



ПРОГРАМ ПОСЛОВАЊА
ЗА 2019. ГОДИНУ
ЈАВНОГ ПРЕДУЗЕЋА „ЗАВОД ЗА УЧБЕНИКЕ“,
БЕОГРАД

САДРЖАЈ:

1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ПРЕДУЗЕЋУ	5
1.1. Историјат Завода за учбенике.....	5
1.2. Законски и правни оквири којима се уређује пословање предузећа	6
1.3. Мисија	11
1.4. Визија.....	11
1.5. Стратешки циљеви:.....	11
2. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА	16
2.1. НАДЗОРНИ ОДБОР	17
2.2. Корпоративно управљање у Јавном предузећу „Завод за учбенике“ Београд	18
3. ОСНОВЕ ЗА ИЗРАДУ ПРОГРАМА ПОСЛОВАЊА ЗА 2019. ГОДИНУ	21
3.1. Процена физичког обима активности у 2018. години.....	21
3.1.1. Реализација Издавачког плана за 2018.	21
3.2. Реализација Плана продаје за 2018 годину	22
3.3.1 Биланс стања на дан 31.12.2018. године план и процена.....	26
3.3.2. Биланс успеха на дан 31.12.2018. године план и процена.....	33
3.3.3. Извештај о токовима готовине период 01.01.2018 - 31.12.2018 план и процена..	38
4. ПЛАНИРАНИ ФИЗИЧКИ ОБИМ АКТИВНОСТИ ЗА 2019.	40
4.1. Издавачки план	40
4.1.3 План производње наслова и тиража за 2019 годину	42
4.1.4 Вредност производње за 2019.годину:	43
4.2. План продаје 2019	44
5. ФИНАНСИЈСКЕ ПРОЈЕКЦИЈЕ	47
5.1. Планирани биланс стања за 31.12.2019 године	47
5.2. Планирани биланс успеха за 31.12.2019. године	60
5.3. Извештај о токовима новчане готовине план 01.01.-31.12.2019	68
5.4. Планирана добити за 2019 годину	72
5.5. Субвенције.....	73
6. ПОЛИТИКА ЗАРАДА И ЗАПОШЉАВАЊА.....	74

6.1. Трошкови запослених	74
6.2. Маса за зараде број запослених и просечна зарада по месецима за 2018. годину... ..	77
6.3. Исплаћене зараде у 2018. години и план зарада за 2019. годину.....	70
Маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2018. годину	
6.3.1. ОБРАЧУН И ИСПЛАТА ЗАРАДА У 2018. ГОДИНИ	79
6.3.2. Маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима 2019 – ПЛАН	81
6.3.3. Маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2019 – ПЛАН	75
6.3.4 ОБРАЧУН И ИСПЛАТА ЗАРАДА У 2018 ГОДИНИ	
6.4. Планиране накнаде члановима Надзорног одбора	91
6.4.1. Планиране накнаде члановима Надзорног одбора у бруто износу	91
6.4.2. Накнаде Надзорног одбора у бруто износу.....	76
6.4.2. Накнаде Надзорног одбора у нето износу.....	92
6.5. Динамика запошљавања	93
6.5.1. Динамика запошљавања	94
6.6. Планирана структура запослених по секторима	95
7. ПЛАН ФИНАНСИЈСКИХ СРЕДСТАВА ЗА НАБАВКУ ДОБАРА, РАДОВА И УСЛУГА – ТЕКУЋЕ ОДРЖАВАЊЕ	116
8. ЗАДУЖЕНОСТ	122
8.1. Кредитна задуженост.....	122
8.2. Неизмирена дуговања и ненаплаћена потраживања.....	103
9. СРЕДСТВА ЗА ПОСЕБНЕ НАМЕНЕ	123
10. ПЛАН ЦЕНА.....	123
11. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА.....	123
11.1. Пословни ризици	124
11.2. Изложеност кадровским ризицима	124
11.3. Изложеност техничким ризицима.....	124
11.4. Изложеност ризику ликвидности и ризику новчаног тока.....	125
11.5. Изложеност правним и уговорним ризицима	125



11.6.	Ризик окружења	125
11.7.	Непословни ризици	126

1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ПРЕДУЗЕЋУ

Назив	Јавно предузеће „Завод за учбенике“, Београд
Адреса	Обилићев венац 5
ПИБ	104715502
Делатност	Издаваштво
Шифра делатности	5811
Матични број	20216255
Оснивач	Република Србија
Надлежно министарство	Министарство просвете, науке и технолошког развоја

1.1. Историјат Завода за учбенике

Одлуку о оснивању **Завода за издавање учбеника**, 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 учбеници. Од октобра исте године, Завод почиње да издаје учбенике 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 учбенике и наставна средства** донела је Скупштина СР Србије 14. децембра, који је објављен **22. децембра 1973.** године.

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

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

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, док је 2017 године обележено **60 година** рада и постојања.

1.2. Статус, правна форма и делатност Завода

Статус, правна форма и делатност Завода уређени су Законом о јавним предузећима („Службени гласник РС”, бр. 15/2016), Одлуком о усклађивању пословања Јавног предузећа „Завод за учбенике“, Београд са Законом о јавним предузећима („Службени гласник РС”, бр.86/2016), Статутом Јавног предузећа „Завод за учбенике”, Београд 01 бр. 2025 од 24.03.2017. године и Решењем о давању сагласности на Статут Јавног предузећа „Завод за учбенике”, Београд („Сл. гласник РС” бр. 53/2017).

Обавезе Завода одређене су Законом о учбеницима („Службени гласник РС”, бр. 27/2018), према коме ~~издавање учбеника, приручника, дидактичких средстава, дидактичких средстава и дидактичких средстава~~ ~~које издаје јавно предузеће, предузетник или друго правно лице које је регистровано за издавачку делатност.~~ Јавно предузеће „Завод за учбенике”, Београд ~~није обавезно је да припрема рукописе учбеника за све предмете~~ у основној школи и дидактичка средства за припремни предшколски програм.

Јавно предузеће „Завод за учбенике”, Београд, за издавање нискотиражних учбеника, образује **Центар за нискотиражне учбенике** као посебну организациону јединицу, те сходно

Датум:30.11.2018

Закону о учбеницима, издаје нискотиражни учбеник, ако сам издавач не издаје тај нискотиражни учбеник.

Закон о учбеницима прописује обавезе јавног издавача, али **није усклађен са Законом о јавним предузећима** јер делатност издавања учбеника не одређује као делатност од општег интереса, како је предвиђено чланом 2. Закона о јавним предузећима што је констатовала Државна ревизорска институција у **Извештају 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.

Претежна делатност Завода је припремање и издавање учбеника и других наставних средстава и публикација.

Завод припрема и издаје учбенике и друга наставна средства за предшколску установу, 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.

Завод припрема и издаје универзитетска издања, ванучбеничку литературу, а нарочито стручна, научна и научнопопуларна дела, енциклопедијска издања, издања речника и приручника и дела од националног значаја.

Завод обавља послове спољнотрговинског промета из оквира регистроване делатности.

Завод обавља и друге делатности у складу са прописима о класификацији делатности, из следећих области: Информисање и комуникације; образовање; Трговина на велико и трговина на мало; Стручне, научне, иновационе и техничке делатности; Саобраћај и складиштење; Прерађивачка индустрија.

1.3. Законски и правни оквири којима се уређује пословање предузећа

- Закон о јавним предузећима („Службени гласник РС”, бр. 15/2016)
- Закон о привредним друштвима („Службени гласник РС”, бр. 36/2011, 99/2011, 83/2014 – др. закон, 5/2015, 44/2018)
- Одлука о усклађивању пословања Јавног предузећа „Завод за учбенике“, Београд са Законом о јавним предузећима („Службени гласник РС”, бр. 86/2016)
- Одлука о оснивању Јавног предузећа за издавање учбеника и наставних средстава („Службени гласник РС”, бр. 44/2006 и 114/2006)
- Закон о основама система образовања и васпитања („Сл. гласник РС”, бр. 88/2017)
- Закон о учбеницима („Службени гласник РС”, бр. 27/2018)
- Закон о издавању публикација („Службени гласник РС”, бр. 37/91, 53/93 – др. закон, 67/93 – др. закон, 48/94 – др. закон, 135/2004 – др. закон, 101/2005 – др. закон)
- Закон о ауторском и сродним правима („Службени гласник РС”, бр. 104/2009, 99/2011. и 119/2012, 29/2016 – УС)
- Закон о јавним набавкама („Службени гласник РС”, бр. 124/2012, 14/2015, 68/2015)
- 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, 22/99 др. пропис, 23/99 – исправка, 35/99 – др. пропис, 44/99 др. пропис и „Службени лист СЦГ”, бр. 1/2003. – Уставна повеља)

Датум:30.11.2018

- Закон о раду („Службени гласник РС”, бр. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017-УС и 113/2017)
- Закон о евиденцијама у области рада („Сл. лист СРЈ, бр. 46/96 и „Сл. гласник РС“, бр. 101/2005 – др. закон и 36/2009 – др. закон)
- Закон о безбедности и здрављу на раду („Службени гласник РС”, бр. 101/2005, 91/15, 113/17)
- Закон о спречавању злостављања на раду („Службени гласник РС”, бр. 36/2010)
- Закон о заштити узбуњивача („Службени гласник РС”, бр. 128/2014)
- Закон о слободном приступу информацијама од јавног значаја („Службени гласник РС”, бр. 120/2004, 54/2007, 104/2009 и 36/2010)
- Закон о заштити података о личности („Сл. гласник РС“, бр. 97/2008, 104/2009 – др. закон, 68/2012 – одлука УС и 107/2012)
- Закон о рачуноводству („Сл. гласник РС“, бр. 62/2013)
- Закон о ревизији („Службени гласник РС”, бр. 62/2013)
- Уредба о начину и контроли обрачуна и исплате зарада у јавним предузећима („Службени гласник РС”, бр. 27/2014)
- Закон о буџетском систему („Службени гласник РС”, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – испр., 108/2013 и 142/2014, 68/2015 и др. закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017)
- Закон о буџету Републике Србије за 2015. годину („Сл. гласник РС“, бр. 110/2013 и 116/2014)
- Закон о буџету Републике Србије за 2016. годину („Сл. гласник РС“, бр. 103/2015)
- Закон о буџету Републике Србије за 2017. годину („Сл. гласник РС“, бр. 99/2016)
- Закон о буџету Републике Србије за 2018. годину („Сл. гласник РС“, бр. 113/2017)
- 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)
- 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 и 44/2014)
- Уредба о канцеларијском пословању органа државне управе („Сл. гласник РС“, бр. 80/92, 45/2016; 98/2016)

У свом раду Завод примењује и све позитивне прописе у области предшколског, основног и средњег образовања и васпитања:

- Закон о основама система образовања и васпитања („Сл. гласник РС“, бр. 88/2017),
- Закон о предшколском васпитању и образовању („Сл. гласник РС“, бр. 18/2010 и 101/2017),
- Закон о основном образовању и васпитању („Сл. гласник РС“, бр. 55/2013 и 101/2017),
- Закон о средњем образовању и васпитању („Сл. гласник РС“, бр. 55/2013 и 101/2017).

Списак прописа које Завод примењује могу се наћи на интернет адреси Министарства просвете, науке и технолошког развоја:

<http://www.mpn.gov.rs/dokumenta-i-propisi/zakoni/obrazovanje-i-vaspitanje>

У свом раду Завод примењује и нормативне акте које су донели Надзорни одбор Завода и директор Завода:

- Статут Јавног предузећа „Завод за учбенике“, Београд 01 бр. 2025 од 24.03.2017. године (Сагласност на Статут Завода дала је Влада решењем 05 бр. 110-4825/2017 од 29. маја 2017. године);
- Пословник о раду Надзорног одбора Јавног предузећа „Завод за учбенике“, Београд 01 бр. 6367 од 27.09.2017. године;
- Колективни уговор за Јавно предузеће „Завод за учбенике“, Београд 02 бр. 4690 од 16.07.2015. године (који су закључили Влада, Јавно предузеће „Завод за учбенике“, Београд и репрезентативни синдикати Завода);
- Правилник о рачуноводству и рачуноводственим политикама Јавног предузећа „Завод за учбенике“ Београд 01 бр. 1157 од 24.02.2016. године;
- Правилник о организацији и ситематизацији послова код Јавног предузећа „Завод за учбенике“, Београд 02 бр. 4614 од 06.07.2018. године;
- Правилник о ближем уређивању поступка јавне набавке код Јавног предузећа „Завод за учбенике“, Београд, 02 бр. 2882 од 12.04.2018. године;
- Правилник о безбедности и здрављу на раду ЈП Завод за учбенике 01 број 8031/4 од 30.12.2007. године;
- Правилник о образовању, стручном оспособљавању и усавршавању запослених 02 бр. 7326 од 10.10.2018. године;
- Одлука о радном времену у Јавном предузећу „Завод за учбенике“, Београд, 02 број 5516 од 23.08.2017. године;
- Правилник о коришћењу службених аутомобила у ЈП Завод за учбенике од 31.08.2012. године;
- Правилник о одређивању радног учинка запослених у Јавном предузећу „Завод за учбенике“, Београд бр.02 3318 од 01.06.2015. године;
- Правилник о условима и начину формирања продајних цена производа, робе и услуга у Јавном предузећу „Завод за учбенике“, Београд бр.02/3942 од 11.06.2015. године;
- Правилник и ценовник о ауторским и другим хонорарима за учбенике, приручнике, ванучбеничка издања и наставна средства 02 број 4096/1 од 19.06.2015. године;
- Правилник о накнади трошкова превоза за долазак на рад и одласка са рада Јавног предузећа „Завода за учбенике“ бр.02/5648 од 28.08.2015. године;
- Правилник о накнади трошкова службеног путовања у земљи и иностранству у Јавном предузећу „Завод за учбенике“, Београд 02 бр. 5574 од 25.08.2017. године;
- Правилник о поступку унутрашњег узбуњивања 02 бр. 8465 од 30.11.2015. 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 коришћењу средстава репрезентације у Јавном предузећу „Завод за учбенике“ Београд 02 бр. 527 од 25.01.2016. године;

- Правилник о трошковима рекламе и пропаганде у Јавном предузећу „Завод за учбенике“ Београд 02 бр. 683 од 02.02.2016. године;
- Правилник о коришћењу службених мобилних телефона у Јавном предузећу „Завод за учбенике“ Београд 02 бр. 1259 од 29.02.2016. године;
- Правилник о поступку израде правних аката у Јавном предузећу „Завод за учбенике“ Београд 02 бр. 2493 од 12.04.2018. године;
- Правилник о вођењу евиденције о запосленима у Јавном предузећу „Завод за учбенике“ Београд 02 бр. 7642 од 22.10.2018. године;
- Упутство о начину књижења и надокнади трошкова исхране запослених на службеном путу у земљи у Јавном предузећу „Завод за учбенике“ Београд 02 бр. 5623 од 29.08.2017. године;
- Упутство о начину и поступку регистрација фактура, односно других захтева за исплату у Јавном предузећу „Завод за учбенике“ Београд 02 бр. 2554 од 16.04.2018. г.
- Кодекс понашања запослених у Јавном предузећу „Завод за учбенике“ Београд 02 бр. 7320 од 07.11.2017. године;
- Правила понашања запослених у Јавном предузећу „Завод за учбенике“ Београд 02 бр. 8270 од 19.11.2018. године.
- Подзаконска акта донета на основу овлашћења из поменутих закона и други закони и пратећа акта којима су уређене: рачуноводство, платни промет, безбедност и заштита на раду, радни односи и обрачун пореза и доприноса на разна примања, ЗИП образац, трговина и др.

Дугорочни и средњорочни план пословне стратегије и развоја Јавног предузећа „Завод за учбенике“, Београд за период 2017 – 2026. године 01 бр. 1778 од 13.03.2017. године, донео је Надзорни одбор Завода на својој 37. седници 13.03.2017. године.

Сагласност на Дугорочни и средњорочни план пословне стратегије и развоја Завода дала је Влада решењем 05 бр. 023-4686/2017 од 29. маја 2017. године

МИСИЈА, ВИЗИЈА, ЦИЉЕВИ

1.4. Мисија

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

1.5. Визија

Лидерска позиција у издавању уџбеника, 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.

1.6. Стратешки циљеви

1.6.1. Развој предузећа и усмеравање ка тржишту

Специфични циљеви:

- 1.6.1.1. Управљање кадровима
- 1.6.1.2. Уређивање процедура
- 1.6.1.3. Развој уџбеника високог квалитета
- 1.6.1.4. Унапређивање маркетинга
- 1.6.1.5. Оптимизација трошкова производње

1.3.2. Боља позиција на тржишту уџбеника и књига

Специфични циљеви:

- 1.3.2.1. Повећање продаје уџбеника и нових издања
- 1.3.2.2. Смањивање залиха
- 1.3.2.3. Проширење и побољшање продајне мреже
- 1.3.2.4. Унапређивање начина продаје
- 1.3.2.5. Стратешко партнерство
- 1.3.2.6. Стављање учитеља и наставника у фокус активности

1.3.3. Производња нове генерације уџбеника и наставних средстава

Специфични циљеви:

- 1.3.3.1. Развој електронског издаваштва
- 1.3.3.2. Развој иновативних наставних средстава

1.3.3.3. Стварање модерног информационог система

1.7. Мере и активности

- 1.7.1.1. План одлива и стручног усавршавања кадрова
- 1.7.1.2. Довршавање мапе пословних процеса унутар успостављања система ФУК
- 1.7.1.3. Упоредна анализа учбеника Завода и конкурентних издавача
- 1.7.1.4. План унапређења садржаја и изгледа учбеника
- 1.7.1.5. Стратешки план унапређивања промотивних активности
- 1.7.1.6. Увођење нових производно-технолошких процеса
- 1.7.1.7. Реорганизација сектора за маркетинг и продају
- 1.7.1.8. План перманентне презентације Заводових издања

Мере и активности представљају оперативне планове Завода који су у складу са **Дугорочним и средњорочним планом пословне стратегије и развоја Јавног предузећа „Завод за учбенике“, Београд за период 2017 – 2026. године** 01 бр. 1778 од 13.03.2017. године, који је донео је Надзорни одбор Завода на својој 37. седници, а на који је Влада дала сагласност решењем 05 бр. 023-4686/2017 од 29. маја 2017. године.

Мере и активности од 1.7.1.3. до 1.7.1.8. су, такође, у складу са одредбама тачака 2), 3), 4), 7) и 8) **Смерница за унапређење пословања Јавног предузећа „Завод за учбенике“, Београд** 01 бр. 8267 од 20.11.2015. године, које је Надзорни одбор донео на својој 21. седници, одржаној 16.10.2015. године.

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

Од свог оснивања 1957. године Завод 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 за 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.

**ПРИКАЗ ПЛАНИРАНИХ И РЕАЛИЗОВАНИХ ИНДИКАТОРА ПОСЛОВАЊА ЗА 2018 ГОДИНУ**

у 000 дин

Пословни приходи	2016. година (текућа -3 године)	2017. година (текућа -2 године)	2018. година (текућа - 1 година)	2019. година (текућа година)
План	619.000	560.575	510.379	492.898
Реализација	413.879	389.243	337.014	-
Реализација/План (%)	67%	69%	66%	-

у 000 дин

Пословни расходи	2016. година (текућа -3 године)	2017. година (текућа -2 године)	2018. година (текућа - 1 година)	2019. година (текућа година)
План	670.260	588.999	531.634	508.539
Реализација	622.166	609.369	570.125	-
Реализација/План (%)	93%	103%	107%	-

у 000 дин

Укупни приходи	2016. година (текућа -3 године)	2017. година (текућа -2 године)	2018. година (текућа - 1 година)	2019. година (текућа година)
План	711.500	595.575	539.379	515.898
Реализација	480.432	422.043	359.514	-
Реализација/План (%)	68%	71%	67%	-

у 000 дин

Укупни расходи	2016. година (текућа -3 године)	2017. година (текућа -2 године)	2018. година (текућа - 1 година)	2019. година (текућа година)
План	678.500	595.249	538.914	515.819
Реализација	631.550	621.944	577.385	-
Реализација/План (%)	93%	104%	107%	-

у 000 дин

Пословни резултат	2016. година (текућа -3 године)	2017. година (текућа -2 године)	2018. година (текућа - 1 година)	2019. година (текућа година)
План	-51.260	-28.424	-21.255	-15.641
Реализација	-208.287	-220.126	-233.111	-
Реализација/План (%)	-	-	-	-

у 000 дин

Нето резултат	2016. година (текућа -3 године)	2017. година (текућа -2 године)	2018. година (текућа - 1 година)	2019. година (текућа година)
План	29.700	293	465	79
Реализација	-151.118	-199.901	-217.871	-
Реализација/План (%)	-	-	-	-

Број запослених на дан 31.12.	2016. година (текућа -3 године)	2017. година (текућа -2 године)	2018. година (текућа - 1 година)	2019. година (текућа година)
План	262	259	252	248
Реализација	256	249	246	-
Реализација - план	-6	-10	-6	-

у динарима

Просечна нето зарада	2016. година (текућа -3 године)	2017. година (текућа -2 године)	2018. година (текућа – 1 година)	2019. година (текућа година)
План	55.572	57.793	58.527	58.771
Реализација	55.650	58.632	59.113	-
Реализација/План (%)	100%	101%	101%	-

Рацио анализа	2016. година Реализација (текућа -3 године)	2017. година Реализација (текућа -2 године)	2018. година Реализација (текућа - 1 година)	2019. година План (текућа година)
EBITDA	-214.464	35.376	29.585	24.279
Ликвидност	9,92	85,01	50,40	39,70
Дуг / капитал	0,11	0,03	0,03	0,04
Профитна брuto маргина	-0,42	0,00	0,00	0,00
Економичност	0,79	0,95	0,96	0,97
Продуктивност	0,63	0,64	0,67	0,74

НАПОМЕНА:

EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) представља добитак предузећа пре опорезивања који се добија када се одузму само оперативни трошкови, а без искључивања трошкова камате и амортизације. Рачуна се тако што се добитак/губитак пре опорезивања коригује за расходе камата и амортизацију.

Ликвидност представља однос обрtna средства / краткорочне обавезе.

Дуг / капитал представља однос укупног дуга (дугорочна резервисања и обавезе, одложене пореске обавезе и краткорочне обавезе), и (укупна ставка из пасиве биланса стања).

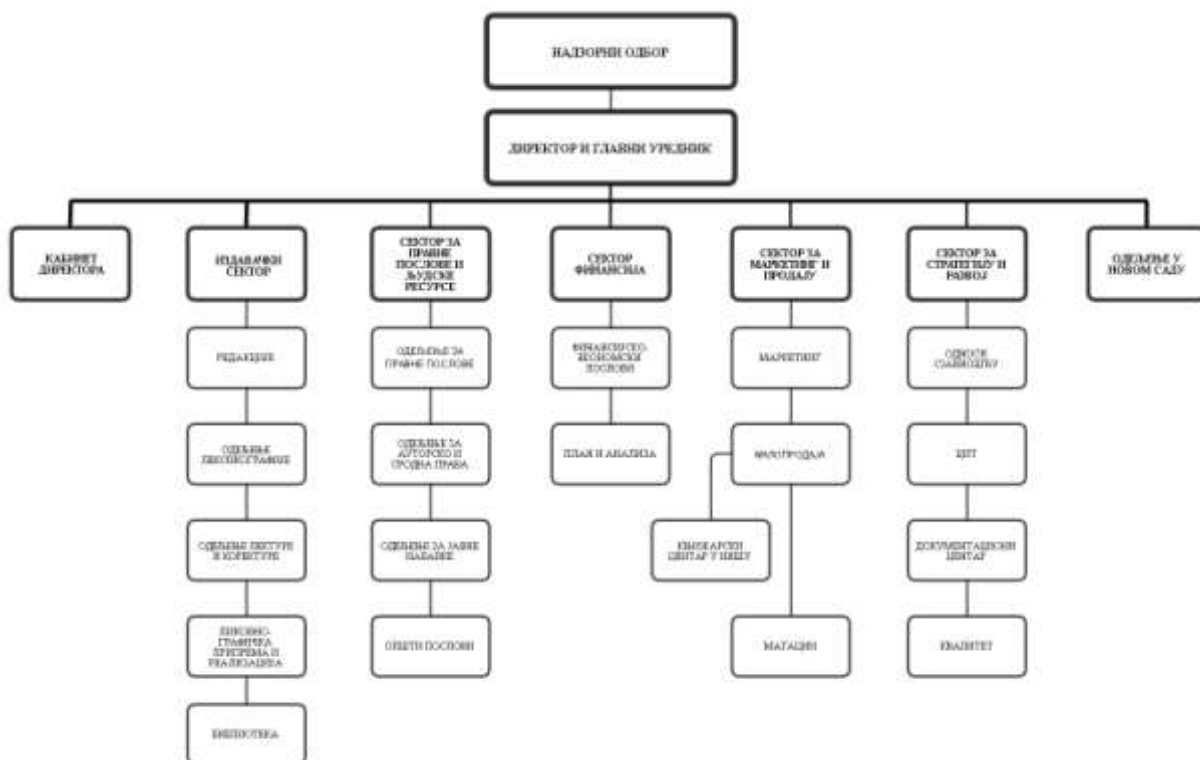
Профитна брuto маргина представља однос укупне добити (добитак из редовног пословања пре опорезивања) / приход од продаје (п продаје робе, производа и услуга).

Економичност представља однос пословни приходи / пословни расходи.

Продуктивност представља однос брuto зараде и личних расхода (трошкови зарада, накнада зарада и остали лични расходи) / укупан при свих категорија прихода из биланса успеха).



2. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА



Назив сектора	Име и презиме руководиоца	Број запослених у сектору
Издавачки сектор	Милорад Марјановић	55
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Славица Гутић	22
Сектор финансија	Лепосава Рајковић	16
Сектор за маркетинг и продају	Ана Вранеш	94
Сектор за стратегију и развој	Јелена Ивановић	12
Одељење у Новом Саду	Романца Јовановић	43
Кабинет Директора Директор и главни уредник	Драгољуб Којчић (именовање на 4 године) реш.бр.119-2666/15 од 12.03.15.	7

2.1. 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 - пред. (имен. на 4 год.) реш.бр.119-10623/13-9.12.13.
Владимир Цвијовић - члан (имен. на 4 год.) реш.бр.119-10623/13-9.12.13.
Снежана Илић - члан (имен. на 4 год.) реш.бр.119-6589/16-27.07.16.
Тамара Мохачи - члан (имен. на 4 год.) реш.бр.119-2216/15-5.03.15.
Милорад Марјановић - члан (имен. на 4 год.) реш.бр.119-9956/15-19.9.15.

Двојици чланова Надзорног одбора Јавног предузећа „Завод за уџбенике“, Београд је 09.12.2017. године истекао мандат, и то:

- председнику Надзорног одбора проф. др Милану Јовановићу, професору Факултета политичких наука Универзитета у Београду и
- члану Надзорног одбора Владимиру Цвијовићу, дипл. економисти, заменику директора Установе Студентски центар Београд.

Директор Завода је о наступању ових чињеница обавестио Министарство привреде – Сектор за контролу и надзор над радом јавних предузећа, и то дописом бр. 02 8087 од 04.12.2017. године.

Члановима Надзорног одбора Јавног предузећа „Завод за уџбенике“, Београд Тамари Мохачи и Милораду Марјановићу у 2019. години истиче мандат, и то:

- члану Надзорног одбора Тамари Панајотовић (Мохачи), мастер инжењер организационих наука, дана 05.03 2019. године
- члану Надзорног одбора из реда Запослених, Милораду Марјановићу, дипломирани инжењер машинства, дана 19.09.2019. године.

2.2. Корпоративно управљање у Јавном предузећу „Завод за уџбенике“ Београд

Корпоративно управљање у Јавном предузећу „Завод за уџбенике“ Београд је у складу са законским и правним оквирима који уређују пословање предузећа. Закон о јавним предузећима предвидео је дубљу имплементацију принципа корпоративног управљања, па је у складу са тим Влада Републике Србије 20.10.2016. године донела Одлуку о усклађивању пословања Јавног предузећа „Завод за уџбенике“, Београд са Законом о јавним предузећима („Службени гласник РС”, бр.86/2016). Овај нови оснивачки акт пружио је могућност да се Статутом, затим актом о организацији и систематизацији послова, као и другим општим актима, спроведе дубља имплементација принципа корпоративног управљања. У том смислу, Надзорни одбор је на седници одржаној 24.03.2017. године донео Статут Јавног предузећа „Завод за уџбенике“, Београд 01 број 2025/2017, на који је Влада Републике Србије дала сагласност Решењем 05 Број 110-4825/2017 од 29.05.2017. године.

Састав и надлежности Надзорног одбора омогућавају одбору да на одговарајући начин извршава своја задужења и одговорности: утврђује стратегију и надзире рад менаџмента тј. директора, а поједини чланови, као и одбор у целини, поседују одговарајућа искуства и компетенције – како у финансијским пословима тако и у области издаваштава.

Спроведене активности у области корпоративног управљања

Надзорни одбор поседује писане процедуре на основу којих доноси одлуке, а састаје се на седницама редовно и у складу са стварним потребама предузећа. Дневни ред седница се ажурно саставља и доставља свим члановима Надзорног одбора који активно учествују у доношењу свих одлука и закључака овог органа. Надзорни одбор, такође, прати и контролише стратегију у оквиру циљева предузећа и индикатора учинака. Надзорни одбор обезбеђује тачност финансијских извештаја, а у свом раду користи извештаје комисија које је именовао ради прибављања релевантних стручних информација у вези са пословањем предузећа. Комисија за ревизију је именована према одредбама Закона о јавним предузећима. Најзад, Надзорни одбор врши стварно оцењивање свог укупног учинка и започео је планску обуку за усавршавање у примени принципа корпоративног управљања.

Извршни органи предузећа су извршни директори који имају довољно искуства и компетенције за послове које обављају, тако да обезбеђују да се активности предузећа спроводе у складу са пословном стратегијом и политиком коју је одобрио Надзорни одбор. Ступањем на снагу новог Статута и акта о организацији и систематизацији менаџменту је омогућено делегирање задужења запосленима и одређивање структуре која је задужена за промовисање одговорности и транспарентности, тако да буде максимално усклађена са принципима корпоративног управљања. С друге стране менаџмент се редовно стара да Надзорни одбор буде упознат са стањем у предузећу, и то подношењем благовремених информација и извештаја коју су битни за доношење одлука из надлежности Надзорног одбора.

Статут је омогућио Надзорном одбору да на предлог директора изабере Корпоративног секретара Завода који се стара о примени и развоју праксе корпоративног управљања, и то припремом и израдом општих и других правних аката из пословања Завода. Такође, Статутом је предвиђено да Надзорни одбор може образовати сталне и повремене комисије и друга радна тела која му помажу у раду, чиме је такође унапређена пракса корпоративног управљања у Заводу.

Највећи проблем у корпоративном управљању предузећем чини нејасно разграничење његових комерцијалних и друштвених циљева. **Закон о учбеницима** прописује обавезе јавног издавача када су у питању нискотиражни учбеници, али **није у складу са Законом о јавним предузећима** јер делатност издавања учбеника не одређује као делатност од општег интереса, како је предвиђено чланом 2. Закона о јавним предузећима. Обавезе Завода односе се на издавање учбеника који нису комерцијални, а не регулише питање начина издавања оних учбеника који су комерцијални и који би требало да успоставе финансијски баланс трошкова производње и резултата продаје.

Предузеће има политику и механизме за правовремено и тачно извештавање које омогућују доступност информација свим заинтересованим лицима, и то тако што те информације објављује на својој веб-презентацији и Информатору о раду. Приликом објављивања информација Завод се води начелом материјалности/значајности, а у комерцијалним активностима задржава високе стандарде транспарентности, односно обелодањивања података о структури трошкова и прихода. Завод се у сваком погледу труди да поштује принципе транспарентности и јавности пословања.

У Заводу је у току увођење и развој система финансијског управљања и контроле на основу којег ће бити донета адекватна и свеобухватна стратегија управљања ризицима.

Ступањем на снагу новог Статута омогућава се успостављање одговарајуће структуре и процеса корпоративног управљања који треба да одговара постојећем стању у Заводу. Доношењем новог Правилника о организацији и систематизацији послова код Јавног предузећа „Завод за учбенике“, Београд 02 бр. 4614 од 06.07.2018. године корпоративно управљање треба да се унапреди не само кроз омогућивање ефикаснијег рада Надзорног одбора, директора и извршних директора, те њихових административних служби, него на свим нивоима на којима се спроводи стратегија и пословна политика Завода. Нова организација и систематизација треба да обезбеди што ефикаснији рад унутар организационих делова (Надзорни одбор, директор, сектори), али и да побољша њихову повезаност у процесу доношења и спровођења одлука.

Доношењем Кодекса понашања запослених у Јавном предузећу „Завод за учбенике“ Београд 02 бр. 7320 од 07.11.2017. године којим се утврђују темељна начела морално прихватљивог понашања запослених у Заводу (етички кодекс запослених): заштита пословног угледа; поверење и колегијалност; законитост и стручност у раду; култура дијалога и тимски рад; уважавање сарадника и купаца; спречавање сукоба интереса; избегавање примања поклона; одговорно управљање имовном и финансијама и заштита приватности и информација о пословању – као и доношењем Правила понашања запослених у Јавном предузећу „Завод за учбенике“ Београд 02 бр. 8270 од 19.11.2018. године, заокружује се усвајање комплетног Корпуса корпоративних правила, односно доношење читавог низа компанијских процедура у склопу увођења корпоративне културе у Заводу.

Доношење правилника – о безбедности и здрављу на раду; о образовању, стручном оспособљавању и усавршавању запослених; о поступку унутрашњег узбуђивања; о вођењу евиденције о запосленима; о солидарној помоћи за случај болести – допринело је развоју корпоративног управљања у Заводу.

Планиране активности у циљу унапређења корпоративног управљања

Предвиђено је да Надзорни одбор донесе Етички кодекс Завода, као кровни акт који треба да покаже посвећеност Завода етичким вредностимаа заједнице, посебно у вези са одговорном делатношћу коју обавља – издавању учбеника. Такође је предвиђено да Надзорни одбор донесе и усвоји Програм за унапређење корпоративног управљања који обухвата анализу – и добре праксе, и слабости корпоративног управљања у Заводу. Програм подразумева примену мера, затим предложене временске рокове и јасну поделу одговорности, а његово спровођење ће контролисати менаџмент и Надзорни одбор.

Када је реч о планираним активностима у области професионализације органа управљања, поред редовног обучавања у области корпоративног управљања које се и до сада обављало на семинарима и обукама које су организовали центри за едукацију и развој људских ресурса, Завод ће након доношења подзаконског аката који регулише питања у вези са моделом програма за сертификавање чланова управљања јавних предузећа, **ускладити планиране активности у области професионализације органа управљања са овим актом.**

Надзорни одбор ће побољшати систем контроле и надзора у Предузећу, а пре свега успостављањем целовитог система интерне контроле. Надзорни одбор и директор ће вршити надгледање увођења и развоја адекватног система финансијског управљања и контроле и доношење стратегије управљања ризицима, као њеног саставног дела.

3. ОСНОВЕ ЗА ИЗРАДУ ПРОГРАМА ПОСЛОВАЊА ЗА 2019. ГОДИНУ

3.1. Процена физичког обима активности у 2018. години

3.1.1. Реализација Издавачког плана за 2018. ТИРАЖ

Група наслова	Реализација		План 2018		Индекс	
	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж
1	2	3	4	5	6 (2:4)	7 (3:5)
Основна школа	78	222.382	86	305.200	90,70	72,90
Средња школа	33	80.906	42	127.200	78,60	63,60
Учбеници за националне заједнице и децу са посебним потребама	124	84.246	210	130.110	59,00	89,80
Универзитетска и ван учбеничка литература	34	26.939	73	55.700	46,60	48,40
Наставна средства	32	56.005	56	118.250	57,10	47,40
Укупно	301	469.818	467	736.460	64,50	63,80

Издавачки план за 2018. годину остварен је са 64,50 % **наслова** и са 63,80 % **тиража**.

У укупном броју **наслова** индекс остварења плана највећи је код издања за основну школу – у износу од 90,70%, а најмањи индекс остварења плана је за универзитетска и ван учбеничка издања – у износу од 46,60%.

Када је у питању **тираж**, највеће остварење плана је код издања учбеника за националне заједнице и то 89,80%, а најмање остварење плана је код издања наставних средстава од 47,40%.

У броју наслова учбеника за националне заједнице нису урачунати наслови који су реализовани према Јавном позиву које је расписало Министарство просвете, науке и технолошког развоја за учбенике прилагођене и намењене слепим и слабовидим ученицима, који су реализовани у тиражима од једног до седам примерака (укупно 207 наслова у 420 примерака). Извршена је и дорада са постојећег лагера 14 учбеника за основну школу у тиражу 28.650 примерака, који су после дораде врећени у редовну продају.

3.2. Реализација Плана продаје за 2018 годину

Кб	Група наслова	Реализација 31. 12. 2018. године		План 2018.		Индекс	
		Тираж	Вредност	Тираж	Вредност	Тираж	Вредност
1	2	3	4	5	6	7(3:5)	8(4:6)
(10-19)	Основна школа	337.524	155.724.609,12	511.503	245.897.497,13	65,90	63,30
(20-29)	Средња школа	143.592	81.666.371,83	239.108	131.366.956,25	60,00	62,10
(30-39)	Трећи Каталог	60.297	31.152.025,60	54.238	25.879.080,89	110,90	120,30
(40-49)	Националне мањине	70.725	37.332.400,12	75.270	38.282.575,47	93,90	97,50
(60-79)	Наставна средства	10.003	5.534.971,28	13.327	7.175.197,85	75,00	77,10
(50-59, 90-99)	Трговинска роба	75.365	3.656.434,35	39.257	1.777.212,52	191,90	205,70
	Укупно*	697.506	315.066.811,80	932.703	450.378.420,10	74,70	69,90

План продаје за 2018. годину остварен је са 69,90% **вредности** и 74,70% **тиража**.

Када је у питању **вредност остварене продаје** Завод је забележио пад продаје од 31% у односу на план за 2018. годину, док остварење продаје по основу **тиража** бележи пад од 25%.

Остварена вредност продаје за основну школу у односу на план износи 63,30%.

Продаја уџбеника за средњу школу бележи смањење од 38%.

Трећи каталог, ове године има повећање продаје у односу на план 20%.

Када су у питању уџбеници за националне мањине остварен је план , а код трговинске робе остварење од 200% у односу на план.

У укупној продаји уџбеника за основну школу највише је продато путем редовне продаје и претплате.

У укупној продаји уџбеника за средњу школу највише је продато уџбеника у књижарама Завода.

Продаја вануџбеничке литературе (Каталог 3) највише је реализована путем малопродаје.

Продаја уџбеника за националне мањине највећу реализацију има путем претплате .

Наставна средства највећу продају имају у малопродајним објектима Завода.

Највећа продаја уџбеника, вануџбеничке литературе и наставних средстава (збирно) била је у малопродајним објектима Завода, затим путем редовне продаје, односно директном продајом правним лицима , што подразумева плаћање по испоруци у целости.

Путем интернета се највише продају уџбеници за средњу школу



Извештај о продаји 2011– 2018/количина

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Основна школа	1.911.971	1.513.395	888.158	757.803	556.714	317.531	341.002	337.524
Средња школа	468.001	371.265	266.285	204.285	175.075	175.238	159.405	143.592
Каталог 3	106.586	86.147	81.110	72.725	73.733	73.793	54.238	60.297
Националне мањине	163.073	138.084	106.900	88.714	84.875	34.224	75.270	70.725
Трговачка роба	75.397	51.865	16.966	32.254	36.377	12.914	39.257	10.003
Наставна средства	26.038	26.038	25.409	14.756	16.807	56.626	13.327	75.365
Укупно:	2.751.066	2.186.794	1.384.828	1.170.537	943.581	670.326	682.499	697.506

Од 2011 године бележи се константни пад продаје. Од наведеног периода па закључно са 2016 годином, просечно забележени пад продаје износио је око 20%. Међутим, у 2018 години је забележен благи раст продаје посматрано количински у односу на 2017.

Промет Заводових 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 заводових издања за основну и средњу школу се остварује преко књижара- велетрговаца. Међутим, са 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.

Сада 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.

Делатност издавања уџбеника и других наставних средстава није законски регулисана као делатност од општег интереса. Иако је законом о уџбеницима и другим наставним

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 24



средствима регулисано да Завод има статус јавног издавача, у стварности је доведено у неравноправан положај са приватним издавачима, због чега произилази да Завод не испуњава потребне услове за правну форму јавног предузећа, онако како је сада регистровано.

Због неповољног пословног окружења, Завод из године у годину значајно смањује обим пословања и остварује све неповољније пословне и финансијске показатеље.

Према извештају и анализи поступака одобравања уџбеника и избора уџбеника у школама Агенције за борбу против корупције, у пословној пракси приликом одабирања уџбеника и избора уџбеника у школама, присутни су ризици настанка корупције.

Такође, Завод није адекватно одговорио на изазове које су донеле промене на тржишту уџбеника и споро се прилагођавао пословању у промењеним тржишним условима

Завод као једина државна институција од националног значаја заслужује да има бољи третман од стране државе која га је основала и боље услове пословања на тржишту.



3.3. Процена финансијских показатеља за 2018. годину

3.3.1 Биланс стања на дан 31.12.2018. године план и процена

БИЛАНС СТАЊА на дан 31.12.2018.

у 000 динара

Група рачуна, рачун	П О З И Ц И Ј А	АОП	План 31.12.2018.	Реализација (процена) 31.12.2018.
	АКТИВА			
0	А. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	0001		
	Б.СТАЛНА ИМОВИНА (0003+0010+0019+0024+0034)	0002		
1	І. НЕМАТЕРИЈАЛНА ИМОВИНА (0004+0005+0006+0007+0008+0009)	0003		
010 и део 019	1. Улагања у развој	0004		
011, 012 и део 019	2. Концесије, патенти, лиценце, робне и услужне марке, софтвер и остала права	0005		
013 и део 019	3. Гудвил	0006		
014 и део 019	4. Остала нематеријална имовина	0007		
015 и део 019	5. Нематеријална имовина у припреми	0008		
016 и део 019	6. Аванси за нематеријалну имовину	0009		
2	ІІ. НЕКРЕТНИНЕ, ПОСТРОЈЕЊА И ОПРЕМА (0011 + 0012 + 0013 + 0014 + 0015 + 0016 + 0017 + 0018)	0010		
020, 021 и део 029	1. Земљиште	0011		
022 и део 029	2. Грађевински објекти	0012		
023 и део 029	3. Постројења и опрема	0013		
024 и део 029	4. Инвестиционе некретнине	0014		
025 и део 029	5. Остале некретнине, постројења и опрема	0015		

Датум:30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 26



026 и део 029	6. Некретнине, постројења и опрема у припреми	0016		
027 и део 029	7. Улагања на туђим некретнинама, постројењима и опреми	0017		
028 и део 029	8. Аванси за некретнине, постројења и опрему	0018		
3	III. БИОЛОШКА СРЕДСТВА (0020 + 0021 + 0022 + 0023)	0019	0	0
030, 031 и део 039	1. Шуме и вишегодишњи засади	0020		
032 и део 039	2. Основно стадо	0021		
037 и део 039	3. Биолошка средства у припреми	0022		
038 и део 039	4. Аванси за биолошка средства	0023		
04. осим 047	IV. ДУГОРОЧНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ 0025 + 0026 + 0027 + 0028 + 0029 + 0030 + 0031 + 0032 + 0033)	0024	59.980	68.380
040 и део 049	1. Учешћа у капиталу зависних правних лица	0025		
041 и део 049	2. Учешћа у капиталу придружених правних лица и заједничким подухватима	0026		
042 и део 049	3. Учешћа у капиталу осталих правних лица и друге хартије од вредности расположиве за продају	0027	380	380
део 043, део 044 и део 049	4. Дугорочни пласмани матичним и зависним правним лицима	0028		
део 043, део 044 и део 049	5. Дугорочни пласмани осталим повезаним правним лицима	0029		
део 045 и део 049	6. Дугорочни пласмани у земљи	0030		
део 045 и део 049	7. Дугорочни пласмани у иностранству	0031		
046 и део 049	8. Хартије од вредности које се држе до доспећа	0032		
048 и део 049	9. Остали дугорочни финансијски пласмани	0033	59.600	68.000
5	V. ДУГОРОЧНА ПОТРАЖИВАЊА (0035 + 0036 + 0037 + 0038 + 0039 + 0040 + 0041)	0034	0	0
050 и део 059	1. Потраживања од матичног и зависних правних лица	0035		
051 и део 059	2. Потраживања од осталих повезаних лица	0036		

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 27



052 и део 059	3. Потраживања по основу продаје на робни кредит	0037		
053 и део 059	4. Потраживања за продају по уговорима о финансијском лизингу	0038		
054 и део 059	5. Потраживања по основу јемства	0039		
055 и део 059	6. Спорна и сумњива потраживања	0040		
056 и део 059	7. Остала дугорочна потраживања	0041		
288	В. ОДЛОЖЕНА ПОРЕСКА СРЕДСТВА	0042		
	Г. ОБРТНА ИМОВИНА (0044 + 0051 + 0059 + 0060 + 0061 + 0062 + 0068 + 0069 + 0070)	0043	2.167.263	1.860.361
Класа 1	І. ЗАЛИХЕ (0045 + 0046 + 0047 + 0048 + 0049 + 0050)	0044	759.007	521.963
10	1. Материјал, резервни делови, алат и ситан инвентар	0045	1.500	1.500
11	2. Недовршена производња и недовршене услуге	0046	43.857	15.000
12	3. Готови производи	0047	700.000	502.034
13	4. Роба	0048	13.500	3.000
14	5. Стална средства намењена продаји	0049		
15	6. Плаћени аванси за залихе и услуге	0050	150	429
	ІІ. ПОТРАЖИВАЊА ПО ОСНОВУ ПРОДАЈЕ (0052 + 0053 + 0054 + 0055 + 0056 + 0057 + 0058)	0051	103.000	83.500
200 и део 209	1. Купци у земљи – матична и зависна правна лица	0052		
201 и део 209	2. Купци у Иностранству – матична и зависна правна лица	0053		
202 и део 209	3. Купци у земљи – остала повезана правна лица	0054		
203 и део 209	4. Купци у иностранству – остала повезана правна лица	0055		
204 и део 209	5. Купци у земљи	0056	100.000	80.000
205 и део 209	6. Купци у иностранству	0057	3.000	3.500
206 и део 209	7. Остала потраживања по основу продаје	0058		

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 28



21	III. ПОТРАЖИВАЊА ИЗ СПЕЦИФИЧНИХ ПОСЛОВА	0059		
22	IV. ДРУГА ПОТРАЖИВАЊА	0060	6.200	6.000
236	V. ФИНАНСИЈСКА СРЕДСТВА КОЈА СЕ ВРЕДНУЈУ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	0061		
23 осим 236 и 237	VI. КРАТКОРОЧНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ (0063 + 0064 + 0065 + 0066 + 0067)	0062	1.147.556	1.049.556
230 и део 239	1. Краткорочни кредити и пласмани – матична и зависна правна лица	0063		
231 и део 239	2. Краткорочни кредити и пласмани – остала повезана правна лица	0064		
232 и део 239	3. Краткорочни кредити и зајмови у земљи	0065		
233 и део 239	4. Краткорочни кредити и зајмови у иностранству	0066		
234, 235, 238 и део 239	5. Остали краткорочни финансијски пласмани	0067	1.147.556	1.049.556
24	VII. ГОТОВИНСКИ ЕКВИВАЛЕНТИ И ГОТОВИНА	0068	150.000	197.500
27	VIII. ПОРЕЗ НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ	0069	0	1.546
28 осим 288	IX. АКТИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0070	1.500	296
	D. УКУПНА АКТИВА = ПОСЛОВНА ИМОВИНА (0001 + 0002 + 0042 + 0043)	0071	2.772.063	2.480.753
88	Ђ. ВАНБИЛАНСНА АКТИВА	0072		52.626
	ПАСИВА			
	A. КАПИТАЛ (0402 + 0411 – 0412 + 0413 + 0414 + 0415 – 0416 + 0417 + 0420 – 0421) ≥ 0 = (0071 – 0424 – 0441 – 0442)	0401	2.668.226	2.359.753
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		

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 29



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	402.898	312.296
340	1. Нераспоређени добитак ранијих година	0418	402.433	312.296
341	2. Нераспоређени добитак текуће године	0419	465	0
	IX. УЧЕШЋЕ БЕЗ ПРАВА КОНТРОЛЕ	0420		
35	X. ГУБИТАК (0422 + 0423)	0421	0	217.871
350	1. Губитак ранијих година	0422		
351	2. Губитак текуће године	0423		217.871

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 30



	Б. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И ОБАВЕЗЕ (0425 + 0432)	0424	60.837	45.200
40	Х. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА (0426 + 0427 + 0428 + 0429 + 0430 + 0431)	0425	60.837	45.200
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	60.000	45.000
405	5. Резервисања за трошкове судских спорова	0430	837	200
402 и 409	6. Остала дугорочна резервисања	0431		
41	II. ДУГОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0433 + 0434 + 0435 + 0436 + 0437 + 0438 + 0439 + 0440)	0432	0	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	В. ОДЛОЖЕНЕ ПОРЕСКЕ ОБАВЕЗЕ	0441		
42 до 49 (осим 498)	Г. КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0443 + 0450 + 0451 + 0459 + 0460 + 0461 + 0462)	0442	43.000	75.800
42	I. КРАТКОРОЧНЕ ФИНАНСИЈСКЕ ОБАВЕЗЕ (0444 + 0445 + 0446 + 0447 + 0448 + 0449)	0443	2.000	25.000

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 31



420	1. Краткорочни кредити од матичних и зависних правних лица	0444		
421	2. Краткорочни кредити од осталих повезаних правних лица	0445		
422	3. Краткорочни кредити и зајмови у земљи	0446		
423	4. Краткорочни кредити и зајмови у иностранству	0447		
427	5. Обавезе по основу сталних средстава и средстава обустављеног пословања намењених продаји	0448		
424, 425, 426 и 429	6. Остале краткорочне финансијске обавезе	0449	2.000	25.000
430	II. ПРИМЉЕНИ АВАНСИ, ДЕПОЗИТИ И КАУЦИЈЕ	0450	2.500	2.300
43 осим 430	III. ОБАВЕЗЕ ИЗ ПОСЛОВАЊА (0452 + 0453 + 0454 + 0455 + 0456 + 0457 + 0458)	0451	3.000	5.500
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	3.000	5.500
436	6. Добављачи у иностранству	0457		0
439	7. Остале обавезе из пословања	0458		
44, 45 и 46	IV. ОСТАЛЕ КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ	0459	28.000	30.000
47	V. ОБАВЕЗЕ ПО ОСНОВУ ПОРЕЗА НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ	0460	4.500	2.500
48	VI. ОБАВЕЗЕ ЗА ОСТАЛЕ ПОРЕЗЕ, ДОПРИНОСЕ И ДРУГЕ ДАЖБИНЕ	0461	1.500	1.500
49 осим 498	VII. ПАСИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0462	1.500	9.000
	Д. ГУБИТАК ИЗНАД ВИСИНЕ КАПИТАЛА (0412 + 0416 + 0421 – 0420 – 0417 – 0415 – 0414 – 0413 – 0411 – 0402) ≥ 0 = (0441 + 0424 + 0442 – 0071) ≥ 0	0463		
	Ђ. УКУПНА ПАСИВА (0424 + 0442 + 0441 + 0401 – 0463) ≥ 0	0464	2.772.063	2.480.753

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 32



89	Е. ВАНБИЛАНСНА ПАСИВА	0465	52.626
----	-----------------------	------	--------

3.3.2. Биланс успеха на дан 31.12.2018. године план и процена**БИЛАНС УСПЕХА за период 01.01 - 31.12.2018**

у 000 динара

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	План 01.01- 31.12.2018.	Реализација (процена) 01.01- 31.12.2018.
	ПРИХОДИ ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА			
60 до 65, осим 62 и 63	А. ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ (1002 + 1009 + 1016 + 1017)	510.379	337.014	510.379
60	І. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ РОБЕ (1003 + 1004 + 1005 + 1006 + 1007+ 1008)	20.000	12.514	20.000
600	1. Приходи од продаје робе матичним и зависним правним лицима на домаћем тржишту			
601	2. Приходи од продаје робе матичним и зависним правним лицима на иностраном тржишту			
602	3. Приходи од продаје робе осталим повезаним правним лицима на домаћем тржишту			
603	4. Приходи од продаје робе осталим повезаним правним лицима на иностраном тржишту			
604	5. Приходи од продаје робе на домаћем тржишту	20.000	12.500	20.000
605	6. Приходи од продаје робе на иностраном тржишту		14	
61	ІІ. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ ПРОИЗВОДА И УСЛУГА (1010 + 1011 + 1012 + 1013 + 1014 + 1015)	460.379	321.000	460.379
610	1. Приходи од продаје производа и услуга матичним и зависним правним лицима на домаћем тржишту			

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 33



611	2. Приходи од продаје производа и услуга матичним и зависним правним лицима на иностраном тржишту			
612	3. Приходи од продаје производа и услуга осталим повезаним правним лицима на домаћем тржишту			
613	4. Приходи од продаје производа и услуга осталим повезаним правним лицима на иностраном тржишту			
614	5. Приходи од продаје производа и услуга на домаћем тржишту	450.379	315.000	450.379
615	6. Приходи од продаје готових производа и услуга на иностраном тржишту	10.000	6.000	10.000
64	III. ПРИХОДИ ОД ПРЕМИЈА, СУБВЕНЦИЈА, ДОТАЦИЈА, ДОНАЦИЈА И СЛ.	20.000	0	20.000
65	IV. ДРУГИ ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ	10.000	3.500	10.000
	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	531.634	570.125	531.634
50	I. НАБАВНА ВРЕДНОСТ ПРОДАТЕ РОБЕ	4.000	4.000	4.000
62	II. ПРИХОДИ ОД АКТИВИРАЊА УЧИНАКА И РОБЕ	4.500	20.000	4.500
630	III. ПОВЕЋАЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА И НЕДОВРШЕНИХ УСЛУГА	49.366	16.675	49.366
631	IV. СМАЊЕЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА И НЕДОВРШЕНИХ УСЛУГА			
51 осим 513	V. ТРОШКОВИ МАТЕРИЈАЛА	7.500	6.500	7.500
513	VI. ТРОШКОВИ ГОРИВА И ЕНЕРГИЈЕ	17.000	19.300	17.000
52	VII. ТРОШКОВИ ЗАРАДА, НАКНАДА ЗАРАДА И ОСТАЛИ ЛИЧНИ РАСХОДИ	361.000	361.000	361.000
53	VIII. ТРОШКОВИ ПРОИЗВОДНИХ УСЛУГА	125.000	150.000	125.000
540	IX. ТРОШКОВИ АМОРТИЗАЦИЈЕ	30.000	24.000	30.000
541 до 549	X. ТРОШКОВИ ДУГОРОЧНИХ РЕЗЕРВИСАЊА	0		0

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 34



55	XI. НЕМАТЕРИЈАЛНИ ТРОШКОВИ	41.000	42.000	41.000
	В. ПОСЛОВНИ ДОБИТАК (1001 – 1018) ≥ 0	0	0	0
	Г. ПОСЛОВНИ ГУБИТАК (1018 – 1001) ≥ 0	21.255	233.111	21.255
66	Д. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ (1033 + 1038 + 1039)	24.000	17.500	24.000
66, осим 662, 663 и 664	І. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ ОД ПОВЕЗАНИХ ЛИЦА И ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ (1034 + 1035 + 1036 + 1037)	0	0	0
660	1. Финансијски приходи од матичних и зависних правних лица			
661	2. Финансијски приходи од осталих повезаних правних лица			
665	3. Приходи од учешћа у добитку придружених правних лица и заједничких подухвата			
669	4. Остали финансијски приходи			
662	ІІ. ПРИХОДИ ОД КАМАТА (ОД ТРЕЋИХ ЛИЦА)	24.000	17.500	24.000
663 и 664	ІІІ. ПОЗИТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)			
56	Ђ. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1041 + 1046 + 1047)	280	260	280
56, осим 562, 563 и 564	І. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ ИЗ ОДНОСА СА ПОВЕЗАНИМ ПРАВНИМ ЛИЦИМА И ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1042 + 1043 + 1044 + 1045)	200	200	200
560	1. Финансијски расходи из односа са матичним и зависним правним лицима			
561	2. Финансијски расходи из односа са осталим повезаним правним лицима			
565	3. Расходи од учешћа у губитку придружених правних лица и заједничких подухвата			
566 и 569	4. Остали финансијски расходи	200	200	200
562	ІІ. РАСХОДИ КАМАТА (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	50	30	50

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 35



563 и 564	III. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И НЕГАТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	30	30	30
	Е. ДОБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1032 – 1040)	23.720	17.240	23.720
	Ж. ГУБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1040 – 1032)	0	0	0
683 и 685	3. ПРИХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ОСТАЛЕ ИМОВИНЕ КОЈА СЕ ИСКАЗУЈЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА			
583 и 585	И. РАСХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ОСТАЛЕ ИМОВИНЕ КОЈА СЕ ИСКАЗУЈЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА			
67 и 68, осим 683 и 685	Ј. ОСТАЛИ ПРИХОДИ	5.000	5.000	5.000
57 и 58, осим 583 и 585	К. ОСТАЛИ РАСХОДИ	7.000	7.000	7.000
	Л. ДОБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1030 – 1031 + 1048 – 1049 + 1050 – 1051 + 1052 – 1053)	465	0	465
	Љ. ГУБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1031 – 1030 + 1049 – 1048 + 1051 – 1050 + 1053 – 1052)	0	217.871	0
69-59	М. НЕТО ДОБИТАК ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА, ЕФЕКТИ ПРОМЕНЕ РАЧУНОВОДСТВЕНЕ ПОЛИТИКЕ И ИСПРАВКА ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА			
59-69	Н. НЕТО ГУБИТАК ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА, РАСХОДИ ПРОМЕНЕ РАЧУНОВОДСТВЕНЕ ПОЛИТИКЕ И ИСПРАВКА ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА			
	Њ. ДОБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1054 – 1055 + 1056 – 1057)	465	0	465
	О. ГУБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1055 – 1054 + 1057 – 1056)	0	217.871	0
	П. ПОРЕЗ НА ДОБИТАК			
721	И. ПОРЕСКИ РАСХОД ПЕРИОДА			

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 36



део 722	II. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ РАСХОДИ ПЕРИОДА			
део 722	III. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ ПРИХОДИ ПЕРИОДА			
723	P. ИСПЛАЋЕНА ЛИЧНА ПРИМАЊА ПОСЛОДАВЦА			
	C. НЕТО ДОБИТАК (1058 – 1059 – 1060 – 1061 + 1062 - 1063)	465	0	465
	T. НЕТО ГУБИТАК (1059 – 1058 + 1060 + 1061 – 1062 + 1063)	0	217.871	0
	I. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАЊИНСКИМ УЛАГАЧИМА	1066		
	II. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА ВЕЋИНСКОМ ВЛАСНИКУ	1067		
	III. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАЊИНСКИМ УЛАГАЧИМА	1068		
	IV. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА ВЕЋИНСКОМ ВЛАСНИКУ	1069		
	V. ЗАРАДА ПО АКЦИЈИ			
	1. Основна зарада по акцији	1070		
	2. Умањена (разводњена) зарада по акцији	1071		

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 37



3.3.3. Извештај о токовима готовине у периоду 01.01.2018 - 31.12.2018 план и процена

ИЗВЕШТАЈ О ТОКОВИМА ГОТОВИНЕ

у периоду од 01.01. до 31.12.2018. године

у 000 динара

ПОЗИЦИЈА	АОП	Износ	
		План 2018	Реализација (процена) 2018
		1	2
А. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ ПОСЛОВНИХ АКТИВНОСТИ			
I. Приливи готовине из пословних активности (1 до 3)	3001	477.955	380.500
1. Продаја и примљени аванси	3002	465.955	362.500
2. Примљене камате из пословних активности	3003		
3. Остали приливи из редовног пословања	3004	12.000	18.000
II. Одливи готовине из пословних активности (1 до 5)	3005	684.555	651.141
1. Исплате добављачима и дати аванси	3006	283.455	280.000
2. Зараде, накнаде зарада и остали лични расходи	3007	351.000	351.000
3. Плаћене камате	3008	100	30
4. Порез на добитак	3009	0	
5. Одливи по основу осталих јавних прихода	3010	50.000	20.111
III. Нето прилив готовине из пословних активности (I-II)	3011	0	0
IV. Нето одлив готовине из пословних активности (II-I)	3012	206.600	270.641
Б. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ИНВЕСТИРАЊА			
I. Приливи готовине из активности инвестирања (1 до 5)	3013	174.000	257.500
1. Продаја акција и удела (нето приливи)	3014		

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 38



2. Продаја нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3015		
3. Остали финансијски пласмани (нето приливи)	3016	150.000	240.000
4. Примљене камате из активности инвестирања	3017	24.000	17.500
5. Примљене дивиденде	3018		
II. Одливи готовине из активности инвестирања (1 до 3)	3019	5.000	3.000
1. Куповина акција и удела (нето одливи)	3020		
2. Куповина нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3021	5.000	3.000
3. Остали финансијски пласмани (нето одливи)	3022		
III. Нето прилив готовине из активности инвестирања (I-II)	3023	169.000	254.500
IV. Нето одлив готовине из активности инвестирања (II-I)	3024	0	0
V. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ФИНАНСИРАЊА			
I. Приливи готовине из активности финансирања (1 до 5)	3025	12.600	40.584
1. Увећање основног капитала	3026		
2. Дугорочни кредити (нето приливи)	3027		
3. Краткорочни кредити (нето приливи)	3028	12.600	40.584
4. Остале дугорочне обавезе	3029		
5. Остале краткорочне обавезе	3030		
II. Одливи готовине из активности финансирања (1 до 6)	3031	0	0
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		

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 39



6. Исплаћене дивиденде	3037		
III. Нето прилив готовине из активности финансирања (I-II)	3038	12.600	40.584
IV. Нето одлив готовине из активности финансирања (II-I)	3039	0	0
Г. СВЕГА ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3001 + 3013 + 3025)	3040	664.555	678.584
Д. СВЕГА ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3005 + 3019 + 3031)	3041	689.555	654.141
Ђ. НЕТО ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3040 – 3041)	3042	0	24.443
Е. НЕТО ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3041 – 3040)	3043	25.000	0
З. ГОТОВИНА НА ПОЧЕТКУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА	3044	175.000	173.057
Ж. ПОЗИТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ ПО ОСНОВУ ПРЕРАЧУНА ГОТОВИНЕ	3045		
И. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ ПО ОСНОВУ ПРЕРАЧУНА ГОТОВИНЕ	3046		
Ј. ГОТОВИНА НА КРАЈУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА (3042 – 3043 + 3044 + 3045 – 3046)	3047	150.000	197.500

4. ПЛАНИРАНИ ФИЗИЧКИ ОБИМ АКТИВНОСТИ ЗА 2019.

4.1. Издавачки план

Рекапитулација Издавачког плана за 2019. годину:

Група наслова	Број наслова	Тираж	% тираж: укупно	Процењена вредност	%вредност: укупно
Основна школа (књиге + ЦД)	157	453,750	57,40	86.661.360,00	35,67
Средња школа (књиге + ЦД)	87	166,500	21,10	53.072.250,00	21,84
Универзитетска и вануџбеничка литература	93	73,700	9,30	65.064.361,00	26,80
Нискотиражни уџбеници (књиге + ЦД)	173	96,475	12,20	38.139.013,00	15,69
Укупно	510	790,425	100.00	242.936.984,00	100.00

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 40



Издавачки план за 2019. годину садржи укупно 510 наслова у тиражу од 790.425 примерака и процењене вредности од 242.936.984,00 динара. Највећа улагања ће бити у производњи уџбеника за основну школу.

Оријентациони издавачки план за 2019. годину садржи процењене потребе на основу продаја претходних година.

Наслови обухваћени Оријентационим издавачким планом за 2019 годину у категорији универзитетске и ван уџбеничке литературе реализоваће се када се за то стекну одговарајући финансијски услови, а не пре првог 1. Јула 2019 године.



4.1.3 План производње наслова и тиража за 2019 годину

План производње за 2019. годину у односу на реализацију 2018. године:

Група наслова	План 2019		Остварење 31.12.2018	
	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж
Основна школа	157	453,750	90	222,382
Средња школа	87	166,500	30	80,906
Трећи каталог	93	73,700	42	26,939
Националне мањине	173	96,475	130	84,246
Наставна средства	0	0	3	56,005
Укупно	510	790,425	295	469,818

За пословну 2019 годину планирано је 215 наслова више него што је остварено наслова у 2018 години. Највише нових наслова и тиража је планирано за издања учбеника за основну школу у односу на остварење у 2018 години.

При разматрању предлога нових наслова узета је у обзир чињеница да ће се учбеници користити наредне три године и да ће тек после три године уследити нови јавни позив који ће тек тада донети могућност пласмана нових учбеника који ће бити припремљени у периоду од наредне три године.

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 42



4.1.4 Вредност производње за 2019.годину:

Група наслова	План 2019		Остварење 31.12.2018	
	Број наслова	Вредност	Број наслова	Вредност
Основна школа	157	86.661.360,00	90	60.581.276,40
Средња школа	87	53.072.250,00	30	23.043.606,47
Трећи каталог	93	65.064.361,00	42	35.141.715,69
Националне мањине	173	38.139.013,00	130	43.286.112,73
Наставна средства	0	0	3	6.056.950,00
Укупно	510	242.936.984,00	295	168.109.661,00

Вредност производње у 2019 години је планирана у већем износу од производње остварене у 2018 години, у складу са Издавачким планом за 2019 годину.

Највећа улагања су у издања за основну школу у износу од 86.661.360,00 динара, као и у трећи каталог у износу од 65.064.361,00 динара. Планирана улагања су у скоро 70% већа у односу на остварење у претходној пословној години.

Обезбеђивање уџбеника за националне мањине 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. Завод улаже у штампу издања уџбеника националних мањина, како и којом динамиком зависи од важећег Каталога одобрених уџбеника од стране Министарства просвете, науке и технолошког развоја. Улагања у издања националних мањина у 2019 години износиће преко 38 милиона динара

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 43

4.2. План продаје 2019 године

Група наслова	План		Реализација		Индекс			
	2019. године		2018. године					
	Количина 1	Вредност 2	количина 3	Вредност 4	Количина 1 : 3	индекс плана количине	Вредност 2 : 4	индекс количине реализације
Основна школа	510.415	235.724.609,13	337.524	155.724.609,12	151,00	50,00	151.00	48,40
Средња школа	234.760	121.666.371,83	143.592	81.666.371,83	163,00	23,00	163.00	20,60
Трећи каталог	99.131	41.152.025,10	60.297	31.152.025,60	164,00	9,00	164.00	8,60
Националне мањине	88.087	42.332.400,12	70.725	37.332.400,12	124,00	9,00	124.00	10,20
Наставна средства	10.003	5.534.971,27	10.003	5.534.971,28	100,00	1,00	100.00	1,50

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 44

Трговинска роба	75.365	3.656.434,35	75.365	3.656.434,35	100,00	8,00	100,00	10,70
Укупно	1.017.761	450.066.811,80	697.506	315.066.812,30	145,00	100,00	145,00	100,00

У 2019 години планира се укупна продаја од 1.017.761 примерака књига, од чега највише учбеника за основну школу и средњу школу, а најмање се планира продаја наслова трећег каталога, трговинске робе и наставних средстава.

Од укупне продаје Заводових наслова у 2018 години највећу реализацију су имали учбеници за основну школу и за средњу школу, а најмању наслови трећег каталога, националне мањине, наставна средства и трговинске робе.

Укупна продаја у 2019. години је више планирана у односу на реализацију у 2018 години што се тиче количине учбеника и вредности.

У 2019 години је за 66 % више планирана продаја учбеника за основну и средњу школу у односу на реализацију у 2018 години што се тиче количине и вредности.

Јавно предузеће "Завод за учбенике" послује у условима нелојалне тржишне конкуренције. Више пута смо ресорном Министарству просвете, науке и технолошког развоја указивали на неправилности које се јављају на терену у примени наведеног Закона, али је одговор био негативан по нас, тако да нисмо били у могућности да продамо ни оне учбенике који су били одабрани од стране учитеља и наставника. У наредном периоду а по важећем Каталогу Министарства просвете, науке и технолошког развоја, Завод не може очекивати већи обим продаје својих учбеника.

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 45

Закључком Владе РС број 05/401-133612015-1 од 11.12.2015. године одобрена је пренамена средстава која су Закључком Владе РС број 401-8914/2007 од 25.12.2007. године пренета ЈП Завод за учбенике у износу од 208.185.000,00 динара. Средства би била искоришћена за измирење дуга за књиге које је Завод за учбенике испоручио школама у износу од 27.620.000,00 динара (што је и реализовано у 2015 години), за израду и штампање недостајућих учбеника на језицима националних мањина у износу од 140.000.000,00 (до 30.06.2018. године реализовано је 64.572.786,78 динара) и за израду пројекта „отворени приступ електронским наставним средствима“ у износу од 40.565.000,00 динара.

Влада РС новим Закључком број 05/401-9557/2018-1 од 11.10.2018. године тачка 2 одобрава пренамену средстава у износу од 115.992.213,22 динара (износ од 208.185.000,00 умањен за измирење дуга школама од 27.620.000,00 и израду и штампу учбеника на језицима националних мањина од 64.572.786,78 динара) за богаћење библиотечког фонда школских библиотека основних школа на територији Републике Србије и то учбеничким јединицама на језику и писму националних мањина за богаћење школских библиотека у износу од 75.427.213,22 динара и за школску лектуру и капитална издања за богаћење школских библиотека основних школа у износу од 40.565.000,00 динара, и то из постојећег фонда Заводових издања. Наведена средства по Закључку Владе РС од 11.10.2018. године би се реализовала у наредној 2019 години, испоруком књига и учбеника школским библиотекама основних школа. Књиге су спремне за испоруку и налазе се на контима класе 960 и 120 готових производа. Средства су планирана у Програму пословања за 2019 годину и налазе се у Билансу стања на контима класе 120 готових производа. Реализација поменутих средстава биће у 2019 години.

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 46

5. ФИНАНСИЈСКЕ ПРОЈЕКЦИЈЕ

5.1. Планирани биланс стања за 31.12.2019. године

БИЛАНС СТАЊА на дан 31.12.2019.

у 000 динара

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП				
			План 31.03.2019.	План 30.06.2019.	План 30.09.2019.	План 31.12.2019.
1	2	3	4	5	6	7
	АКТИВА					
0	А. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	0001				
	Б.СТАЛНА ИМОВИНА (0003+0010+0019+0024+0034)	0002	611.262	602.949	595.236	586.173
1	І. НЕМАТЕРИЈАЛНА ИМОВИНА (0004+0005+0006+0007+0008+0009)	0003	3.436	3.101	3.366	3.031

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 47



010 и део 019	1. Улагања у развој	0004				
011, 012 и део 019	2. Концесије, патенти, лиценце, робне и услужне марке, софтвер и остала права	0005	3.436	3.101	3.366	3.031
013 и део 019	3. Гудвил	0006				
014 и део 019	4. Остала нематеријална имовина	0007	0	0	0	0
015 и део 019	5. Нематеријална имовина у припреми	0008				
016 и део 019	6. Аванси за нематеријалну имовину	0009				
2	II. НЕКРЕТНИНЕ, ПОСТРОЈЕЊА И ОПРЕМА (0011 + 0012 + 0013 + 0014 + 0015 + 0016 + 0017 + 0018)	0010	541.846	536.268	530.690	524.362
020, 021 и део 029	1. Земљиште	0011	105.525	105.525	105.525	105.525
022 и део 029	2. Грађевински објекти	0012	415.182	412.132	409.082	406.032
023 и део 029	3. Постројења и опрема	0013	12.688	10.560	8.432	5.554
024 и део 029	4. Инвестиционе некретнине	0014	2.900	2.900	2.900	2.900
025 и део 029	5. Остале некретнине, постројења и опрема	0015	5.551	5.151	4.751	4.351

Датум:30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 48



026 и део 029	6. Некретнине, постројења и опрема у припреми	0016				
027 и део 029	7. Улагања на туђим некретнинама, постројењима и опреми	0017				
028 и део 029	8. Аванси за некретнине, постројења и опрему	0018				
3	III. БИОЛОШКА СРЕДСТВА (0020 + 0021 + 0022 + 0023)	0019	0	0	0	0
030, 031 и део 039	1. Шуме и вишегодишњи засади	0020				
032 и део 039	2. Основно стадо	0021				
037 и део 039	3. Биолошка средства у припреми	0022				
038 и део 039	4. Аванси за биолошка средства	0023				
04. осим 047	IV. ДУГОРОЧНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ 0025 + 0026 + 0027 + 0028 + 0029 + 0030 + 0031 + 0032 + 0033)	0024	65.980	63.580	61.180	58.780
040 и део 049	1. Учешћа у капиталу зависних правних лица	0025				
041 и део 049	2. Учешћа у капиталу придружених правних лица и заједничким подухватима	0026				
042 и део 049	3. Учешћа у капиталу осталих правних лица и друге хартије од вредности расположиве за продају	0027	380	380	380	380

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 49

део 043, део 044 и део 049	4. Дугорочни пласмани матичним и зависним правним лицима	0028				
део 043, део 044 и део 049	5. Дугорочни пласмани осталим повезаним правним лицима	0029				
део 045 и део 049	6. Дугорочни пласмани у земљи	0030				
део 045 и део 049	7. Дугорочни пласмани у иностранству	0031				
046 и део 049	8. Хартије од вредности које се држе до доспећа	0032				
048 и део 049	9. Остали дугорочни финансијски пласмани	0033	65.600	63.200	60.800	58.400
5	V. ДУГОРОЧНА ПОТРАЖИВАЊА (0035 + 0036 + 0037 + 0038 + 0039 + 0040 + 0041)	0034	0	0	0	0
050 и део 059	1. Потраживања од матичног и зависних правних лица	0035				
051 и део 059	2. Потраживања од осталих повезаних лица	0036				
052 и део 059	3. Потраживања по основу продаје на робни кредит	0037				
053 и део 059	4. Потраживања за продају по уговорима о финансијском лизингу	0038				

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 50



054 и део 059	5. Потраживања по основу јемства	0039				
055 и део 059	6. Спорна и сумњива потраживања	0040				
056 и део 059	7. Остала дугорочна потраживања	0041				
288	В. ОДЛОЖЕНА ПОРЕСКА СРЕДСТВА	0042				
	Г. ОБРТНА ИМОВИНА (0044 + 0051 + 0059 + 0060 + 0061 + 0062 + 0068 + 0069 + 0070)	0043	1.822.324	1.792.876	1.875.393	1.865.859
Класа 1	І. ЗАЛИХЕ (0045 + 0046 + 0047 + 0048 + 0049 + 0050)	0044	539.650	549.650	629.650	634.650
10	1. Материјал, резервни делови, алат и ситан инвентар	0045	1.500	1.500	1.500	1.500
11	2. Недовршена производња и недовршене услуге	0046	15.000	15.000	25.000	30.000
12	3. Готови производи	0047	520.000	530.000	600.000	600.000
13	4. Роба	0048	3.000	3.000	3.000	3.000
14	5. Стална средства намењена продаји	0049				
15	6. Плаћени аванси за залихе и услуге	0050	150	150	150	150

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 51

	II. ПОТРАЖИВАЊА ПО ОСНОВУ ПРОДАЈЕ (0052 + 0053 + 0054 + 0055 + 0056 + 0057 + 0058)	0051	73.000	63.000	124.000	115.000
200 и део 209	1. Купци у земљи – матична и зависна правна лица	0052				
201 и део 209	2. Купци у Иностранству – матична и зависна правна лица	0053				
202 и део 209	3. Купци у земљи – остала повезана правна лица	0054				
203 и део 209	4. Купци у иностранству – остала повезана правна лица	0055				
204 и део 209	5. Купци у земљи	0056	70.000	60.000	120.000	110.000
205 и део 209	6. Купци у иностранству	0057	3.000	3.000	4.000	5.000
206 и део 209	7. Остала потраживања по основу продаје	0058				
21	III. ПОТРАЖИВАЊА ИЗ СПЕЦИФИЧНИХ ПОСЛОВА	0059				
22	IV. ДРУГА ПОТРАЖИВАЊА	0060	6.500	8.000	10.000	6.200
236	V. ФИНАНСИЈСКА СРЕДСТВА КОЈА СЕ ВРЕДНУЈУ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	0061				

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 52

23 осим 236 и 237	VI. КРАТКОРОЧНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ (0063 + 0064 + 0065 + 0066 + 0067)	0062	1.027.556	1.027.556	907.556	907.556
230 и део 239	1. Краткорочни кредити и пласмани – матична и зависна правна лица	0063				
231 и део 239	2. Краткорочни кредити и пласмани – остала повезана правна лица	0064				
232 и део 239	3. Краткорочни кредити и зајмови у земљи	0065				
233 и део 239	4. Краткорочни кредити и зајмови у иностранству	0066				
234, 235, 238 и део 239	5. Остали краткорочни финансијски пласмани	0067	1.027.556	1.027.556	907.556	907.556
24	VII. ГОТОВИНСКИ ЕКВИВАЛЕНТИ И ГОТОВИНА	0068	174.118	143.170	202.687	200.953
27	VIII. ПОРЕЗ НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ	0069	0	0	0	0
28 осим 288	IX. АКТИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0070	1.500	1.500	1.500	1.500
	Д. УКУПНА АКТИВА = ПОСЛОВНА ИМОВИНА (0001 + 0002 + 0042 + 0043)	0071	2.433.586	2.395.825	2.470.629	2.452.032
88	Ђ. ВАНБИЛАНСНА АКТИВА	0072				

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 53

	ПАСИВА					
	A. КАПИТАЛ (0402 + 0411 – 0412 + 0413 + 0414 + 0415 – 0416 + 0417 + 0420 – 0421) ≥ 0 = (0071 – 0424 – 0441 – 0442)	0401	2.323.386	2.293.125	2.375.429	2.359.832
30	I. ОСНОВНИ КАПИТАЛ (0403 + 0404 + 0405 + 0406 + 0407 + 0408 + 0409 + 0410)	0402	2.155.315	2.155.315	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	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				

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 54

047 и 237	III. ОТКУПЉЕНЕ СОПСТВЕНЕ АКЦИЈЕ	0412				
32	IV. РЕЗЕРВЕ	0413	110.013	110.013	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	94.425	94.425	110.101	94.504
340	1. Нераспоређени добитак ранијих година	0418	94.425	94.425	94.425	94.425
341	2. Нераспоређени добитак текуће године	0419			15.676	79

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 55



	IX. УЧЕШЋЕ БЕЗ ПРАВА КОНТРОЛЕ	0420				
35	X. ГУБИТАК (0422 + 0423)	0421	36.367	66.628	0	0
350	1. Губитак ранијих година	0422				
351	2. Губитак текуће године	0423	36.367	66.628		
	Б. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И ОБАВЕЗЕ (0425 + 0432)	0424	45.200	42.700	40.200	45.200
40	X. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА (0426 + 0427 + 0428 + 0429 + 0430 + 0431)	0425	45.200	42.700	40.200	45.200
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	45.000	42.500	40.000	45.000
405	5. Резервисања за трошкове судских спорова	0430	200	200	200	200
402 и 409	6. Остала дугорочна резервисања	0431				

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 56

41	II. ДУГОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0433 + 0434 + 0435 + 0436 + 0437 + 0438 + 0439 + 0440)	0432	0	0	0	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				
42 до 49 (осим 498)	Г. КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0443 + 0450 + 0451 + 0459 + 0460 + 0461 + 0462)	0442	65.000	60.000	55.000	47.000

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 57

42	I. КРАТКОРОЧНЕ ФИНАНСИЈСКЕ ОБАВЕЗЕ (0444 + 0445 + 0446 + 0447 + 0448 + 0449)	0443	20.000	15.000	10.000	3.000
420	1. Краткорочни кредити од матичних и зависних правних лица	0444				
421	2. Краткорочни кредити од осталих повезаних правних лица	0445				
422	3. Краткорочни кредити и зајмови у земљи	0446				
423	4. Краткорочни кредити и зајмови у иностранству	0447				
427	5. Обавезе по основу сталних средстава и средстава обустављеног пословања намењених продаји	0448				
424, 425, 426 и 429	6. Остале краткорочне финансијске обавезе	0449	20.000	15.000	10.000	3.000
430	II. ПРИМЉЕНИ АВАНСИ, ДЕПОЗИТИ И КАУЦИЈЕ	0450	2.500	2.500	2.500	2.500
43 осим 430	III. ОБАВЕЗЕ ИЗ ПОСЛОВАЊА (0452 + 0453 + 0454 + 0455 + 0456 + 0457 + 0458)	0451	6.000	8.000	7.000	6.000
431	1. Добављачи – матична и зависна правна лица у земљи	0452				
432	2. Добављачи – матична и зависна правна лица у иностранству	0453				

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 58

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	6.000	8.000	7.000	6.000
436	6. Добављачи у иностранству	0457				
439	7. Остале обавезе из пословања	0458				
44, 45 и 46	IV. ОСТАЛЕ КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ	0459	30.000	29.000	28.000	28.000
47	V. ОБАВЕЗЕ ПО ОСНОВУ ПОРЕЗА НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ	0460	2.500	2.500	4.500	4.500
48	VI. ОБАВЕЗЕ ЗА ОСТАЛЕ ПОРЕЗЕ, ДОПРИНОСЕ И ДРУГЕ ДАЖБИНЕ	0461	2.500	1.500	1.500	1.500
49 осим 498	VII. ПАСИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0462	1.500	1.500	1.500	1.500
	Д. ГУБИТАК ИЗНАД ВИСИНЕ КАПИТАЛА (0412 + 0416 + 0421 – 0420 – 0417 – 0415 – 0414 – 0413 – 0411 – 0402) ≥ 0 = (0441 + 0424 + 0442 – 0071) ≥ 0	0463			0	
	Ђ. УКУПНА ПАСИВА (0424 + 0442 + 0441 + 0401 – 0463) ≥ 0	0464	2.433.586	2.395.825	2.470.629	2.452.032
89	Е. ВАНБИЛАНСНА ПАСИВА	0465				

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 59



5.2. Планирани биланс успеха за 31.12.2019. године

БИЛАНС УСПЕХА за период 01.01 - 31.12.2019.

у 000 динара

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	ИЗНОС			
			План 01.01- 31.03.2019.	План 01.01- 30.06.2019.	План 01.01- 30.09.2019.	План 01.01- 31.12.2019.
1	2	3	4	5	6	7
	ПРИХОДИ ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА					
60 до 65, осим 62 и 63	А. ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ (1002 + 1009 + 1016 + 1017)	1001	104.000	211.000	424.500	492.898
60	І. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ РОБЕ (1003 + 1004 + 1005 + 1006 + 1007+ 1008)	1002	3.000	7.000	13.000	20.000
600	І. Приходи од продаје робе матичним и зависним правним лицима на домаћем тржишту	1003				

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 60

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	3.000	7.000	13.000	20.000
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	100.000	202.000	408.000	460.000
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				

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 61

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	100.000	200.000	400.000	450.000
615	6. Приходи од продаје готових производа и услуга на иностраном тржишту	1015	0	2.000	8.000	10.000
64	III. ПРИХОДИ ОД ПРЕМИЈА, СУБВЕНЦИЈА, ДОТАЦИЈА, ДОНАЦИЈА И СЛ.	1016	0	0	0	7.898
65	IV. ДРУГИ ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ	1017	1.000	2.000	3.500	5.000
	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	144.792	286.483	421.114	508.539
50	I. НАБАВНА ВРЕДНОСТ ПРОДАТЕ РОБЕ	1019	1.000	2.000	3.000	4.000
62	II. ПРИХОДИ ОД АКТИВИРАЊА УЧИНАКА И РОБЕ	1020	5.000	10.000	15.000	30.000

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 62



630	III. ПОВЕЋАЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА И НЕДОВРШЕНИХ УСЛУГА	1021	10.000	20.000	30.000	77.366
631	IV. СМАЊЕЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА И НЕДОВРШЕНИХ УСЛУГА	1022				
51 осим 513	V. ТРОШКОВИ МАТЕРИЈАЛА	1023	2.500	4.000	5.000	6.500
513	VI. ТРОШКОВИ ГОРИВА И ЕНЕРГИЈЕ	1024	5.000	10.000	15.000	20.000
52	VII. ТРОШКОВИ ЗАРАДА, НАКНАДА ЗАРАДА И ОСТАЛИ ЛИЧНИ РАСХОДИ	1025	95.292	188.483	282.114	395.405
53	VIII. ТРОШКОВИ ПРОИЗВОДНИХ УСЛУГА	1026	35.000	70.000	105.000	125.000
540	IX. ТРОШКОВИ АМОРТИЗАЦИЈЕ	1027	6.000	12.000	18.000	24.000
541 до 549	X. ТРОШКОВИ ДУГОРОЧНИХ РЕЗЕРВИСАЊА	1028	0	0	0	0
55	XI. НЕМАТЕРИЈАЛНИ ТРОШКОВИ	1029	15.000	30.000	38.000	41.000
	B. ПОСЛОВНИ ДОБИТАК (1001 – 1018) ≥ 0	1030	0	0	3.386	0
	Г. ПОСЛОВНИ ГУБИТАК (1018 – 1001) ≥ 0	1031	40.792	75.483	0	15.641
66	Д. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ (1033 + 1038 + 1039)	1032	4.500	9.000	13.500	18.000

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 63

66, осим 662, 663 и 664	I. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ ОД ПОВЕЗАНИХ ЛИЦА И ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ (1034 + 1035 + 1036 + 1037)	1033	0	0	0	0
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	4.500	9.000	13.500	18.000
663 и 664	III. ПОЗИТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	1039				
56	Ђ. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1041 + 1046 + 1047)	1040	75	145	210	280
56, осим 562, 563 и 564	I. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ ИЗ ОДНОСА СА ПОВЕЗАНИМ ПРАВНИМ ЛИЦИМА И ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1042 + 1043 + 1044 + 1045)	1041	50	100	150	200

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 64



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	50	100	150	200
562	II. РАСХОДИ КАМАТА (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	1046	15	30	40	50
563 и 564	III. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И НЕГАТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	1047	10	15	20	30
	Е. ДОБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1032 – 1040)	1048	4.425	8.855	13.290	17.720
	Ж. ГУБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1040 – 1032)	1049	0	0	0	0
683 и 685	3. 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				

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 65

67 и 68, осим 683 и 685	Ј. ОСТАЛИ ПРИХОДИ	1052	1.500	2.500	3.000	5.000
57 и 58, осим 583 и 585	К. ОСТАЛИ РАСХОДИ	1053	1.500	2.500	4.000	7.000
	Л. ДОБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1030 – 1031 + 1048 – 1049 + 1050 – 1051 + 1052 – 1053)	1054	0	0	15.676	79
	Љ. ГУБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1031 – 1030 + 1049 – 1048 + 1051 – 1050 + 1053 – 1052)	1055	36.367	66.628	0	0
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	0	0	15.676	79
	О. ГУБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1055 – 1054 + 1057 – 1056)	1059	36.367	66.628	0	0
	П. ПОРЕЗ НА ДОБИТАК					

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 66

721	I. ПОРЕСКИ РАСХОД ПЕРИОДА	1060				
део 722	II. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ РАСХОДИ ПЕРИОДА	1061				
део 722	III. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ ПРИХОДИ ПЕРИОДА	1062				
723	P. ИСПЛАЋЕНА ЛИЧНА ПРИМАЊА ПОСЛОДАВЦА	1063				
	C. НЕТО ДОБИТАК (1058 – 1059 – 1060 – 1061 + 1062 - 1063)	1064	0	0	15.676	79
	T. НЕТО ГУБИТАК (1059 – 1058 + 1060 + 1061 – 1062 + 1063)	1065	36.367	66.628	0	0
	I. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАЊИНСКИМ УЛАГАЧИМА	1066				
	II. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА ВЕЋИНСКОМ ВЛАСНИКУ	1067				
	III. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАЊИНСКИМ УЛАГАЧИМА	1068				
	IV. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА ВЕЋИНСКОМ ВЛАСНИКУ	1069				
	V. ЗАРАДА ПО АКЦИЈИ					
	1. Основна зарада по акцији	1070				
	2. Умањена (разводњена) зарада по акцији	1071				

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 67

5.3. Планирани извештај о токовима новчане готовине план 01.01.-31.12.2019
ИЗВЕШТАЈ О ТОКОВИМА ГОТОВИНЕ

у периоду од 01.01. до 31.12.2019. године

у 000 динара

ПОЗИЦИЈА	АОП	Износ			
		План 01.01-31.03.2019.	План 01.01-30.06.2019.	План 01.01-30.09.2019.	План 01.01-31.12.2019.
А. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ ПОСЛОВНИХ АКТИВНОСТИ					
I. Приливи готовине из пословних активности (1 до 3)	3001	103.000	195.124	359.036	488.955
1. Продаја и примљени аванси	3002	100.000	190.124	351.036	476.955
2. Примљене камате из пословних активности	3003				
3. Остали приливи из редовног пословања	3004	3.000	5.000	8.000	12.000
II. Одливи готовине из пословних активности (1 до 5)	3005	249.882	418.454	646.349	782.502
1. Исплате добављачима и дати аванси	3006	144.580	214.951	334.155	367.402
2. Зараде, накнаде зарада и остали лични расходи	3007	95.292	188.483	282.114	380.000

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 68



3. Плаћене камате	3008	10	20	80	100
4. Порез на добитак	3009	0	0	0	0
5. Одливи по основу осталих јавних прихода	3010	10.000	15.000	30.000	35.000
III. Нето прилив готовине из пословних активности (I-II)	3011	0	0	0	0
IV. Нето одлив готовине из пословних активности (II-I)	3012	146.882	223.330	287.313	293.547
Б. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ИНВЕСТИРАЊА					
I. Приливи готовине из активности инвестирања (1 до 5)	3013	124.500	129.000	253.500	258.000
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	120.000	120.000	240.000	240.000
4. Примљене камате из активности инвестирања	3017	4.500	9.000	13.500	18.000
5. Примљене дивиденде	3018				
II. Одливи готовине из активности инвестирања (1 до 3)	3019	1.000	2.000	3.000	3.000

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 69

1. Куповина акција и удела (нето одливи)	3020				
2. Куповина нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3021	1.000	2.000	3.000	3.000
3. Остали финансијски пласмани (нето одливи)	3022				
III. Нето прилив готовине из активности инвестирања (I-II)	3023	123.500	127.000	250.500	255.000
IV. Нето одлив готовине из активности инвестирања (II-I)	3024	0	0	0	0
V. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ФИНАНСИРАЊА					
I. Приливи готовине из активности финансирања (1 до 5)	3025	0	42.000	42.000	42.000
1. Увећање основног капитала	3026				
2. Дугорочни кредити (нето приливи)	3027				
3. Краткорочни кредити (нето приливи)	3028		42.000	42.000	42.000
4. Остале дугорочне обавезе	3029				
5. Остале краткорочне обавезе	3030				
II. Одливи готовине из активности финансирања (1 до 6)	3031	0	0	0	0

Датум: 30.11.2018.

Верзија: **2.0** Процедура: Планирање

Страна: 70

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	0	42.000	42.000	42.000
IV. Нето одлив готовине из активности финансирања (II-I)	3039	0	0	0	0
Г. СВЕГА ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3001 + 3013 + 3025)	3040	227.500	366.124	654.536	788.955
Д. СВЕГА ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3005 + 3019 + 3031)	3041	250.882	420.454	649.349	785.502
Ђ. НЕТО ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3040 – 3041)	3042	0	0	5.187	3.453
Е. НЕТО ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3041 – 3040)	3043	23.382	54.330	0	0
3. ГОТОВИНА НА ПОЧЕТКУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА	3044	197.500	197.500	197.500	197.500

Датум: 30.11.2018.

Верзија: **2.0** Процедура: Планирање

Страна: 71



Ж. ПОЗИТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ ПО ОСНОВУ ПЕРЕРАЧУНА ГОТОВИНЕ	3045				
И. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ ПО ОСНОВУ ПЕРЕРАЧУНА ГОТОВИНЕ	3046				
Ј. ГОТОВИНА НА КРАЈУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА (3042 – 3043 + 3044 + 3045 – 3046)	3047	174.118	143.170	202.687	200.953

5.4. Планирана добити за 2019 годину

Планирана нето добит за 2019. годину у износу од 79.000,00 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 2018 у износу од 217.871.000,00 динара биће покривен из нераспоређене добити.

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 72

5.5. Субвенције

Завод за учбенике нема субвенције.

Датум: 30.11.2018.

Верзија: **2.0** Процедура: Планирање

Страна: 73

6. ПОЛИТИКА ЗАРАДА И ЗАПОШЉАВАЊА

6.1. Трошкови запослених и план за 2019 годину

ТРОШКОВИ ЗАПОСЛЕНИХ

у динарима

Р.б р.	Трошкови запослених	План 01.01- 31.12.2018. Претходна година	Реализација (процена) 01.01- 31.12.2018. Претходна година	План 01.01- 31.03.2019.	План 01.01- 30.06.2019.	План 01.01- 30.09.2019.	План 01.01- 31.12.2019.
1.	Маса НЕТО зарада (зарада по одбитку припадајућих пореза и доприноса на терет запосленог)	180.551.616	174.613.418	46.282.021	92.564.042	138.846.063	185.128.083
2.	Маса БРУТО 1 зарада (зарада са припадајућим порезом и доприносима на терет запосленог)	252.476.928	243.008.959	66.022.854	132.045.708	198.068.562	264.091.416
3.	Маса БРУТО 2 зарада (зарада са припадајућим порезом и доприносима на терет послодавца)	297.670.296	286.507.562	77.840.943	155.681.886	233.522.829	311.363.772
4.	Број запослених по кадровској евиденцији - УКУПНО*	252	246	248	248	248	248
4.1.	- на неодређено време	242	234	236	236	236	236
4.2.	- на одређено време	10	12	12	12	12	12

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 74

5	Накнаде по уговору о делу	3.000.000	3.000.000	750.000	1.500.000	2.250.000	3.000.000
6	Број прималаца накнаде по уговору о делу*	4	4	4	4	4	4
7	Накнаде по ауторским уговорима	45.000.000	45.000.000	11.250.000	22.500.000	33.750.000	45.000.000
8	Број прималаца накнаде по ауторским уговорима*	700	700	175	350	525	700
9	Накнаде по уговору о привременим и повременим пословима	4.100.000	3.600.000	900.000	1.800.000	2.700.000	3.600.000
10	Број прималаца накнаде по уговору о привременим и повременим пословима*	4	4	4	4	4	4
11	Накнаде физичким лицима по основу осталих уговора	180.000	180.000	45.000	90.000	135.000	180.000
12	Број прималаца накнаде по основу осталих уговора*	1	1	1	1	1	1
13	Накнаде члановима скупштине						
14	Број чланова скупштине*						
15	Накнаде члановима надзорног одбора	4.137.000	4.137.000	1.034.425	2.068.500	3.102.750	4.137.000
16	Број чланова надзорног одбора*	5	5	5	5	5	5
17	Накнаде члановима Комисије за ревизију						

Датум: 30.11.2018.
Верзија: 2.0 Процедура: Планирање
Страна: 75

18	Број чланова Комисије за ревизију*						
19	Превоз запослених на посао и са посла	10.000.000	10.000.000	2.500.000	5.000.000	7.500.000	10.000.000
20	Дневнице на службеном путу	3.600.000	3.600.000	900.000	1.800.000	2.700.000	3.600.000
21	Накнаде трошкова на службеном путу						
22	Отпремнина за одлазак у пензију	5.300.000	720.000	1.000.000	2.000.000	3.000.000	4.000.000
23	Јубиларне награде	5.200.000	5.000.000	1.870.000	2.640.000	3.850.000	5.720.000
24	Број прималаца	26	26	10	14	19	28
25	Смештај и исхрана на терену						
26	Помоћ радницима и породици радника	6.000.000	6.000.000	1.500.000	3.000.000	4.500.000	6.000.000
27	Стипендије						
28	Остале накнаде трошкова запосленима и осталим физичким лицима						

Датум: 30.11.2018.

Верзија: **2.0** Процедура: Планирање

Страна: 76

6.2. Маса за зараде број запослених и просечна зарада по месецима за 2018. годину

Исплаћена маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2018. годину*- Бруто 1

у динарима

Исплата по месецима 2017_.	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	241	20.343.272	84.412	234	19.090.750	81.584				7	1.252.522	178.932
II	242	20.053.335	82.865	235	18.818.004	80.077				7	1.235.331	176.476
III	243	20.072.309	82.602	236	18.828.752	79.783				7	1.243.557	177.651
IV	241	20.144.680	83.588	233	18.860.478	80.946	1	40.661	40.661	7	1.243.541	177.649
V	240	20.609.786	85.874	232	19.241.509	82.938	1	106.895	106.895	7	1.261.382	180.197
VI	240	20.129.311	83.872	232	18.785.865	80.974	1	105.448	105.448	7	1.237.998	176.857
VII	239	20.745.178	86.800	231	19.401.937	83.991	1	106.503	106.503	7	1.236.738	176.677
VIII	237	20.615.504	86.985	228	19.140.785	83.951	2	209.705	104.853	7	1.265.014	180.716

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 77

IX	233	19.438.744	83.428	224	18.021.824	80.455	2	192.111	96.056	7	1.224.809	174.973
X	234	19.779.268	84.527	225	18.346.646	81.541	2	191.570	95.785	7	1.241.052	177.293
XI	246	20.538.786	83.491	237	19.066.222	80.448	2	226.680	113.340	7	1.245.884	177.983
XII	246	20.538.786	83.491	237	19.066.222	80.448	2	226.680	113.340	7	1.245.884	177.983
УКУПНО	2.882	243.008.959	1.011.935	2.784	226.668.994	977.135	14	1.406.253	882.880	84	14.933.712	2.133.387
ПРОСЕК	240	20.250.747	84.328	232	18.889.083	81.428	2	156.250	98.098	7	1.244.476	177.782
*старозапослени у 2018. години су они запослени који су били у радном односу у предузећу у децембру 2017. године												
* исплата са проценом до краја године												

** исплата са проценом до краја године старозапослени у 2018. години су они запослени који су били у радном односу у децембру претходне 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.

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 78

6.3.1. ОБРАЧУН И ИСПЛАТА ЗАРАДА У 2018. ГОДИНИ

ОБРАЧУН И ИСПЛАТЕ ЗАРАДА У 2018. ГОДИНИ

у динарима

Месец	Исплаћен Бруто 2 у 2018. години	Обрачунат Бруто 2 у 2018. години пре примене закона*	Обрачунат Бруто 2 у 2018. години после примене закона*	Износ уплате у буџет РС
	1.	2.	3.	(2-3)
I	23.984.718	26.180.147	23.984.718	2.195.429
II	23.642.882	25.790.905	23.642.882	2.148.023
III	23.665.252	26.032.676	23.665.252	2.367.424
IV	23.750.578	25.831.633	23.750.578	2.081.055
V	24.298.937	26.279.471	24.298.937	1.980.534
VI	23.732.458	25.771.244	23.732.458	2.038.786
VII	24.458.565	25.856.723	24.458.565	1.398.158
VIII	24.305.679	25.979.318	24.305.679	1.673.639

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 79

IX	22.918.279	25.081.557	22.918.279	2.163.278
X	23.319.756	25.613.848	23.319.756	2.294.092
XI	24.215.229	26.802.622	24.215.229	2.587.393
XII	24.215.229	26.802.622	24.215.229	2.587.393
УКУПНО	286.507.562	312.022.766	286.507.562	25.515.204

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

Датум: 30.11.2018.

Верзија: **2.0** Процедура: Планирање

Страна: 80

6.3.2. Маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2019 – ПЛАН

Маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2019. годину - Бруто 1 (пре примене Закона)

у динарима

План по месецима 2019.	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	248	23.102.473	93.155	239	21.572.776	90.263	2	171.357	85.679	7	1.358.340	194.049
II	248	23.102.473	93.155	239	21.572.776	90.263	2	171.357	85.679	7	1.358.340	194.049
III	248	23.102.473	93.155	239	21.572.776	90.263	2	171.357	85.679	7	1.358.340	194.049
IV	248	23.102.473	93.155	239	21.572.776	90.263	2	171.357	85.679	7	1.358.340	194.049
V	248	23.102.473	93.155	239	21.572.776	90.263	2	171.357	85.679	7	1.358.340	194.049
VI	248	23.102.473	93.155	239	21.572.776	90.263	2	171.357	85.679	7	1.358.340	194.049
VII	248	23.102.473	93.155	239	21.572.776	90.263	2	171.357	85.679	7	1.358.340	194.049
VIII	248	23.102.473	93.155	239	21.572.776	90.263	2	171.357	85.679	7	1.358.340	194.049
IX	248	23.102.473	93.155	239	21.572.776	90.263	2	171.357	85.679	7	1.358.340	194.049

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 81

X	248	23.102.473	93.155	239	21.572.776	90.263	2	171.357	85.679	7	1.358.340	194.049
XI	248	23.102.473	93.155	239	21.572.776	90.263	2	171.357	85.679	7	1.358.340	194.049
XII	248	23.102.473	93.155	239	21.572.776	90.263	2	171.357	85.679	7	1.358.340	194.049
УКУПНО		277.229.682			258.873.318			2.056.284			16.300.080	
ПРОСЕК												

*старозапослени у 2019. години су они запослени који су били у радном односу у предузећу у децембру претходне године

Напомена: Маса у бруто износу исказана пре примене Закона о привременом уређивању основица за обрачун и исплату плата, односно зарада и других сталних примања код корисника јавних средстава. Маса за зараде је планирана за укупан фонд радних сати а на основу уговорене бруто зараде увећане за минули рад 0,4% на годишњем нивоу.

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 82

Маса за зараде увећана за доприносе на зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2019. годину - Бруто 2 (пре примене Закона)

у
динарима

План по месецима а 2019.	УКУПНО			СТАРОЗАПОСЛЕНИ*			НОВОЗАПОСЛЕНИ			ПОСЛОВОДСТВО		
	Број запослени х	Маса зарада	Просечна зарада	Број запослени х	Маса зарада	Просечна зарада	Број запослени х	Маса зарада	Просечна зарада	Број запослених	Маса зарада	Просечна зарада
I	248	27.237.816	109.830	239	25.434.306	106.420	2	202.029	101.015	7	1.601.481	228.783
II	248	27.237.816	109.830	239	25.434.306	106.420	2	202.029	101.015	7	1.601.481	228.783
III	248	27.237.816	109.830	239	25.434.306	106.420	2	202.029	101.015	7	1.601.481	228.783
IV	248	27.237.816	109.830	239	25.434.306	106.420	2	202.029	101.015	7	1.601.481	228.783
V	248	27.237.816	109.830	239	25.434.306	106.420	2	202.029	101.015	7	1.601.481	228.783
VI	248	27.237.816	109.830	239	25.434.306	106.420	2	202.029	101.015	7	1.601.481	228.783
VII	248	27.237.816	109.830	239	25.434.306	106.420	2	202.029	101.015	7	1.601.481	228.783
VIII	248	27.237.816	109.830	239	25.434.306	106.420	2	202.029	101.015	7	1.601.481	228.783
IX	248	27.237.816	109.830	239	25.434.306	106.420	2	202.029	101.015	7	1.601.481	228.783

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 83

X	248	27.237.816	109.830	239	25.434.306	106.420	2	202.029	101.015	7	1.601.481	228.783
XI	248	27.237.816	109.830	239	25.434.306	106.420	2	202.029	101.015	7	1.601.481	228.783
XII	248	27.237.816	109.830	239	25.434.306	106.420	2	202.029	101.015	7	1.601.481	228.783
УКУПНО		326.853.792			305.211.672			2.424.348			19.217.772	
ПРОСЕК												

*старозапослени у 2019. години су они запослени који су били у радном односу у предузећу у децембру претходне године

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

Датум: 30.11.2018.

Верзија: **2.0** Процедура: Планирање

Страна: 84

Маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2019. годину - Бруто 1 (после примене Закона)

у динарима

План по месецима 2019.	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	248	22.007.618	88.740	239	20.552.455	85.994	2	163.277	81.639	7	1.291.886	184.555
II	248	22.007.618	88.740	239	20.552.455	85.994	2	163.277	81.639	7	1.291.886	184.555
III	248	22.007.618	88.740	239	20.552.455	85.994	2	163.277	81.639	7	1.291.886	184.555
IV	248	22.007.618	88.740	239	20.552.455	85.994	2	163.277	81.639	7	1.291.886	184.555
V	248	22.007.618	88.740	239	20.552.455	85.994	2	163.277	81.639	7	1.291.886	184.555
VI	248	22.007.618	88.740	239	20.552.455	85.994	2	163.277	81.639	7	1.291.886	184.555
VII	248	22.007.618	88.740	239	20.552.455	85.994	2	163.277	81.639	7	1.291.886	184.555
VIII	248	22.007.618	88.740	239	20.552.455	85.994	2	163.277	81.639	7	1.291.886	184.555
IX	248	22.007.618	88.740	239	20.552.455	85.994	2	163.277	81.639	7	1.291.886	184.555

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 85

X	248	22.007.618	88.740	239	20.552.455	85.994	2	163.277	81.639	7	1.291.886	184.555
XI	248	22.007.618	88.740	239	20.552.455	85.994	2	163.277	81.639	7	1.291.886	184.555
XII	248	22.007.618	88.740	239	20.552.455	85.994	2	163.277	81.639	7	1.291.886	184.555
УКУПНО		264.091.416			246.629.460			1.959.324			15.502.632	
ПРОСЕК												

*старозапослени у 2019. години су они запослени који су били у радном односу у предузећу у децембру претходне године

Напомена: Маса у бруто износу исказана после примене Закона о изменама и допуни Закона о привременом уређивању основица за обрачун и исплату плата, односно зарада и других сталних примања код корисника јавних средстава. Маса за зараде је планирана за укупан фонд радних сати а на основу уговорене бруто зараде увећане за минули рад за 0,4% на годишњем нивоу.

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 86

Маса за зараде увећана за доприносе на зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2019. годину - Бруто 2 (после примене Закона)

у динарима

План по месецима 2019.	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	248	25.946.981	104.625	239	24.231.343	101.386	2	192.504	96.252	7	1.523.134	217.591
II	248	25.946.981	104.625	239	24.231.343	101.386	2	192.504	96.252	7	1.523.134	217.591
III	248	25.946.981	104.625	239	24.231.343	101.386	2	192.504	96.252	7	1.523.134	217.591
IV	248	25.946.981	104.625	239	24.231.343	101.386	2	192.504	96.252	7	1.523.134	217.591
V	248	25.946.981	104.625	239	24.231.343	101.386	2	192.504	96.252	7	1.523.134	217.591
VI	248	25.946.981	104.625	239	24.231.343	101.386	2	192.504	96.252	7	1.523.134	217.591
VII	248	25.946.981	104.625	239	24.231.343	101.386	2	192.504	96.252	7	1.523.134	217.591
VIII	248	25.946.981	104.625	239	24.231.343	101.386	2	192.504	96.252	7	1.523.134	217.591
IX	248	25.946.981	104.625	239	24.231.343	101.386	2	192.504	96.252	7	1.523.134	217.591

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 87

X	248	25.946.981	104.625	239	24.231.343	101.386	2	192.504	96.252	7	1.523.134	217.591
XI	248	25.946.981	104.625	239	24.231.343	101.386	2	192.504	96.252	7	1.523.134	217.591
XII	248	25.946.981	104.625	239	24.231.343	101.386	2	192.504	96.252	7	1.523.134	217.591
УКУПНО		311.363.772			290.776.116			2.310.048			18.277.608	
ПРОСЕК												

*старозапослени у 2019. години су они запослени који су били у радном односу у предузећу у децембру претходне године

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

Датум: 30.11.2018.

Верзија: **2.0** Процедура: Планирање

Страна: 88

6.3.3. ОБРАЧУН И ИСПЛАТА ЗАРАДА У 2019. ГОДИНИ

ПЛАН ОБРАЧУНА И ИСПЛАТЕ ЗАРАДА У 2019. ГОДИНИ

у динарима

Месец	Исплаћен Бруто 2 у 2019. години	Обрачунат Бруто 2 у 2019. години пре примене закона*	Обрачунат Бруто 2 у 2019. години после примене закона*	Износ уплате у буџет РС
	1.	2.	3.	(2-3)
I	25.946.981	27.237.816	25.946.981	1.290.835
II	25.946.981	27.237.816	25.946.981	1.290.835
III	25.946.981	27.237.816	25.946.981	1.290.835
IV	25.946.981	27.237.816	25.946.981	1.290.835
V	25.946.981	27.237.816	25.946.981	1.290.835
VI	25.946.981	27.237.816	25.946.981	1.290.835
VII	25.946.981	27.237.816	25.946.981	1.290.835
VIII	25.946.981	27.237.816	25.946.981	1.290.835

Датум: 30.11.2018.

Верзија: 2.0 Процедура: Планирање

Страна: 89

IX	25.946.981	27.237.816	25.946.981	1.290.835
X	25.946.981	27.237.816	25.946.981	1.290.835
XI	25.946.981	27.237.816	25.946.981	1.290.835
XII	25.946.981	27.237.816	25.946.981	1.290.835
УКУПНО	311.363.772	326.853.792	311.363.772	15.490.020

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

Датум: 30.11.2018.

Верзија: **2.0** Процедура: Планирање

Страна: 90

6.4. Реализоване и планиране накнаде члановима Надзорног одбора

6.4.1. Реализоване и планиране накнаде члановима Надзорног одбора у бруто износу

Накнаде Надзорног одбора / Скупштине у бруто износу

у динарима

Месец	Надзорни одбор / Скупштина - реализација претходна година 2018					Надзорни одбор / Скупштина - план текућа година 2019				
	Укупан износ	Накнада председника	Накнада члана	Број чланова	Уплата у буџет	Укупан износ	Накнада председника	Накнада члана	Број чланова	Уплата у буџет
	1+(2*3)	1	2	3	4	1+(2*3)	1	2	3	4
I	344,761	79,557	66,301	4	38,306	344,761	79,557	66,301	4	38,306
II	344,761	79,557	66,301	4	38,306	344,761	79,557	66,301	4	38,306
III	344,761	79,557	66,301	4	38,306	344,761	79,557	66,301	4	38,306
IV	344,761	79,557	66,301	4	38,306	344,761	79,557	66,301	4	38,306
V	344,761	79,557	66,301	4	38,306	344,761	79,557	66,301	4	38,306
VI	344,761	79,557	66,301	4	38,306	344,761	79,557	66,301	4	38,306
VII	344,761	79,557	66,301	4	38,306	344,761	79,557	66,301	4	38,306
VIII	344,761	79,557	66,301	4	38,306	344,761	79,557	66,301	4	38,306
IX	344,761	79,557	66,301	4	38,306	344,761	79,557	66,301	4	38,306
X	344,761	79,557	66,301	4	38,306	344,761	79,557	66,301	4	38,306
XI	344,761	79,557	66,301	4	38,306	344,761	79,557	66,301	4	38,306
XII	344,761	79,557	66,301	4	38,306	344,761	79,557	66,301	4	38,306
УКУПНО	4,137,132				459,676	4,137,132				459,676
ПРОСЕК										
Накнаде Надзорног одбора / Скупштине у бруто износу исказане после примене Закона о привременом уређивању основица за обрачун и исплату плата , односно зарада и других сталних примања код корисника јавних средстава.										

Датум: 30.11.2018

Страна: 91

6.4.2. Реализоване и планиране Надзорног одбора у нето износу

Накнаде Надзорног одбора / Скупштине у нето износу

у динарима

Месец	Надзорни одбор / Скупштина - реализација претходна година 2019				Надзорни одбор / Скупштина - план текућа година 2019			
	Укупан износ	Накнада председника	Накнада члана	Број чланова	Укупан износ	Накнада председника	Накнада члана	Број чланова
	1+(2*3)	1	2	3	1+(2*3)	1	2	3
I	217,888	50,280	41,902	4	217,888	50,280	41,902	4
II	217,888	50,280	41,902	4	217,888	50,280	41,902	4
III	217,888	50,280	41,902	4	217,888	50,280	41,902	4
IV	217,888	50,280	41,902	4	217,888	50,280	41,902	4
V	217,888	50,280	41,902	4	217,888	50,280	41,902	4
VI	217,888	50,280	41,902	4	217,888	50,280	41,902	4
VII	217,888	50,280	41,902	4	217,888	50,280	41,902	4
VIII	217,888	50,280	41,902	4	217,888	50,280	41,902	4
IX	217,888	50,280	41,902	4	217,888	50,280	41,902	4
X	217,888	50,280	41,902	4	217,888	50,280	41,902	4
XI	217,888	50,280	41,902	4	217,888	50,280	41,902	4
XII	217,888	50,280	41,902	4	217,888	50,280	41,902	4
УКУПНО	2,614,656				2,614,656			
ПРОСЕК								

Накнаде Надзорног одбора / Скупштине у **нето** износу исказане **после** примене Закона о привременом уређивању основица за обрачун и исплату плата , односно зарада и других сталних примања код корисника јавних средстава.



6.5. Динамика запошљавања

ДИНАМИКА ЗАПОШЉАВАЊА

Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова	Број запослених	Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова	Број запослених
	Стање на дан 31.12.2018. године*	246		Стање на дан 30.06.2019. године	248
	Одлив кадрова у периоду 01.01.-31.03.2019.			Одлив кадрова у периоду 01.01.-30.09.2019.	
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
	Пријем кадрова у периоду 01.01.-31.03.2019.	2		Пријем кадрова у периоду 01.01.-30.09.2019.	
1			1		
2			2		
	Стање на дан 31.03.2019. године	248		Стање на дан 30.09.2019. године	248
Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова	Број запослених	Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова	Број запослених
	Стање на дан 31.03.2019. године	248		Стање на дан 30.09.2019. године	248
	Одлив кадрова у периоду 01.01.-30.06.2019.			Одлив кадрова у периоду 01.01.-31.12.2019.	
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
	Пријем кадрова у периоду 01.01.-30.06.2019.			Пријем кадрова у периоду 01.01.-31.12.2019.	
1			1		
2			2		
	Стање на дан 30.06.2019. године	248		Стање на дан 31.12.2019. године	248



6.5.1. Динамика запошљавања

Предузеће планира да у 2019. години заснује радни однос на неодређено време са два лица, средња стручна спрема.

У последње три године дошло је до знатног смањења броја запослених из више разлога – одлазак у пензију, смрт запослених, споразумни раскид радног односа... Са изменама Закона о буџетском систему (Сл. гласник РС бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13 - исправка, 108/13, 142/14, 68/15 - др. закон, 103/15) предузеће се суочава са недостатком одређених занимања због чега не може да попуни упражњена радна места. Применом Уредбе о поступку за прибављање сагласности за ново запошљавање и додатно ангажовање код корисника јавних средстава и добијањем сагласности од Комисије за давање сагласности за ново запошљавање и додатно радно ангажовање код корисника јавних средстава нека од упражњених радних места су попуњена али то није довољно јер потреба се стално проширује, како због даљег одлива запослених тако и због промена законских прописа које изискују увођење нових послова и нових радних места у предузећу. Из наведених разлога, да не би било угрожено пословање, минималан број запослених које предузеће планира да прими у 2019. години износи два.

Приликом заснивања радног односа на неодређено време са 2 лица, ССС, поступиће се по Уредби 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, 59/2015)

6.5.2. КОМИСИЈА ЗА РЕВИЗИЈУ

Комисија за ревизију је формирана Одлуком надзорног одбора број 01/6369 од 27.09.2017. године. Чланови комисије су: Снежана Илић, председник, Вера Раковић – члан и Соња Шарић – члан.

Чланови комисије за ревизију не примају накнаду за рад у Комисији за ревизију.



6.6. Планирана структура запослених по секторима

Назив сектора	Име и презиме руководиоца	Број запослених у сектору
Издавачки сектор	Милорад Марјановић	55
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Славица Гутић	22
Сектор финансија	Лепосава Рајковић	16
Сектор за маркетинг и продају	Ана Вранеш	94
Сектор за стратегију и развој	Јелена Ивановић	12
Одељење у Новом Саду	Романца Јовановић	43
Кабинет Директора		6
Директор и главни уредник	Драгољуб Којчић	1

Надзорни одбор је на седници одржаној 16. октобра 2015. године донео Смернице за унапређење пословања Јавног предузећа „Завод за учбенике“, Београд 01 бр.8267 од 20.11.2015. године са следећим закључцима:

1) Издавачки сектор треба да сачини анализу Заводових учбеника и посебно издања конкурентских издавача, са акцентом на најпродаваније и најбројније учбенике. Анализа треба јасно да укаже шта треба мењати у нашим издањима - садржајно и графички - и на које аргументе наши презентери морају скретати пажњу у вези квалитета наших и конкурентских издања.

Издавачки сектор контактираће угледне ауторе и нудити боље услове од других издавача, посебно за високотиражне учбенике. У том контексту мора се успоставити далеко стимулативнија политика хонорара и других погодности за профитабилне ауторе и везати хонорар за број продатих примерака и издања.

Рад на издањима из трећег каталога треба максимално усмерити на престижна издања, која неспорно представљају врхунац научног и уметничког, домаћег и иностраног стваралаштва, користе се као учбеници и на тај начин профилишу Завод као издавача који има препознатљивост установе која ради на заштити и промоцији националног идентитета у области књижевности, културе, науке и уметности.

Дизајн, илустрације, лектуру и коректуру треба да раде искључиво запослени у Заводу. Ангажовање спољних сарадника за ове послове може одобрити изузетно само директор Завода, на посебно образложен предлог Издавачког сектора.

Посебно треба организовати рад на изради електронских уџбеника, и електронских издања уопште, пошто они представљају блиску будућност.

2) Сектор за маркетинг и продају сачиниће план перманентне презентације Заводових издања и контаката са директорима, учитељима и наставницима у основним и средњим школама на дневном, недељном, месечном, кварталном и годишњем нивоу. План треба да садржи број школа, ученика по разредима, потенцијални број уџбеника за продају, садашњи ниво продаје, као и пројекцију продаје за наредну пословну годину са конкретним поименичним задужењима за запослених за поједине делове тржишта. Приоритет мора бити агресиван наступ на највећим тржиштима и на тржиштима где имамо најслабије резултате продаје - у школама на територији Београда и АП Војводине. Тај план ће чинити саставни део Годишњег програма пословања Завода за 2016. годину.

3) Треба формирати нову, далеко бројнију, стручнију и мотивисанију комерцијалну службу. Број запослених у продаји, њихова оспособљеност, начин рада и систем зарада треба ставити у функцији повећања продаје. У том контексту треба:

- значајно повећати број запослених на пословима продаје прераспоређивањем запослених у Заводу и/или новим запошљавањем искусних појединаца;
- обезбедити сва неопходна средства за рад - теренска возила, рачунаре, телефоне, каталоге, пропагандни материјал и друга средства за репрезентацију и сл;
- организовати обуку запослених у продаји;
- одредити конкретна задужења за рад у појединим срединама, у складу са специфичностима тих средина;
- нормирати јасан систем плаћања базиран на испуњавању плана са унапред утврђеним коефицијентима за сваки подбачај или повећање плана продаје, и то у висини која неће бити симболична него ће мотивисати на рад и подстицати на конкуренцију;
- комерцијалисти морају стално бити присутни у школама у региону за који су задужени, да све време буду у контакту са директорима, учитељима и наставницима у школама, а само један дан недељно ће водити у канцеларији ради обављања административних послова и израде и подношења дневних и недељних извештаја о својим активностима, а нарочито у којим школама су били, са киме су контактирали и колику су продају остварили;
- посебно треба интензивирати продају наслова трећег каталога - вануџбеничке литературе факултетима, институтима, стручним и научним удружењима, итд.

4) Саставни део продајне службе организоване на напред наведени начин мора бити добро организована мрежа спољних сарадника. Спољни сарадници ће вршити презентацију и продају Заводових издања према плану сачињеном од стране Сектора за маркетинг и продају, а висину накнаде за њихово ангажовање треба везати искључиво за повећање плана продаје.

5) Осмислити и посебним актима правно дефинисати погодности за учитеље, наставнике, директоре и школе које се одлучују за Заводова издања, а које су искључиво у функцији њиховог стручног усавршавања и подизања квалитета наставе.

6) Завод мора бити много видљивији у најширој јавности. Сектор за маркетинг и продају направиће посебан план у координацији са Издавачким сектором који ће, поред присутности у најфреквентнијим медијима и конатаката са новинарима који прате образовање, културу, књижевност, уметност, науку и сл. осмислити подршку наступу комерцијалиста у школама и појединим општинама. Наступ наших комерцијалиста мора бити праћен маркетиншком подршком која ће наглашавати квалитет рада Завода и мисију коју вршимо у националном образовању. Акценат треба бити на обраћању просветним радницима, ученицима и родитељима. У осмишљавању и организацији манифестацијама представљања Завода као културног и уметничког догађаја у појединим срединама максимално ће се користити потенцијал наших аутора препознатљивих у јавности.

7) Потребно је хитно усвојити нову организацију и систематизацију послова. Завод треба организовати са мањим бројем сектора који би обухватили основне делатности - издаваштво и продају, и томе подредити организацију пратећих служби, број запослених, њихов образовни ниво и опис задужења. Максимално смањити број руководећих места и укинути параруководећа радна места - саветнике, помоћнике, заменике и сл. - од менаџмента који управља Заводом до појединих нижих организационих делова, а у циљу ефикаснијег управљања, координације и одговорности. Постављање и останак на руководећим радним местима мора бити везан искључиво за извршавање Годишњег програма пословања Завода у складу са овим смерницама, уз јасно нормирање критеријумима којима се руководиоци управљају постављањем на одговорна места: образовање, искуство, додатне вештине и оспособљености, и сл. Нова организација и систематизација послова неће се правити према запосленима него ће бити заснована искључиво на параметрима који диктирају економски одрживо и рационално пословање. Саставни део ових докумената треба да буде план рационализације броја запослених уз стимулативне мере предвиђене законом и колективним уговором, што подразумева сарадњу са репрезентативним синдикатима Завода у делу њихове законске надлежности. Руководиоци сектора предложиће редукцију радних места и број запослених.

8) Треба наставити са мерама штедње у свим областима, осим у оним које су усмерене на повећање продаје. Због тога у наредној години не треба запошљавати нова лица, осим за потребе редакције и комерцијале, нити ангажовати додатно запослене по било ком облику ванрадног односа - уговори о делу, уговори о обављању привремених и повремених послова, рад преко студентске и омладинске задруге и сл. Радно ангажовање појединаца који су испунили услове за пензију треба одмах прекинути. Извршавање тих послова обезбедиће се прераспоређивањем запослених унутар предузећа. У том контексту прекинуће се свако финансирање које није у функцији наведених циљева, донације, рекреације, и сл. Истовремено треба радити на смањењу трошкова телефона, електричне енергије, горива, папира и свега што може допринети уштеди и омогућити да та средства буду рационалније употребљена за повећање продаје.

9) За примену ових смерница захтева се максимална одговорност, радна дисциплина и висока свест свих запослених, посебно оних на руководећим местима, како би њихова брза и доследна примена пружила шансу за ревитализацију и опстанак предузећа, који ће бити извеснији уколико се рачуна искључиво на унутрашње ресурсе.

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 учбенике", 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) неопходно је успоставити економичну организациону структуру у секторима, 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, 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 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,

Директор Завода ће, на основу прикупљених података и образложених предлога директора сектора, у 2019. години извршити одговарајућу анализу ради добијања прецизне пројекције и извршиће рационализацију броја сектора као највећих



организационих делова. 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.

Планирани број запослених по квалификационој структури

Квалификациона структура

Редни број	Опис	Запослени		Надзорни одбор/Скупштина	
		Број на дан 31.12.2018.*	Број на дан 31.12.2019.	Број на дан 31.12.2018.*	Број на дан 31.12.2019.
1	ВСС	123	123	5	5
2	ВС	24	24		
3	ВКВ	8	8		
4	ССС	78	80		
5	КВ	21	21		
6	ПК	2	2		
7	НК				
УКУПНО		246	248	5	5

**Претходна година*

Планирани број запослених по годинама старости

Старосна структура

Редни број	Опис	Број запослених 31.12.2018.*	Број запослених 31.12.2019.
1	До 30 година	9	6
2	30 до 40	42	42
3	40 до 50	88	86
4	50 до 60	78	77
5	Преко 60	29	37
УКУПНО		246	248
Просечна старост		47.46	48,35

*Претходна година



Планирани број запослених по полу

Структура по полу

Редни број	Опис	Запослени		Надзорни одбор/Скупштина	
		Број на дан 31.12.2018.*	Број на дан 31.12.2019.	Број на дан 31.12.2018.*	Број на дан 31.12.2019.
1	Мушки	134	135	3	3
2	Женски	112	113	2	2
УКУПНО		246	248	5	5

*Претходна година

Планирана структура запослених по времену у радном односу

Структура по времену у радном односу

Редни број	Опис	Број запослених 31.12.2018.*	Број запослених 31.12.2019.
1	До 5 година	18	15
2	5 до 10	15	12
3	10 до 15	40	37
4	15 до 20	37	38
5	20 до 25	43	44
6	25 до 30	32	33
7	30 до 35	35	43
8	Преко 35	26	26
УКУПНО		246	248

**Претходна година*

Структура запослених по секторима/организационим јединицама

Редни број	Сектор/Организациона јединица	Број систематизованих радних места	Број извршилаца	Број запослених по кадровској евиденцији	Број запослених на неодредено време	Број запослених на одређено време	ВСС		ВС		ВКВ		ССС		КВ		ПК		НК		УКУПНО	
							Остварено 31.12.2018	План 31.12.2019	Остварено 31.12.2018	План 31.12.2019	Остварено 31.12.2018	План 31.12.2019	Остварено 31.12.2018	План 31.12.2019	Остварено 31.12.2018	План 31.12.2019	Остварено 31.12.2018	План 31.12.2019	Остварено 31.12.2018	План 31.12.2019	Остварено 31.12.2018	План 31.12.2019
1	Издавачки сектор	50		53	53		42	42	3	3			6	6							53	53
2	Сектор финансија	27		16	15	1	7	7	3	3			4	4			1	1			16	16
3	Сектор за правне послове и људске ресурсе	32		27	26	1	15	15	2	2			4	4	5	5					27	27
4	Сектор за маркетинг и продају	77		90	83	7	25	25	12	12	7	7	36	38	11	11	1	1			90	92
5	Сектор за стратегију и развој	18		12	12		6	6	1	1	1	1	3	3	1	1					12	12
6	Нови Сад	46		41	39	2	21	21	3	3			14	14	3	3					41	41
7	Кабинет директора	7		7	6	1	6	6							1	1					7	7
УКУПНО:		257		246	234	12	122	122	24	24	8	8	67	69	21	21	2	2	0	0	246	248

Завод је искористио могућност коју је дао Закон о раду, тако да у Правилнику о организацији и систематизацији послова није навео број извршилаца по радним местима (Правилник је заведен под број 02-5686 од 01.09.2017. године). Наведене измене у Закону о раду примењене су у Заводу за учбенике од 29.07.2014. године, када се и десила ова измена у Закону.

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 инжењерства 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 прехрамбена 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, ВИШ 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 Одељена 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 заодносе 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 лектиру	Филозофски факултет CCC-7/1
Издавачки сектор	Уредник за мађарски језик	Филозофски факултет
Издавачки сектор	Уредник за музичку културу, ликовну културу и уметност	Факултет ликових 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 6)

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

Све инвестиције реализују се из **сопствених средстава**. Ивестиције ће се реализовати у односу на приходе остварене у 2019. години.

		у динарима					
редни број	ПОЗИЦИЈА	План за 2018 годину	Реализација у 2018. години	План за 01.01- 31.03.2019	План за 01.01- 30.06.2019	План за 01.01- 30.09. 2019	План за 01.01.- 31.12.2019
Добра							
1	папир за штампу	50.000.000	0	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
2	Дигиталне машине за штампу	0	0	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.00
3	канцеларијски материјал тонери и кетрици папир за фотокопирање	4.000.000	2.500.000	2.000.000	2.500.000	2.800.000	3.000.000
4	средства за одржавање хигијене	4.000.000	1.000.000	500.000	800.000	1.100.000	1.500.000
5	материјал за паковање	800.000	300.000	200.000	300.000	400.000	800.000
6	ситан инвентар и материјал	1.000.000	400.000	300.000	400.000	450.000	500.000
7	потрошни материјал	3.000.000	2.000.000	200.000	300.000	400.000	500.000
8	гориво и мазива	9.000.000	9.000.000	2.000.000	3.500.000	8.500.000	10.000.000
9	радна и заштитна одећа	500.000	600.000	300.000	350.000	400.000	500.000
10	стручна литература за запослене	800.000	800.000	500.000	600.000	700.000	800.000
11	хардвер	8.350.000.	70.000	4.000.000	6.000.000	7.350.000	9.000.000
12	софтвери	4.500.000	0	2.000.000	4.000.000	4.000.000	5.000.000
13	Мрежна опрема	50.000	46.000	50.000	50.000	50.000	50.000
14	канцеларијски намештај	500.000	100.000	300.000	350.000	400.000	500.000
15	клима уређаји	300.000	160.000	200.000	200.000	200.000	200.000

Датум: 30.11.2018

Страна: 116

16	плаћање лиценце Нав. Динам.	1.800.000	0	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
17	лиценце Антивирус	500.000	450.000	500.000	500.000	500.000	500.000
18	Одржавање софтвера (Синтегра, Плате)	1.730.000	1.400.000	432.500	832.500	1.232.500	1.730.000
19	Теретна возила – 1 возила	4.000.000	1.500.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
20	Набавка фискалних каса у малопродајним објектима	4.000.000	0	0	0	0	0
21	Набавка противпожарног апарата			250.000	250.000	250.000	250.000
Услуге							
21	издавачке и штампарске услуге	85.000.000	80.000.000	65.000.000	70.000.000	75.000.000	80.000.000
22	припрема за штампу	500.000	400.000	200.000	250.000	400.000	500.000
23	наставна средства и снимање CD-а, DVD	5.000.000	2.000.000	4.000.000	6.500.000	8.000.000	10.000.000
24	услуге одржавања и поправке возног парка	7.500.000	7.000.000	2.000.000	4.000.000	6.000.000	8.000.000
25	текуће одржавање основних средстава	5.000.000	3.000.000	2.000.000	3.000.000	4.000.000	6.000.000
26	одржавање лифтова	400.000	400.000	100.000	200.000	300.000	400.000
27	телекомуникационе услуге (фиксни телефон, мобилни телефон, интернет, 3г модеми, праћење возила, Л2ВПН, Бизлинк, Мобилне картице за фискалне штампаче, Виртуелни сервер)	10.500.000	10.300.000	2.500.000	5.000.000	8.000.000	10.500.000
28	финансијске услуге премија осигурања	8.000.000	8.000.000	2.000.000	4.000.000	6.000.000	8.000.000
29	осигурање возила	400.000	400.000	100.000	200.000	300.000	400.000
		0					
30	ревизија финансијских извештаја	500.000	490.000	500.000	500.000	500.000	500.000
31	консултантске услуге	5.000.000	1.000.000	2.000.000	3.000.000	4.000.000	5.000.000

32	рекламне услуге-оглашавање у медијима	2.500.000	1.300.000	700.000	1.300.000	1.900.000	2.500.000
33	трошкови реклама у књигама	5.000.000	11.500.000	3.000.000	3.500.000	4.000.000	5.000.000
34	рекламно пропагандни материјал са промотивним софтвером	1.500.000	1.200.000	300.000	600.000	1.300.000	1.500.000
35	репрезентација	800.000	700.000	200.000	400.000	600.000	800.000
36	правне услуге	500.000	0	200.000	300.000	400.000	500.000
37	обезбеђење објеката	11.000.000	10.000.000	2.600.000	5.200.000	7.800.000	11.000.000
38	стручни семинари	4.000.000	500.000	1.000.000	2.000.000	3.000.000	4.000.000
39	здравствене услуге и систематски прегледи	3.000.000	0	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
40	закуп пословног простора	5.000.000	4.500.000	1.250.000	2.500.000	3.750.000	5.000.000
41	сајамски простор и уређење	3.000.000	3.000.000	200.000	500.000	3.500.000	4.000.000
42	роба за даљу продају	5.000.000	4.000.000	0	0	0	0
43	електрична енергија	7.000.000	4.500.000	2.000.000	4.000.000	6.000.000	7.000.000
44	Ангажовање лица за привремене и повремене послове	4.100.000	3.000.000	1.000.000	2.000.000	3.000.000	4.100.000
45	Агенција за одржавање хигијене, сопственим материјалом у просторијама Завода	5.000.000	4.100.000	1.250.000	2.500.000	3.750.000	5.000.000
46	Видео надзор у магацину	500.000	0	500.000	500.000	500.000	500.000
47	Поправка крова у магацину	1.000.000	795.000	0	0	0	0
48	Санација кишне канализације	1.500.000	450.000	0	0	0	0
49	Интервенције услед непланир. ситуација	0	0	500.000	500.000	500.000	500.000
50	Изнајмљивање апарата за воду и кафу	0	0	200.000	400.000	600.000	800.000
УКУПНО		287.030.000	182.861.000	173.582.500	207.082.500	245.182.500	279.630.000

Набавка добара и услуга за текуће одржавање у 2019 години углавном је планирана до нивоа планираних средстава за 2018 годину, осим неких у даљем тексту преко потребних набавки за обављање делатности.

Папир за штампу планиран је у износу од 50.000.000,00 динара као набавка за више година. Последња набавка папира била је 2008 године.

Због повећане цене бензина планирани су већи трошкови горива и мазива за 1.000.000,00 динара.

Планирана је набавка и нових софтвера у износу од 5.000.000,00 динара која иако планирана није реализована 2018 године а битна је за обављање делатности.

Планирана је набавка теретног возила у 2019 години у износу од 2.000.000,00 динара.

Из безбедносних разлога планирана је набавка противпожарних апарата у износу од 250.000,00 динара.

Уз одређене наслове планирани су и додатни садржаји на ЦД-има и ДВД-има па стога и повећана набавка наведених ЦД-а и ДВД-а у износу од 10.000.000,00 динара што је више у односу на 2018 годину.

Мање су планирана финансијска средства за набавку добара, радова и услуга за 7.400.000,00 динара у односу на план 2018 године.

.

РЕАЛИЗАЦИЈА ПЛАНА НАБАВКИ ПУТНИЧКИХ ВОЗИЛА У 2018. ГОДИНИ

рб.	планирана набавка возила (тип возила, карактеристике)	реализација планиране набавке (да/не)	вредност реализоване набавке у динарима	разлози неспровођења набавке
ПУТНИЧКА ВОЗИЛА				
1				
2				
3				
...				
ТЕРЕНСКА ПУТНИЧКА ВОЗИЛА				
1	1 теретно возилао	Да	1.500.000	
2				
3				
...				
УКУПНА ВРЕДНОСТ НАБАВКИ			1.500.000	

ПЛАН НАБАВКИ ПУТНИЧКИХ ВОЗИЛА ЗА 2019. ГОДИНУ

рб.	планирана набавка возила (тип возила, карактеристике)	процењена вредност набавке у динарима
ПУТНИЧКА ВОЗИЛА		
1		
2		
3		
...		
ТЕРЕНСКА ПУТНИЧКА ВОЗИЛА		
1	1 теретно возило	2.000.000
2		
3		
...		
УКУПНА ПРОЦЕЊЕНА ВРЕДНОСТ НАБАВКИ		2.000.000

С обзиром да је набавка возила започета у 2018-ој години а није завршена наставља се у 2019-ој години.

У 2018 години набављено је теретно возило у вредности од 1.500.000,00 динара.

Због смањеног обима посла, два камиона која Завод поседује нису искоришћена у пуном капацитету, па се планира замена старог возила за ново возило, да се камиони велике носивости замене за комби мање носивости до 1,5 т.

8. ЗАДУЖЕНОСТ

8.1. Кредитна задуженост

Завод за учбенике није кредитно задужен.

9. СРЕДСТВА ЗА ПОСЕБНЕ НАМЕНЕ

у динарима

Р. бр.	Позиција	Реализација у 2018 претходна година	Планирано за 2018 претходна година	План за 01.01.- 30.03.2019.	План за 01.01.- 30.06.2019.	План за 01.01.- 30.09. 2019.	План за 01.01.- 31.12. 2019.
1.	Спонзорство	0	0	0	0	0	0
2.	Донације	0	0	0	0	0	0
3.	Хуманитарне активности	0	0	0	0	0	0
4.	Спортске активности	0	0	0	0	0	0
5.	Репрезентација	650.000,00	800.000	200.000	400.000	600.000	800.000
6.	Реклама и пропаганда	15.000.000	9.000.000	2.500.000	5.000.000	7.000.000	9.000.000
7.	Остало						

Трошкови репрезентације и рекламе за 2019 годину су планирани до нивоа плана за 2018 годину.

Трошкови рекламе и пропаганде су реализовани у износу од 15.000.000,00 динара што је више у односу на план а све због повећане промоције наших учбеника и при том у виду рекламе поклањали наша издања.

Од петнаест милиона динара, тринаест се односи на трошкове реклама у књигама (бесплатна давања наших учбеника поводом промоције наших издања). Остали трошкови рекламе као трошкови оглашавања у медијима, трошкови каталога, плаката, календара, роковника износе два милиона динара за десет месеци 2018 године.

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, не планира да у 2019 години мења малопродајне цене учбеника за основну и средњу школу.**

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).

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.

11.1. 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.

11.2. 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.

Положај и конкуренција Завода на тржишту чини неодрживим постојећи број запослених, а доводи у питање и висину зарада

11.3. 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.

11.4. 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.

11.5. 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.

11.6. 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.“

Нови Закон о учбеницима донет је 6. априла 2018. године. Текст закона у низу одредби предвиђа битно другачија решења од оних који су предлагани у радној верзији нацрта, а на који је Завод преко члана радне групе доставио примедбе. Основни предлог Завода представљало је дефинисање његовог статуса као јавног предузећа које обавља послове од јавног интереса, односно утврђивање његових непосредних обавеза као такве институције. Ниједан предлог Завода није усвојен.

Пракса је показала да нови закон, као и подзаконски акт Правилник о издавању нискотиражних учбеника, није одговарајуће регулисао начин надокнаде трошкова издавања нискотиражних учбеника. Предвиђена надокнада разлике између трошкова производње и продајне цене учбеника се односи само на реализовану продају, а у пракси је број продатих учбеника значајно мањи од броја штампаних у тиражима које је дефинисало Министарство. Осим тога, за одређене учбенике које је Завод реализовао по

налогу Министарства као недостајуће, појављују се одговарајући учбеници других издавача, чиме је продаја додатно смањена.

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.

11.7. 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.

Председник Надзорног одбора

Проф.др Милан Н. Јовановић