}{\text{Краткорочне обавезе}} = \frac{2.777.000}{250.185} = 11,10$$

Убрзана ликвидност

$$\frac{\text{Обртна средства - залихе}}{\text{Краткорочне обавезе}} = \frac{1.817.000}{250.185} = 7,26$$

ИНДИКАТОРИ ЗАДУЖЕНОСТИ

Задуженост

$$\frac{\text{Укупан дуг}}{\text{Укупна средства}} = \frac{250.185}{3.435.380} = 0,07$$

Однос дуга према капиталу

$$\frac{\text{Укупан дуг}}{\text{Укупан капитал}} = \frac{250.185}{3.145.195} = 0,08$$



Коефицијент финансијске стабилности

$$\frac{\text{Дугорочне обавезе} + \text{капитал}}{\text{Стална имовина} + \text{залихе}} = \frac{3.145.195}{2.777.000} = 1,13$$

ИНДИКАТОРИ АКТИВНОСТИ

Просечан период држања залиха

$$\frac{\text{Просечне залихе}}{\text{Приход од продаје}} * 365 = \frac{1.048.033}{600.000} * 365 = 637,55$$

Просечан период наплате потраживања

$$\frac{\text{Просечни салдо купаца}}{\text{Приход од продаје}} * 365 = \frac{72.787}{600.000} * 365 = 44,28$$

Просечан период плаћања обавеза

$$\frac{\text{Обавезе према добављачима}}{\text{Приход од продаје}} * 365 = \frac{19.100}{600.000} * 365 = 11,62$$



Искоришћеност фиксних средстава

$$\frac{\text{Приход од продаје}}{\text{Нето фиксна средства}} = \frac{600.000}{668.332} = 0,90$$

Искоришћеност укупних средстава

$$\frac{\text{Приход од продаје}}{\text{Укупна средства}} = \frac{600.000}{3.435.380} = 0,17$$

ИНДИКАТОРИ РЕНТАБИЛНОСТИ

Профитна бруто маргина

$$\frac{\text{Укупна добит}}{\text{Приход од продаје}} = \frac{33.000}{600.000} = 0,06$$

Профитна нето маргина

$$\frac{\text{Нето добит}}{\text{Приход од продаје}} = \frac{29.700}{600.000} = 0,05$$

Стопа повраћаја на укупна средства

$$\frac{\text{Нето добит}}{\text{Укупна средства}} = \frac{29.700}{3.435.380} = 0,01$$



Стопа повраћаја на капитал

$$\frac{\text{Нето добит}}{\text{Капитал}} = \frac{29.700}{3.006.097} = 0,01$$

ИНДИКАТОРИ ЕКОНОМИЧНОСТИ

Економичност пословања

$$\frac{\text{Пословни приходи}}{\text{Пословни расходи}} = \frac{619.000}{668.760} = 0,93$$

ИНДИКАТОРИ ПРОДУКТИВНОСТИ

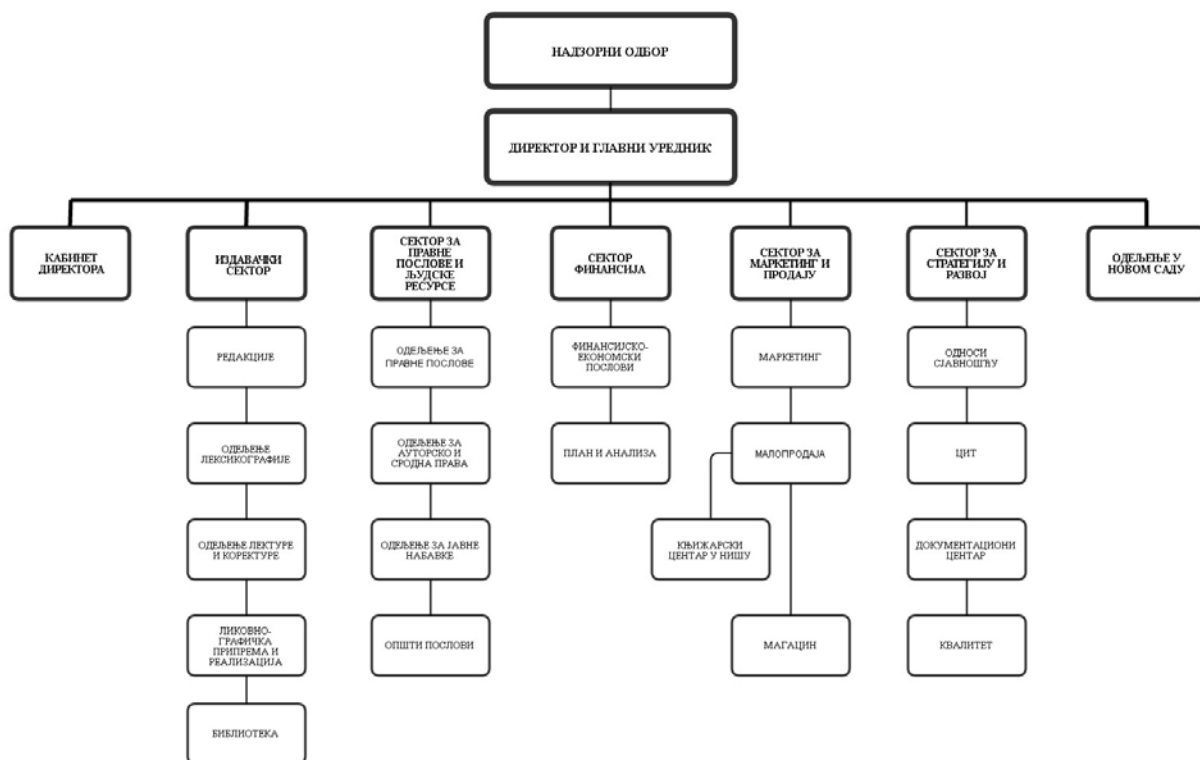
Јединични трошкови рада

$$\frac{\text{Бруто зарада и лични расходи}}{\text{Укупан приход}} = \frac{420.000}{704.000} = 0,60$$

Продуктивност рада

$$\frac{\text{Приход од продаје}}{\text{Број запослених}} = \frac{600.000}{262} = 2.290,08$$

2. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА



Слика 1: Организациона структура

Назив сектора	Име и презиме руководиоца	Број запослених у сектору
Издавачки сектор	Милорад Марјановић	60
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Славица Гутић	26
Сектор финансија	Лепосава Рајковић	15
Сектор за маркетинг и продају	Ана Вранеш	95
Сектор за стратегију и развој	Јелена Ивановић	13
Одељење у Новом Саду	Романца Јовановић	45
Кабинет Директора Директор и главниуредник	Драгољуб Којчић	8



НАДЗОРНИ ОДБОР

Надзорни одбор Завода има пет чланова, рачунајући и председника.

Председника и чланове Надзорног одбора именује Влада Републике Србије, на период од четири године.

Чланови Надзорног одбора су:

Милан Јовановић	-	председник Надзорног одбора
Владимир Цвијовић	-	члан
Бојана Ђурђевић	-	члан
Тамара Мохачи	-	члан
Милорад Марјановић	-	члан

3. ОСНОВЕ ЗА ИЗРАДУ ПРОГРАМА ПОСЛОВАЊА ЗА 2016. ГОДИНУ

3.1. Процена физичког обима активности у 2015. години

3.1.1 Реализација Издавачког плана за 2015.

	Реализација 31. 12. 2015. године		План 2015.		Индекс	
	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж
Група наслова						
1	2	3	4	5	6(2:4)	7(3:5)
Основна школа	109	650.570	108	708.000	100,93	91,89
Средња школа	96	190.065	113	228.800	84,96	83,07
Учбеници за националне заједнице и децу са посебним потребама	114	97.784	118	110.970	96,61	88,12
Универзитетска и ван учбеничка литература	94	83.086	171	149.000	54,97	55,76
Наставна средства	50	297.470	61	283.210	81,97	105,04
Укупно	463	1.318.975	571	1.479.980	81,09	89,12

Табела: Реализација Издавачког плана за 2015. годину

Издавачки план за 2015. годину остварен је са 81,09% **наслова** и са 89,12% **тиража**.

У укупном броју **наслова** индекс остварења плана највећи је код издања за основну школу – у износу од 100,93%, а најмањи индекс остварења плана је за универзитетска и ван учбеничка издања – у износу од 54,97%.

Када је у питању **тираж**, највеће остварење плана је код издања за наставна средства, и то 105,04%, као и издања за основну школу 91,89%, а најмање остварење плана је код издања универзитетске литературе 55,76%.

Реализација Плана продаје

Кб.	Група наслова	Реализација 31. 12. 2015. године		План 2015.		Индекс	
		Тираж	Вредност	Тираж	Вредност	Тираж	Вредност
1	2	3	4	5	6	7(3:5)	8(4:6)
(10-19)	Основна школа	556.714	324.074.064	780.537	381.885.856	71,32	84,86
(20-29)	Средња школа	175.075	84.221.162	210.414	100.139.729	83,21	84,10
(30-39)	Трећи Каталог	73.733	31.613.120	74.907	54.240.849	98,43	58,28
(40-49)	Националне мањине	84.875	43.423.397	91.375	45.525.091	92,89	95,38
(60-79)	Наставна средства	16.807	8.264.552	15.199	7.334.488	110,58	112,68
(50-59, 90-99)	Трговинска роба	36.377	3.574.018	33.222	5.382.092	109,50	66,41
	Укупно*	943.581	495.170.313	1.205.654	594.508.105	78,26	83,29

Табела: Реализација Плана продаје за 2015. Годину

План продаје за 2015. годину остварен је са **83% вредности** и **78% тиража**.

Када је у питању **вредност** Завод је забележио пад продаје од 17% у односу на план за 2015. годину, док остварење продаје по основу **тиража** бележи пад од 22%.

Остварена вредност продаје за основну школу у односу на план износи 85%.

Продаја уџбеника за средњу школу бележи пад од 16%.

Трећи каталог, за разлику од ранијих година, ове године има пад у односу на план око 42%.

Када су у питању уџбеници за националне мањине, пад продаје је око 5%, а код трговинске робе пад износ



Опис	Робна група	Остварене кол. 03.12.15 Интернет	Остварене кол. 03.12.15 Редовна	Остварене кол. 03.12.15 Министар.	Остварене кол. 03.12.15 МП	Остварене кол. 03.12.15 Комис.	Остварене кол. 03.12.15 Претплата	Остварене кол. 03.12.15 Репрезент.	Остварене кол. 03.12.15 Ауторски	Укупно комада
Основна	10-19	3.298	143.919	133.413	46.088	28.310	192.404	8.744	1.685	557.861
Средња	21-28	6.215	78.682	0	72.037	16.173	822	1.440	3.427	178.796
Вануџбеничка	30-39	898	17.785	0	31.557	17.133	214	6.935	1.093	75.615
Националне	40-49	144	17.848	22.121	3.340	186	42.409	587	22	86.657
Натавна средства	50-96	145	6.788	0	21.219	495	1.872	2.292	0	32.811
Укупно		10.700	265.022	155.534	174.241	62.297	237.721	19.998	6.227	931.740

Опис	Робна група	Остварене кол. 03.12.15 Интернет Вредност	Остварене кол. 03.12.15 Редовна Вредност	Остварене кол. 03.12.15 Министар. Вредност	Остварене кол. 03.12.15 МП Вредност	Остварене кол. 03.12.15 Комис. Вредност	Остварене кол. 03.12.15 Претплата Вредност	Остварене кол. 03.12.15 Репрезент. Вредност	Остварене кол. 03.12.15 Ауторски Вредност	Укупно Динара
Основна	10-19	1.969.159	65.149.837	86.123.763	26.991.927	12.853.087	89.974.608	1.032.841	32.794	284.128.015
Средња	21-28	3.527.787	33.768.864		40.063.626	7.063.655	333.597	299.604	134.322	85.191.455
Вануџбеничка	30-39	404.395	10.496.752		11.942.461	7.441.623	48.296	1.601.236	649.808	32.584.572
Националне мањине	40-49	90.664	8.271.264	15.135.291	1.705.679	85.235	19.616.403	198.076	220	45.102.832
Натавна средства	50-96	66.381	3.403.410		4.191.852	130.278	1.688.728	409.826	0	9.890.475
Укупно		6.058.387	121.090.127	101.259.054	84.895.544	27.573.878	111.661.632	3.541.582	817.144	456.897.348

PRODAJA ZAVODOVIH IZDANJA OD 2003. DO 2015. GODINE (bez trgovačke i komisione robe)

PRODAJA U KOMADIMA PO GODINAMA I GRUPI IZDANJA

R.br.	Grupe izdanja	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
1	Osnovna škola	556.714,00	795.522,00	921.950,00	1.513.395	1.911.971	3.280.925	3.883.833	3.746.901	4.279.945	4.847.731	6.015.421	6.389.533	7.491.727
2	Srednja škola	175.075,00	219.309,00	281.402,00	371.265	468.001	556.605	660.936	728.783	834.919	881.572	1.034.295	1.078.322	1.264.333
3	Nastavna sred.	13.607,00	14.818,00	18.080,00	26.038	26.038	66.123	131.946	171.551	84.622	101.984	134.236	119.336	139.921
4	Vanudž.izdanja	73.783,00	86.212,00	103.605,00	86.147	106.586	115.498	116.937	153.146	161.492	154.446	181.086	223.017	261.487
5	Jezici nacionalnih	84.875,00	93.954,00	108.613,00	138.084	163.073	205.249	193.047	207.658	221.462	238.487	307.613	229.601	269.207
Ukupno		904.054,00	1.211.829,00	1.435.663,00	2.136.941	2.677.680	4.226.410	4.986.699	5.008.039	5.582.440	6.224.220	7.672.651	8.039.808	9.426.675

У графикану је приказан промет од 2003 -2015 год. исказане вредности у комадима су за основну и средњу школу.



Преглед продаје по врсти продаје, количини и вредности за 2015. годину

У укупној продаји учбеника за основну школу највише је продато путем претплате, и то 34% , а најмање путем интернета.

У укупној продаји учбеника за средњу школу највише је продато путем редовне продаје, и то 44%.

Продаја ванучбеничке литературе (Каталог 3) највише је реализована путем малопродаје, и то 37 % , а најмање је путем претплате и интернета.

Продаја учбеника за националне мањине највећу реализацију има путем претплате 49%.

Наставна средства највећу продају имају у малопродајним објектима Завода, и то 65% од укупне продаје у 2015. години.

Највећа продаја учбеника, ванучбеничке литературе и наставних средстава (збирно) била је путем редовне продаје, односно директном продајом правним лицима (школама и трговцима на велико), што подразумева плаћање по испоруци у целости, и то са реализацијом од 28% у укупној продаји.

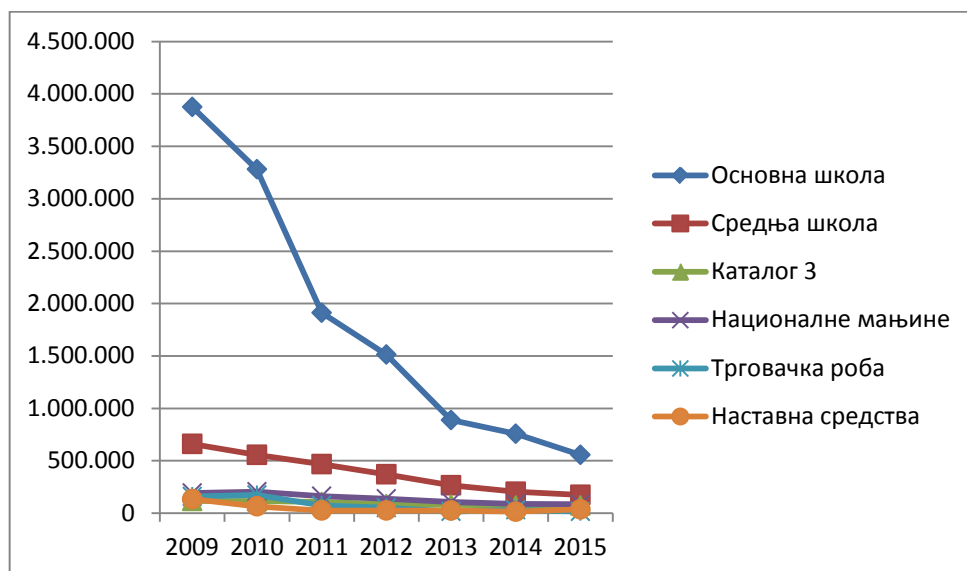
Продаја учбеника путем претплате у школама заступљена је са 26% у укупној продаји.

Путем интернета се највише продају учбеници за средњу школу.

Извештај о продаји 2009 – 2015

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Основна школа	3.874.879	3.280.925	1.911.971	1.513.395	888.158	757.803	556.714
Средња школа	660.899	556.605	468.001	371.265	266.285	204.285	175.075
Каталог 3	116.625	115.498	106.586	86.147	81.110	72.725	73.733
Националне мањине	193.041	205.249	163.073	138.084	106.900	88.714	84.875
Трговачка роба	159.800	174.471	75.397	51.865	16.966	32.254	36.377
Наставна средства	134.090	66.123	26.038	26.038	25.409	14.756	16.807
	5.139.334	4.398.871	2.751.066	2.186.794	1.384.828	1.170.537	943.581

Укупна продаја од 2009. До 2015. – комадно



Графикон укупне продаје од 2009. до 2015. – комадно

Јавно предузеће "Завод за учбенике" послује у условима нелојалне тржишне конкуренције. Пад продаје је до 2009. године био релативно благ, а потом је постао изразит, што се може видети из графикона. Највећи пад продаје, од 38% забележен је 2011. године. Од наведеног периода па све до 2015. године просечно забележени пад продаје износио је око 20%. Када је у питању тираж, забележени пад продаје у 2015. години је такође 20%.

Предлог нове организације великопродаје

Поделити службу великопродаје на:

- Одељење за Комерцијалну оперативу (ново)
- Одељење продаје (комерцијалисти) (постоји)
- Одељење Магацин са транспортом (постоји)

Оформити ново одељење комерцијалне оперативе које би обављало све административне послове везане за продају, осим закључења уговора и израде поруџбеница. Те послове би обављали садашњи оператери, с тим што би им се одредио један од постојећих комерцијалиста који би координирао рад између њих и комерцијалиста и пратио извршења истих.

Организовањем комерцијалне оперативе комерцијалисти би били у могућности да четири дана у недељи обрађују тржиште на додељеном региону. Један дан у недељи би били у просторијама комерцијале Завода како би поднели извештај за претходну и доставили план за наредну недељу.

Од стране стручних служби продаје био би урађен годишњи план за све врсте активности. У складу са годишњим планом продаје свако од комерцијалиста добија годишњи план продаје за све групе Заводових издања и за све облике продаје.

Контролне тачке рада би биле претплата и редовна продаја.

Да би продаја и презентација издања била успешнија, поред комерцијалисте неопходно је присуство уредника Завода.

У колико редакција није у могућности да обезбеди довољан број предметних уредника за обављање презентација, могуће је ангажовање апсолвената Учитељског факултета и студенте одговарајућих факултета за предметну наставу. Овај вид ангажовања студената би био најповољнији за Завод а са друге стране и друштвено користан. Најповољнији начин плаћања би био преко стипендија.

На захтев комерцијалисте, а преко директора за маркетинг и продају, директор редакције ће одредити уреднике или студенте промотере за сваки од кључних предмета, који ће заједно са комерцијалистом обилазити тржиште. Служба продаје је дужна да достави директору редакције тромесечни план обиласка школа.

Предвидети механизам стимулације за комерцијалисте који остваре резултате веће од оних утврђеним планом продаје за текућу школску годину.

За обављање комерцијалних послова на терену неопходна су одређена средства да би се плански задаци извршили.

Потребна средства:

- аутомобил,
- лаптоп са интернет везом
- смарт телефон са пакетом интернет везом
- рекламни материјал
- одређена издања из каталога ванучбеничке литературе за поклон
- средства за репрезентацију

За коришћење службеног аутомобила потребно је урадити правилник који би регулисао све детаље коришћења. У аутомобиле уградити ГПС како би се пратило кретање возила, односно комерцијалисте.

Подела тржишта:

I ПРОДАЈНИ РЕГИОН (Београд са рубним окрузима)

	ОСНОВНА ШКОЛА						
ОКРУГ	БР.ОСН.ШКОЛА	БР.УЧЕН.	ТРЖ УЧЕШ.	СРЕЊ. ШКОЛЕ	ПРЕШК.	КЊИЖ	УКУПНО 2+5+6+7
1	2	3	4	5	6	7	8
Београдски	161	121.370	20,7	98	17	17	293
Мачвански	43	25.244	4,3	18	8	5	74
Колубарски	27	13.338	2,3	12	6	5	50
Подунавски	36	17.623	3	13	3	4	56
Браничевски	34	15.176	2,6	11	8	3	56
Поморавски	32	17.517	3	17	6	4	59
Део Срема	8	5.488	0,9	3	1	1	13
Јужни	29	13.001	2,2	12	4	3	48
Укупно:	370	228.757	38,96	184	53	34	649

II ПРОДАЈНИ РЕГИОН (Војводина)

ОКРУГ	ОСНОВНА ШКОЛА						
	БР.ОСН. ШКОЛА	БР.УЧЕН.	ТРЖ УЧЕШ. %	СРЕЊ. ШКОЛЕ	ПРЕШКОЛ. УСТАН.	КЊИЖ	УКУПНО 2+5+6+7
1	2	3	4	5	6	7	8
Део Јужно Банатског	37	11.750	2%	6	2	4	49
Северно Бачки	32	15.445	2,6%	13	3	6	54
Северно Банатски	25	11.866	2,00%	13	6	6	48
Средње Банатски	48	15.399	2,6%	11	5	7	71
Део Срема	39	19.903	3,40%	15	6	7	67
Западно Бачки	42	14.871	2,5%	17	4	7	70
Укупно:	308	139.265	23.72	75	26	37	359

III ПРОДАЈНИ РЕГИОН (Јужна Србија)

ОКРУГ	ОСНОВНА ШКОЛА						
	БР.ОСН. ШКОЛА	БР.УЧЕН.	ТРЖ УЧЕШ. %	СРЕЊ. ШКОЛЕ	ПРЕШКОЛ. УСТАН.	КЊИЖ	УКУПНО 2+5+6+7
1	2	3	4	5	6	7	8
Нишавски	47	29.423	5	24	12	3	86
Топлички	10	8.222	1,4	8	4	2	24
Јабланички	43	19.147	3,3	18	6	4	71
Пчињски	46	23.195	4	18	7	6	77
Пиротски	12	6.677	1,1	9	4	2	27
Косовски							
Укупно:	158	86.644	14,8	77	33	17	285

IV ЦЕНТРАЛНА И ДЕО ИСТОЧНЕ СРБИЈЕ

ОКРУГ	ОСНОВНА ШКОЛА						
	БР.ОСН.. ШКОЛА	БР.УЧЕ Н.	ТРЖ УЧЕШ. %	СРЕЊ. ШКОЛЕ	ПРЕШКОЛ	КЊИЖ	УКУПНО 2+5+6+7
1	2	3	4	5	6	7	8
Шумадијски	17	22.910	3,89	17	7	5	
Расински	38	19.538	3,33	13	6	4	
Део Рашког	19	15.127	2,58	13	3	9	
Зајчарски	15	8.432	1,40	8	4	3	
Борски	17	9.853	1,70	13	4	1	
Укупно:	106	75.860	12,90	64	24	13	

V ЗАПАДНА СРБИЈА 1

ОКРУГ	ОСНОВНА ШКОЛА			СРЕЊ. ШКОЛЕ	ПРЕШКОЛ.	КЊИЖ	УКУПНО 2+5+6+7
	БР.ОСН.. ШКОЛА	БР.УЧЕН.	ТРЖ УЧЕШ. %				
1	2	3	4	5	6	7	8
Део Рашког							0
Нови Пазар	12	11.829	1,97	6	1	3	22
Тутин	7	3.979	0,66	2	1	1	11
	29	15.808	2,69	-8	2	4	27
Златиборс.							0
Нова Варош	6	1.254	0,22	2		2	10
Прибој	6	2.275	0,39	2		1	9
Пријеполје	8	3.575	0,62	3		1	12
Сјеница	8	3.061	0,51	2		2	12
	28	10.165	jan.73	-9	4	6	29
Укупно:	47	25.973	4.42%	17	6	10	80

VI ДЕО ЗЛАТИБОРСКОГ И МОРАВИЧКИ ОКРУГ

	ОСНОВНА ШКОЛА						
ОКРУГ	БР.ОСН. ШКОЛА	БР.УЧЕН.	ТРЖ УЧЕШ. %	СРЕЊ. ШКОЛЕ	ПРЕШКОЛ. УСТАН.	КЊИЖ	УКУПНО 2+5+6+7
1	2	3	4	5	6	7	8
Моравички	38	16.574	2,82%	18	4	5	
Златиборског.	24	14.054	2,39%	15	6	4	
Укупно:	62	30.628	5,21	33	10	9	

За обављање ових послова на терену потребно је:

- Ангажовање једног спољашњег сарадника по уговору о делу
- 6 аутомобила – ангажованих возила rent-a-car
- 1 аутомобил - куповина
- 14 лаптоптопова - куповина
- Употреба службеног аутомобила – по потреби
- Употреба приватног аутомобила у службене сврхе

У прилогу овог материјала се налази:

Реализација заводских издања школске 2014/2015.године на нивоу купца и основних школа за све округе у писаној и електронској форми .

Тржиште заводских издања

Тржиште заводских издања за предшколско, основно и средње образовање је подељено на осам референата продаје.

Подела је извршена тако што је сваки референт задужен за одређени број округа.

У Србији има: 166 предшколских установа, 1.103 Основних (1.300 са школама на Косову истуреним одељењима) и 497 средњих школа. То значи да постоји 1.766 места у којима се одлучује о куповини заводских издања. Уколико набавка није централизована на нивоу школе, већ о томе одлучују наставници одељенске и разредне наставе, број субјеката са којима треба остварити контакт је десетоструко већи.

Овом броју треба додати и 220 трговаца (књижара) преко којих завод остварује претплату, отплату и редовну продају.

Промет Заводских издања се обавља преко следећих канала продаје: директна продаја школама, продаја књижарима, продаја другим правним лицима и продаја преко сопствене малопродаје.

Основни облици продаје су: претплата, отплата, редовна продаја и комисиона продаја.

Највећи промет заводских издања за основну и средњу школу се остварује преко књижара-велетрговаца.

У промету за основну школу, без уџбеника који се продају преко министарства просвете, њихово учешће је 85%. У овом делу продаје, школе учествују са 5% а наша малопродаја са 10%.

Књижари – велетрговци учествују у продаји уџбеника за средњу школу са 50%, школе са 3% и заводава малопродаја са 47%.

Појавом нових издавача улога велетрговаца (књижара) се све више своди на дистрибуцију већ одабраних уџбеника од стране школа.

Изједначене цене уџбеника и услова продаје смањили су утицај књижара на одлуку школе које књиге ће поручити.

То значи да је место одлучивања школа и зато претежну активност треба усмерити ка школи, односно на лица у школи која одлучују о избору издавача. Уколико се школа одлучи за Заводова издања више није битно којим каналима продаје ће их набавити.

VII БРОЈ УЧЕНИКА* ОСНОВНИХ ШКОЛА И ТРЖИШНИ ПОТЕНЦИЈАЛ ИСКАЗАН ПО ОКРУЗИМА

Р.б.	Округ	Број ученика	Тржишни потенцијал	Тржишни потенцијал
1	Град Београд	121.370	20,70%	1.456.440
2	Севернобачки	15.445	2,60%	185.340
3	Средњебанатски	15.399	2,60%	184.788
4	Севернобанатски	11.866	2,00%	142.392
5	Јужнобанатски	24.751	4,20%	297.012
6	Западнобачки	14.871	2,50%	178.452
7	Јужнобачки	50.031	8,50%	600.372
8	Сремски	25.391	4,30%	304.692
9	Мачвански	25.244	4,30%	302.928
10	Колубарски	13.338	2,30%	160.056
11	Подунавски	17.623	3,00%	211.476
12	Браничевски	15.176	2,60%	182.112
13	Шумадијски	22.910	3,90%	274.920
14	Поморавски	17.517	3,00%	210.204
15	Борски	9.853	1,70%	118.236
16	Зајечарски	8.432	1,40%	101.184
17	Златиборски	24.219	4,10%	290.628
18	Моравички	16.574	2,80%	198.888
19	Рашки	30.935	5,30%	371.220
20	Расински	19.538	3,30%	234.456
21	Нишавски	29.423	5,00%	353.076
22	Топлички	8.222	1,40%	98.664
23	Пиротски	6.677	1,10%	80.124
24	Јабланички	19.147	3,30%	229.764
25	Пчињски	23.195	4,00%	278.340
УКУПНО:		587.147	100,00%	7.045.764



ФИНАНСИСКИ ПЛАН СЕКТОРА МАРКЕТИНГА И ПРОДАЈЕ		
Редни број	Позиција	План 2016
1	Гориво	9.000.000,00
2	Одржавање возила	6.300.000,00
3	Резервни делови и опрема	1.500.000,00
4	Набавка нових возила	10.000.000,00
5	Регистрација возила	1.000.000,00
6	Материјал за паковање	800.000,00
7	Рекламирање у медијима	500.000,00
8	Рекламни материјал	3.000.000,00
9	Репрезентација на терену	1.000.000,00
10	Стручни семинари за кориснике учбеника	4.000.000,00
11	Спољни сарадници за истраживање примене наших учбеника у школама	2.000.000,00
12	Ангажовање радника преко омладинске задруге	5.000.000,00
13	Закуп пословног простора	4.200.000,00
14	Куповина туђе робе	5.000.000,00
15	Инвестиције у малопродајним објектима	2.000.000,00
16	Сајамски простор и уређење	5.000.000,00
17	Разне продајне манифестације	2.000.000,00
18	Реконструкција пословног објекта Жарково	5.000.000,00
19	Софтвери за електронске учбенике	6.000.000,00
20	Уређење књижара	2.000.000,00
21	Потрошни материјал за књижаре	800.000,00
22	Маркетинг у виду техничких средстава	10.000.000,00
23	Репрезентација – канцеларије	200.000,00
24	Team building	500.000,00
25	Маркетинг у књигама	5.000.000,00
26	Услуге израде сајта завода	900.000,00

Турбулентне промене и нелојална конкуренција, захтева од нас да значајно мењамо начин пословања и прилагођавамо се новонасталим условима тржишта. Стратегију комерцијалне службе за наредну годину, усмерили смо ка повећању продаје у свим сегментима (велепродаја и малопродаја) и увелико спроводимо смернице Надзорног одбора. Континуираним истраживањем тржишта, дошли смо до закључка да нам је потребна промена у виду надоградње нашег основног производа софтвером за електронске учбенике. Сходно овим променама, очекујемо и значајан раст продаје, јер би завод као и ранијих година, био иноватор на тржишту са оваквом понудом.

Планирано је стратешко ширење малопродајне мреже и отварање сезонских привремених објеката у сезони продаје учбеника.

Државна ревизорска институција је у 2015. години спровела ревизију пословања Завода и донела **Извештај о ревизији финансијских извештаја и правилности пословања Јавног предузећа „Завод за учбенике“ Београд за 2014. годину бр: 400 - 464/2015 - 06/7 од 02. новембра 2015. године** (у даљем тексту Извештај ДРИ). У Извештају ДРИ скреће пажњу на следеће:

„Делатност издавања учбеника и других наставних средстава није законски регулисана као делатност од општег интереса. Иако је законом о учбеницима и другим наставним средствима регулисано да Предузеће има статус јавног издавача, у стварности је доведено у неравноправан положај са приватним издавачима, због чега произилази да Предузеће не испуњава потребне услове за правну форму јавног предузећа, онако како је сада регистровано.

Због неповољног пословног окружења, Предузеће из године у годину значајно смањује обим пословања и остварује све неповољније пословне и финансијске показатеље.“ (стр. 4.)

„Према извештају и анализи поступака одобравања учбеника и избора учбеника у школама Агенције за борбу против корупције, у пословној пракси приликом одабирања учбеника и избора учбеника у школама, присутни су ризици настанка корупције.“ (стр. 6.)

„Препоручује се Предузећу да због недефинисаног положаја као јавног издавача покрене иницијативу код оснивача за законско уређивање његовог пословања по основу статуса јавног издавача.“ (**Препорука број 1**, стр. 12.)

Завод изражава уверење да ће оснивач, приликом даљег уређивања питања из домена издавања учбеника узети у обзир ова мишљења из Извештаја ДРИ и Заводу омогућити да буде равноправан на тржишту учбеника.

3.2. Процена финансијских показатеља за 2015. годину

3.2.1 Биланс стања на дан 31.12.2015. године план и процена

БИЛАНС СТАЊА				
на дан 31.12.2015. године				
у хиљадама динара				
Група рачуна- рачун	П О З И Ц И Ј А	АОП	Износ	
			План 31.12.2015.	Процена 31.12.2015.
			4	5
1	2	3		
	АКТИВА			
0	А. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	001		
	Б.СТАЛНА ИМОВИНА (0003+0010+0019+0024+0034)	002	705.580	658.815
1	И. НЕМАТЕРИЈАЛНА ИМОВИНА (0004+0005+0006+0007+0008+0009)	003	9.600	8.335
010 и део 019	1. Улагања у развој	004		
011, 012 и део 019	2. Концесије, патенти, лиценце, робне и услужне марке, софтвер и остала права	005	9.600	8.335
013 и део 019	3. Гудвил	006		
014 и део 019	4. Остала нематеријална имовина	007		
015 и део 019	5. Нематеријална имовина у припреми	008		
016 и део 019	6. Аванси за нематеријалну имовину	010		
2	II. НЕКРЕТНИНЕ, ПОСТРОЈЕЊА И ОПРЕМА (0011 + 0012 + 0013 + 0014 + 0015 + 0016 + 0017 + 0018)		580.600	531.100
020, 021 и део 029	1. Земљиште	011		
022 и део 029	2. Грађевински објекти	012	536.020	490.000



023 и део 029	3. Постројења и опрема	013	29.101	32.000
024 и део 029	4. Инвестиционе некретнине	014	2.700	2.100
025 и део 029	5. Остале некретнине, постројења и опрема	015	12.779	7.000
026 и део 029	6. Некретнине, постројења и опрема у припреми	016		
027 и део 029	7. Улагања на туђим некретнинама, постројењима и опреми	017		
028 и део 029	8. Аванси за некретнине, постројења и опрему	018		
3	III. БИОЛОШКА СРЕДСТВА (0020 + 0021 + 0022 + 0023)	019		0
030, 031 и део 039	1. Шуме и вишегодишњи засади	020		
032 и део 039	2. Основно стадо	021		
037 и део 039	3. Биолошка средства у припреми	022		
038 и део 039	4. Аванси за биолошка средства	023		
04. осим 047	IV. ДУГОРОЧНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ 0025 + 0026 + 0027 + 0028 + 0029 + 0030 + 0031 + 0032 + 0033)	024	115.380	119.380
040 и део 049	1. Учешћа у капиталу зависних правних лица	025		
041 и део 049	2. Учешћа у капиталу придружених правних лица и заједничким подухватима	026		
042 и део 049	3. Учешћа у капиталу осталих правних лица и друге хартије од вредности расположиве за продају	027	380	380
део 043, део 044 и део 049	4. Дугорочни пласмани матичним и зависним правним лицима	028		
део 043, део 044 и део 049	5. Дугорочни пласмани осталим повезаним правним лицима	029		
део 045 и део 049	6. Дугорочни пласмани у земљи	030		
део 045 и део 049	7. Дугорочни пласмани у иностранству	031		
046 и део 049	8. Хартије од вредности које се држе до доспећа	032		
048 и део 049	9. Остали дугорочни финансијски пласмани	033	115.000	119.000



5	V. ДУГОРОЧНА ПОТРАЖИВАЊА (0035 + 0036 + 0037 + 0038 + 0039 + 0040 + 0041)	034		
050 и део 059	1. Потраживања од матичног и зависних правних лица	035		
051 и део 059	2. Потраживања од осталих повезаних лица	036		
052 и део 059	3. Потраживања по основу продаје на робни кредит	037		
053 i део 059	4. Потраживања за продају по уговорима о финансијском лизингу	038		
054 и део 059	5. Потраживања по основу јемства	039		
055 и део 059	6. Спорна и сумњива потраживања	040		
056 и део 059	7. Остала дугорочна потраживања	041		
288	B. ОДЛОЖЕНА ПОРЕСКА СРЕДСТВА	042		
	Г. ОБРТНА ИМОВИНА (0044 + 0051 + 0059 + 0060 + 0061 + 0062 + 0068 + 0069 + 0070)	043	3.524.000	2.476.537
Класа 1	I. ЗАЛИХЕ (0045 + 0046 + 0047 + 0048 + 0049 + 0050)	044	1.100.000	844.274
10	1. Материјал, резервни делови, алат и ситан инвентар	045	61.600	4.000
11	2. Недовршена производња и недовршене услуге	046	39.760	35.244
12	3. Готови производи	047	980.000	790.030
13	4. Роба	048	18.650	15.000
14	5. Стална средства намењена продаји	049		
15	6. Плаћени аванси за залихе и услуге	050		
	II. ПОТРАЖИВАЊА ПО ОСНОВУ ПРОДАЈЕ (0052 + 0053 + 0054 + 0055 + 0056 + 0057 + 0058)	051	52.000	137.300
200 и део 209	1. Купци у земљи – матична и зависна правна лица	052		
201 и део 209	2. Купци у Иностранству – матична и зависна правна лица	053		
202 и део 209	3. Купци у земљи – остала повезана правна лица	054	52.000	137.300
203 и део 209	4. Купци у иностранству – остала повезана правна лица	055		
204 и део 209	5. Купци у земљи	056		



205 и део 209	6. Купци у иностранству	057		
206 и део 209	7. Остала потраживања по основу продаје	058		
21	III. ПОТРАЖИВАЊА ИЗ СПЕЦИФИЧНИХ ПОСЛОВА	059		
22	IV. ДРУГА ПОТРАЖИВАЊА	060		
236	V. ФИНАНСИЈСКА СРЕДСТВА КОЈА СЕ ВРЕДНУЈУ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	061		
23 осим 236 и 237	VI. КРАТКОРОЧНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ (0063 + 0064 + 0065 + 0066 + 0067)	062	2.183.000	1.600.000
230 и део 239	1. Краткорочни кредити и пласмани – матична и зависна правна лица	063		
231 и део 239	2. Краткорочни кредити и пласмани – остала повезана правна лица	064		
232 и део 239	3. Краткорочни кредити и зајмови у земљи	065		
233 и део 239	4. Краткорочни кредити и зајмови у иностранству	066		
234, 235, 238 и део 239	5. Остали краткорочни финансијски пласмани	067	2.183.000	1.600.000
24	VII. ГОТОВИНСКИ ЕКВИВАЛЕНТИ И ГОТОВИНА	068	185.000	27.863
27	VIII. ПОРЕЗ НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ	069	4.000	4.400
28 осим 288	IX. АКТИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	070		
	Д. УКУПНА АКТИВА = ПОСЛОВНА ИМОВИНА (0001 + 0002 + 0042 + 0043)	071	4.299.580	3.135.352
88	Ђ. ВАНБИЛАНСНА АКТИВА	072		
	ПАСИВА			
	А. КАПИТАЛ (0402 + 0411 – 0412 + 0413 + 0414 + 0415 – 0416 + 0417 + 0420 – 0421) ≥ 0 = (0071 – 0424 – 0441 – 0442)	0401	3.985.195	2.867.167
30	I. ОСНОВНИ КАПИТАЛ (0403 + 0404 + 0405 + 0406 + 0407 + 0408 + 0409 + 0410)	0402	2.155.315	2.155.315
300	1. Акцијски капитал	0403		
301	2. Удели друштава с ограниченом одговорношћу	0404		



302	3. Улози	0405		
303	4. Државни капитал	0406	2.155.315	2.155.315
304	5. Друштвени капитал	0407		
305	6. Задружни удели	0408		
306	7. Емисиона премија	0409		
309	8. Остали основни капитал	0410		
31	II. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	0411		
047 и 237	III. ОТКУПЉЕНЕ СОПСТВЕНЕ АКЦИЈЕ	0412		
32	IV. РЕЗЕРВЕ	0413	110.013	110.013
330	V. РЕВАЛОРИЗАЦИОНЕ РЕЗЕРВЕ ПО ОСНОВУ РЕВАЛОРИЗАЦИЈЕ НЕМАТЕРИЈАЛНЕ ИМОВИНЕ, НЕКРЕТНИНА, ПОСТРОЈЕЊА И ОПРЕМЕ	0414		
33 осим 330	VI. НЕРЕАЛИЗОВАНИ ДОБИЦИ ПО ОСНОВУ ХАРТИЈА ОД ВРЕДНОСТИ И ДРУГИХ КОМПОНЕНТИ ОСТАЛОГ СВЕОБУХВАТНОГ РЕЗУЛТАТА (потражна салда рачуна групе 33 осим 330)	0415		
33 осим 330	VII. НЕРЕАЛИЗОВАНИ ГУБИЦИ ПО ОСНОВУ ХАРТИЈА ОД ВРЕДНОСТИ И ДРУГИХ КОМПОНЕНТИ ОСТАЛОГ СВЕОБУХВАТНОГ РЕЗУЛТАТА (дуговна салда рачуна групе 33 осим 330)	0416		
34	VIII. НЕРАСПОРЕЂЕНИ ДОБИТАК (0418 + 0419)	0417	1.719.867	695.000
340	1. Нераспоређени добитак ранијих година	0418	1.719.867	695.000
341	2. Нераспоређени добитак текуће године	0419		
	IX. УЧЕШЋЕ БЕЗ ПРАВА КОНТРОЛЕ	0420		
35	X. ГУБИТАК (0422 + 0423)	0421		93.161
350	1. Губитак ранијих година	0422		
351	2. Губитак текуће године	0423		93.161
	Б. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И ОБАВЕЗЕ (0425 + 0432)	0424	0	48.000



40	X. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА (0426 + 0427 + 0428 + 0429 + 0430 + 0431)	0425	0	48.000
400	1. Резервисања за трошкове у гарантном року	0426		
401	2. Резервисања за трошкове обнављања природних богатстава	0427		
403	3. Резервисања за трошкове реструктурирања	0428		
404	4. Резервисања за накнаде и друге бенефиције запослених	0429		48.000
405	5. Резервисања за трошкове судских спорова	0430		
402 и 409	6. Остала дугорочна резервисања	0431		
41	II. ДУГОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0433 + 0434 + 0435 + 0436 + 0437 + 0438 + 0439 + 0440)	0432	0	
410	1. Обавезе које се могу конвертовати у капитал	0433		
411	2. Обавезе према матичним и зависним правним лицима	0434		
412	3. Обавезе према осталим повезаним правним лицима	0435		
413	4. Обавезе по емитованим хартијама од вредности у периоду дужем од годину дана	0436		
414	5. Дугорочни кредити и зајмови у земљи	0437		
415	6. Дугорочни кредити и зајмови у иностранству	0438		
416	7. Обавезе по основу финансијског лизинга	0439		
419	8. Остале дугорочне обавезе	0440		
498	V. ОДЛОЖЕНЕ ПОРЕСКЕ ОБАВЕЗЕ	0441	0	
42 до 49 (осим 498)	G. КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0443 + 0450 + 0451 + 0459 + 0460 + 0461 + 0462)	0442	244.385	220.185
42	I. КРАТКОРОЧНЕ ФИНАНСИЈСКЕ ОБАВЕЗЕ (0444 + 0445 + 0446 + 0447 + 0448 + 0449)	0443	208.185	
420	1. Краткорочни кредити од матичних и зависних правних лица	0444	0	
421	2. Краткорочни кредити од осталих повезаних правних лица	0445	0	
422	3. Краткорочни кредити и зајмови у земљи	0446	0	

423	4. Краткорочни кредити и зајмови у иностранству	0447	0	
427	5. Обавезе по основу сталних средстава и средстава обустављеног пословања намењених продаји	0448	0	
424, 425, 426 и 429	6. Остале краткорочне финансијске обавезе	0449	208.185	
430	II. ПРИМЉЕНИ АВАНСИ, ДЕПОЗИТИ И КАУЦИЈЕ	0450		2.000
43 осим 430	III. ОБАВЕЗЕ ИЗ ПОСЛОВАЊА (0452 + 0453 + 0454 + 0455 + 0456 + 0457 + 0458)	0451	23.300	7.000
431	1. Добављачи – матична и зависна правна лица у земљи	0452		
432	2. Добављачи – матична и зависна правна лица у иностранству	0453		
433	3. Добављачи – остала повезана правна лица у земљи	0454		
434	4. Добављачи – остала повезана правна лица у иностранству	0455		
435	5. Добављачи у земљи	0456	23.300	7.000
436	6. Добављачи у иностранству	0457	0	
439	7. Остале обавезе из пословања	0458	0	
44, 45 и 46	IV. ОСТАЛЕ КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ	0459	2.800	3.000
47	V. ОБАВЕЗЕ ПО ОСНОВУ ПОРЕЗА НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ	0460	8.100	
48	VI. ОБАВЕЗЕ ЗА ОСТАЛЕ ПОРЕЗЕ, ДОПРИНОСЕ И ДРУГЕ ДАЖБИНЕ	0461	2.000	
49 осим 498	VII. ПАСИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0462		208.185
	Д. ГУБИТАК ИЗНАД ВИСИНЕ КАПИТАЛА $(0412 + 0416 + 0421 - 0420 - 0417 - 0415 - 0414 - 0413 - 0411 - 0402) \geq 0 = (0441 + 0424 + 0442 - 0071) \geq 0$	0463	0	
	Ђ. УКУПНА ПАСИВА $(0424 + 0442 + 0441 + 0401 - 0463) \geq 0$	0464	4.229.580	3.135.352
89	E. ВАНБИЛАНСНА ПАСИВА	0465		

Табела: Биланс стања на дан 31.12.2015

3.2.2 Биланс успеха на дан 31.12.2015. године план и процена

БИЛАНС УСПЕХА				
у периоду од 01.01.2015. до 31.12. 2015. године				
у хиљадама динара				
Група рачуна-	П О З И Ц И Ј А	АОП	Износ	
			План 2015	Процена 2015
1	2	3	4	5
	ПРИХОДИ ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА			
60 до 65, осим 62 и 63	A. ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ (1002 + 1009 + 1016 + 1017)	1001	615.569	475.273
60	I. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ РОБЕ (1003 + 1004 + 1005 + 1006 + 1007+ 1008)	1002	4.000	13.850
600	1. Приходи од продаје робе матичним и зависним правним лицима на домаћем тржишту	1003		
01	2. Приходи од продаје робе матичним и зависним правним лицима на иностраном тржишту	1004		
602	3. Приходи од продаје робе осталим повезаним правним лицима на домаћем тржишту	1005		
603	4. Приходи од продаје робе осталим повезаним правним лицима на иностраном тржишту	1006		
604	5. Приходи од продаје робе на домаћем тржишту	1007	10.000	13.850
605	6. Приходи од продаје робе на иностраном тржишту	1008		
61	II. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ ПРОИЗВОДА И УСЛУГА (1010 + 1011 + 1012 + 1013 + 1014 + 1015)	1009	596.569	461.423
610	1. Приходи од продаје производа и услуга матичним и зависним правним лицима на домаћем тржишту	1010		
611	2. Приходи од продаје производа и услуга матичним и зависним правним лицима на иностраном тржишту	1011		
612	3. Приходи од продаје производа и услуга осталим повезаним правним лицима на домаћем тржишту	1012		
613	4. Приходи од продаје производа и услуга осталим повезаним правним лицима на иностраном тржишту	1013		
614	5. Приходи од продаје производа и услуга на домаћем тржишту	1014	596.569	458.000
615	6. Приходи од продаје готових производа и услуга на иностраном тржишту	1015		2.763
64	III. ПРИХОДИ ОД ПРЕМИЈА, СУБВЕНЦИЈА, ДОТАЦИЈА, ДОНАЦИЈА И СЛ.	1016		
65	IV. ДРУГИ ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ	1017	5.000	660
	РАСХОДИ ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА			



50 до 55, 62 и 63	Б. ПОСЛОВНИ РАСХОДИ (1019 – 1020 – 1021 + 1022 + 1023 + 1024 + 1025 + 1026 + 1027 + 1028 + 1029) ≥ 0	1018	692.731	615.325
50	I. НАБАВНА ВРЕДНОСТ ПРОДАТЕ РОБЕ	1019	5.000	5.000
62	II. ПРИХОДИ ОД АКТИВИРАЊА УЧИНАКА И РОБЕ	1020	5.000	5.504
630	III. ПОВЕЋАЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА И НЕДОВРШЕНИХ УСЛУГА	1021	75.000	59.979
631	IV. СМАЊЕЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА И НЕДОВРШЕНИХ УСЛУГА	1022		
51 осим 513	V. ТРОШКОВИ МАТЕРИЈАЛА	1023	7.000	6.823
513	VI. ТРОШКОВИ ГОРИВА И ЕНЕРГИЈЕ	1024	16.350	17.868
52	VII. ТРОШКОВИ ЗАРАДА, НАКНАДА ЗАРАДА И ОСТАЛИ ЛИЧНИ РАСХОДИ	1025	467.181	400.164
53	VIII. ТРОШКОВИ ПРОИЗВОДНИХ УСЛУГА	1026	200.000	170.144
540	IX. ТРОШКОВИ АМОРТИЗАЦИЈЕ	1027	28.000	23.320
541 до 549	X. ТРОШКОВИ ДУГОРОЧНИХ РЕЗЕРВИСАЊА	1028	1.200	10.000
55	XI. НЕМАТЕРИЈАЛНИ ТРОШКОВИ	1029	48.000	47.489
	В. ПОСЛОВНИ ДОБИТАК (1001 – 1018) ≥ 0	1030		
	Г. ПОСЛОВНИ ГУБИТАК (1018 – 1001) ≥ 0	1031	77.162	140.052
66	Д. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ (1033 + 1038 + 1039)	1032	160.000	58.531
66, осим 662, 663 и 664	I. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ ОД ПОВЕЗАНИХ ЛИЦА И ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ (1034 + 1035 + 1036 + 1037)	1033		
660	1. Финансијски приходи од матичних и зависних правних лица	1034		
661	2. Финансијски приходи од осталих повезаних правних лица	1035		
665	3. Приходи од учешћа у добитку придружених правних лица и заједничких подухвата	1036		
669	4. Остали финансијски приходи	1037		
662	II. ПРИХОДИ ОД КАМАТА (ОД ТРЕЋИХ ЛИЦА)	1038	160.000	51.875
663 и 664	III. ПОЗИТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	1039		6.656
56	Ђ. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1041 + 1046 + 1047)	1040	400	660
56, осим 562, 563 и 564	И. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ ИЗ ОДНОСА СА ПОВЕЗАНИМ ПРАВНИМ ЛИЦИМА И ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1042 + 1043 + 1044 + 1045)	1041		69
560	1. Финансијски расходи из односа са матичним и зависним правним лицима	1042		
561	2. Финансијски расходи из односа са осталим повезаним правним лицима	1043		
565	3. Расходи од учешћа у губитку придружених правних лица и заједничких подухвата	1044		
566 и 569	4. Остали финансијски расходи	1045		
562	II. РАСХОДИ КАМАТА (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	1046		577



563 и 564	III. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И НЕГАТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	1047		13
	Е. ДОБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1032 – 1040)	1048	159.600	57.871
	Ж. ГУБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1040 – 1032)	1049		
683 и 685	З. ПРИХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ОСТАЛЕ ИМОВИНЕ КОЈА СЕ ИСКАЗУЈЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	1050		
583 и 585	И. РАСХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ОСТАЛЕ ИМОВИНЕ КОЈА СЕ ИСКАЗУЈЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	1051		4.000
67 и 68, осим 683 и 685	Ј. ОСТАЛИ ПРИХОДИ	1052	2.300	27.620
57 и 58, осим 583 и 585	К. ОСТАЛИ РАСХОДИ	1053	12.000	10.100
	Л. ДОБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1030 – 1031 + 1048 – 1049 + 1050 – 1051 + 1052 – 1053)	1054	72.738	
	Љ. ГУБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1031 – 1030 + 1049 – 1048 + 1051 – 1050 + 1053 – 1052)	1055		65.435
69-59	М. НЕТО ДОБИТАК ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА, ЕФЕКТИ ПРОМЕНЕ РАЧУНОВОДСТВЕНЕ ПОЛИТИКЕ И ИСПРАВКА ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА	1056		
59-69	Н. НЕТО ГУБИТАК ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА, РАСХОДИ ПРОМЕНЕ РАЧУНОВОДСТВЕНЕ ПОЛИТИКЕ И ИСПРАВКА ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА	1057		106
	Њ. ДОБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1054 – 1055 + 1056 – 1057)	1058	72.738	
	О. ГУБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1055 – 1054 + 1057 – 1056)	1059		65.541
	П. ПОРЕЗ НА ДОБИТАК			
721	І. ПОРЕСКИ РАСХОД ПЕРИОДА	1060	10.911	
део 722	ІІ. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ РАСХОДИ ПЕРИОДА	1061		
део 722	ІІІ. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ ПРИХОДИ ПЕРИОДА	1062		
723	Р. ИСПЛАЋЕНА ЛИЧНА ПРИМАЊА ПОСЛОДАВЦА	1063		
	С. НЕТО ДОБИТАК (1058 – 1059 – 1060 – 1061 + 1062)	1064	61.827	
	Т. НЕТО ГУБИТАК (1059 – 1058 + 1060 + 1061 – 1062)	1065		65.541
	І. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАЋИНСКИМ УЛАГАЧИМА	1066		
	ІІ. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА ВЕЋИНСКОМ ВЛАСНИКУ	1067		
	ІІІ. ЗАРАДА ПО АКЦИЈИ			
	1. Основна зарада по акцији	1068		
	2. Умањена (разводњена) зарада по акцији	1069		

3.2.3 Извештај о токовима готовине у периоду 01.01.2015 - 31.12.2015 план и процена

ИЗВЕШТАЈ О ТОКОВИМА ГОТОВИНЕ у периоду од 01.01. до 31.12. 2015. године			
у хиљадама динара			
ПОЗИЦИЈА	АОП	Износ	
		План 2015	Процена 2015
		3	4
А. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ ПОСЛОВНИХ АКТИВНОСТИ			
I. Приливи готовине из пословних активности (1 до 3)	3001	650.000	437.588
1. Продаја и примљени аванси	3002	650.000	436.583
2. Примљене камате из пословних активности	3003		452
3. Остали приливи из редовног пословања	3004		553
II. Одливи готовине из пословних активности (1 до 5)	3005	751.373	737.209
1. Исплате добављачима и дати аванси	3006	300.000	261.672
2. Зараде, накнаде зарада и остали лични расходи	3007	420.000	474.961
3. Плаћене камате	3008		576
4. Порез на добитак	3009	4.373	
5. Одливи по основу осталих јавних прихода	3010	27.000	35.406
III. Нето прилив готовине из пословних активности (I-II)	3011		
IV. Нето одлив готовине из пословних активности (II-I)	3012	101.373	299.621
Б. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ИНВЕСТИРАЊА			
I. Приливи готовине из активности инвестирања (1 до 5)	3013	120.000	58.875
1. Продаја акција и удела (нето приливи)	3014		
2. Продаја нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3015		
3. Остали финансијски пласмани (нето приливи)	3016		
4. Примљене камате из активности инвестирања	3017	120.000	58.875
5. Примљене дивиденде	3018		
II. Одливи готовине из активности инвестирања (1 до 3)	3019	9.000	5.570
1. Куповина акција и удела (нето одливи)	3020		
2. Куповина нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3021	9.000	5.570
3. Остали финансијски пласмани (нето одливи)	3022		
III. Нето прилив готовине из активности инвестирања (I-II)	3023	111.000	53.305

IV. Нето одлив готовине из активности инвестирања (II-I)	3024		
В. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ФИНАНСИРАЊА			
I. Приливи готовине из активности финансирања (1 до 5)	3025		
1. Увећање основног капитала	3026		
2. Дугорочни кредити (нето приливи)	3027		
3. Краткорочни кредити (нето приливи)	3028		
4. Остале дугорочне обавезе	3029		
5. Остале краткорочне обавезе	3030		
II. Одливи готовине из активности финансирања (1 до 6)	3031		
1. Откуп сопствених акција и удела	3032		
2. Дугорочни кредити (одливи)	3033		
3. Краткорочни кредити (одливи)	3034		
4. Остале обавезе (одливи)	3035		
5. Финансијски лизинг	3036		
6. Исплаћене дивиденде	3037		
III. Нето прилив готовине из активности финансирања (I-II)	3038		
IV. Нето одлив готовине из активности финансирања (II-I)	3039		
Г. СВЕГА ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3001 + 3013 + 3025)	3040	770.000	496.463
Д. СВЕГА ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3005 + 3019 + 3031)	3041	760.373	742.779
Ђ. НЕТО ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3040 – 3041)	3042		
Е. НЕТО ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3041 – 3040)	3043	9.627	246.316
З. ГОТОВИНА НА ПОЧЕТКУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА	3044	11.402	280.619
Ж. ПОЗИТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ ПО ОСНОВУ ПЕРЕРАЧУНА ГОТОВИНЕ	3045	63.971	6.656
И. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ ПО ОСНОВУ ПЕРЕРАЧУНА ГОТОВИНЕ	3046		13.096
Ј. ГОТОВИНА НА КРАЈУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА (3042 – 3043 + 3044 + 3045 – 3046)	3047	185.000	27.863

Табела: Извештај о токовима готовине 2015



4. ПЛАНИРАНИ ФИЗИЧКИ ОБИМ АКТИВНОСТИ ЗА 2016.

4.1. Издавачки план

Рекапитулација Издавачког плана за 2016. годину:

Група наслова	Број наслова	Тираж	% тираж : укупно	Процењена вредност	% вредност: укупно
Основна школа (књиге + CD; флеш карте)	81	288.000	42,63	90.000.000	49,49
Средња школа (књиге + CD)	91	253.700	37,55	40.000.000	22
Универзитетска и ванучбеничка литература	122	86.600	12,82	26.850.000	14,76
Нискотиражни учбеници (књиге + CD)	64	47.300	7	25.000.000	13,75
Укупно	358	675.600		181.850.000	

Табела : Рекапитулација Оријентационог издавачког плана за 2016. годину

Издавачки план за 2016. годину садржи укупно 358 наслова у тиражу од 675.600 примерака.

Оријентациони издавачки план за 2016. годину садржи процењене потребе на основу продаја претходних година. С обзиром на то да је донет нови Закон о учбеницима који предвиђа да избор учбеника за школску 2016/2017 буде познат у јуну 2016. године, могуће је да ће број наслова као и коначни тиражи за штампу бити значајно измењени.



4.1.3 План производње

План производње за 2016. годину у односу на реализацију 2015. године:

	План 2016		Остварење 31.12.2015.године	
Група наслова	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж
Основна	81	288.000	109	650.570
школа				
Средња	91	253.700	96	190.065
школа				
Трећи	122	86.600	94	83.086
каталог				
Националне мањине	64	47.300	114	97.784
Наставна средства	0	0	50	297.470
Укупно	358	675.600	463	1.318.975

Табела : Плана производње за 2016. годину

У овој години планирано је 105 наслова мање него што је остварено у 2015. години, највише нових наслова је у трећем каталогу који се односи на универзитетску и ван уџбеничку литературу, а најмање нових наслова је за националне мањине и основну школу, и то у односу на остварено у 2015. години.

С обзиром на одредбе новог Закона о уџбеницима из 2015. године и новог Плана потребних уџбеника, као једног од подзаконских аката новог закона који ће ускоро бити објављен, направљен је преглед постојећег уџбеничког фонда у погледу његове усклађености са новим законским оквирима. При изради издавачког плана за 2016. годину узете су у обзир и следеће чињенице:



Максималан број страна и највиша малопродајна цена

Нови закон најављује јавни позив за уџбенике који ће се користити наредне три године, што подразумева неку врсту ресертификације већ одобрених уџбеника. У овом моменту је неизвесно да ли ће уџбеници чији обим прелази максимални предвиђени број страна бити дисквалификовани или враћени на дораду или ће се одређена прекорачења обима толерисати. У сваком случају, биће потребно прилагођавање таквих уџбеника новим нормама, што значи да Завод веома опрезно креће у реализацију оријентационог Издавачког плана за 2016. годину.

Концепција уџбеничких материјала

У Заводу је у претходном периоду развијан концепт разуђеног уџбеничког комплета од више елемената, како је и предвиђено постојећим Планом потребних уџбеника – поред уџбеника део комплета су радна свеска, граматика, вежбанка, збирка задатака итд. у зависности од предмета. Новим Планом потребних уџбеника смањује се предвиђени број обавезних наслова и елиминише радна свеска или вежбанка на многим местима где је то раније било предвиђено. Ово захтева темељно сагледавање постојећег уџбеничког фонда и евентуалне прераде у смислу сажимања материјала.

Процентуално учешће сваког уџбеника на тржишту уџбеника у Републици Србији

Нови закон предвиђа да ће у Каталог одобрених уџбеника ући само они уџбеници чија је заступљеност 5 или више процената. У Заводу је практикована понуда алтернативних уџбеника, односно, настојало се да се за исти предмет у истом разреду понуде два или више уџбеничких комплета као различите ауторске интерпретације истог наставног програма, да би се наставницима дала могућност да изаберу онај приступ који им више одговара, а да не морају да се окрену другом издавачу. Пошто у новонасталим условима овакав приступ значи да сами себи смањујемо проценат учешћа на тржишту, за сваки од два или више алтернативних уџбеника, потребно је овај уочени ризик и проценити да ли понудити само један од постојећих уџбеника, с обзиром на досадашњу заступљеност и постојеће залихе.

Осим наведеног, при разматрању предлога нових наслова потребно је узети у обзир чињеницу да ће се уџбеници који се квалификују на предстојећем јавном позиву користити наредне три године и да ће тек после три године уследити нови јавни позив који ће тек тада донети могућност пласмана нових уџбеника који ће бити припремљени у периоду од наредне три године.



4.1.4 Вредност производње за 2016. годину:

	План 2016		Остварење 31.12.2015.године	
Група наслова	Број наслова	Вредност	Број наслова	Вредност
Основна школа	81	90.000.000	109	70.791.045
Средња школа	91	40.000.000	96	50.134.075
Трећи каталог	122	26.850.000	94	38.312.722
Националне мањине	64	25.000.000	114	28.062.799
Наставна средства			50	14.300.000
Укупно	358	181.850.000	463	201.600.641

Табела : Вредност производње за 2016. годину

Вредност производње у 2016 је планирана у мањем износу од производње остварене у 2015. години, и то за 19.750.641 динара, јер се планира и мањи број наслова и тиража у складу са Издавачким планом за 2016 годину.

Највећа улагања су у издања за основне школе и то у износу од 90.000.000,00 динара.

Завод планира да на основу закључка Владе Републике Србије о пренамени средстава, и на основу дописа Министарства просвете, науке и технолошког развоја са списком недостајућих уџбеника на језицима националних мањина (149 наслова), у 2016. и 2017. години приступи реализацији недостајућих уџбеника.

Обезбеђивање уџбеника подразумева трошкове ауторских хонорара и хонорара за преводе уџбеника са српског језика на језике националних мањина, затим трошкове лектуре, коректуре, илустровања, дизајна и припреме за штампу, одобравања уџбеника и каталогизације у Народној библиотеци, као и трошкове штампе у потребном тиражу, који су, по правилу, за мале тираже веома високи.

Према списку недостајућих уџбеника процењена потребна средства за реализацију за први циклус основног образовања износе 59.000.000 динара, а за други циклус 81.000.000 динара.



Завод ће ући у реализацију пројекта *Отворени приступ електронским наставним садржајима*. Садржаји који ће се развијати у оквиру овог пројекта намењени су првенствено ученицима, као и њиховим наставницима и родитељима.

Пројект *Отворени приступ електронским наставним садржајима* замишљен је као једна од могућих верзија развоја електронских уџбеника, као и интерактивна допуна штампаним уџбеницима Завода, која се надовезује на садржаје уџбеника и проширује их. Циљ пројекта је коришћење нових технологија у циљу осавремењавања процеса учења, као и проширивање знања и повећање мотивације и жеље за новим сазнањима.

Пројект је развојног карактера, а перспектива даљег развоја ће зависити од анализе постигнутих резултата у одређеним етапама пројекта. Развој пројекта ће се одвијати у неколико паралелних смерова:

A *E-learning* (учење путем интернета)

Креирање и развој електронске платформе за похрањивање, развој и размену наставних садржаја из различитих области. У Заводу се већ годинама негује обогаћивање садржаја штампаних уџбеника електронским интерактивним додацима који су, као бесплатан прилог уџбенику, умножавани на компакт дисковима. На тај начин се подстиче развој информатичке писмености, као и интересовање ученика за иновативне начине стицања знања.

B *M-learning* (учење помоћу апликација за мобилни телефон и преносиве електронске уређаје)

У Заводу се већ кренуло са развојем апликација за ову намену у оквиру пилот истраживања „Интерактивни уџбеник – проширена реалност“ у уџбенику *Географија за 7. разред основне школе*, допуном уџбеничких садржаја интерактивним аудио-видео садржајима уз одређени број лекција, који се читавају помоћу преносивог електронског уређаја.

B Едукација наставника и, посредно, ученика у погледу разумевања значаја и коришћења поменутих технологија

Едукација наставника, а тиме и популаризација иновативних начина стицања знања, била би реализована путем презентација, семинара, брошура, што би допринело још интензивнијој комуникацији са наставницима коју Завод одувек негује.



4.2. План продаје 2016

Група наслова	План		Реализација		Индекс	
	2016. године		2015. године			
	Тираж 1	Вредност 2	Тираж 3	Вредност 4	Тираж 1 : 3	Вредност 2 : 4
Основна школа	634.654	369.444.433	556.714	324.074.064	114,00	114,00
Средња школа	199.586	96.012.124	175.075	84.221.162	114,00	114,00
Трећи каталог	84.056	36.038.957	73.733	31.613.120	114,00	114,00
Националне мањине	96.758	49.502.672	84.875	43.423.397	114,00	114,00
Наставна средства	19.160	9.421.592	16.807	8.264.552	114,00	114,00
Трговинска роба	41.470	4.074.371	36.377	3.574.018	114,00	114,00
Укупно	1.075.684	564.494.149	943.581	495.170.313	114,00	114,00

Табела : План продаје за 2016. годину

Предложени проценат повећања продаје за 2016. годину је на основу промена пословне политике Завода. У плану је повећан број промотивних активности и агресивнија кампања продаје, чешћа комуникација са директорима и наставницима. Са неким, већ познатим параметрима са терена, Служба продаје сматра да је раст од 14% потпуно остварива категорија.

План продаје за 2015. годину остварен је са 83% вредности и 78% тиража. До оваквог пада продаје дошло је пре свега због великих промена на тржишту условљеним постојањем великог броја издавача, активностима појединих издавача по школама које ми нисмо могли законски да испратимо. што је проузроковало велики пад продаје у том сегменту. У том сегменту продато је око 132.000 учбеника мање, што представља 13,1% смањења укупне продаје.

Продаја учбеника за основну школу и даље чини основни приход Завода за учбенике са скоро 60% учешћа у укупној продаји.

Планира се укупна продаја од преко 1,2 милиона примерака књига, од чега учбеници за основну школу чине преко 60% продаје. Очекује се укупан раст продаје у 2016. години



у износу од 14%, због новог закона о учбеницима поновног бирања, нешег додатног ангажовања и нових мера у сектору Маркетинга и продаје. .

Планирана политика цена за 2016. годину базира се на комплексном сагледавању степена утицаја следећих кључних тржишних фактора и параметара:

- правним оквирима који регулишу област цена: Закон о јавним предузећима
- макроекономским параметрима (пројектована стопа инфлације за 2016. годину);
- тржишним параметрима базираним на истраживању тржишта;
- пословним циљевима за 2016. годину;
- интересима учитеља, наставника, родитеља и шире читалачке публике;
- трендовима у пословању и на тржишту;
- производној и ценовној еластичности;
- трошку издавања непрофитабилних (нискотиражних) издања.

Члан 35. Закона о учбеницима каже да министар на основу предлога комисије за одређивање највише малопродајне цене учбеника са ПДВ-ом сваке године доноси одлуку о највишој малопродајној цени учбеника до 15-ог марта текуће године за наредну школску годину. Одлука се објављује на интернет страници министарства.

Јавно предузеће Завод за учбенике Београд ће одредити малопродајну цену својих учбеника у складу са Законом, односно највише до нивоа цена коју одреди министарство просвете.



5. ФИНАНСИЈСКЕ ПРОЈЕКЦИЈЕ

5.1. Планирани биланс стања за 31.12.2016. године

БИЛАНС СТАЊА							
у хиљадама динара							
Група рачуна- рачун	П О З И Ц И Ј А	АОП	Износ				
			План 31.12.2016	План 01.01- 31.03.2016.	План 01.04- 30.06.2016.	План 01.07- 30.09.2016.	План 01.10- 31.12.2016.
1	2	3	5	6	7	8	9
	АКТИВА						
0	А. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	1					
	Б.СТАЛНА ИМОВИНА (0003+0010+0019+0024+0034)	2	658.380	669.380	669.380	659.380	548.000
1	І. НЕМАТЕРИЈАЛНА ИМОВИНА (0004+0005+0006+0007+0008+0009)	3	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
010 и део 019	1. Улагања у развој	4					
011, 012 и део 019	2. Концесије, патенти, лиценце, робне и услужне марке, софтвер и остала права	5					
013 и део 019	3. Гудвил	6					
014 и део 019	4. Остала нематеријална имовина	7	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
015 и део 019	5. Нематеријална имовина у припреми	8					
016 и део 019	6. Аванси за нематеријалну имовину	9					



2	II. НЕКРЕТНИНЕ, ПОСТРОЈЕЊА И ОПРЕМА (0011 + 0012 + 0013 + 0014 + 0015 + 0016 + 0017 + 0018)	10	539.000	559.000	559.000	549.000	539.000
020, 021 и део 029	1. Земљиште	11					
022 и део 029	2. Грађевински објекти	12	470.000	470.000	470.000	470.000	470.000
023 и део 029	3. Постројења и опрема	13	50.000	70.000	70.000	60.000	50.000
024 и део 029	4. Инвестиционе некретнине	14	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
025 и део 029	5. Остале некретнине, постројења и опрема	15	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000
026 и део 029	6. Некретнине, постројења и опрема у припреми	16					
027 и део 029	7. Улагања на туђим некретнинама, постројењима и	17					
028 и део 029	8. Аванси за некретнине, постројења и опрему	18					
3	III. БИОЛОШКА СРЕДСТВА (0020 + 0021 + 0022 + 0023)	19					
030, 031 и део 039	1. Шуме и вишегодишњи засади	20					
032 и део 039	2. Основно стадо	21					
037 и део 039	3. Биолошка средства у припреми	22					
038 и део 039	4. Аванси за биолошка средства	23					
04. осим 047	IV. ДУГОРОЧНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ 0025 + 0026 + 0027 + 0028 + 0029 + 0030 + 0031 + 0032 + 0033)	24	110.380	110.380	110.380	110.380	110.380
040 и део 049	1. Учешћа у капиталу зависних правних лица	25					
041 и део 049	2. Учешћа у капиталу придружених правних лица и заједничким подухватима	26					
042 и део 049	3. Учешћа у капиталу осталих правних лица и друге хартије од вредности расположиве за продају	27	380	380	380	380	380
део 043, део 044 и део 049	4. Дугорочни пласмани матичним и зависним правним лицима	28					
део 043, део 044 и део 049	5. Дугорочни пласмани осталим повезаним правним лицима	29					



део 045 и део 049	6. Дугорочни пласмани у земљи	30					
део 045 и део 049	7. Дугорочни пласмани у иностранству	31					
046 и део 049	8. Хартије од вредности које се држе до доспећа	32					
048 и део 049	9. Остали дугорочни финансијски пласмани	33	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000
5	V. ДУГОРОЧНА ПОТРАЖИВАЊА (0035 + 0036 + 0037 + 0038 + 0039 + 0040 + 0041)	34					
050 и део 059	1. Потраживања од матичног и зависних правних лица	35					
051 и део 059	2. Потраживања од осталих повезаних лица	36					
052 и део 059	3. Потраживања по основу продаје на робни кредит	37					
053 и део 059	4. Потраживања за продају по уговорима о финансијском лизингу	38					
054 и део 059	5. Потраживања по основу јемства	39					
055 и део 059	6. Спорна и сумњива потраживања	40					
056 и део 059	7. Остала дугорочна потраживања	41					
288	V. ОДЛОЖЕНА ПОРЕСКА СРЕДСТВА	42					
	Г. ОБРТНА ИМОВИНА (0044 + 0051 + 0059 + 0060 + 0061 + 0062 + 0068 + 0069 + 0070)	43	2.777.000	2.765.000	2.762.000	2.785.000	2.914.380
Класа 1	I. ЗАЛИХЕ (0045 + 0046 + 0047 + 0048 + 0049 + 0050)	44	960.000	960.000	960.000	860.000	960.000
10	1. Материјал, резервни делови, алат и ситан инвентар	45	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
11	2. Недовршена производња и недовршене услуге	46	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
12	3. Готови производи	47	900.000	900.000	900.000	800.000	900.000
13	4. Роба	48	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
14	5. Стална средства намењена продаји	49					
15	6. Плаћени аванси за залихе и услуге	50					
	II. ПОТРАЖИВАЊА ПО ОСНОВУ ПРОДАЈЕ (0052 + 0053 + 0054 + 0055 + 0056 + 0057 + 0058)	51	120.000	50.000	100.000	170.000	120.000



200 и део 209	1. Купци у земљи – матична и зависна правна лица	52					
201 и део 209	2. Купци у Иностранству – матична и зависна правна лица	53					
202 и део 209	3. Купци у земљи – остала повезана правна лица	54					
203 и део 209	4. Купци у иностранству – остала повезана правна лица	55					
204 и део 209	5. Купци у земљи	56	120.000	50.000	100.000	170.000	120.000
205 и део 209	6. Купци у иностранству	57					
206 и део 209	7. Остала потраживања по основу продаје	58					
21	III. ПОТРАЖИВАЊА ИЗ СПЕЦИФИЧНИХ ПОСЛОВА	59					
22	IV. ДРУГА ПОТРАЖИВАЊА	60					
236	V. ФИНАНСИЈСКА СРЕДСТВА КОЈА СЕ ВРЕДНУЈУ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	61					
23 осим 236 и 237	VI. КРАТКОРОЧНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ (0063 + 0064 + 0065 + 0066 + 0067)	62	1.600.000	1.724.500	1.605.000	1.647.000	1.737.380
230 и део 239	1. Краткорочни кредити и пласмани – матична и зависна правна лица	63					
231 и део 239	2. Краткорочни кредити и пласмани – остала повезана правна лица	64					
232 и део 239	3. Краткорочни кредити и зајмови у земљи	65					
233 и део 239	4. Краткорочни кредити и зајмови у иностранству	66					
234, 235, 238 и 24	5. Остали краткорочни финансијски пласмани	67	1.600.000	1.724.500	1.605.000	1.647.000	1.737.380
27	VII. ГОТОВИНСКИ ЕКВИВАЛЕНТИ И ГОТОВИНА	68	95.000	30.000	95.000	105.000	95.000
28 осим 288	VIII. ПОРЕЗ НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ	69	2.000	500	2.000	3.000	2.000
	IX. АКТИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	70					
	D. УКУПНА АКТИВА = ПОСЛОВНА ИМОВИНА (0001 + 0002 + 0042 + 0043)	71	3.435.380	3.434.380	3.431.380	3.444.380	3.462.380
88	Ђ. ВАНБИЛАНСНА АКТИВА	72					
	ПАСИВА						



	A. КАПИТАЛ (0402 + 0411 – 0412 + 0413 + 0414 + 0415 – 0416 + 0417 + 0420 – 0421) ≥ 0 = (0071 – 0424 – 0441 – 0442)	401	3.145.195	3.145.195	3.145.195	3.145.195	3.145.195
30	I. ОСНОВНИ КАПИТАЛ (0403 + 0404 + 0405 + 0406 + 0407 + 0408 + 0409 + 0410)	402	2.155.315	2.155.315	2.155.315	2.155.315	2.155.315
300	1. Акцијски капитал	403					
301	2. Удели друштава с ограниченом одговорношћу	404					
302	3. Улози	405					
303	4. Државни капитал	406	2.155.315	2.155.315	2.155.315	2.155.315	2.155.315
304	5. Друштвени капитал	407					
305	6. Задружни удели	408					
306	7. Емисиона премија	409					
309	8. Остали основни капитал	410					
31	II. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	411					
047 и 237	III. ОТКУПЉЕНЕ СОПСТВЕНЕ АКЦИЈЕ	412					
32	IV. РЕЗЕРВЕ	413	110.013	110.013	110.013	110.013	110.013
330	V. РЕВАЛОРИЗАЦИОНЕ РЕЗЕРВЕ ПО ОСНОВУ РЕВАЛОРИЗАЦИЈЕ НЕМАТЕРИЈАЛНЕ ИМОВИНЕ, НЕКРЕТНИНА, ПОСТРОЈЕЊА И ОПРЕМЕ	414					
33 осим 330	VI. НЕРЕАЛИЗОВАНИ ДОБИЦИ ПО ОСНОВУ ХАРТИЈА ОД ВРЕДНОСТИ И ДРУГИХ КОМПОНЕНТИ ОСТАЛОГ СВЕОБУХВАТНОГ РЕЗУЛТАТА (потражна салда рачуна групе 33 осим 330)	415					
33 осим 330	VII. НЕРЕАЛИЗОВАНИ ГУБИЦИ ПО ОСНОВУ ХАРТИЈА ОД ВРЕДНОСТИ И ДРУГИХ КОМПОНЕНТИ ОСТАЛОГ СВЕОБУХВАТНОГ РЕЗУЛТАТА (дуговна салда рачуна групе 33 осим 330)	416					
34	VIII. НЕРАСПОРЕЂЕНИ ДОБИТАК (0418 + 0419)	417	879.867	879.867	879.867	879.867	879.867
340	1. Нераспоређени добитак ранијих година	418	850.167	850.167	850.167	850.167	850.167
341	2. Нераспоређени добитак текуће године	419	29.700	29.700	29.700	29.700	29.700



	IX. УЧЕШЋЕ БЕЗ ПРАВА КОНТРОЛЕ	420					
35	X. ГУБИТАК (0422 + 0423)	421					
350	1. Губитак ранијих година	422					
351	2. Губитак текуће године	423					
	Б. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И ОБАВЕЗЕ (0425 + 0432)	424	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
40	X. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА (0426 + 0427 + 0428 + 0429 + 0430 + 0431)	425					
400	1. Резервисања за трошкове у гарантном року	426					
401	2. Резервисања за трошкове обнављања природних богатстава	427					
403	3. Резервисања за трошкове реструктурирања	428					
404	4. Резервисања за накнаде и друге бенефиције запослених	429	40.000				40.000
405	5. Резервисања за трошкове судских спорова	430					
402 и 409	6. Остала дугорочна резервисања	431					
41	II. ДУГОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0433 + 0434 + 0435 + 0436 + 0437 + 0438 + 0439 + 0440)	432					
410	1. Обавезе које се могу конвертовати у капитал	433					
411	2. Обавезе према матичним и зависним правним лицима	434					
412	3. Обавезе према осталим повезаним правним лицима	435					
413	4. Обавезе по емитованим хартијама од вредности у периоду дужем од годину дана	436					
414	5. Дугорочни кредити и зајмови у земљи	437					
415	6. Дугорочни кредити и зајмови у иностранству	438					
416	7. Обавезе по основу финансијског лизинга	439					
419	8. Остале дугорочне обавезе	440					
498	В. ОДЛОЖЕНЕ ПОРЕСКЕ ОБАВЕЗЕ	441					



42 до 49 (осим 498)	Г. КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0443 + 0450 + 0451 + 0459 + 0460 + 0461 + 0462)	442	250.185	249.185	246.185	259.185	277.185
42	І. КРАТКОРОЧНЕ ФИНАНСИЈСКЕ ОБАВЕЗЕ (0444 + 0445 + 0446 + 0447 + 0448 + 0449)	443					
420	1. Краткорочни кредити од матичних и зависних правних лица	444					
421	2. Краткорочни кредити од осталих повезаних правних лица	445					
422	3. Краткорочни кредити и зајмови у земљи	446					
423	4. Краткорочни кредити и зајмови у иностранству	447					
427	5. Обавезе по основу сталних средстава и средстава обустављеног пословања намењених продаји	448					
424, 425, 426 и 429	6. Остале краткорочне финансијске обавезе	449					
430	ІІ. ПРИМЉЕНИ АВАНСИ, ДЕПОЗИТИ И КАУЦИЈЕ	450					
43 осим 430	ІІІ. ОБАВЕЗЕ ИЗ ПОСЛОВАЊА (0452 + 0453 + 0454 + 0455 + 0456 + 0457 + 0458)	451	30.000	10.000	5.000	15.000	30.000
431	1. Добављачи – матична и зависна правна лица у земљи	452					
432	2. Добављачи – матична и зависна правна лица у иностранству	453					
433	3. Добављачи – остала повезана правна лица у земљи	454					
434	4. Добављачи – остала повезана правна лица у иностранству	455					
435	5. Добављачи у земљи	456	30.000	10.000	5.000	15.000	30.000
436	6. Добављачи у иностранству	457					
439	7. Остале обавезе из пословања	458					
44, 45 и 46	ІV. ОСТАЛЕ КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ	459	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000



47	V. ОБАВЕЗЕ ПО ОСНОВУ ПОРЕЗА НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ	460	7.000	1.000	3.000	6.000	7.000
48	VI. ОБАВЕЗЕ ЗА ОСТАЛЕ ПОРЕЗЕ, ДОПРИНОСЕ И ДРУГЕ ДАЖБИНЕ	461	2.000	0	0	0	2.000
49 осим 498	VII. ПАСИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	462	208.185	208.185	208.185	208.185	208.185
	Д. ГУБИТАК ИЗНАД ВИСИНЕ КАПИТАЛА $(0412 + 0416 + 0421 - 0420 - 0417 - 0415 - 0414 - 0413 - 0411 - 0402) \geq 0 = (0441 + 0424 + 0442 - 0071) \geq 0$	463					
	Ђ. УКУПНА ПАСИВА $(0424 + 0442 + 0441 + 0401 - 0463) \geq 0$	464	3.435.380	3.434.380	3.431.380	3.444.380	3.462.380
89	Е. ВАНБИЛАНСНА ПАСИВА	465					

Табела : Планирани Биланс стања 2016.



5.2. Планирани биланс успеха за 31.12.2016. године

БИЛАНС УСПЕХА							
у периоду од 01.01.2016. до 31.12.2016. године							
у хиљадама динара							
Група рачуна- рачун	П О З И Ц И Ј А	АОП	И З Н О С				
			План 01.01- 31.12.2016.	План 01.01- 31.03.2016.	План 01.04- 30.06.2016.	План 01.07- 30.09.2016.	План 01.10- 31.12.2016.
1	2	3	5	6	7	8	9
	ПРИХОДИ ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА						
60 до 65, осим 62 и 63	А. ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ (1002 + 1009 + 1016 + 1017)	1001	619.000	50.000	50.000	500.000	19.000
60	І. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ РОБЕ (1003 + 1004 + 1005 + 1006 + 1007+ 1008)	1002	17.000	1.000	1.000	14.500	500
600	1. Приходи од продаје робе матичним и зависним правним лицима на домаћем тржишту	1003					
601	2. Приходи од продаје робе матичним и зависним правним лицима на иностраном тржишту	1004					
602	3. Приходи од продаје робе осталим повезаним правним лицима на домаћем тржишту	1005					



603	4. Приходи од продаје робе осталим повезаним правним лицима на иностраном тржишту	1006					
604	5. Приходи од продаје робе на домаћем тржишту	1007	17.000	1.000	1.000	14.500	500
605	6. Приходи од продаје робе на иностраном тржишту	1008					
61	II. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ ПРОИЗВОДА И УСЛУГА (1010 + 1011 + 1012 + 1013 + 1014 + 1015)	1009	600.000	30.000	30.000	510.000	30.000
610	1. Приходи од продаје производа и услуга матичним и зависним правним лицима на домаћем тржишту	1010					
611	2. Приходи од продаје производа и услуга матичним и зависним правним лицима на иностраном тржишту	1011					
612	3. Приходи од продаје производа и услуга осталим повезаним правним лицима на домаћем тржишту	1012					
613	4. Приходи од продаје производа и услуга осталим повезаним правним лицима на иностраном тржишту	1013					
614	5. Приходи од продаје производа и услуга на домаћем тржишту	1014	600.000	30.000	30.000	510.000	30.000
615	6. Приходи од продаје готових производа и услуга на иностраном тржишту	1015					
64	III. ПРИХОДИ ОД ПРЕМИЈА, СУБВЕНЦИЈА, ДОТАЦИЈА, ДОНАЦИЈА И СЛ.	1016					
65	IV. ДРУГИ ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ	1017	2.000	30	500	1.000	470



	РАСХОДИ ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА						
50 до 55, 62 и 63	Б. ПОСЛОВНИ РАСХОДИ (1019 – 1020 – 1021 + 1022 + 1023 + 1024 + 1025 + 1026 + 1027 + 1028 + 1029) ≥ 0	1018	668.760	166.250	163.750	218.750	120.010
50	I. НАБАВНА ВРЕДНОСТ ПРОДАТЕ РОБЕ	1019	5.000	1.000	2.000	1.000	1.000
62	II. ПРИХОДИ ОД АКТИВИРАЊА УЧИНАКА И РОБЕ	1020	8.240	5.000	1.000	2.000	240
630	III. ПОВЕЋАЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА И НЕДОВРШЕНИХ УСЛУГА	1021	50.000	10.000	10.000	15.000	15.000
631	IV. СМАЊЕЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА И НЕДОВРШЕНИХ УСЛУГА	1022					
51 осим 513	V. ТРОШКОВИ МАТЕРИЈАЛА	1023	10.000	6.000	1.000	1.000	2.000
513	VI. ТРОШКОВИ ГОРИВА И ЕНЕРГИЈЕ	1024	20.000	5.000	5.000	7.000	3.000
52	VII. ТРОШКОВИ ЗАРАДА, НАКНАДА ЗАРАДА И ОСТАЛИ ЛИЧНИ РАСХОДИ	1025	420.000	107.500	115.000	120.000	77.500
53	VIII. ТРОШКОВИ ПРОИЗВОДНИХ УСЛУГА	1026	200.000	45.000	35.000	90.000	30.000
540	IX. ТРОШКОВИ АМОРТИЗАЦИЈЕ	1027	25.000	6.250	6.250	6.250	6.250
541 до 549	X. ТРОШКОВИ ДУГОРОЧНИХ РЕЗЕРВИСАЊА	1028	5.000	0	0	0	5.000
55	XI. НЕМАТЕРИЈАЛНИ ТРОШКОВИ	1029	42.000	10.500	10.500	10.500	10.500
	B. ПОСЛОВНИ ДОБИТАК (1001 – 1018) ≥ 0	1030				281.250	



	Г. ПОСЛОВНИ ГУБИТАК (1018 – 1001) ≥ 0	1031	49.760	116.250	113.750	0	101.010
66	Д. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ (1033 + 1038 + 1039)	1032	85.000	20.000	20.000	20.000	25.000
66, осим 662, 663 и 664	І. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ ОД ПОВЕЗАНИХ ЛИЦА И ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ (1034 + 1035 + 1036 + 1037)	1033					
660	1. Финансијски приходи од матичних и зависних правних лица	1034					
661	2. Финансијски приходи од осталих повезаних правних лица	1035					
665	3. Приходи од учешћа у добитку придружених правних лица и заједничких подухвата	1036					
669	4. Остали финансијски приходи	1037					
662	ІІ. ПРИХОДИ ОД КАМАТА (ОД ТРЕЋИХ ЛИЦА)	1038	80.000	20.000	20.000	20.000	20.000
663 и 664	ІІІ. ПОЗИТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	1039	5.000	0	0	0	5.000
56	Ђ. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1041 + 1046 + 1047)	1040	240	25	25	25	165
56, осим 562, 563 и 564	І. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ ИЗ ОДНОСА СА ПОВЕЗАНИМ ПРАВНИМ ЛИЦИМА И ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1042 + 1043 + 1044 + 1045)	1041	100	25	25	25	25
560	1. Финансијски расходи из односа са матичним и зависним правним лицима	1042	100	25	25	25	25



561	2. Финансијски расходи из односа са осталим повезаним правним лицима	1043					
565	3. Расходи од учешћа у губитку придружених правних лица и заједничких подухвата	1044					
566 и 569	4. Остали финансијски расходи	1045					
562	II. РАСХОДИ КАМАТА (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	1046	40	0	0	0	40
563 и 564	III. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И НЕГАТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	1047	100	0	0	0	100
	E. ДОБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1032 – 1040)	1048	84.760	19.975	19.975	19.975	24.835
	Ж. ГУБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1040 – 1032)	1049					
683 и 685	3. ПРИХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ОСТАЛЕ ИМОВИНЕ КОЈА СЕ ИСКАЗУЈЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	1050					
583 и 585	II. РАСХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ОСТАЛЕ ИМОВИНЕ КОЈА СЕ ИСКАЗУЈЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	1051					
67 и 68, осим 683 и 685	J. ОСТАЛИ ПРИХОДИ	1052	6.000	1.500	1.500	1.500	1.500
57 и 58, осим 583 и 585	K. ОСТАЛИ РАСХОДИ	1053	8.000	2.000	2.000	2.000	2.000



	Л. ДОБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1030 – 1031 + 1048 – 1049 + 1050 – 1051 + 1052 – 1053)	1054	33.000	0	0	300.725	0
	Љ. ГУБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1031 – 1030 + 1049 – 1048 + 1051 – 1050 + 1053 – 1052)	1055		96.775	94.275		76.675
69-59	М. НЕТО ДОБИТАК ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА, ЕФЕКТИ ПРОМЕНЕ РАЧУНОВОДСТВЕНЕ ПОЛИТИКЕ И ИСПРАВКА ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА	1056					
59-69	Н. НЕТО ГУБИТАК ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА, РАСХОДИ ПРОМЕНЕ РАЧУНОВОДСТВЕНЕ ПОЛИТИКЕ И ИСПРАВКА ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА	1057					
	Њ. ДОБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1054 – 1055 + 1056 – 1057)	1058	33.000	0	0	300.725	0
	О. ГУБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1055 – 1054 + 1057 – 1056)	1059		96.775	96.775		76.675
	П. ПОРЕЗ НА ДОБИТАК						
721	І. ПОРЕСКИ РАСХОД ПЕРИОДА	1060	3.300	0	0	30.072	0
део 722	ІІ. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ РАСХОДИ ПЕРИОДА	1061					
део 722	ІІІ. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ ПРИХОДИ ПЕРИОДА	1062					
723	Р. ИСПЛАЋЕНА ЛИЧНА ПРИМАЊА ПОСЛОДАВЦА	1063					
	С. НЕТО ДОБИТАК (1058 – 1059 – 1060 – 1061 + 1062)	1064	29.700	0	0	270.653	0



	Т. НЕТО ГУБИТАК (1059 – 1058 + 1060 + 1061 – 1062)	1065		96.775	96.775		76.675
	I. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАЊИНСКИМ УЛАГАЧИМА	1066					
	II. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА ВЕЋИНСКОМ ВЛАСНИКУ	1067					
	I. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАЊИНСКИМ УЛАГАЧИМА	1068					
	II. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА ВЕЋИНСКОМ ВЛАСНИКУ	1069					
	III. ЗАРАДА ПО АКЦИЈИ						
	1. Основна зарада по акцији	1070					
	2. Умањена (разводњена) зарада по акцији	1071					

Табела : Планирани Биланс успеха за 2016. годину



5.3. Планирана добити за 2016 годину

Планирана нето добит за 2016. годину у износу од 29.700.000,00 динара, биће распоређена у складу са одговарајућим актима Владе Републике Србије.

По усвајању финансијског извештаја и извештаја ревизора, Надзорни одбор доноси Одлуку о расподели добити, која се подноси на сагласност Оснивачу, Влади Републике Србије.

Процењени губитак за 2015 у износу од 65.541.000,00 динара биће покривен из нераспоређене добити.



5.4. Извештај о токовима новчане готовине план 01.01.-31.12.2016

ИЗВЕШТАЈ О ТОКОВИМА ГОТОВИНЕ						
у периоду од 01.01.2016 до 31.12.2016. године						
у хиљадама динара						
ПОЗИЦИЈА	АОП	ИЗНОС				
		План 01.01- 31.12.2016.	План 01.01- 31.03.2016.	План 01.04- 30.06.2016.	План 01.07- 30.09.2016.	План 01.10- 31.12.2016.
А. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ ПОСЛОВНИХ АКТИВНОСТИ						
I. Приливи готовине из пословних активности (1 до 3)	3001	600.000	70.000	100.000	400.000	30.000
1. Продаја и примљени аванси	3002	600.000	70.000	100.000	400.000	30.000
2. Примљене камате из пословних активности	3003					
3. Остали приливи из редовног пословања	3004					
II. Одливи готовине из пословних активности (1 до 5)	3005	623.000	156.000	136.000	186.000	145.000
1. Исплате добављачима и дати аванси	3006	200.000	50.000	30.000	70.000	50.000
2. Зараде, накнаде зарада и остали лични расходи	3007	400.000	100.000	100.000	110.000	90.000
3. Плаћене камате	3008					
4. Порез на добитак	3009	3.000	0	0	0	3.000
5. Одливи по основу осталих јавних прихода	3010	20.000	6.000	6.000	6.000	2.000
III. Нето прилив готовине из пословних активности (I-II)	3011				214.000	
IV. Нето одлив готовине из пословних активности (II-I)	3012	23.000	86.000	36.000		115.000
Б. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ИНВЕСТИРАЊА						
I. Приливи готовине из активности инвестирања (1 до 5)	3013	80.000	20.000	20.000	20.000	20.000
1. Продаја акција и удела (нето приливи)	3014					



2. Продаја нематеријалне имовине, некретнина, постројења,	3015					
3. Остали финансијски пласмани (нето приливи)	3016					
4. Примљене камате из активности инвестирања	3017	80.000	20.000	20.000	20.000	20.000
5. Примљене дивиденде	3018					
II. Одливи готовине из активности инвестирања (1 до 3)	3019	20.000	10.000	5.000	3.000	2.000
1. Куповина акција и удела (нето одливи)	3020					
2. Куповина нематеријалне имовине, некретнина, постројења,	3021	20.000	10.000	5.000	3.000	2.000
3. Остали финансијски пласмани (нето одливи)	3022					
III. Нето прилив готовине из активности инвестирања (I-II)	3023	60.000	10.000	15.000	17.000	18.000
IV. Нето одлив готовине из активности инвестирања (II-I)	3024					
V. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ФИНАНСИРАЊА						
I. Приливи готовине из активности финансирања (1 до 5)	3025					
1. Увећање основног капитала	3026					
2. Дугорочни кредити (нето приливи)	3027					
3. Краткорочни кредити (нето приливи)	3028					
4. Остале дугорочне обавезе	3029					
5. Остале краткорочне обавезе	3030					
II. Одливи готовине из активности финансирања (1 до 6)	3031					
1. Откуп сопствених акција и удела	3032					
2. Дугорочни кредити (одливи)	3033					
3. Краткорочни кредити (одливи)	3034					
4. Остале обавезе (одливи)	3035					
5. Финансијски лизинг	3036					
6. Исплаћене дивиденде	3037					
III. Нето прилив готовине из активности финансирања (I-II)	3038					
IV. Нето одлив готовине из активности финансирања (II-I)	3039					
Г. СВЕГА ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3001 + 3013 + 3025)	3040	680.000	90.000	120.000	420.000	50.000



Д. СВЕГА ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3005 + 3019 + 3031)	3041	643.000	166.000	141.000	189.000	147.000
Ђ. НЕТО ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3040 – 3041)	3042	37.000			231.000	
Е. НЕТО ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3041 – 3040)	3043		76.000	21.000		97.000
З. ГОТОВИНА НА ПОЧЕТКУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА	3044	53.000	16.000	22.000	2.000	13.000
Ж. ПОЗИТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ ПО ОСНОВУ ПРЕРАЧУНА ГОТОВИНЕ	3045	5.000	65.000			85.000
И. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ ПО ОСНОВУ ПРЕРАЧУНА ГОТОВИНЕ	3046					
Ј. ГОТОВИНА НА КРАЈУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА (3042 – 3043 + 3044 + 3045 – 3046)	3047	95.000	5.000	1.000	233.000	1.000

Табела : Планирани Извештај о новчаним токовима



5.5. Субвенције

Завод за уџбенике нема субвенције.



6. ПОЛИТИКА ЗАРАДА И ЗАПОШЉАВАЊА

6.1. Трошкови запослених

у динарима								
Р. бр.	Трошкови запослених	План 01.01- 31.12.2015.	Процена 01.01- 31.12.2015.	План 01.01- 31.12.2016.	План 01.01- 31.03.2016.	План 01.04- 30.06.2016.	План 01.07- 30.09.2016.	План 01.09- 31.12.2016.
1.	Маса НЕТО зарада (зарада по одбитку припадајућих пореза и доприноса на терет запосленог)	177.612.107	174.721.783	178.265.677	44.566.419	44.566.419	44.566.419	44.566.419
2.	Маса БРУТО 1 зарада (зарада са припадајућим порезом и доприносима на терет запосленог)	248.309.220	244.186.077	249.241.560	62.310.390	62.310.390	62.310.390	62.310.390
3.	Маса БРУТО 2 зарада (зарада са припадајућим порезом и доприносима на терет послодавца)	292.756.570	287.895.384	293.855.799	73.463.950	73.463.950	73.463.950	73.463.950
4.	Број запослених по кадровској евиденцији - УКУПНО*	263	262	262	262	262	262	262
4.1.	- на неодређено време	259	255	255	255	255	255	255
4.2.	- на одређено време	4	7	7	7	7	7	7
5	Накнаде по уговору о делу	5.250.000	4.217.384	5.250.000	1.362.500	1.362.500	1.262.500	1.262.500
6	Број прималаца накнаде по уговору о делу			16	16	16	16	16
7	Накнаде по ауторским уговорима	100.000.000	70.000.000	100.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000
8	Број прималаца накнаде по ауторским уговорима							
9	Накнаде по уговору о привременим и повременим пословима	16.042.500	14.992.200	16.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
10	Број прималаца накнаде по уговору о привременим и повременим пословима			10	10	10	10	10
11	Накнаде физичким лицима по основу осталих уговора	350.000	150.256	350.000	87.500	87.500	87.500	87.500
12	Број прималаца накнаде по основу осталих уговора							
13	Накнаде члановима скупштине							



14	Број чланова скупштине							
15	Накнаде члановима управног одбора							
16	Број чланова управног одбора							
17	Накнаде члановима надзорног одбора	4.223.352	4.292.619	4.292.619	1.073.155	1.073.155	1.073.155	1.073.155
18	Број чланова надзорног одбора	5	5	5	5	5	5	5
19	Превоз запослених на посао и са посла	10.000.000	9.624.360	11.000.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000	2.750.000
20	Дневнице на службеном путу	3.500.000	3.467.062	3.600.000	900.000	900.000	900.000	900.000
21	Накнаде трошкова на службеном путу							
22	Отпремнина за одлазак у пензију	4.552.000	4.552.000	4.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
24	Јубиларне награде	3.861.000	3.861.000	5.000.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000
25	Број прималаца			34				
26	Смештај и исхрана на терену	100.000						
27	Солидарна помоћ	12.000.000	6.000.000	10.000.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
28	Стипендије							
29	Остале накнаде трошкова запосленима и осталим							
* позиције од 3 до 29 које се исказују у новчаним јединицама приказати у бруто износу								

Трошкови превоза су увећани за 1.000.000 динара у односу на планиране трошкове у 2015-ој години јер очекујемо повећање цена превоза у 2016-ој.

ОРИЈЕНТАЦИОНИ ПЛАН СРЕДСТАВА ЗА АУТОРСКЕ ХОНОРАРЕ ЗА 2016. ГОДИНУ

Последњи рок за објављивање Каталога одобрених учбеника од стране министарства просвете 20. априла, 2016. године (члан 17. - Закона о учбеницима). После овог рока школе могу да одаберу учбенике односно издавача. Издавачи ће тада имати прави увид у тираже стручних наслова које ће штампати, а и прави увид у висину неопходних средстава за ауторске хонораре.

На основу претходног у плану пословања за 2016. годину, потребно је планирати средства у висини прошлогодишњег износа, а то је 100.000.000 динара. Средства ће бити максимално рационално коришћена и по нашим пројекцијама омогућиће остваривање добити у пословању.



6.2. Динамика запошљавања

Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова	Број запослених		Основ одлива/пријема кадрова	Број запослених
	Стање на дан 31.12.2015. године	262		Стање на дан 30.06.2016. године	258
1.	Одлив кадрова у периоду 01.01.-31.03.2016.	2		Одлив кадрова у периоду 01.07.-30.09.2016.	
2.	65 година живота				
3.					
4.					
5.					
6.	Пријем кадрова у периоду 01.01.-31.03.2016.			Пријем кадрова у периоду 01.07.-30.09.2016.	
7.					
8.					
	Стање на дан 31.03.2016. године	260		Стање на дан 30.09.2016. године	258
Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова	Број запослених		Основ одлива/пријема кадрова	Број запослених
	Стање на дан 31.03.2016. године	260		Стање на дан 30.09.2016. године	258
1.	Одлив кадрова у периоду 01.04.-30.06.2016.	2		Одлив кадрова у периоду 01.10.-31.12.2016.	1
2.	65 година живота			65 година живота	
3.					
4.					
5.					
6.	Пријем кадрова у периоду 01.04.-30.06.2016.			Пријем кадрова у периоду 01.10.-30.06.2016.	
7.					
8.					
	Стање на дан 30.06.2016. године	258		Стање на дан 31.12.2016. године	257

Табела : Динамика запошљавања

6.2.1. Динамика запошљавања

Завод ће у 2016. години повећати број запослених лица на неодређено време у складу са прописима којима се уређује буџетски систем, **уколико се испуне услови и одобри ново запошљавање** Закључком Комисије за давање сагласности за ново запошљавање и додатно радно ангажовање код корисника јавних средстава. У Заводу један број од



укупног броја запослених лица нема врсту и степен образовања који одговарају потреби процеса и организације рада. Такви запослени представљају затечено стање. То значи да за обављање одређених стручних послова у Заводу нису запослена лица са одговарајућом врстом и степеном образовања. Из тог разлога попуњавање упражњених радних места не може да се изврши прераспоређивањем запослених него запошљавањем нових лица. Са извршењем планиране рационализације радних места тај недостатак ће бити отклоњен. До тада, упркос планираном смањењу броја запослених, може се појавити потреба да се прими у радни однос одређени број лица са одговарајућом врстом и степеном образовања. То се остварује подношењем молбе Комисији Владе у складу са Уредбом о поступку за прибављање сагласности за ново запошљавање и додатно радно ангажовање код корисника јавних средстава („Сл. гласник РС“, бр. 113/2013, 21/2014, 66/2014, 118/2014, 22/2015 и 59/2015).

6.3. Планирана структура запослених

Назив сектора	Име и презиме руководиоца	Број запослених у сектору
Издавачки сектор	Милорад Марјановић	60
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Славица Гутић	26
Сектор финансија	Лепосава Рајковић	15
Сектор за маркетинг и продају	Ана Вранеш	95
Сектор за стратегију и развој	Јелена Ивановић	13
Одељење у Новом Саду	Романца Јовановић	45
Кабинет Директора		8
Директор и главни уредник	Драгољуб Којчић	

Табела: Структура запослених по секторима

Наредна 2016.година ће бити у знаку доношења новог акта о организацији и систематизацији послова у Јавном предузећу Завод за уџбенике.

Директор Завода је, у складу са законским овлашћењима, предузео конкретне кораке у вези са припремањем и израдом новог акта о организацији и систематизацији послова у Јавном предузећу "Завод за уџбенике", Београд. Образовао је радни тим који се обратио стручној служби у Сектору за правне послове и људске ресурсе са одређеним захтевима, након чега је стручна служба започела активности на припремању услова за израду новог акта о организацији и систематизацији послова. Стручна служба је успоставила критеријуме који треба да буду задовољени приликом израде новог акта о



организацији и систематизације послова, а то су: 1) начело рационалности (неопходно је успоставити економичну организациону структуру у секторима, у погледу смањивања броја мањих организационих делова, као и броја запослених, при чему је потребно обезбедити ефикасно и успешно обављање послова и руковођење, уз што мање трошкове); 2) начело функционалности (подразумева успостављање организације вршења послова у складу са њиховом природом, начином обављања и њиховом мјеђусобном функционалном повезаношћу, обезбеђивање остваривања пуне запослености свих извршилаца на одговарајући начин према врсти, сложености и обиму послова); 3) начело доступности права (организација рада треба да буде успостављена на начин којим се у највећој могућој мери, са оптималним бројем запослених, омогућава максимално извршавање закона и задовољавање потреба запослених). У вези са наведеним стручна служба припрема упит који ће директор Завода упутити директорима сектора који су задужени за предлагање броја запослених у свом сектору. На основу упита директори сектора ће извршити одговарајућу анализу и предложити спровођење мера које нарочито подразумевају:

- 1) укидање или обједињавање појединих послова унутар сектора, у складу са потребама процеса и организације рада,
- 2) промену структуре организационих делова унутар сектора и смањивање њихове величине, у циљу ефикаснијег управљања и смањења трошкова,
- 3) преиспитати да ли су информационо-комуникационе технологије у довољној мери уведене у одређене административне послове, ако нису планирати додатно увођење,
- 4) преиспитати да ли су успостављени односи између стручног и административно-техничког и помоћног особља задовољавајући у циљу потреба процеса и организације рада, ако нису побољшати их кроз нову организацију,
- 5) предложити обједињавање заједничких административно-техничких и логистичких послова за више сектора, јединствено техничко одржавање, маркетинг, и сл.
- 6) предложити укидање одређених организационих делова унутар сектора чије постојање није у оправдано,
- 7) предложити спајање организационих делова унутар сектора, односно припајање једног организационог дела другом, у циљу избегавања преклапања послова и смањења трошкова,
- 8) утврдити број запослених за чијим радом престаје потреба у складу са новом организацијом рада,
- 9) предложити начин решавања вишка запослених.

Директор Завода ће, на основу прикупљених података и образложених предлога директора сектора, у 2016. години извршити одговарајућу анализу ради добијања прецизне пројекције о томе колико ће Завод у наредном периоду морати да смањи број запослених и по којој динамици. У ту сврху извршиће рационализацију броја сектора



као највећих организационих делова и успоставити нормативе на основу којих ће број запослених да се сведе на разумну меру, по потреби донети програм решавања вишка запослених у складу са законом, као и предузети друге радње у складу са законом, подзаконским актима и мерама Владе. Циљ је да Завод буде успешно и јако предузеће које ће успешно да се носи са огромном конкуренцијом на тржишту.

2015.	БРОЈ СИСТЕМАТИЗИОВАНИХ РАДНИХ МЕСТА	БРОЈ ЗАПОСЛЕНИХ ПО КАДРОВСКОЈ ЕВИДЕНЦИЈИ	БРОЈ ЗАПОСЛЕНИХ НА НЕОДРЕЂЕНО ВРЕМЕ	БРОЈ ЗАПОСЛЕНИХ НА ОДРЕЂЕНО ВРЕМЕ
I	222	261	255	6
II	222	261	255	6
III	222	259	254	5
IV	222	261	256	5
V	222	260	255	5
VI	222	258	253	5
VII	222	259	254	5
VIII	222	259	254	5
IX	222	259	254	5
X	222	258	253	5
XI	222	260	255	5
XII	222	262	255	7
УКУПНО	222			

Запосленост по месецима за 2015.годину



2016.	БРОЈ СИСТЕМАТИЗОВАНИ Х РАДНИХ МЕСТА	БРОЈ ИЗВРШИЛАЧКИ Х РАДНИХ МЕСТА	ПЛАНИРАНИ БРОЈ ЗАПОСЛЕНИ Х ПО КАДРОВСКОЈ ЕВИДЕНЦИЈ И	ПЛАНИРАНИ БРОЈ ЗАПОСЛЕНИ Х НА НЕОДРЕЂЕН О ВРЕМЕ	ПЛАНИРАНИ БРОЈ ЗАПОСЛЕНИ Х НА ОДРЕЂЕНО ВРЕМЕ
I	222	262		255	7
II	222	261		254	7
III	222	260		253	7
IV	222	260		253	7
V	222	260		253	7
VI	222	259		252	7
VII	222	258		251	7
VIII	222	258		251	7
IX	222	258		251	7
X	222	258		251	7
XI	222	258		251	7
XII	222	257		250	7
УКУПНО	222	257		250	7

Запосленост по месецима за 2016.годину



Редни број	Опис	Број запослених 31.12.2015.	Број запослених 31.12.2016.
1	ВСС	120	118
2	ВС	25	24
3	ВКВ	9	9
4	ССС	77	75
5	КВ	27	27
6	ПК	2	2
7	НК	2	2
	УКУПНО	262	257

Табела: Планирани број запослених по квалификационој структури

Редни број	Опис	Број запослених 31.12.2015.	Број запослених 31.12.2016.
1	До 30 година	13	11
2	30 до 40 година	66	62
3	40 до 50	85	88
4	50 до 60	78	75
5	Преко 60	20	21
	УКУПНО	262	257
	Просечна старост	46,27	46,5

Табела: Планирани број запослених по годинама старости



Редни број	Опис	Број запослених 31.12.2015.	Број запослених 31.12.2016.
1	До 5 година	14	13
2	5 до 10	38	34
3	10 до 15	40	30
4	15 до 20	47	53
5	20 до 25	37	37
6	25 до 30	37	39
7	30 до 35	37	32
8	Преко 35	12	19
	УКУПНО	262	257

Табела : Планирани број запошлених по годинама стажа



Редни број	Сектор/Организациона јединица	Број систематизованих радних места	Број запослених по кадровској евиденцији	Број запослених на неодређено време	ВСС		ВС		ВКВ		ССС		КВ		ПК		НК		УКУПНО	
					Остварено 31.12.2015	План 31.12.2016	Остварено 31.12.2015	План 31.12.2016	Остварено 31.12.2015	План 31.12.2016	Остварено 31.12.2015	План 31.12.2016	Остварено 31.12.2015	План 31.12.2016	Остварено 31.12.2015	План 31.12.2016	Остварено 31.12.2015	План 31.12.2016	Остварено 31.12.2015	План 31.12.2016
1	Издавачки сектор	55	60	57	3	46	46	5	5	2	2	7	7						60	
2	Сектор финансија	17	15	15		8	8	2	2			4	4				1	1	15	
	Сектор за правне послове и људске ресурсе	31	26	25	1	11	11	3	3			7	7	5	5				26	
4	Сектор за маркетинг и	51	95	93	2	20	20	12	12	7	7	40	40	15	15			1	1	3
5	Сектор за стратегију и развој	19	13	13		5	5	2	2	1	1	4	4	1	1				13	
6	Нови Сад	41	45	45		22	22	3	3			15	15	3	3			2	2	45
7	Кабинет	7	8	7	1	6	6					1	1	1	1				8	
	УКУПНО:	221	262	255	7	118	118	27	27	10	10	78	78	25	25			4	4	262

Прилог – 2

Сектор	Радно место	Стручна спрема запослених
--------	-------------	---------------------------



Издавачки сектор	Библиотекар и секретар за послове Програмског савета	Филозофски факултет
Издавачки сектор	Директор Издавачког сектора и уредник за подручје рада машинства и обраде метала	Машински факултет,
Сектор финансија	Директор Сектора финансија	Виша економско-комерцијална школа
Сектор за маркетинг и продају	Директор сектора за маркетинг и продају	Факултет за менаџмент „Браћа Карић“, магистар економских наука
Сектор за стратегију и развој	Директор Сектора за стратегију и развој и менаџер односа с јавношћу	Филозофски факултет
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Домар	Школа за КВ раднике електотехничке струке
Издавачки сектор	Евидентичар припреме и штампе	Правно-биротехничка школа
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Фотокопист	Средња економска школа
Одељење у НС	Фотокопист	Средња школа "17 октобар" у Гроцкој
Издавачки сектор	Графички уредник	Гимназија
Издавачки сектор	Графички уредник	В ст.стр.спреме, специјализација на основу стручности средњег, ВКВ
Издавачки сектор	Графички уредник	Графичка школа
Издавачки сектор	Графички уредник	Факултет техничких наука
Издавачки сектор	Графички уредник	Гимназија
Издавачки сектор	Графички уредник-принт дизајнер	Виша политехничка школа
Издавачки сектор	Графички уредник-принт дизајнер	Факултет техничких наука-дипл. инжењер графичког инжњерства и дизајна
Кабинет директора	Интерни ревизор	Економски факултет
Сектор за маркетинг и продају	Касир-продавац	И ст.стр.спреме, основна школа, НКВ
Сектор за маркетинг и продају	Контролор	Средња грађевинско-саобраћајна школа
Сектор за маркетинг и продају	Контролор	Техничка школа ГСП
Сектор за маркетинг и продају	Контролор	Виша школа за примењену информатику и статистику



Сектор за маркетинг и продају	Контролор	Универзитет МЕГАТРЕНД - Струковни економиста
Одељење у НС	Координатор за анализу тржишта, базу сарадника и рад комерцијалиста на терену	Економски факултет
Издавачки сектор	Коректор	ПМФ
Издавачки сектор	Коректор	Факултет за економију и инжењерски менаџмент
Издавачки сектор	Коректор	Филозофски факултет
Издавачки сектор	Коректор	Усмерено образовање-природно техничке струке
Издавачки сектор	Коректор	Виша економско-комерцијална школа
Издавачки сектор	Коректор	Факултет за медије и комуникацију
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Курир	Машинска школа, трогодишња средња школа, КВ
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Курир	Усмерено образовање (сарадник за наставу)
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Курир	Правно-биротехничка школа
Издавачки сектор	Лектор	Филолошки факултет
Издавачки сектор	Лектор	Филолошки факултет
Издавачки сектор	Лектор	Филолошки факултет
Издавачки сектор	Лектор	Филолошки факултет
Издавачки сектор	Лектор	Филолошки факултет
Издавачки сектор	Лектор	Филолошки факултет
Издавачки сектор	Ликовни уредник	Факултет примењених уметности
Издавачки сектор	Ликовни уредник	Академија уметности - Дипломирани сликар-Професор ликовне културе
Издавачки сектор	Ликовни уредник	Факултет примењених уметности
Издавачки сектор	Ликовни уредник	Академија ликовних уметности
Одељење у НС	Ликовни уредник-дизајнер	Академија уметности
Сектор финансија	Ликвидатор-благајник	Средња школа



Сектор за маркетинг и продају	Магационер	Електротехничка школа
Сектор за маркетинг и продају	магационер	Гимназија
Сектор за маркетинг и продају	магационер	Електротехничка школа
Сектор за маркетинг и продају	магационер	Школа за КВ раднике-трговинско занимање
Издавачки сектор	Одговорни уредник Редакције за предшколско и основно образовање и уредник за енглески језик	Филолошки факултет
Издавачки сектор	Одговорни уредник Редакције за средње образовање	Филолошки факултет
Сектор за маркетинг и продају	Одвајач	Машинска школа
Сектор за маркетинг и продају	Одвајач-транспортни радник	Машинска школа
Сектор за маркетинг и продају	Одвајач-транспортни радник	Аутомеханичарска школа за КВ раднике саобраћајне струке
Сектор за маркетинг и продају	Одвајач-транспортни радник	И ст.стр.спреме, основна школа, НКВ
Сектор за маркетинг и продају	Одвајач-транспортни радник	Саобраћајно-техничка школа
Сектор за маркетинг и продају	Одвајач-транспортни радник	Средња дрвопрерађивачка школа
Сектор за маркетинг и продају	Одвајач-транспортни радник	Аутомеханичарска школа за КВ раднике саобраћајне струке
Сектор за маркетинг и продају	Одвајач-транспортни радник	Графичка школа
Сектор за маркетинг и продају	Одвајач-транспортни радник	Хемијска и прехранбена школа
Сектор за маркетинг и продају	Одвајач-транспортни радник	Прва металопрерађивачка школа
Сектор за маркетинг и продају	Одвајач-транспортни радник	В ст.стр.спреме, специјализација на основу стручности средњег, ВКВ
Сектор за маркетинг и продају	Одвајач-транспортни радник	Саобраћајно-техничка школа
Сектор за маркетинг и продају	оператер на систему	Образовна васпитнај ораганизација преводилачке-техничке струке,
Сектор за маркетинг и продају	оператер на систему	Средња пољопривредно-хемијска школа
Сектор за маркетинг и продају	оператер на систему	Средња економска школа
Сектор за маркетинг и продају	оператер на систему	Машинска школа
Сектор за маркетинг и продају	оператер на систему	Средња трговачка школа-трогодишња
Сектор за маркетинг и продају	Оператер на систему - унос докумената	Средња трговачка школа трогодишња
Сектор за маркетинг и продају	Оператер на систему - унос докумената	Машинска школа



Сектор за маркетинг и продају	Оператер на систему - унос докумената	Управна школа
Сектор за маркетинг и продају	Оператер на систему за унос текста	Гимназија
Сектор за маркетинг и продају	Помоћник директора за послове складиштења	Правни факултет
Издавачки сектор	Помоћник директора Издавачког сектора за штампу и уредник за графичку струку	Технолошки факултет
Сектор финансија	Помоћник директора Сектора финансија за послове рачуноводства	Економски факултет
Сектор за маркетинг и продају	Помоћник директора Сектора за маркетинг и продају	ФОН-дипл. инжењер организационих наука
Сектор за маркетинг и продају	Помоћник директора Сектора за маркетинг и продају	Пољопривредни факултет
Сектор за маркетинг и продају	Помоћник директора Сектора за маркетинг и продају	Правни факултет
Одељење у НС	Помоћник директора Сектора за маркетинг и продају у Одељењу у Новом Саду	Факултет за услужни бизнис
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Помоћник директора Сектора за правне посл. и људске ресурсе за послове из области људских ресурса	Правни факултет
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Помоћник директора Сектора за правне послове и људске ресурсе	Правни факултет
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Помоћник директора Сектора за правне послове и људске ресурсе за комерцијалне послове	Правни факултет
Одељење у НС	Помоћник руководиоца Одељења и уредник за словачки језик	Филозофски факултет
Одељење у НС	Помоћник руководиоца Одељења у Новом Саду и уредник за словачки језик	Филозовски факултет
Одељење у НС	Помоћник шефа магацина с транспортом у Новом Саду	Факултет пословне економије ЕКОНОМИСТА - БАЦХЕЛОР
Сектор за маркетинг и продају	Помоћник шефа магацина са транспортом	Универзитет МЕГАТРЕНД - Струковни економиста
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Портир	Средња пољопривредна школа
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Портир 1	Средња музичка школа



Сектор за правне послове и људске ресурсе	Пословни секретар	Филолошка гимназија
Одељење у НС	Пословни секретар	Средња стручна техничка школа
Сектор за маркетинг и продају	Пословни секретар	Средња трговачка школа
Сектор финансија	Пословни секретар	И ст.стр.спреме, основна школа, НКВ
Издавачки сектор	Пословни секретар	Факултет за менаџмент - Сремски Карловци
Одељење у НС	Пословођа књижаре	В ст.стр.спреме, специјализација на основу стручности средњег, ВКВ
Сектор за маркетинг и продају	Пословођа књижаре	Гимназија
Сектор за маркетинг и продају	Пословођа књижаре	Средња аутосаобраћајна школа
Сектор за маркетинг и продају	Пословођа књижаре	Средња економска школа
Сектор за маркетинг и продају	Пословођа књижаре	Средња школа рачуноводствени смер
Сектор за маркетинг и продају	Пословођа књижаре	Средња економска школа
Сектор за маркетинг и продају	Пословођа књижаре	В ст.стр.спреме, специјализација на основу стручности средњег, ВКВ
Сектор за маркетинг и продају	Пословођа књижаре	Средња економска школа
Одељење у НС	Пословођа књижаре и промотер	Факултет политичких наука
Сектор за маркетинг и продају	Продавац	Филозофски факултет
Сектор за маркетинг и продају	Продавац	ИИИ ст.стр.спреме, трогодишња средња школа, КВ
Сектор за маркетинг и продају	Продавац	Графичка школа
Сектор за маркетинг и продају	Продавац	ИВ ст.стр.спреме, 4 семестра-2 године у Центру за усмерено образовање,
Сектор за маркетинг и продају	Продавац	В ст.стр.спреме, специјализација на основу стручности средњег, ВКВ
Сектор за маркетинг и продају	Продавац	Машинска школа
Одељење у НС	Продавац	Средња трговачка школа
Сектор за маркетинг и продају	Продавац	В ст.стр.спреме, специјализација на основу стручности средњег, ВКВ



Одељење у НС	Продавац	Гимназија
Сектор за маркетинг продају	Продавац	Правно-биротехничка школа
Сектор за маркетинг и продају	Продавац	Средња угоститељска школа
Сектор за маркетинг и продају	Продавац	В ст.стр.спреме, специјализација на основу стручности средњег, ВКВ
Одељење у НС	Продавац	Средња економска школа
Одељење у НС	Продавац	Библиотекарско-књижарска школа
Сектор за маркетинг и продају	Продавац	ВИ ст.стр.спреме, виша школа, ВШ или ВШС, Основне струковне студије И степена 180 ЕСПБ
Сектор за маркетинг и продају	Продавац	Средња економска школа
Сектор за маркетинг и продају	Продавац	Средња економска школа
Сектор за маркетинг и продају	Продавац	Средња трговачка школа
Сектор за маркетинг и продају	Продавац	Гимназија
Одељење у НС	Референт продаје и фактуриста	Средња економска школа
Одељење у НС	Референт продаје и фактуриста	Средња економска школа
Одељење у НС	Референт продаје и фактуриста	Виша пословна школа
Сектор за маркетинг и продају	Референт продаје и фактуриста	Виша хемијско технолошка школа
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Референт за обрачун ауторских хонорара и секретар редакције Одељења	Економски факултет
Сектор за маркетинг и продају	Референт за послове претплате и комисионе продаје	Виша медицинска школа
Сектор за маркетинг и продају	Референт за промотивне и друге манифестације	Филозофски факултет
Сектор за маркетинг продају	Руководилац књижарског центра	Економски факултет
Сектор за маркетинг и продају	Руководилац књижарског центра-Београд	Виша пословна школа- основне струковне студије И-ог
Одељење у НС	Руководилац Одељења и одговорни уредник за језике националних мањина	Филолошки факултет,
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Руководилац Одељења за јавне набавке	Економски факултет



Издавачки сектор	Самостални интернет програмер и уредник информатике и рачунарства за основни и средњи ниво	Машински факултет
Сектор за маркетинг и продају	Самостални референт продаје-комерцијалиста-1.	Виша пословна школа
Сектор за маркетинг и продају	Самостални референт продаје-комерцијалиста-1.	Факултет за медије и комуникације - Сингидунум
Сектор за маркетинг и продају	Самостални референт продаје-комерцијалиста-2.	Правни факултет И степен
Сектор за маркетинг и продају	Самостални референт продаје-комерцијалиста-2.	Средња економска школа
Сектор за маркетинг и продају	Самостални референт продаје-комерцијалиста-2.	В ст.стр.спреме, специјализација на основу стручности средњег, ВКВ
Сектор за маркетинг и продају	Самостални референт за послове транспорта и електро-машинског одржавања	Машински факултет
Издавачки сектор	Самостални сарадник за ванучбеничка издања	Економски факултет
Издавачки сектор	Самостални сарадник за ванучбеничка издања	Факултет политичких наука
Издавачки сектор	Самостални сарадник за ванучбеничка издања	Факултет за услужни бизнис
Сектор за маркетинг и продају	Самостални стручни сарадник за маркетинг, истраживање тржишта и цена	Економски факултет
Сектор финансија	Самостални стручни сарадник у Сектору финансија и уредник за правну групу предмета	Правни факултет за привреду и правосуђе
Сектор финансија	Самостални стручни сарадник за анализу	Виша економска школа
Сектор финансија	Самостални стручни сарадник за цене	Економски факултет
Сектор финансија	Самостални стручни сарадник за девизне послове	Економски факултет
Сектор финансија	Самостални стручни сарадник за финансијско-комерцијалне послове	Економски факултет
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Самостални стручни сарадник ауторских хонорара	Филозофски факултет
Одељење у НС	Самостални стручни сарадник за обрачун зарада у Новом Саду	Економски факултет
Сектор финансија	Самостални стручни сарадник за план	Економски факултет



Сектор за правне послове и људске ресурсе	Самостални стручни сарадник за посл.безбедности и здравља на раду и заштите од пожара	Рударско-геолошки факултет
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Самостални стручни сарадник за правне послове	Правни факултет
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Самостални стручни сарадник за правне послове	Правни факултет
Одељење у НС	Сарадник за административне послове	Гимназија
Одељење у НС	Сарадник за информисање и маркетинг	Академија уметности
Сектор за стратегију и развој	Сарадник за ИТ подршку	Машинска школа
Сектор за стратегију и развој	Сарадник за ИТ подршку	Гимназија
Сектор за стратегију и развој	Сарадник за ИТ подршку	Електропривредна школа
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Сарадник за јавне набавке	Правни факултет- први степен високог образовања
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Сарадник за јавне набавке	Виша економско-комерцијална школа
Сектор за маркетинг и продају	Сарадник за комисиону продају	Виша пословна школа
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Сарадник за компјутерску обраду ауторских хонорара	Гимназија
Сектор за стратегију и развој	Сарадник за корисничку подршку	Гимназија
Сектор за маркетинг и продају	Сарадник за маркетинг	Факултет за туристички менаџмент
Сектор за маркетинг и продају	Сарадник за маркетинг	Факултет пословне економије Мегатренд
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Сарадник за послове архиве и писарнице	Усмерено образовање – трећи ССС
Сектор за маркетинг и продају	Саветник директора Сектора за маркетинг и продају	Машински факултет
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Саветник директора Сектора за правне послове и људске ресурсе	Правни факултет,
Кабинет директора	Саветник Директора у Кабинету Директора и уредник за математику	Математички факултет,
Издавачки сектор	Секретар редакција - уредник	Грађевински факултет



Сектор за правне послове и људске ресурсе	Секретар Завода и директор Сектора за правне послове и људске ресурсе	Правни факултет
Сектор за стратегију и развој	Систем администратор-за сервере	Железничко-техничка школа
Сектор финансија	Стручни сарадник за обрачун зарада	Средња економска школа
Издавачки сектор	Стручни сарадник графичке производње	Рударско-геолошки факултет
Издавачки сектор	Стручни сарадник редакција	Педагошка академија-
Сектор за стратегију и развој	Стручни сарадник за документациони центар	Педагошка академија
Сектор за стратегију и развој	Стручни сарадник за документациони центар	В ст.стр.спреме, специјализација на основу стручности средњег, ВКВ
Сектор финансија	Стручни сарадник за финансије	Факултет за економију и инжењерски менаџмент
Сектор финансија	Стручни сарадник за контирање	Гимназија
Сектор финансија	Стручни сарадник за контирање	Средња економска школа
Сектор финансија	Стручни сарадник за контирање	Средња економска школа
Издавачки сектор	Стручни сарадник за лексикографска издања	Филозофски факултет
Одељење у НС	Стручни сарадник за маркетинг у Новом Саду	Факултет пословне економије
Сектор финансија	Стручни сарадник за наплату потраживања	Факултет за економију и инжењерски менаџмент
Издавачки сектор	Стручни сарадник за наставна средства за друштвено-хуманистичку област	Учитељски факултет
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Стручни сарадник за послове архиве и писарнице	Библиотекарско-књижарска школа
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Стручни сарадник за послове ванредних ситуација	ВИИ ст.стр.спреме, факултет - основне студије ВСС
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Стручни сарадник за праћење реализације ауторских хонорара	Средња економска школа
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Стручни сарадник за правне послове	Правни факултет
Издавачки сектор	Стручни сарадник за припрему текста за штампу	Средња грађевинска школа
Сектор за стратегију и развој	Стручни сарадник заодносно с јавношћу и маркетинг	Факултет за менаџмент - Мегатренд универзитет



Сектор за стратегију и развој	Стручни сарадник заодносе с јавношћу и маркетинг	Факултет за финансијски менаџмент и осигурање
Сектор за стратегију и развој	Стручни сарадник заодносе с јавношћу и маркетинг	Факултет за пословне студије-Мегатренд универзитет
Сектор за правне послове	Стручни сарадник за јавне набавке	ФОН-дипл. инжењер организационих наука
Издавачки сектор	Шеф Одељења лексикографије и уредник за лексикографска издања	Факултет политичких наука
Сектор за стратегију и развој	Шеф ЦИТ-а	Висока школа струковних студија за информационе и комуникационе технологије
Издавачки сектор	Шеф графичких уредника	Гимназија
Кабинет директора	Шеф кабинета Директора	Факултет за медије и комуникацију
Одељење у НС	Шеф магацина с транспортом	Факултет за менаџмент у Новом Саду
Сектор за маркетинг и продају	Шеф магацина с транспортом	Факултет за економију и инжењерски менаџмент
Сектор за маркетинг и продају	Шеф малопродаје-2.	Виша школа струковних студија за економију и управу-ЕСПБ 180 бодова
Издавачки сектор	Шеф Одељења лектуре и коректуре	Филолошки факултет
	Шеф Одељења интерне ревизије	Економски факултет
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Шеф Одељења за ауторско и сродна права-1.	Правни факултет
Издавачки сектор	Шеф плана и анализе и уредник за економску групу предмета	Факултет за пословне студије - основне студије "Мегатренд", ссс7/2
Издавачки сектор	Уредник издања за предшколски узраст	Филолошки факултет
Издавачки сектор	Уредник издања за васпитање и образовање деце ометене у развоју	Дефектолошки факултет
Издавачки сектор	Уредник за романске језике	Филолошки факултет - Професор француског језика
Издавачки сектор	Уредник за биологију, животну средину	ПМФ
Издавачки сектор	Уредник за друштвену групу предмета	Филозофски факултет
Издавачки сектор	Уредник за физику и техничко образовање	ПМФ
Издавачки сектор	Уредник за географију и шумарство, геологију и хидрометеорологију	ПМФ



Издавачки сектор	Уредник за хемију и подручје рада хемија и неметали	ПМФ
Издавачки сектор	Уредник за историју за основну школу и Уредник за историју за средњу школу и за веронауку	Филозофски факултет, CCC-7/1
Издавачки сектор	Уредник за лексикографска издања	Филозофски факултет
Издавачки сектор	Уредник за лексикографска издања	Филолошки факултет
Издавачки сектор	Уредник за лексикографска издања	Факултет политичких наука
Издавачки сектор	Уредник за лексикографска издања	Филолошки факултет
Издавачки сектор	Уредник за лектуру	Филозофски факултет CCC-7/1
Издавачки сектор	Уредник за мађарски језик	Филозофски факултет
Издавачки сектор	Уредник за музичку културу, ликовну културу и уметност	Факултет ликовних уметности
Издавачки сектор	Уредник за немачки и руски језик	Филолошки факултет
Издавачки сектор	Уредник за почетно читање и писање и природу и друштво исСвет око нас	Учитељски факултет
Издавачки сектор	Уредник за подручје рада трговина, угоститељство и туризам	ПМФ
Издавачки сектор	Уредник за психологију и педагогију	Филозофски факултет
Издавачки сектор	Уредник за реализацију наставних средстава	Архитектонски факултет
Издавачки сектор	Уредник за румунски језик	Филозофски факултет
Одељење у НС	Уредник за русински језик	Филолошки факултет
Одељење у НС	Уредник за српски као нематерњи и лектор	Филозофски факултет
Издавачки сектор	Уредник за техничко-технолошку област	Архитектонски факултет
Издавачки сектор	Уредник за текстилство и кожарство, обрада дрвета и рударство	Технолошки факултет
Сектор за маркетинг и продају	Виљушкареста-2.	Средња пољопривредна школа
Сектор за маркетинг и продају	Виљушкареста-2.	Виша пословна школа струковних студија "Чачак"
Сектор за маркетинг и продају	Виљушкареста-1.	Машинска школа
Сектор за маркетинг и продају	Виши самостални референт продаје	Машински факултет
Кабинет директора	Возач Директора	ИИИ ст.стр.спреме, трогодишња средња школа, КВ



Сектор за маркетинг и продају	возач моторног возила	Средња пољопривредна школа
Сектор за маркетинг и продају	возач моторног возила	Средња аутосаобраћајна школа
Сектор за маркетинг и продају	возач моторног возила	Железничко-техничка школа
Сектор за маркетинг и продају	возач моторног возила	Техничка школа ГСП - Возач моторних возила
Сектор за маркетинг и продају	возач моторног возила	Машинска школа
Сектор за маркетинг и продају	возач моторног возила	Средња аутосаобраћајна школа
Сектор за маркетинг и продају	возач моторног возила	Средња аутосаобраћајна школа
Сектор за маркетинг и продају	возач моторног возила	Машинска школа
Сектор за маркетинг и продају	Заменик пословође књижаре	Средња економска школа
Сектор за маркетинг и продају	Заменик пословође књижаре	Виша економско-комерцијална школа
Сектор за маркетинг и продају	Заменик пословође књижаре	Усмерено образовање
Сектор за маркетинг и продају	Заменик пословође књижаре	Средња трговачка школа
Сектор за маркетинг и продају	Заменик пословође књижаре	Машинска школа
Сектор за маркетинг и продају	Заменик пословође књижаре	Студије првог степена - Основне академске студије 180 ЕСПБ
Сектор за маркетинг и продају	Заменик пословође књижаре	Правно-биротехничка школа

Квалификациона структура запослених по секторима, радним местима и стручној спреми (**допуна прилога 2**)



6.4. Исплаћене зараде у 2015. години и план зарада за 2016. годину

Маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2015. годину

План	УКУПНО			СТАРОЗАПОСЛЕНИ			НОВОЗАПОСЛЕНИ			ПОСЛОВОДСТВО			
2015	Број зап.	Маса зарада	Просечна зарада	Број зап.	Маса зарада	Просечна зарада	Број зап.	Маса зарада	Просечна зарада	Број зап.	Маса зарада	Просечна зарада	износ уплате у РС буџет (Бруто-1)
	$a=d+g+j$	$b=e+x+k$	$c=b/a$	д	е	$\phi=e/d$	г	х	$и=x/g$	ј	к	$л=k/j$	$л=k/j$
I	263	20.692.435	78.678	256	19.499.568	76.170				7	1.192.867	170.409	2.156.555
II	263	20.692.435	78.678	256	19.499.568	76.170				7	1.192.867	170.409	2.156.555
III	263	20.692.435	78.678	256	19.499.568	76.170				7	1.192.867	170.409	2.156.555
IV	263	20.692.435	78.678	256	19.499.568	76.170				7	1.192.867	170.409	2.156.555
V	263	20.692.435	78.678	256	19.499.568	76.170				7	1.192.867	170.409	2.156.555
VI	263	20.692.435	78.678	256	19.499.568	76.170				7	1.192.867	170.409	2.156.555
VII	263	20.692.435	78.678	256	19.499.568	76.170				7	1.192.867	170.409	2.156.555
VIII	263	20.692.435	78.678	256	19.499.568	76.170				7	1.192.867	170.409	2.156.555
IX	263	20.692.435	78.678	256	19.499.568	76.170				7	1.192.867	170.409	2.156.555
X	263	20.692.435	78.678	256	19.499.568	76.170				7	1.192.867	170.409	2.156.555
XI	263	20.692.435	78.678	256	19.499.568	76.170				7	1.192.867	170.409	2.156.555
XII	263	20.692.435	78.678	256	19.499.568	76.170				7	1.192.867	170.409	2.156.555
УКУПНО		248.309.220			233.994.816						14.314.404		25.878.660
ПРОСЕК	263	20.692.435	78.678	256	19.499.568	76.170				7	1.192.867	170.409	

*старозапослени у 2015. години су они запослени који су били у радном односу у предузећу у децембру 2014. године

Напомена: Маса у бруто износу исказана **после** примене Закона о привременом уређивању основица за обрачун и исплату плата, односно зарада и других сталних примања код корисника јавних средстава.



6.4.1 Исплаћена маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2015. годину

ИСПЛАТА 2015.	УКУПНО			СТАРОЗАПОСЛЕНИ			НОВОЗАПОСЛЕНИ			ПОСЛОВОДСТВО		просечна зарада
	број запослених	Маса зарада	просечна зарада	број запослених	Маса зарада	просечна зарада	број запослених	Маса зарада	просечна зарада	број запослених	Маса зарада	
I	257	20.307.718	79.018	250	19.067.092	76.268				7	1.240.626	161.484
II	257	19.974.172	77.720	250	18.746.730	74.987				7	1.227.442	175.349
III	256	20.003.838	78.140	249	18.759.419	75.339				7	1.244.419	177.774
IV	258	20.379.528	78.990	251	19.138.190	76.248				7	1.241.338	177.334
V	259	20.397.059	78.753	252	19.080.143	75.715				7	1.316.916	188.130
VI	257	20.531.290	79.888	250	19.362.930	77.452				7	1.168.360	166.909
VII	256	20.684.092	80.797	249	19.441.810	78.080				7	1.242.282	177.469
VIII	256	20.001.819	78.132	249	18.770.992	75.386				7	1.230.827	175.832
IX	256	20.304.459	79.314	249	19.078.784	76.622				7	1.225.675	175.096
X	255	20.217.232	79.283	248	18.989.212	76.569				7	1.228.020	175.431
XI	260	20.692.435	79.586	253	19.464.415	76.934				7	1.228.020	175.431
XII	262	20.692.435	78.979	255	19.464.415	76.331				7	1.228.020	175.431
УКУПНО		244.186.077	79.050		229.364.132						14.821.945	
ПРОСЕК			79.050									
* старозапослени у 2015. години су они запослени који су били у радном односу у децембру 2014. године												
** исплата са проценom до краја године												
Напомена: Маса у бруто износу исказана после примене Закона о привременом уређивању основица за обрачун и исплату плата ,односно зарада код корисника јавних средстава.												



6.4.2 ОБРАЧУН И ИСПЛАТА ЗАРАДА У 2015. ГОДИНИ

МЕСЕЦ	ИСПЛАЋЕН БРУТО II У 2015.ГОДИНИ	ОБРАЧУНАТ БРУТО II У 2015.ГОДИНИ ПРЕ ПРИМЕНЕ ЗАКОНА*	ОБРАЧУНАТ БРУТО II У 2015.ГОДИНИ ПОСЛЕ ПРИМЕНЕ ЗАКОНА*	ИЗНОС УПЛАТЕ У РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ 3-4 БУЏЕТ
1.	2.	3.	4.	5.
ЈАНУАР	23.942.800	25.984.673	23.942.800	2.041.873
ФЕБРУАР	23.549.549	25.647.216	23.549.549	2.097.667
МАРТ	23.584.525	25.926.198	23.584.525	2.341.673
АПРИЛ	24.027.464	26.164.811	24.027.464	2.137.347
МАЈ	24.048.133	26.254.661	24.048.133	2.206.528
ЈУН	24.206.391	26.268.332	24.206.391	2.061.941
ЈУЛ	24.386.544	26.275.755	24.386.544	1.889.211
АВГУСТ	23.582.145	25.304.249	23.582.145	1.722.104
СЕПТЕМБАР	23.938.957	26.039.307	23.938.957	2.100.350
ОКТОБАР	23.836.117	25.852.723	23.836.117	2.016.606
НОВЕМБАР	24.396.381	26.938.959	24.396.381	2.542.578
ДЕЦЕМБАР	24.396.381	26.938.959	24.396.381	2.542.578
УКУПНО	287.895.387	313.595.843	287.895.387	25.700.456

* Закон о привременом уређивању основица за обрачун и исплату плата, односно зарада и других сталних примања код корисника јавних средстава

Просечна бруто зарада за 2015. годину **после** примене Закона о умањењу је 79.050,00 динара, а планирана просечна бруто зарада за 2016 годину после примене Закона о умањењу зарада је 79.275,00 динара. Просечна бруто зарада је увећана за 2016 годину за 0,4 % по основу минулог рада.



6.4.3 Маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2016. годину

ПЛАН 2016.	УКУПНО			СТАРОЗАПОСЛЕНИ			НОВОЗАПОСЛЕНИ			ПОСЛОВОДСТВО		
	број запослених	Маса зарада	просечна зарада	број запослених	Маса зарада	просечна зарада	број запослених	Маса зарада	просечна зарада	број запослених	Маса зарада	просечна зарада
I	262	22.936.800	87.545	255	21.604.800	84.725				7	1.332.000	190.286
II	262	22.936.800	87.545	255	21.604.800	84.725				7	1.332.000	190.286
III	262	22.936.800	87.545	255	21.604.800	84.725				7	1.332.000	190.286
IV	262	22.936.800	87.545	255	21.604.800	84.725				7	1.332.000	190.286
V	262	22.936.800	87.545	255	21.604.800	84.725				7	1.332.000	190.286
VI	262	22.936.800	87.545	255	21.604.800	84.725				7	1.332.000	190.286
VII	262	22.936.800	87.545	255	21.604.800	84.725				7	1.332.000	190.286
VIII	262	22.936.800	87.545	255	21.604.800	84.725				7	1.332.000	190.286
IX	262	22.936.800	87.545	255	21.604.800	84.725				7	1.332.000	190.286
X	262	22.936.800	87.545	255	21.604.800	84.725				7	1.332.000	190.286
XI	262	22.936.800	87.545	255	21.604.800	84.725				7	1.332.000	190.286
XII	262	22.936.800	87.545	255	21.604.800	84.725				7	1.332.000	190.286
УКУПНО		275.241.600			259.257.600						15.984.000	
ПРОСЕК			87.545									
*старозапослени у 2016. години су они запослени који су били у радном односу у предузећу у децембру 2015. године												
Напомена: Маса у бруто износу исказана пре примене Закона о привременом уређивању основица за обрачун и исплату плата ,односно зарада код корисника јавних средстава.												



Маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2016. годину

ПЛАН 2016.	УКУПНО			СТАРОЗАПОСЛЕНИ			НОВОЗАПОСЛЕНИ			ПОСЛОВОДСТВО			Износ уплате у буџет РС (брuto -1)
	број запослених	Маса зарада	просечна зарада	број запослених	Маса зарада	просечна зарада	број запослених	Маса зарада	просечна зарада	број запослених	Маса зарада	просечна зарада	
I	262	20.770.130	79.275	255	19.542.110	76636				7	1.228.020	175.431	2.166.670
II	262	20.770.130	79.275	255	19.542.110	76636				7	1.228.020	175.431	2.166.670
III	262	20.770.130	79.275	255	19.542.110	76636				7	1.228.020	175.431	2.166.670
IV	262	20.770.130	79.275	255	19.542.110	76636				7	1.228.020	175.431	2.166.670
V	262	20.770.130	79.275	255	19.542.110	76636				7	1.228.020	175.431	2.166.670
VI	262	20.770.130	79.275	255	19.542.110	76636				7	1.228.020	175.431	2.166.670
VII	262	20.770.130	79.275	255	19.542.110	76636				7	1.228.020	175.431	2.166.670
VIII	262	20.770.130	79.275	255	19.542.110	76636				7	1.228.020	175.431	2.166.670
IX	262	20.770.130	79.275	255	19.542.110	76636				7	1.228.020	175.431	2.166.670
X	262	20.770.130	79.275	255	19.542.110	76636				7	1.228.020	175.431	2.166.670
XI	262	20.770.130	79.275	255	19.542.110	76636				7	1.228.020	175.431	2.166.670
XII	262	20.770.130	79.275	255	19.542.110	76636				7	1.228.020	175.431	2.166.670
УКУПНО		249.241.560			234.505.320						14.736.240		
ПРОСЕК			79.275										

*старозапослени у 2016. години су они запослени који су били у радном односу у предузећу у децембру 2015. године

Напомена: Маса у бруто износу исказана после примене Закона о привременом уређивању основица за обрачун и исплату плата ,односно зарада код корисника јавних средстава. Маса је увећана за 0,4% по основу минулог рада.



ОБРАЧУН И ИСПЛАТА ЗАРАДА ЗА 2016. ГОДИНУ

МЕСЕЦ	ИСПЛАТА БРУТО П У 2016.ГОДИНИ	ОБРАЧУНАТ БРУТО П У 2016.ГОДИНИ ПРИМЕНЕ ЗАКОНА*	ОБРАЧУНАТ БРУТО П У 2016.ГОДИНИ ПРИМЕНЕ ЗАКОНА*	ИЗНОС УПЛАТЕ У БУЏЕТ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ 3-4
1.	2.	3.	4.	5.
ЈАНУАР	24.487.983	27.042.487	24.487.983	2.554.504
ФЕБРУАР	24.487.983	27.042.487	24.487.983	2.554.504
МАРТ	24.487.983	27.042.487	24.487.983	2.554.504
АПРИЛ	24.487.983	27.042.487	24.487.983	2.554.504
МАЈ	24.487.983	27.042.487	24.487.983	2.554.504
ЈУН	24.487.983	27.042.487	24.487.983	2.554.504
ЈУЛ	24.487.983	27.042.487	24.487.983	2.554.504
АВГУСТ	24.487.983	27.042.487	24.487.983	2.554.504
СЕПТЕМБАР	24.487.983	27.042.487	24.487.983	2.554.504
ОКТОБАР	24.487.983	27.042.487	24.487.983	2.554.504
НОВЕМБАР	24.487.983	27.042.487	24.487.983	2.554.504
ДЕЦЕМБАР	24.487.983	27.042.487	24.487.983	2.554.504
УКУПНО	293.855.796	324.509.844	293.855.796	30.654.048

* Закон о привременом уређивању основица за обрачун и исплату плата, односно зарада и других сталних примања код корисника јавних средстава



6.5 Планиране накнаде члановима Надзорног одбора

6.5.1. Планиране накнаде члановима Надзорног одбора у бруто износу

у динарима									
План 2015	Надзорни одбор						УКУПНО		Износ уплате у буџет РС
	број чланова	маса накнаде	за просечна накнада члана	накнада председника	накнада заменика	УКУПНА маса	УКУПНО-број НО	УКУПНО маса НО	
I	5(4+1)	351.946	63.990	95.986		351.946	5	351.946	39.105
II	5(4+1)	351.946	63.990	95.986		351.946	5	351.946	39.105
III	5(4+1)	351.946	63.990	95.986		351.946	5	351.946	39.105
IV	5(4+1)	351.946	63.990	95.986		351.946	5	351.946	39.105
V	5(4+1)	351.946	63.990	95.986		351.946	5	351.946	39.105
VI	5(4+1)	351.946	63.990	95.986		351.946	5	351.946	39.105
VII	5(4+1)	351.946	63.990	95.986		351.946	5	351.946	39.105
VIII	5(4+1)	351.946	63.990	95.986		351.946	5	351.946	39.105
IX	5(4+1)	351.946	63.990	95.986		351.946	5	351.946	39.105
X	5(4+1)	351.946	63.990	95.986		351.946	5	351.946	39.105
XI	5(4+1)	351.946	63.990	95.986		351.946	5	351.946	39.105
XII	5(4+1)	351.946	63.990	95.986		351.946	5	351.946	39.105
УКУПНО		4.223.352				4.223.352		4.223.352	469.260
ПРОСЕК									

Напомена: Накнаде у бруто износу исказане у **после** примене Закона о привременом уређивању основица за обрачун и исплату плата, односно зарада и других сталних примања код корисника јавних средстава.



Накнаде Надзорног одбора у бруто износу

у динарима									
ИСПЛАТА 2015	Надзорни одбор						УКУПНО		Износ уплате у буџет РС
	број чланова	маса накнаде	за просечна накнада члана	накнада председника	накнада заменика	УКУПНА маса	УКУПНО-број НО	УКУПНО маса НО	
I	5(4+1)	343.393	62.435	93.654		343.393	5	343.393	38.155
II	5(4+1)	343.393	62.435	93.654		343.393	5	343.393	38.155
III	5(4+1)	351.946	63.990	95.986		351.946	5	351.946	39.105
IV	5(4+1)	361.543	66.389	95.986		361.543	5	361.543	40.171
V	5(4+1)	361.543	66.389	95.986		361.543	5	361.543	40.171
VI	5(4+1)	361.543	66.389	95.986		361.543	5	361.543	40.171
VII	5(4+1)	361.543	66.389	95.986		361.543	5	361.543	40.171
VIII	5(4+1)	361.543	66.389	95.986		361.543	5	361.543	40.171
IX	5(4+1)	361.543	66.389	95.986		361.543	5	361.543	40.171
X	5(4+1)	361.543	66.389	95.986		361.543	5	361.543	40.171
XI	5(4+1)	361.543	66.389	95.986		361.543	5	361.543	40.171
XII	5(4+1)	361.543	66.389	95.986		361.543	5	361.543	40.171
УКУПНО		4.292.619				4.292.619		4.292.619	476.954
ПРОСЕК									

Напомена: Накнаде у бруто износу исказане у **после** примене Закона о привременом уређивању основица за обрачун и исплату плата, односно зарада и других сталних примања код корисника јавних средстава.



Накнаде Надзорног одбора у бруто износу

у динарима								
План 2016	Надзорни одбор						УКУПНО	
	број чланова	маса накнаде	за просечна накнада члана	накнада председника	накнада заменика	УКУПНА маса	УКУПНО-број НО	УКУПНО маса за НО
I	5(4+1)	401.715	73.766	106.651		401.715	5	401.715
II	5(4+1)	401.715	73.766	106.651		401.715	5	401.715
III	5(4+1)	401.715	73.766	106.651		401.715	5	401.715
IV	5(4+1)	401.715	73.766	106.651		401.715	5	401.715
V	5(4+1)	401.715	73.766	106.651		401.715	5	401.715
VI	5(4+1)	401.715	73.766	106.651		401.715	5	401.715
VII	5(4+1)	401.715	73.766	106.651		401.715	5	401.715
VIII	5(4+1)	401.715	73.766	106.651		401.715	5	401.715
IX	5(4+1)	401.715	73.766	106.651		401.715	5	401.715
X	5(4+1)	401.715	73.766	106.651		401.715	5	401.715
XI	5(4+1)	401.715	73.766	106.651		401.715	5	401.715
XII	5(4+1)	401.715	73.766	106.651		401.715	5	401.715
УКУПНО		4.820.580				4.820.580		4.820.580
ПРОСЕК								

Напомена: Накнаде у бруто износу исказане у **пре** примене Закона о привременом уређивању основица за обрачун и исплату плата, односно зарада и других сталних примања код корисника јавних средстава.



Накнаде Надзорног одбора у бруто износу

у динарима									
План 2016	Надзорни одбор						УКУПНО		Износ уплате у буџет РС
	број чланова	маса накнаде	за просечна накнада члана	накнада председника	накнада заменика	УКУПНА маса	УКУПНО- број НО	УКУПНО маса за НО	
I	5(4+1)	361.543	66.390	95.986		361.543	5	361.543	40.172
II	5(4+1)	361.543	66.390	95.986		361.543	5	361.543	40.172
III	5(4+1)	361.543	66.390	95.986		361.543	5	361.543	40.172
IV	5(4+1)	361.543	66.390	95.986		361.543	5	361.543	40.172
V	5(4+1)	361.543	66.390	95.986		361.543	5	361.543	40.172
VI	5(4+1)	361.543	66.390	95.986		361.543	5	361.543	40.172
VII	5(4+1)	361.543	66.390	95.986		361.543	5	361.543	40.172
VIII	5(4+1)	361.543	66.390	95.986		361.543	5	361.543	40.172
IX	5(4+1)	361.543	66.390	95.986		361.543	5	361.543	40.172
X	5(4+1)	361.543	66.390	95.986		361.543	5	361.543	40.172
XI	5(4+1)	361.543	66.390	95.986		361.543	5	361.543	40.172
XII	5(4+1)	361.543	66.390	95.986		361.543	5	361.543	40.172
УКУПНО		4.338.516				4.338.516		4.338.516	482.064
ПРОСЕК									

Напомена: Накнаде у бруто износу исказане у **после** примене Закона о привременом уређивању основица за обрачун и исплату плата , односно зарада и других сталних примања код корисника јавних средстава.



ПЛАН ФИНАНСИЈСКИХ СРЕДСТАВА ЗА НАБАВКУ ДОБАРА, РАДОВА И УСЛУГА – ТЕКУЋЕ ОДРЖАВАЊЕ

Све инвестиције приказане у табели 29 реализују се из **сопствених средстава**. Ивестиције ће се реализовати у односу на приходе остварене у 2015. години.

у динарима							
редни број	ПОЗИЦИЈА	Реализација у 2015. години	Планирано за 2016. годину	План за први квартал 2016.	План за други квартал 2016.	План за трећи квартал 2016.	План за четврти квартал 2016.
Добра							
1	папир за штампу	1.000.000	60.000.000	20.000.000		40.000.000	
2	материјал за техничко		15.000.000	3.000.000	5.000.000	3.000.000	4.000.000
3	канцеларијски материјал тонери и кетрици папир за фотокопирање	1.300.000	2.000.000	500.000	500.000	500.000	500.000
4	средства за одржавање хигијене	2.000.000	3.000.000	750.000	750.000	750.000	750.000
5	материјал за паковање	300.000	700.000		350.000	350.000	
6	ситан инвентар и материјал	250.000	1.000.000	400.000	200.000	300.000	100.000
7	потрошни материјал	1.600.000	3.000.000	700.000	700.000	700.000	900.000
8	гориво и мазива	6.900.000	9.000.000	2.000.000	1.500.000	3.500.000	2.000.000
9	радна и заштитна одећа	490.000	500.000	300.000	50.000	50.000	100.000
10	стручна литература за запослене	500.000	800.000	500.000	100.000	100.000	100.000
11	хардвер	1.300.000	9.500.000	7.000.000			2.500.000
12	софтвери	2.000.000	5.200.000	3.000.000	2.200.000		
13	мрежна опрема		600.000	300.000			300.000



14	канцеларијски намештај	220.000	500.000	300.000			200.000
15	клима уређаји	44.000	300.000	200.000		100.000	
16	плаћање лиценце Нав. Динам.	1.600.000	1.700.000		1.700.000		
17	лиценце Антивирус	400.000	450.000	450.000			
18	Одржавање софтвера (Синтегра, Плате)	1.700.000	1.730.000	432.500	432.500	432.500	432.500
19	Теретна возила – 2 возила	0	4.000.000	4.000.000			
Услуге							
20	издавачке и штампарске услуге	120.000.000	182.000.000	10.000.000	10.000.000	150.000.000	12.000.000
21	припрема за штампу	400.000	500.000	100.000	50.000	300.000	50.000
22	холограми		1.000.000	100.000	100.000	700.000	100.000
23	наставна средства и снимање ЦД-а	6.400.000	9.000.000	1.000.000	500.000	7.000.000	500.000
24	услуге одржавања и поправке возног парка	3.700.000	4.800.000	2.000.000	1.000.000	1.000.000	800.000
25	текуће одржавање основних средстава	3.900.000	5.000.000	2.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
26	одржавање лифтова	300.000	400.000	100.000	100.000	100.000	100.000
27	телекомуникационе услуге (фиксни телефон, мобилни телефон, интернет, 3г модеми, праћење возила, Ј2ВПН, Бизлинк, Мобилне картице за фискалне штампаче, Виртуелни сервер)	10.600.000	10.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	3.000.000
28	финансијске услуге премија осигурања	7.000.000	8.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
29	осигурање возила	400.000	400.000	100.000	100.000	100.000	100.000
30	додатни пензионин фонд						
31	ревизија финансијских извештаја	500.000	500.000			500.000	
32	консултантске услуге	490.000	3.000.000	700.000	700.000	700.000	900.000
33	услуга омладинске задруге на анг		0				



34	рекламне услуге-оглашавање у медијима	2.300.000	2.500.000	600.000	600.000	700.000	600.000
35	трошкови реклама у књигама	5.100.000	5.000.000	3.000.000	500.000	1.000.000	500.000
36	рекламно пропагандни материјал са промотивним софтвером	1.400.000	1.500.000	300.000	300.000	700.000	200.000
37	репрезентација	780.000	800.000	200.000	200.000	200.000	200.000
38	правне услуге		500.000	100.000	100.000	100.000	200.000
39	обезбеђење објеката	11.000.000	11.000.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	3.200.000
40	образовање и професионално оспособљавање	900.000	0				
41	стручни семинари	600.000	4.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
42	здравствене услуге и систематски прегледи		2.000.000	2.000.000			
43	закуп пословног простора	4.000.000	4.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
44	сајамски простор и уређење	5.100.000	5.000.000	300.000	200.000	4.000.000	500.000
45	роба за даљу продају	5.000.000	4.000.000	500.000	1.000.000	2.000.000	500.000
46	електрична енергија	6.300.000	7.000.000	2.000.000	1.500.000	2.000.000	1.500.000
47	Ангажовање лица за привремене и повремене послове	12.000.000	16.100.000	5.100.000	2.100.000	6.100.000	2.800.000
48	Агенција за одржавање хигијене, сопственим материјалом у просторијама Завода		3.000.000	750.000	750.000	750.000	750.000
49	реконструкција у пословном објекту Обилићев венац		2.000.000			2.000.000	
50	реконструкција у пословном објекту Жарково		5.500.000	0	0	5.500.000	0
51	реконструкција у пословном објекту Нови Сад		1.500.000	0	0	1.500.000	
52	уређење Књижара		3.000.000	500.000	1.000.000	1.000.000	500.000
УКУПНО		229.774.000	416.280.000	81.382.500	43.082.500	245.932.500	45.882.500



Табела 29: Планирана финансијска средства за текуће одржавање



Образложење планираних финансијских средстава за текуће одржавање

Нове канцеларије – Жарково (Београд)

Канцеларије у Милорада Јовановића (Београд) потребно је проширити због потреба Сектора за маркетинг и продају, услед евентуалног повећања броја запослених у том сектору. Потребно је обезбедити одговарајућу инфраструктуру за новозапослене.

Информационо-комуникационе технологије

Куповина Сервера за функционисање локалног домена са windows оперативним системима за сервере, као и десктоп рачунаре и мониторе у износу од 9.000.000 динара.

Резервне делове за одржавање ИТ опреме у износу од 510.000 динара.

Лиценце за нови софтвер као и израду модула у НАВ-у за Ауторске хонораре и VI решење – обједињавање база NAV-a у износу од 5.360.000 динара.

Текуће одржавање НАВ-а и софтвера за малопродају у износу од 1.730.000 динара.

Телекомуникационе услуге и одржавање Телефонске централе, мреже рачунара, мобилна телефонија, фиксна телефонија, GPS, Тонери за штампаче и факс уређај у укупном износу од 12.970.000 динара.

Захтев за куповину 2 нова теретна возила оправдавамо реалном потребом за несметано функционисање комерцијалиста на терену. наиме, располажемо са 11 теретних возила, распоређених на Београд, Ниш и Нови Сад. То су возила која имају велику километражу и све су већи трошкови одржавања, а поставља се и питање безбедности. стога нам је неопходна набавка нових возила. задња набавка теретног возила је била у 2008 години.



Возила су нам потребна за бољу комуникацију са професорима и ђацима на терену као и за обилазак школа у свим регионима Републике Србије. Возила ће се користити за превоз књига, а у кампањи за превоз рекламног материјала.

У складу са набавком нових возила планирали смо и повећање трошкова горива за 2.000.000 динара у односу на планиране трошкове горива у 2015. Години, у износу од 9.000.000,00 динара.

Стручни семинари су планирани у износу од 4.000.000 динара за 3.500.000 динара више у односу на планиране трошкове семинара у 2015-ој години због едукације запослених у сектору Маркетинга и продаје.



8. ЗАДУЖЕНОСТ

8.1. Кредитна задуженост

Завод за уџбенике није кредитно задужен.

8.2. Неизмирена дуговања и ненаплаћена потраживања

у динарима											
Р. бр		СТАЊЕ НА ДАН 31.12. 2015. ГОДИНЕ		СТАЊЕ НА ДАН 31.03. 2016. ГОДИНЕ		СТАЊЕ НА ДАН 30.06. 2016. ГОДИНЕ		СТАЊЕ НА ДАН 30.09. 2016. ГОДИНЕ		СТАЊЕ НА ДАН 31.12. 2016. ГОДИНЕ	
		Ненаплаћен а потраживања (конто 20 - 24, 27)	Неизмирен е обавезе (конто 43-46)	Ненаплаћен а потраживања	Неизмирен е обавезе (конто 43 - 46)	Ненаплаћен а потраживања (конто 20 - 24, 27)	Неизмирен е обавезе (конто 43-46)	Ненаплаћен а потраживања (конто 20 - 24, 27)	Неизмирен е обавезе (конто 43-46)	Ненаплаћен а потраживања (конто 20 - 24, 27)	Неизмирен е обавезе (конто 43-46)
1.	Физичка лица	720.000	0	100.000		60.000	0	150.000	0	80.000	0
2.	Привредни субјекти	39.950.000	7900000	40.000.000	2.000.000	20.000.000	3.000.000	100.000.000	4.000.000	30.000.000	2.000.000
3.	Привредна друштва са већинским државним власништвом	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.	Државни органи и органи локалне власти	34.603.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.	Установе (здравство, образовање, култура...)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	УКУПНО	75.273.000	7.900.000	40.100.000	2.000.000	20.060.000	3.000.000	100.150.000	4.000.000	30.080.000	2.000.000

Табела 30: Неизмирена дуговања и ненаплаћена потраживања



9. СРЕДСТВА ЗА ПОСЕБНЕ НАМЕНЕ

Р. бр.	Позиција	Реализација у 2015. години	Планирано за 2016. годину	План за први квартал 2016.	План за други квартал 2016.	План за трећи квартал 2016.	План за четврти квартал 2016.
1.	Спонзорство	0	0	0	0	0	0
2.	Донације	1.000.000	1.000.000	250.000	250.000	250.000	250.000
3.	Хуманитарне активности		0	0	0	0	0
4.	Спортске активности		0	0	0	0	0
5.	Репрезентација	780.000	800.000	200.000	200.000	200.000	200.000
6.	Реклама и пропаганда	8.800.000	9.000.000	2.500.000	2.000.000	2.000.000	2.500.000

Табела 32: Табела средстава за посебне намене

Планирана донација у 2016 години у износу од 1.000.000,00 динара предвиђена је за изградњу храма Светог Саве.

Реализована средства донације у 2015 години била су такође за изградњу храма Светог Саве.



10. ПЛАН ЦЕНА

.

Правни основ за доношење Одлуке о повећању и смањењу цена у складу са Чланом 35. Закона о учбеницима је Статут Завода, чланови 26 и 27.

Одлуку доноси директор Завода на предлог Стручног колегијума.

Јавно предузеће Завод за учбенике Београд ће одредити малопродајну цену својих учбеника у складу са одредбама Закона о учбеницима објављеног у Службеном гласнику РС 12.08.2015, односно највише до нивоа цена коју одреди министарство просвете.

11. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

Правни основ за управљање ризицима у Заводу чини Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору (Службени гласник РС, бр. 99/2011 и 106/2013).

На основу Извештаја ДРИ, у коме се Заводу препоручује успостављање адекватног финансијског управљања и контроле, односно усвајање стратегије управљања ризиком (Препорука број 5. стр. 21.), стручне службе Завода су приступиле изради Стратегије управљања ризицима у Јавном предузећу „Завод за учбенике“, Београд, којом се одређују дефиниције; циљеви; поступци у процесу управљања ризиком; оквир за управљање ризицима; врсте ризика; одговорности; идентификација, анализа и превенција ризика; избор превентивних и корективних мера за смањење ризика; процена безбедности радних места; процена безбедности опреме и материјала; против-пожарна заштита и заштита на раду; ризици у производњи учбеника и наставних средстава; ризици у продаји учбеника и наставних средстава; едукација и извештавање и комуникација.

На основу разлога настанка ризици су подељени на пословне, непословне и ризике окружења.

Пословни ризици

Пословни ризици су везани за пословање Завода и узроковани су унутрашњим активностима или неактивностима, или спољним факторима који директно врше утицај на ефикасност дела пословања, односно на резултат целокупног пословања.

Изложеност кадровским ризицима

Ризик обнављања људских ресурса у случају пензионисања, дуже болести или смрти запослених за чију је замену неопходно запошљавање или ангажовање високо стручно-специјализованих лица која се за тако систематизована радна места не могу ангажовати на основу уговора о обављању привремених и повремених послова, или није могуће пронаћи лице које би се за тако стручан посао ангажовало на тај начин контролише се благовременим подношењем молби Комисији Владе у складу са Уредбом о поступку за прибављање сагласности за ново запошљавање и додатно радно ангажовање код корисника јавних средстава („Сл. гласник РС“, бр. 113/2013, 21/2014, 66/2014, 118/2014, 22/2015 и 59/2015).

Израдом новог акта о организацији и систематизацији послова у Заводу биће извршена минимализација ризика који се односе на адекватну распоређеност људских ресурса у односу на њихову компетентност, обученост и извршеност.

Изложеност техничким ризицима

Ризик информационих технологија, због њене застарелости и неадекватности, као што су застарели хардвер и до сада коришћена програмска решења, биће минимализовани планираном набавком савремене рачунарске опреме.

Изложеност ризику ликвидности и ризику новчаног тока

Завод за учбенике има традиционалну динамику остваривања прихода и измиривања својих обавеза тако што се највећи приход и наплата генеришу у периоду септембар-октобар када се средства остварена овим путем користе за покривање редовних и ванредних обавеза. Средства у више него довољном износу се држе код домаћих банака чиме можемо рећи да су обавезе Завода у сваком тренутку вишеструко покривене ликвидном имовином, тачније средствима положеним код банака.

Израдом Правилника о управљању слободним новчаним средствима, којим се дефинишу правила, критеријуми и процедуре за избор пословних банака приликом орочавања вишкова новчаних средстава, ови ризици ће се минимализовати.

Изложеност правним и уговорним ризицима

Како је основна делатност Завода издавање учбеника, наставних средстава и других публикација, реулисање ауторских права је од фундаменталног значаја за пословање предузећа. Примена Закона о ауторском и сродним правима и Правилника и ценовника о ауторским и другим хонорарима за учбенике, приручнике, ванучбеничка издања и наставна средства, собом носи бројне ризике као што су: исплате ауторских хонорара преминулим ауторима у ситуацији када нису одржане оставинске расправе, питања тзв. малих ауторских права итд. Одељење за ауторска и сродна права на основу досадашње праксе препознаје, анализира и оцењује ризике у примени предметног правилника и предлаже превентивне и корективне мере за смањење ових ризика.

Ризик окружења

Од спољних фактора ризика који имају утицај на пословање Завода највећи значај имају ризик конкуренције и законски ризик.

Конкуренција на тржишту књига је нелојална и као таква развила је низ коруптивних механизма за његово заузимање. Извештај ДРИ констатује да су присутни ризици настанка корупције који се састоје у томе да је „поступак одобравања учбеника и избора учбеника у школама подложен ризику за настанак корупције и да су прописи мањкави када су у питању поступци одобравања учбеника и избора учбеника у школама.“ (стр. 15.)

Нови Закон о учбеницима („Службени гласник РС”, бр. 68//2015) предвиђа читав низ процедура и правила, као и доношење подзаконских аката на основу којих ће се одређивати састав, обим, тежина и максимална цена учбеника. Многи законски рокови ће се први пут примењивати у пракси, тако да у целини овај ризик има све елементе законског ризика којима се тешко управља и који захтева посебну аналитику, процену и механизме које предузеће треба да предузме да би се предупредиле могуће штетне последице по пословање предузећа.

Стручне службе Издавачког сектора израдиле су детаљну анализу Закона о учбеницима са аспекта пословног ризика (обавезе јавног издавача, рокови итд.), односно идентификовали и анализирали ризике у производњи и продаји учбеника и наставних средстава у контексту овог закона и предложили мере за њихову превенцију.

Обавеза примене Закона о јавним набавкама у Заводу, због своје сложене процедуре и рокова, отежава његов рад и доводи га у неравноправан положај у односу на приватне издаваче који овај поступак не морају да спроводе. Потенцијалне ризике чине: рокови за израду плана јавних набавки и плана набавки који се морају усклађивати са годишњим програмом

пословања на који сагласност даје Оснивач, као и остали рокови у току спровођења поступка јавних набавки, а затим и могућност да обавеза транспарентности планских докумената открије конкуренцији пословне тајне Завода, као и отварање могућности да конкуренција преко повезаних понуђача злоупотреби поступак заштите права, итд.

Остали ризици окружења, као што су ризик од катастрофалне штете и елементарних непогода, те ризик од катастрофалних догађаја имају низак ниво.

Непословни ризици

Непословни ризици се везују за спољне утицаје, који се посматрају као последица више силе на које предузеће не може да утиче. У непословне ризике, између осталих, спадају: физички ризици, који настају услед незгода и ванредних догађаја; могућност настанка штетног догађаја, као што су крађа или друштвени нeredи и лични ризици, који настају услед повреда запослених ван радног места, болести или смрти запосленог, нарочито стручно-специјализованог. Ниво ових ризика је низак.

Руководство активно управља ризиком пословања како би стратешки циљеви Завода били остварени у потпуности, да би се предвидели догађаји који могу неповољно утицати на њихово постизање и како се не би пропустиле прилике за остварење циљева. О овим активностима редовно се обавештава Директор и Надзорни одбор Завода.


Проф. др Милан Н. Јовановић
Председник Надзорног одбора