



ПРОГРАМ ПОСЛОВАЊА
ЗА 2020. ГОДИНУ
ЈАВНОГ ПРЕДУЗЕЋА „ЗАВОД ЗА УЧБЕНИКЕ“,
БЕОГРАД

САДРЖАЈ:

1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ПРЕДУЗЕЋУ	5
1.1. Историјат Завода за учбенике.....	5
1.2. Статус, правна форма и делатност Завода.....	6
1.3. Дугорочни и средњорочни план предузећа	7
1.4. Мисија	8
1.5. Визија.....	8
1.6. Стратешки циљеви	8
1.7. Мере и активности	8
1.8. ПРИКАЗ ПЛАНИРАНИХ И РЕАЛИЗОВАНИХ ИНДИКАТОРА ПОСЛОВАЊА ЗА 2020 ГОДИНУ	10
2. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА	13
2.1. НАДЗОРНИ ОДБОР	14
2.2. Корпоративно управљање у Јавном предузећу „Завод за учбенике“ Београд	15
3. ОСНОВЕ ЗА ИЗРАДУ ПРОГРАМА ПОСЛОВАЊА ЗА 2020. ГОДИНУ	17
3.1. Процена физичког обима активности у 2019. години.....	17
3.1.1. Реализација Издавачког плана за 2019.....	17
3.2. Реализација Плана продаје за 2019 годину	18
3.3. Процена финансијских показатеља за 2019. годину	19
3.3.1 Биланс стања на дан 31.12.2019. године план и процена.....	19
3.3.2. Биланс успеха на дан 31.12.2019. године план и процена.....	24
3.3.3. Извештај о токовима готовине у периоду 01.01.2019 - 31.12.2019 план и процена 27	
4. ПЛАНИРАНИ ФИЗИЧКИ ОБИМ АКТИВНОСТИ ЗА 2020.	29
4.1. Издавачки план	29
4.1.1 План производње наслова и тиража за 2020 годину	30
4.1.2 Вредност производње за 2020.годину:	30
4.2. План продаје 2020 године	32
5. ФИНАНСИЈСКЕ ПРОЈЕКЦИЈЕ	36
5.1. Планирани биланс стања за 31.12.2020. године	36
5.2. Планирани биланс успеха за 31.12.2020. године	43
5.3. Планирани извештај о токовима новчане готовине план 01.01.-31.12.2020	48



5.4. Планирани губитак и начин покрића губитка за 2020 годину	50
5.5. Субвенције.....	50
6. ПОЛИТИКА ЗАРАДА И ЗАПОШЉАВАЊА.....	51
6.1. Трошкови запослених и план за 2020 годину	51
6.1.1. ТРОШКОВИ ЗАПОСЛЕНИХ.....	51
6.1.2. Исплаћена маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2019. годину*- Бруто 1 (после примене Закона)	53
6.1.3. Планирана маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2019. годину - Бруто 1 (после примене Закона)	54
6.2.2. Маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2020 – ПЛАН 56	
6.2.3. Планирана маса за зараде увећана за доприносе на зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2020. годину - Бруто 2(пре примене Закона)	57
6.2.4. Планирана маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2020. годину - Бруто 1 (после примене Закона)	58
6.2.5. Распон исплаћених и планираних зарада.....	59
6.2.6. Планирана маса за зараде увећана за доприносе на зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2020. годину - Бруто 2(после примене Закона)	60
6.3. Реализоване и планиране накнаде члановима Надзорног одбора	61
6.3.1. Реализоване и планиране накнаде члановима Надзорног одбора у нето износу	61
6.3.2. Реализоване и планиране накнаде Надзорног одбора у бруто износу	62
6.4. Динамика запошљавања	63
6.4.1. Динамика запошљавања	64
6.4.2. КОМИСИЈА ЗА РЕВИЗИЈУ	64
7. ПЛАН ФИНАНСИЈСКИХ СРЕДСТАВА ЗА НАБАВКУ ДОБАРА, РАДОВА И УСЛУГА – ТЕКУЋЕ ОДРЖАВАЊЕ	69
8. ЗАДУЖЕНОСТ	75
8.1. Кредитна задуженост.....	75
9. СРЕДСТВА ЗА ПОСЕБНЕ НАМЕНЕ	76
у динарима	76
10. ПЛАН ЦЕНА.....	76
11. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА	76



11.1.	Пословни ризици	77
11.2.	Изложеност кадровским ризицима	77
11.3.	Изложеност техничким ризицима	77
11.4.	Изложеност ризику ликвидности и ризику новчаног тока	77
11.5.	Изложеност правним и уговорним ризицима	77
11.6.	Ризик окружења	78
11.7.	Непословни ризици	78



1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ПРЕДУЗЕЋУ

Назив	Јавно предузеће „Завод за уџбенике“, 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 уџбенике

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

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

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

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

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

Закон о изменама и допунама Закона о уџбеницима 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 на који је дата сагласност решењем објављеном у Сл.гласнику РС бр.53/2017.

Обавезе Завода одређене су Законом о учбеницима („Службени гласник РС”, бр. 27/2018), према коме издавање учбеника, приручника, додатног наставног средства, дидактичког средства и дидактичког игровног средства може да обавља јавно предузеће, предузетник или друго правно лице које је регистровано за издавачку делатност.

Јавно предузеће „Завод за учбенике”, Београд, за издавање нискотиражних учбеника, образује **Центар за нискотиражне учбенике** као посебну организациону јединицу, те сходно 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. Дугорочни и средњорочни план предузећа

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

1.6.2. Боља позиција на тржишту уџбеника и књига

Специфични циљеви:

- 1.6.2.1. Повећање продаје уџбеника и нових издања
- 1.6.2.2. Смањивање залиха
- 1.6.2.3. Проширење и побољшање продајне мреже
- 1.6.2.4. Унапређивање начина продаје
- 1.6.2.5. Стратешко партнерство
- 1.6.2.6. Стављање учитеља и наставника у фокус активности

1.6.3. Производња нове генерације уџбеника и наставних средстава

Специфични циљеви:

- 1.6.3.1. Развој електронског издаваштва
- 1.6.3.2. Развој иновативних наставних средстава
- 1.6.3.3. Стварање модерног информационог система

Специфични циљеви:

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 уџбеника 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.

1.8. ПРИКАЗ ПЛАНИРАНИХ И РЕАЛИЗОВАНИХ ИНДИКАТОРА ПОСЛОВАЊА ЗА 2020 ГОДИНУ

Прилог 2

Приказ планираних и реализованих индикатора пословања

		у 000 дин			
		2017. година	2018. година	2019. година	2020. година
Укупни капитал	План	2.848.982	2.668.226	2.359.832	1.979.052
	Реализација	2.577.624	2.320.504	2.129.744	-
	% одступања реализације од плана	-10%	-13%	-10%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	-10%	-8%	-7%
Укупна имовина	План	2.944.246	2.772.063	2.452.032	2.058.752
	Реализација	2.673.036	2.456.172	2.246.944	-
	% одступања реализације од плана	-9%	-11%	-8%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	-8%	-9%	-8%
Пословни приходи	План	560.575	510.379	492.898	476.600
	Реализација	390.041	341.306	429.500	-
	% одступања реализације од плана	-30%	-33%	-13%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	-12%	+26%	11%
Пословни расходи	План	588.999	531.634	508.539	638.492
	Реализација	699.080	632.629	625.500	-
	% одступања реализације од плана	+19%	+19%	+23%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	-10%	-1%	+2%
Пословни резултат	План	-28.424	-21.255	-15.641	-161.892
	Реализација	-309.039	-291.323	-196.000	-
	% одступања реализације од плана	+987%	+1271%	+1153%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	-6%	-33%	-17%
Нето резултат	План	293	465	79	-150.692
	Реализација	-290.038	-257.120	-190.760	-
	% одступања реализације од плана	-99089%	-55395%	-241568%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	-11%	-26%	-21%
Број запослених на дан 31.12.	План	259	252	248	239
	Реализација	249	246	237	-
	% одступања реализације од плана	-4%	-2%	-4%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	-1%	-4%	+1%



Просечна нето зарада	План	82.444	83.491	88.740	89.708
	Реализација	83.117	84.365	89.407	
	% одступања реализације од плана	+1%	+1%	+1%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	+2%	+6%	0%
Инвестиције	План				-
	Реализација				-
	% одступања реализације од плана	0%	0%	0%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	0%	0%	0%

Напомена: У последњој колони код % одступања реализације у односу на реализацију претходне године, пореде се план за 2020. годину и реализација из 2019. године.

Просечна нето зарада = збир свих исплаћених нето зарада у години / 12 / број запослених

у 000 динара

	2017. година реализација	2018. година реализација	2019. година реализација (процена)	План 2020. година
EBITDA	-258.604	-230.583	-165.710	-126.652
ROA	-	-	-	-
ROE	-	-	-	-
Оперативни новчани ток	222.044	274.439	309.799	177.878
Дуг / капитал	3,34	3,00	5,50	4,03
Ликвидност	3.813,50	2.841,36	2.844,16	4.312,80
% зарада у пословним приходима	90,79	103,23	88,47	80,88

у 000 динара

	Стање на дан 31.12.2017.	Стање на дан 31.12.2018.	Стање на дан 31.12.2019.	План на дан 31.12.2020.
Кредитно задужење без гаранције државе	0	0	0	0
Кредитно задужење са гаранцијом државе	0	0	0	0
Укупно кредитно задужење	0	0	0	0

у 000 динара

		2017. година	2018. година	2019. година	План 2020. година
Субвенције	План				
	Пренето				-
	Реализовано				-
Остали приходи из буџета	План				
	Пренето				-
	Реализовано				-
Укупно приходи из буџета	План				
	Пренето				-
	Реализовано				-

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.

ROA (Return on Assets) - Стопа приноса средстава рачуна се тако што се (нето добит / укупна средства) *100

ROE (Return on Equity) - Стопа приноса капитала рачуна се тако што се (нето добит / капитал)*100

Оперативни новчани ток - новчани ток из пословних активности

Дуг / капитал представља однос укупног дуга (дугорочна резервисања и обавезе, одложене пореске обавезе и краткорочне обавезе), и капитала (укупна ставка из пасиве биланса стања) *100.

Ликвидност представља однос (обртна средства / краткорочне обавезе)*100.

% зарада у пословним приходима - (Трошкови зарада, накнада зарада и остали лични расходи / пословни приходи)*100

Што се тиче промена на укупном капиталу и укупној имовини, као и пословног и нето резултату, основни узрок % одступања како реализације од плана, тако и % одступања реализације у односу на реализације претходне године, јесте чињеница да је у свакој од претходне три године (2019, 2018 и 2017 године), планирано позитивно пословање са добитком мало изнад нуле, али је у свакој од поменуте три године оствариван значајан губитак у пословању, који је водио смањењу укупног капитала Друштва, с једне стране, тако и укупне имовине Друштва, с друге стране.

Што се тиче пословних прихода, основни узрок одступања реализације од плана јесу високо планирана продаја и приходи, које Друштво није могло да достигне током године продајом својих готових производа. Што се тиче реализације, у 2018 години Друштво је достигло најнижи ниво пословних прихода, док се у 2019 продаја повећала што се очекује и у 2020 години.

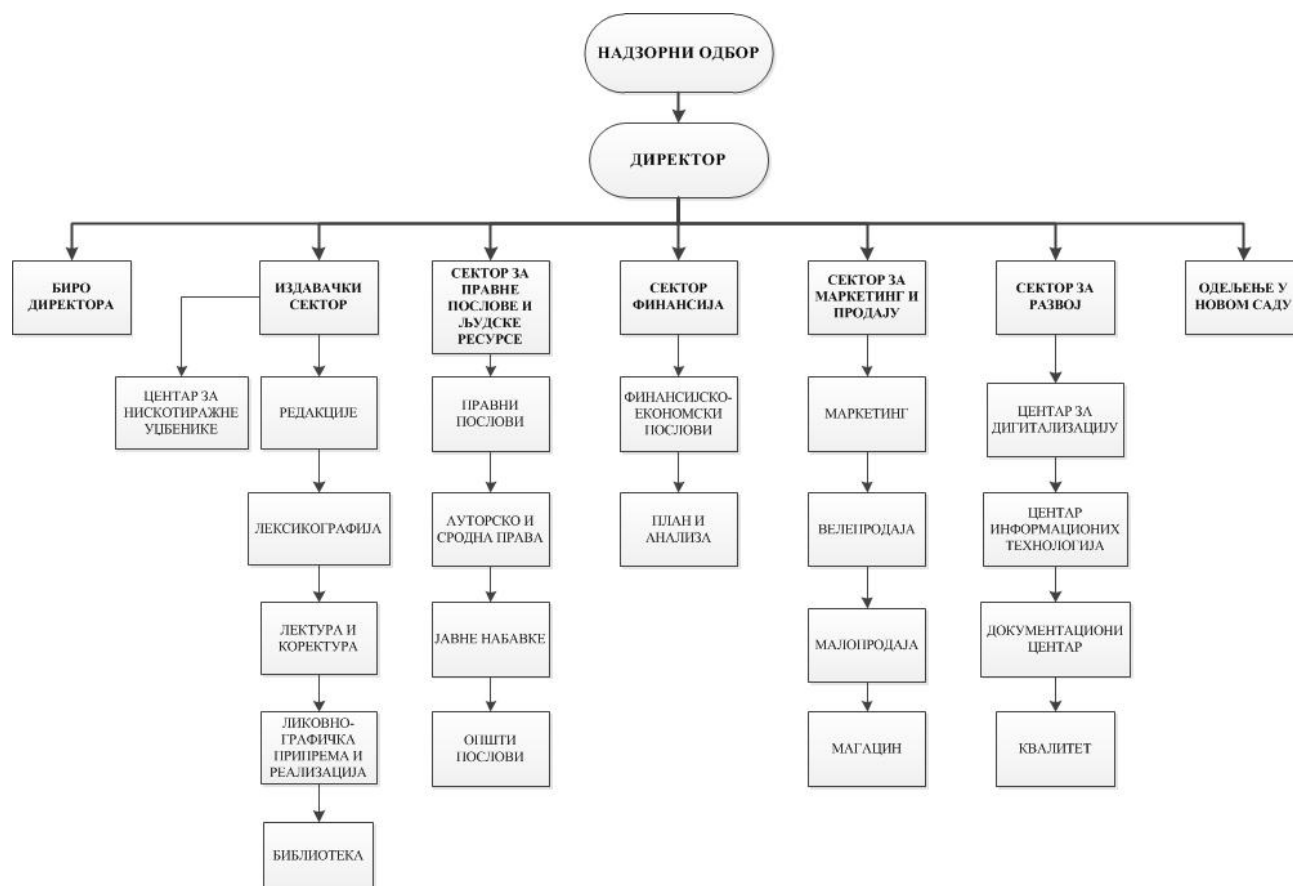
Што се тиче пословних расхода, основни узрок одступања реализације од плана јесу ниско планирани расходи, које Друштво није могло да достигне током године, него они увек бивају већи од планираних.

Што се тиче броја запослених, Друштво је у свакој поменутој години запошљавало мањи број запослених у односу на планирано, што је последица одласка појединих запослених из фирме и немогућности тј забране запошљавања,

Што се тиче одступања у нето зарадама, они нису значајна и у највећој мери су била у складу са планираним.



2. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА





Назив сектора	Име и презиме руководиоца	Број запослених у сектору
Издавачки сектор	Весна Пајевић	50
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Соња Шарић	24
Сектор финансија	Лепосава Рајковић	15
Сектор за маркетинг и продају	Небојша Јелић	81
Сектор за развој	Стефан Пауновић	18
Одељење у Новом Саду	Романца Јовановић	41
Биро Директора Директор и главни уредник	Др Милорад Марјановић в.д.д. реш.бр.119-8661/2019 од 29.08.2019.	8

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:

Миливоје Павловић - пред. (имен. на 4 год.) реш.бр.119-8658/19-29.08.19.

Љиљана Пајевић - члан (имен. на 4 год.) реш.бр.119-8658/19-29.08.19.

Драган Рајковић - члан (имен. на 4 год.) реш.бр.119-8658/19-29.08.19.

Оља Ћоровић - члан (имен. на 4 год.) реш.бр.119-8658/19-29.08.19.

Слободанка Ружичић -члан (имен. на 4 год.)реш.бр.119-8658/19-29.08.19.

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

Корпоративно управљање у Јавном предузећу „Завод за учбенике“ 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 учбенике“, 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 учбенике“, 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 издаваштва.

Спроведене активности у области 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 склађен 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. 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 ситематизацији послова код Јавног предузећа „Завод за уџбенике“, 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.

Доношењем Кодекса понашања запослених у Јавном предузећу „Завод за уџбенике“ 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 уџбенике“ 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

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 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 2020. ГОДИНУ

3.1. Процена физичког обима активности у 2019. години

3.1.1. Реализација Издавачког плана за 2019.

Група наслова	Реализација 2019		План 2019		Индекс	
	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж
1	2	3	4	5	6 (2:4)	7 (3:5)
Основна школа	112	343.131	157	453.750	71	76
Средња школа	58	109.795	87	166.500	67	66
Учбеници за националне заједнице и децу са посебним потребама	384	31.109	173	96.475	222	32
Универзитетска и ван учбеничка литература	39	73.418	93	73.700	42	100
Наставна средства	4	9.306	0	0	0	0
Укупно	597	566.759	510	790.425	117	72

Издавачки план за 2019 годину остварен је са 117,00 % **наслова** и са 72,00 % **тиража**.

У укупном броју **наслова** индекс остварења плана највећи је код издања за основну школу – у износу од 71,00% и издања за националне мањине, а најмањи индекс остварења плана је за универзитетска и ван учбеничка издања – у износу од 42,00%.

Када је у питању **тираж**, највеће остварење плана је код издања универзитетске и ван учбеничке литературе 100,00%, а најмање остварење плана је код издања учбеника за националне мањине од 32,00%.

3.2. Реализација Плана продаје за 2019 годину

Кб	Група наслова	Реализација 31. 12. 2019. године		План 2019.		Индекс	
		Тираж	Вредност	Тираж	Вредност	Тираж	Вредност
1	2	3	4	5	6	7(3:5)	8(4:6)
(10-19)	Основна школа	285.540	149.162.659,10	510.415	235.724.609,13	55,94	63,00
(20-29)	Средња школа	145.146	91.944.166,46	234.760	121.666.371,83	61,00	75,00
(30-39)	Трећи Каталог	155.243	47.937.281,66	99.131	41.152.025,10	156,00	116,00
(40-49)	Националне мањине	92.635	67.512.988,63	88.087	42.332.400,12	105,00	159,00
(60-79)	Наставна средства	11.077	9.520.761,67	10.003	5.534.971,27	110,00	172,00
(50-59, 90-99)	Трговинска роба	100.020	26.279.164,60	75.365	3.656.434,35	132,00	718,00
	Укупно*	789.661	392.357.022,12	1.017.761	450.066.811,80	77,00	87,00

План продаје за 2019. годину остварен је са 87 % **вредности** и 77% **тиража**.

Када је у питању **вредност остварене продаје** Завод је забележио пад продаје од 13 % у односу на план за 2019. годину, док остварење продаје по основу тиража бележи пад од 23%. Остварена вредност продаје за основну школу у односу на план износи 63,00%.

Продаја уџбеника за средњу школу бележи смањење од 25%.

Трећи каталог, ове године има повећање продаје у односу на план 16%.

Када су у питању уџбеници за националне мањине остварено је повећање од 59% у односу на план . Код трговинске робе остварење је 718% у односу на план, због повећане продаје комисионе робе (уџбеника других издавача) у малопродаји у августу и септембру.

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 као и наставна средства. Продаја уџбеника за националне мањине највећу реализацију има путем претплате . Путем интернета се највише продају уџбеници за средњу школу



Извештај о продаји 2012– 2019/количина

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Основна школа	1.513.395	888.158	757.803	556.714	317.531	341.002	337.524	285.540
Средња школа	371.265	266.285	204.285	175.075	175.238	159.405	143.592	145.146
Каталог 3	86.147	81.110	72.725	73.733	73.793	54.238	60.297	155.243
Националне мањине	138.084	106.900	88.714	84.875	34.224	75.270	70.725	92.635
Трговачка роба	51.865	16.966	32.254	36.377	12.914	39.257	10.003	100.020
Наставна средства	26.038	25.409	14.756	16.807	56.626	13.327	75.365	11.077
Укупно:	2.186.794	1.384.828	1.170.537	943.581	670.326	682.499	697.506	789.661

Од 2012 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 и 2019 години је забележен благи раст продаје посматрано количински у односу на 2017.

Сада је место одлучивања о избору уџбеника 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. Због неповољног пословног окружења, Завод из године у годину значајно смањује обим пословања и остварује све неповољније пословне и финансијске показатеље. 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

3.3. Процена финансијских показатеља за 2019. годину

3.3.1 Биланс стања на дан 31.12.2019. године план и процена

Прилог 1.

БИЛАНС СТАЊА на дан 31.12.2019. године

у 000 динара

Група рачуна, рачун	П О З И Ц И Ј А	АОП	План на дан 31.12.2019.	Реализација (процена) на дан 31.12.2019.
	АКТИВА			
0	А. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	0001		
	Б. СТАЛНА ИМОВИНА (0003+0010+0019+0024+0034)	0002	586.173	597.330
1	Г. НЕМАТЕРИЈАЛНА ИМОВИНА (0004+0005+0006+0007+0008+0009)	0003	3.031	2.430



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	3.031	2.430
013 и део 019	3. Гудвил	0006		
014 и део 019	4. Остала нематеријална имовина	0007	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	524.362	529.520
020, 021 и део 029	1. Земљиште	0011	105.525	105.525
022 и део 029	2. Грађевински објекти	0012	406.032	406.032
023 и део 029	3. Постројења и опрема	0013	5.554	9.369
024 и део 029	4. Инвестиционе некретнине	0014	2.900	2.850
025 и део 029	5. Остале некретнине, постројења и опрема	0015	4.351	5.744
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	58.780	65.380
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	58.400	65.000
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		
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	1.865.859	1.649.614
Класа 1	І. ЗАЛИХЕ (0045 + 0046 + 0047 + 0048 + 0049 + 0050)	0044	634.650	517.028
10	1. Материјал, резервни делови, алат и ситан инвентар	0045	1.500	1.500
11	2. Недовршена производња и недовршене услуге	0046	30.000	10.000
12	3. Готови производи	0047	600.000	503.378
13	4. Роба	0048	3.000	2.000
14	5. Стална средства намењена продаји	0049		
15	6. Плаћени аванси за залихе и услуге	0050	150	150
	ІІ. ПОТРАЖИВАЊА ПО ОСНОВУ ПРОДАЈЕ (0052 + 0053 + 0054 + 0055 + 0056 + 0057 + 0058)	0051	115.000	127.000
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	110.000	125.000
205 и део 209	6. Купци у иностранству	0057	5.000	2.000
206 и део 209	7. Остала потраживања по основу продаје	0058		
21	ІІІ. ПОТРАЖИВАЊА ИЗ СПЕЦИФИЧНИХ ПОСЛОВА	0059		
22	ІV. ДРУГА ПОТРАЖИВАЊА	0060	6.200	18.000
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	907.556	794.111
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	907.556	794.111
24	VII. ГОТОВИНСКИ ЕКВИВАЛЕНТИ И ГОТОВИНА	0068	200.953	189.975
27	VIII. ПОРЕЗ НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ	0069	0	2.000
28 осим 288	IX. АКТИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0070	1.500	1.500
	Д. УКУПНА АКТИВА = ПОСЛОВНА ИМОВИНА (0001 + 0002 + 0042 + 0043)	0071	2.452.032	2.246.944



88	Б. ВАНБИЛАНСНА АКТИВА	0072		
	ПАСИВА			
	А. КАПИТАЛ (0402 + 0411 – 0412 + 0413 + 0414 + 0415 – 0416 + 0417 + 0420 – 0421) ≥ 0 = (0071 – 0424 – 0441 – 0442)	0401	2.359.832	2.129.744
30	I. ОСНОВНИ КАПИТАЛ (0403 + 0404 + 0405 + 0406 + 0407 + 0408 + 0409 + 0410)	0402	2.155.315	2.155.315
300	1. Акцијски капитал	0403		
301	2. Удели друштава с ограниченом одговорношћу	0404		
302	3. Улози	0405		
303	4. Државни капитал	0406	2.155.315	2.155.315
304	5. Друштвени капитал	0407		
305	6. Задружни удели	0408		
306	7. Емисиона премија	0409		
309	8. Остали основни капитал	0410		
31	II. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	0411		
047 и 237	III. ОТКУПЉЕНЕ СОПСТВЕНЕ АКЦИЈЕ	0412		
32	IV. РЕЗЕРВЕ	0413	110.013	110.013
330	V. РЕВАЛОРИЗАЦИОНЕ РЕЗЕРВЕ ПО ОСНОВУ РЕВАЛОРИЗАЦИЈЕ НЕМАТЕРИЈАЛНЕ ИМОВИНЕ, НЕКРЕТНИНА, ПОСТРОЈЕЊА И ОПРЕМЕ	0414		
33 осим 330	VI. НЕРЕАЛИЗОВАНИ ДОБИЦИ ПО ОСНОВУ ХАРТИЈА ОД ВРЕДНОСТИ И ДРУГИХ КОМПОНЕНТИ ОСТАЛОГ СВЕОБУХВАТНОГ РЕЗУЛТАТА (потражна салда рачуна групе 33 осим 330)	0415		
33 осим 330	VII. НЕРЕАЛИЗОВАНИ ГУБИЦИ ПО ОСНОВУ ХАРТИЈА ОД ВРЕДНОСТИ И ДРУГИХ КОМПОНЕНТИ ОСТАЛОГ СВЕОБУХВАТНОГ РЕЗУЛТАТА (дуговна салда рачуна групе 33 осим 330)	0416		
34	VIII. НЕРАСПОРЕЂЕНИ ДОБИТАК (0418 + 0419)	0417	94.504	55.176
340	1. Нераспоређени добитак ранијих година	0418	94.425	55.176
341	2. Нераспоређени добитак текуће године	0419	79	
	IX. УЧЕШЋЕ БЕЗ ПРАВА КОНТРОЛЕ	0420		
35	X. ГУБИТАК (0422 + 0423)	0421	0	190.760
350	1. Губитак ранијих година	0422		
351	2. Губитак текуће године	0423		190.760
	Б. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И ОБАВЕЗЕ (0425 + 0432)	0424	45.200	59.200
40	Х. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА (0426 + 0427 + 0428 + 0429 + 0430 + 0431)	0425	45.200	59.200
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	59.000
405	5. Резервисања за трошкове судских спорова	0430	200	200
402 и 409	6. Остала дугорочна резервисања	0431		0
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	V. ОДЛОЖЕНЕ ПОРЕСКЕ ОБАВЕЗЕ	0441		
42 до 49 (осим 498)	Г. КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0443 + 0450 + 0451 + 0459 + 0460 + 0461 + 0462)	0442	47.000	58.000
42	I. КРАТКОРОЧНЕ ФИНАНСИЈСКЕ ОБАВЕЗЕ (0444 + 0445 + 0446 + 0447 + 0448 + 0449)	0443	3.000	16.000
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	3.000	16.000
430	II. ПРИМЉЕНИ АВАНСИ, ДЕПОЗИТИ И КАУЦИЈЕ	0450	2.500	2.500
43 осим 430	III. ОБАВЕЗЕ ИЗ ПОСЛОВАЊА (0452 + 0453 + 0454 + 0455 + 0456 + 0457 + 0458)	0451	6.000	8.000
431	1. Добављачи – матична и зависна правна лица у земљи	0452		
432	2. Добављачи – матична и зависна правна лица у иностранству	0453		
433	3. Добављачи – остала повезана правна лица у земљи	0454		
434	4. Добављачи – остала повезана правна лица у иностранству	0455		
435	5. Добављачи у земљи	0456	6.000	8.000
436	6. Добављачи у иностранству	0457		
439	7. Остале обавезе из пословања	0458		
44, 45 и 46	IV. ОСТАЛЕ КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ	0459	28.000	28.000
47	V. ОБАВЕЗЕ ПО ОСНОВУ ПОРЕЗА НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ	0460	4.500	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	1.500
	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	2.452.032	2.246.944
89	Е. ВАНБИЛАНСНА ПАСИВА	0465		

3.3.2. Биланс успеха на дан 31.12.2019. године план и процена

Прилог 1а

БИЛАНС УСПЕХА за период 01.01 - 31.12.2019. године

у 000 динара

Група рачуна, рачун	П О З И Ц И Ј А	АОП	План 01.01- 31.12.2019.	Реализација (процена) 01.01- 31.12.2019.
	ПРИХОДИ ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА			
60 до 65, осим 62 и 63	А. ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ (1002 + 1009 + 1016 + 1017)	1001	492.898	429.500
60	I. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ РОБЕ (1003 + 1004 + 1005 + 1006 + 1007 + 1008)	1002	20.000	11.000
600	1. Приходи од продаје робе матичним и зависним правним лицима на домаћем тржишту	1003		
601	2. Приходи од продаје робе матичним и зависним правним лицима на иностраном тржишту	1004		
602	3. Приходи од продаје робе осталим повезаним правним лицима на домаћем тржишту	1005		
603	4. Приходи од продаје робе осталим повезаним правним лицима на иностраном тржишту	1006		
604	5. Приходи од продаје робе на домаћем тржишту	1007	20.000	11.000
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	460.000	415.000
610	1. Приходи од продаје производа и услуга матичним и зависним правним лицима на домаћем тржишту	1010		
611	2. Приходи од продаје производа и услуга матичним и зависним правним лицима на иностраном тржишту	1011		
612	3. Приходи од продаје производа и услуга осталим повезаним правним лицима на домаћем тржишту	1012		
613	4. Приходи од продаје производа и услуга осталим повезаним правним лицима на иностраном тржишту	1013		
614	5. Приходи од продаје производа и услуга на домаћем тржишту	1014	450.000	410.000
615	6. Приходи од продаје готових производа и услуга на иностраном тржишту	1015	10.000	5.000
64	III. ПРИХОДИ ОД ПРЕМИЈА, СУБВЕНЦИЈА, ДОТАЦИЈА, ДОНАЦИЈА И С.Л.	1016	7.898	0
65	IV. ДРУГИ ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ	1017	5.000	3.500
	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	508.539	625.500
50	I. НАБАВНА ВРЕДНОСТ ПРОДАТЕ РОБЕ	1019	4.000	4.000
62	II. ПРИХОДИ ОД АКТИВИРАЊА УЧИНАКА И РОБЕ	1020	20.000	12.000

Датум: 30.11.2019

Програм пословања

Страна: 24



630	III. ПОВЕЋАЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА И НЕДОВРШЕНИХ УСЛУГА	1021	71.366	10.000
631	IV. СМАЊЕЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА И НЕДОВРШЕНИХ УСЛУГА	1022		
51 осим 513	V. ТРОШКОВИ МАТЕРИЈАЛА	1023	6.500	6.500
513	VI. ТРОШКОВИ ГОРИВА И ЕНЕРГИЈЕ	1024	20.000	20.000
52	VII. ТРОШКОВИ ЗАРАДА, НАКНАДА ЗАРАДА И ОСТАЛИ ЛИЧНИ РАСХОДИ	1025	379.405	380.000
53	VIII. ТРОШКОВИ ПРОИЗВОДНИХ УСЛУГА	1026	125.000	175.000
540	IX. ТРОШКОВИ АМОРТИЗАЦИЈЕ	1027	24.000	25.000
541 до 549	X. ТРОШКОВИ ДУГОРОЧНИХ РЕЗЕРВИСАЊА	1028	0	
55	XI. НЕМАТЕРИЈАЛНИ ТРОШКОВИ	1029	41.000	37.000
	В. ПОСЛОВНИ ДОБИТАК (1001 – 1018) ≥ 0	1030	0	0
	Г. ПОСЛОВНИ ГУБИТАК (1018 – 1001) ≥ 0	1031	15.641	196.000
66	Д. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ (1033 + 1038 + 1039)	1032	18.000	18.000
66, осим 662, 663 и 664	I. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ ОД ПОВЕЗАНИХ ЛИЦА И ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ (1034 + 1035 + 1036 + 1037)	1033	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	18.000	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	280	260
56, осим 562, 563 и 564	I. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ ИЗ ОДНОСА СА ПОВЕЗАНИМ ПРАВНИМ ЛИЦИМА И ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1042 + 1043 + 1044 + 1045)	1041	200	180
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	200	180
562	II. РАСХОДИ КАМАТА (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	1046	50	50
563 и 564	III. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И НЕГАТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	1047	30	30
	Е. ДОБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1032 – 1040)	1048	17.720	17.740
	Ж. ГУБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1040 – 1032)	1049	0	0
683 и 685	З. ПРИХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ОСТАЛЕ ИМОВИНЕ КОЈА СЕ ИСКАЗУЈЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	1050		



583 и 585	И. РАСХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ОСТАЛЕ ИМОВИНЕ КОЈА СЕ ИСКАЗУЈЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	1051		
67 и 68, осим 683 и 685	Ј. ОСТАЛИ ПРИХОДИ	1052	5.000	2.500
57 и 58, осим 583 и 585	К. ОСТАЛИ РАСХОДИ	1053	7.000	15.000
	Л. ДОБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1030 – 1031 + 1048 – 1049 + 1050 – 1051 + 1052 – 1053)	1054	79	0
	Љ. ГУБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1031 – 1030 + 1049 – 1048 + 1051 – 1050 + 1053 – 1052)	1055	0	190.760
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	79	0
	О. ГУБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1055 – 1054 + 1057 – 1056)	1059	0	190.760
	П. ПОРЕЗ НА ДОБИТАК			
721	І. ПОРЕСКИ РАСХОД ПЕРИОДА	1060		
део 722	ІІ. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ РАСХОДИ ПЕРИОДА	1061		
део 722	ІІІ. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ ПРИХОДИ ПЕРИОДА	1062		
723	Р. ИСПЛАЋЕНА ЛИЧНА ПРИМАЊА ПОСЛОДАВЦА	1063		
	С. НЕТО ДОБИТАК (1058 – 1059 – 1060 – 1061 + 1062 – 1063)	1064	79	0
	Т. НЕТО ГУБИТАК (1059 – 1058 + 1060 + 1061 – 1062 + 1063)	1065	0	190.760
	І. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАЊИНСКИМ УЛАГАЧИМА	1066		
	ІІ. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА ВЕЋИНСКОМ ВЛАСНИКУ	1067		
	ІІІ. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАЊИНСКИМ УЛАГАЧИМА	1068		
	ІV. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА ВЕЋИНСКОМ ВЛАСНИКУ	1069		
	V. ЗАРАДА ПО АКЦИЈИ			
	1. Основна зарада по акцији	1070		
	2. Умањена (разводњена) зарада по акцији	1071		



3.3.3. Извештај о токовима готовине у периоду 01.01.2019 - 31.12.2019 план и процена

Прилог 16

ИЗВЕШТАЈ О ТОКОВИМА ГОТОВИНЕ у периоду од 01.01. до 31.12.2019. године

у 000 динара

ПОЗИЦИЈА	АОП	Износ	
		План 01.01-31.12.2019.	Реализација (процена) 01.01-31.12.2019.
А. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ ПОСЛОВНИХ АКТИВНОСТИ			
I. Приливи готовине из пословних активности (1 до 3)	3001	488.955	440.000
1. Продаја и примљени аванси	3002	476.955	405.000
2. Примљене камате из пословних активности	3003		
3. Остали приливи из редовног пословања	3004	12.000	35.000
II. Одливи готовине из пословних активности (1 до 5)	3005	782.502	749.799
1. Исплате добављачима и дати аванси	3006	367.402	351.000
2. Зараде, накнаде зарада и остали лични расходи	3007	380.000	380.000
3. Плаћене камате	3008	100	40
4. Порез на добитак	3009	0	
5. Одливи по основу осталих јавних прихода	3010	35.000	18.759
III. Нето прилив готовине из пословних активности (I-II)	3011	0	0
IV. Нето одлив готовине из пословних активности (II-I)	3012	293.547	309.799
Б. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ИНВЕСТИРАЊА			
I. Приливи готовине из активности инвестирања (1 до 5)	3013	258.000	282.237
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	240.000	262.237
4. Примљене камате из активности инвестирања	3017	18.000	20.000
5. Примљене дивиденде	3018		
II. Одливи готовине из активности инвестирања (1 до 3)	3019	3.000	5.000
1. Куповина акција и удела (нето одливи)	3020		
2. Куповина нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3021	3.000	5.000
3. Остали финансијски пласмани (нето одливи)	3022		
III. Нето прилив готовине из активности инвестирања (I-II)	3023	255.000	277.237
IV. Нето одлив готовине из активности инвестирања (II-I)	3024	0	0



В. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ФИНАНСИРАЊА			
I. Приливи готовине из активности финансирања (1 до 5)	3025	42.000	13.230
1. Увећање основног капитала	3026		
2. Дугорочни кредити (нето приливи)	3027		
3. Краткорочни кредити (нето приливи)	3028	42.000	13.230
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		
6. Исплаћене дивиденде	3037		
III. Нето прилив готовине из активности финансирања (I-II)	3038	42.000	13.230
IV. Нето одлив готовине из активности финансирања (II-I)	3039	0	0
Г. СВЕГА ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3001 + 3013 + 3025)	3040	788.955	735.467
Д. СВЕГА ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3005 + 3019 + 3031)	3041	785.502	754.799
Ђ. НЕТО ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3040 – 3041)	3042	3.453	0
Е. НЕТО ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3041 – 3040)	3043	0	19.332
З. ГОТОВИНА НА ПОЧЕТКУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА	3044	197.500	209.307
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	200.953	189.975



4. ПЛАНИРАНИ ФИЗИЧКИ ОБИМ АКТИВНОСТИ ЗА 2020.

4.1. Издавачки план

Рекапитуалција Издавачког плана за 2020. годину:

Група наслова	Број наслова	Тираж	% тираж: укупно	Процењена вредност	% вредност: укупно
Основна школа (књиге + цд)	124	256.400	41,10	59.420.700	26,64
Средња кола (књиге + цд)	73	207.100	33,20	76.712.130	34,39
Универзитетска и ванучбеничка литература	77	64.350	10,32	42.393.137	19,01
Нискотиражни учбеници (књиге+цд)	257	95.920	15,38	44.511.676	19,96
Укупно	531	623.770	100	223.037.643	100,00

Издавачки план за 2020. годину садржи укупно 531 наслов у тиражу од 623.770 примерака и процењене вредности од 223.037.643,00 динара. Највећа улагања ће бити у производњи учбеника за основну школу у тиражу од 256.400 примерака. Оријентациони издавачки план за 2020. годину садржи процењене потребе на основу продаја претходних година. Наслови обухваћени Оријентационим издавачким планом за 2020 годину у категорији универзитетске и ван учбеничке литературе реализоваће се када се за то стекну одговарајући финансијски услови.



4.1.1 План производње наслова и тиража за 2020 годину

План производње за 2020. годину у односу на реализацију 2019. године:

Група наслова	План 2020		Остварење 31.12.2019	
	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж
Основна школа	124	256.400	112	343.131
Средња школа	73	207.100	58	109.795
Трећи каталог	77	64.350	39	31.109
Националне мањине	257	95.920	384	73.418
Наставна средства	0		4	9.306
Укупно	531	623.770	597	566.759

За пословну 2020 годину планирано је 66 наслова мање него у односу на реализовани број наслова у 2019 години. Највише нових наслова и тиража је планирано за издања уџбеника за основну школу, средњу, трећи каталог у односу на остварење у 2019 години. При разматрању предлога нових наслова узета је у обзир чињеница да ће се уџбеници користити наредне три године и да ће тек после три године уследити нови јавни позив који ће тек тада донети могућност пласмана нових уџбеника који ће бити припремљени у периоду од наредне три године.

4.1.2 Вредност производње за 2020.годину:

Група наслова	План 2020		Остварење 31.12.2019	
	Број наслова	Вредност	Број наслова	Вредност
Основна школа	124	59.420.700	112	79.519.741
Средња школа	73	76.712.130	58	40.689.140
Трећи каталог	77	42.393.137	39	20.494.276
Националне мањине	257	44.511.676	384	34.068.742
Наставна средства	0	0	4	5.718.810
Укупно	531	223.037.643	597	180.490.709

Вредност производње у 2020 години је планирана у већем износу од производње остварене у 2019 години, у складу са Издавачким планом за 2020 годину.

Највећа улагања су у издања за основну у износу од 59.420.700,00 динара и средњу школу у износу од 76.712.130,00 динара.



Планирана улагања у издања учбеника за 2020 годину већа су за 19% у односу на остварење у претходној пословној години.

Обезбеђивање учбеника за националне мањине подразумева трошкове ауторских хонорара и хонорара за преводе учбеника са српског језика на језике националних мањина, затим трошкове лектуре, коректуре, илустровања, дизајна и припреме за штампу, одобравања учбеника 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 учбеника националних мањина, како и којом динамиком зависи од важећег Каталога одобрених учбеника од стране Министарства просвете, науке и технолошког развоја. Улагања у издања националних мањина у 2020 години износиће 44 милиона динара.

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 учбеника, и електронских издања уопште, пошто они представљају блиску будућност.

4.2. План продаје 2020 године

Група наслова	План		Реализација		Индекс			
	2020. године		2019. године					
	Количина 1	Вредност 2	количина 3	Вредност 4	Коли чина 1 : 3	инде кс плана коли чине	Вредност 2 : 4	индекс количине реализације
Основна школа	342.648	178.995.190,92	285.540	149.162.659,10	120	36	120	37
Средња школа	177.078	112.171.883,08	145.146	91.944.166,46	121	19	121	18
Трећи каталог	184.739	57.045.365,17	155.243	47.937.281,66	118	19	118	19
Националне мањине	109.309	79.665.326,58	92.635	67.512.988,63	117	11	117	12
Наставна средства	13.292	11.520.021,62	11.077	9.520.761,67	119	2	119	2
Трговинска роба	121.024	31.534.997,52	100.020	26.279.164,60	120	13	120	12
Укупно	948.090	470.932.784,89	789.661	392.357.022,12	120	100	120	100

У 2020 години планира се укупна продаја од **948.090** примерака књига, од чега највише уџбеника за основну школу, средњу школу и трећи каталог а најмање се планира продаја наслова наставних средстава.

Од укупне продаје Заводових наслова у 2019 години највећу реализацију су имали учбеници за основну школу и за средњу школу, и трећи каталог, а најмању наслови наставна средства и трговинске робе.

Укупна продаја у 2020. години је више планирана у односу на реализацију у 2019 години што се тиче количине учбеника и вредности.

У 2020 години је за 20,00 % више планирана продаја учбеника за основну и средњу школу у односу на реализацију у 2019 години што се тиче количине и вредности.

Јавно предузеће "Завод за учбенике" и даље, 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.

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 учбеника 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 2020. годину.

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 проводити 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.

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. Акценат треба бити на обраћању просветним радницима, ученицима и родитељима.

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. За наведена средства по Закључку Владе РС од 11.10.2018. године реализација је била предвиђена 2019 години, испоруком књига и учбеника школским библиотекама основних школа.**

Наведена средства нису реализована у 2019 години по наведеном Закључку, реализоваће се по новом Закључку Владе РС 05 број: 401-11623/2019 од 21.11.2019. године, у 2020 години у износу од 75.427.213,22 динара, и то: 45.427.213,22 динара за производњу учбеничких јединица на језику и писму националне мањине које ће производити Центар за нискотиражне учбенике, 20.000.000,00 динара за дигиталну платформу и израду дигиталних интерактивних учбеника и 10.000.000,00 динара за књиге и интерактивне материјале који ће бити награда за ученике који су постигли значајне успехе у току школовања и на такмичењима.

Књиге су спремне за испоруку и налазе се на контима класе 960 и 120 готових производа. Средства су планирана у Програму пословања за 2020 годину и налазе се у Билансу стања на контима класе 120 готових производа. Реализација поменутих средстава биће у 2020 години.

5. ФИНАНСИЈСКЕ ПРОЈЕКЦИЈЕ

5.1. Планирани биланс стања за 31.12.2020. године

Прилог 3.

БИЛАНС СТАЊА на дан 31.12.2020. године

у 000 динара

Група рачуна, рачун	П О З И Ц И Ј А	АОП	Износ			
			План 31.03.2020.	План 30.06.2020.	План 30.09.2020.	План 31.12.2020.
1	2	3	4	5	6	7
	АКТИВА					
0	А. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	0001				
	Б.СТАЛНА ИМОВИНА (0003+0010+0019+0024+0034)	0002	588.836	580.736	575.736	570.836
1	І. НЕМАТЕРИЈАЛНА ИМОВИНА (0004+0005+0006+0007+0008+0009)	0003	2.030	1.930	1.930	2.030
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	2.030	1.930	1.930	2.030
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	ІІ. НЕКРЕТНИНЕ, ПОСТРОЈЕЊА И ОПРЕМА (0011 + 0012 + 0013 + 0014 + 0015 + 0016 + 0017 + 0018)	0010	523.926	518.426	515.426	512.426
020, 021 и део 029	1. Земљиште	0011	105.525	105.525	105.525	105.525
022 и део 029	2. Грађевински објекти	0012	402.882	399.832	396.782	393.732
023 и део 029	3. Постројења и опрема	0013	7.069	4.769	4.969	5.169

Датум: 30.11.2019

Програм пословања

Страна: 36

024 и део 029	4. Инвестиционе некретнине	0014	2.850	2.850	2.850	2.850
025 и део 029	5. Остале некретнине, постројења и опрема	0015	5.600	5.450	5.300	5.150
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	62.880	60.380	58.380	56.380
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	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	62.500	60.000	58.000	56.000
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				
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	1.516.295	1.443.272	1.538.683	1.487.916
Класа 1	І. ЗАЛИХЕ (0045 + 0046 + 0047 + 0048 + 0049 + 0050)	0044	499.650	559.650	494.650	484.650
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	10.000	10.000	10.000	10.000
12	3. Готови производи	0047	485.000	545.000	480.000	470.000
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
	ІІ. ПОТРАЖИВАЊА ПО ОСНОВУ ПРОДАЈЕ (0052 + 0053 + 0054 + 0055 + 0056 + 0057 + 0058)	0051	91.197	69.286	164.622	129.622
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	89.697	67.786	158.622	124.622

205 и део 209	6. Купци у иностранству	0057	1.500	1.500	6.000	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	20.000	17.000	15.000	30.000
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	729.448	608.836	608.836	608.836
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	729.448	608.836	608.836	608.836
24	VII. ГОТОВИНСКИ ЕКВИВАЛЕНТИ И ГОТОВИНА	0068	170.000	185.000	254.075	233.308
27	VIII. ПОРЕЗ НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ	0069	4.500	2.000	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	2.105.131	2.024.008	2.114.419	2.058.752
88	Ђ. ВАНБИЛАНСНА АКТИВА	0072				
	ПАСИВА					
	А. КАПИТАЛ (0402 + 0411 – 0412 + 0413 + 0414 + 0415 – 0416 + 0417 + 0420 – 0421) ≥ 0 = (0071 – 0424 – 0441 – 0442)	0401	1.997.431	1.923.808	2.014.469	1.979.052
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				
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	0	0	0	0
340	1. Нераспоређени добитак ранијих година	0418				
341	2. Нераспоређени добитак текуће године	0419				
	IX. УЧЕШЋЕ БЕЗ ПРАВА КОНТРОЛЕ	0420				
35	X. ГУБИТАК (0422 + 0423)	0421	267.897	341.520	250.859	286.276
350	1. Губитак ранијих година	0422	135.584	135.584	135.584	135.584
351	2. Губитак текуће године	0423	132.313	205.936	115.275	150.692

	Б. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И ОБАВЕЗЕ (0425 + 0432)	0424	45.200	42.700	40.200	45.200
40	Х. 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				
41	П. 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	В. ОДЛОЖЕНЕ ПОРЕСКЕ ОБАВЕЗЕ	0441				
42 до 49 (осим 498)	Г. КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0443 + 0450 + 0451 + 0459 + 0460 + 0461 + 0462)	0442	62.500	57.500	59.750	34.500
42	І. 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				

Датум: 30.11.2019

Програм пословања

Страна: 41

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				
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	20.000	20.000
47	V. ОБАВЕЗЕ ПО ОСНОВУ ПОРЕЗА НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ	0460	0	0	17.250	0
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	2.105.131	2.024.008	2.114.419	2.058.752
89	Е. ВАНБИЛАНСНА ПАСИВА	0465				

5.2. Планирани биланс успеха за 31.12.2020. године

БИЛАНС УСПЕХА за период 01.01 - 31.12.2020. године
Прилог 3а

у 000 динара

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	ИЗНОС			
			План 01.01- 31.03.2020.	План 01.01- 30.06.2020.	План 01.01- 30.09.2020.	План 01.01- 31.12.2020.
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	15.600	48.200	366.400	476.600
60	I. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ РОБЕ (1003 + 1004 + 1005 + 1006 + 1007+ 1008)	1002	1.000	2.000	10.000	12.000
600	1. Приходи од продаје робе матичним и зависним правним лицима на домаћем тржишту	1003				
601	2. Приходи од продаје робе матичним и зависним правним лицима на иностраном тржишту	1004				
602	3. Приходи од продаје робе осталим повезаним правним лицима на домаћем тржишту	1005				
603	4. Приходи од продаје робе осталим повезаним правним лицима на иностраном тржишту	1006				
604	5. Приходи од продаје робе на домаћем тржишту	1007	1.000	2.000	10.000	12.000
605	6. Приходи од продаје робе на иностраном тржишту	1008	0	0		
61	II. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ ПРОИЗВОДА И УСЛУГА (1010 + 1011 + 1012 + 1013 + 1014 + 1015)	1009	14.000	45.000	354.000	461.000
610	1. Приходи од продаје производа и услуга матичним и зависним правним лицима на домаћем тржишту	1010				
611	2. Приходи од продаје производа и услуга матичним и зависним правним лицима на иностраном тржишту	1011				
612	3. Приходи од продаје производа и услуга осталим повезаним правним лицима на домаћем тржишту	1012				

Датум: 30.11.2019

Програм пословања

Страна: 43

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	14.000	45.000	350.000	455.000
615	6. Приходи од продаје готових производа и услуга на иностраном тржишту	1015	0	0	4.000	6.000
64	III. ПРИХОДИ ОД ПРЕМИЈА, СУБВЕНЦИЈА, ДОТАЦИЈА, ДОНАЦИЈА И СЛ.	1016	0	0	0	0
65	IV. ДРУГИ ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ	1017	600	1.200	2.400	3.600
	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	152.373	260.746	490.119	638.492
50	I. НАБАВНА ВРЕДНОСТ ПРОДАТЕ РОБЕ	1019	500	1.000	3.000	4.000
62	II. ПРИХОДИ ОД АКТИВИРАЊА УЧИНАКА И РОБЕ	1020	6.000	7.000	11.000	15.000
630	III. ПОВЕЋАЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА И НЕДОВРШЕНИХ УСЛУГА	1021		42.000		
631	IV. СМАЊЕЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА И НЕДОВРШЕНИХ УСЛУГА	1022	18.000		23.000	25.000
51 осим 513	V. ТРОШКОВИ МАТЕРИЈАЛА	1023	1.500	2.000	3.000	6.000
513	VI. ТРОШКОВИ ГОРИВА И ЕНЕРГИЈЕ	1024	5.000	10.000	14.000	19.000
52	VII. ТРОШКОВИ ЗАРАДА, НАКНАДА ЗАРАДА И ОСТАЛИ ЛИЧНИ РАСХОДИ	1025	96.373	192.746	289.119	385.492
53	VIII. ТРОШКОВИ ПРОИЗВОДНИХ УСЛУГА	1026	23.000	74.000	125.000	155.000
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	8.000	18.000	26.000	35.000
	В. ПОСЛОВНИ ДОБИТАК (1001 – 1018) ≥ 0	1030	0	0	0	0
	Г. ПОСЛОВНИ ГУБИТАК (1018 – 1001) ≥ 0	1031	136.773	212.546	123.719	161.892
66	Д. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ (1033 + 1038 + 1039)	1032	4.500	9.000	14.000	19.000

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	14.000	19.000
663 и 664	III. ПОЗИТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	1039	0	0	0	
56	Ђ. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1041 + 1046 + 1047)	1040	40	90	180	300
56, осим 562, 563 и 564	I. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ ИЗ ОДНОСА СА ПОВЕЗАНИМ ПРАВНИМ ЛИЦИМА И ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1042 + 1043 + 1044 + 1045)	1041	30	70	150	200
560	1. Финансијски расходи из односа са матичним и зависним правним лицима	1042	30	70	150	200
561	2. Финансијски расходи из односа са осталим повезаним правним лицима	1043				
565	3. Расходи од учешћа у губитку придружених правних лица и заједничких подухвата	1044				
566 и 569	4. Остали финансијски расходи	1045				
562	II. РАСХОДИ КАМАТА (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	1046	10	20	30	40
563 и 564	III. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И НЕГАТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)	1047	0	0	0	60
	Е. ДОБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1032 – 1040)	1048	4.460	8.910	13.820	18.700
	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	1051				

	БИЛАНС УСПЕХА					
67 и 68, осим 683 и 685	Ј. ОСТАЛИ ПРИХОДИ	1052	600	1.200	1.800	2.500
57 и 58, осим 583 и 585	К. ОСТАЛИ РАСХОДИ	1053	600	3.500	7.000	10.000
	Л. ДОБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1030 – 1031 + 1048 – 1049 + 1050 – 1051 + 1052 – 1053)	1054	0	0	0	0
	Љ. ГУБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1031 – 1030 + 1049 – 1048 + 1051 – 1050 + 1053 – 1052)	1055	132.313	205.936	115.099	150.692
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			176	
	Њ. ДОБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1054 – 1055 + 1056 – 1057)	1058	0	0	0	0
	О. ГУБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1055 – 1054 + 1057 – 1056)	1059	132.313	205.936	115.275	150.692
	П. ПОРЕЗ НА ДОБИТАК					
721	І. ПОРЕСКИ РАСХОД ПЕРИОДА	1060				
део 722	ІІ. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ РАСХОДИ ПЕРИОДА	1061				
део 722	ІІІ. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ ПРИХОДИ ПЕРИОДА	1062				
723	Р. ИСПЛАЋЕНА ЛИЧНА ПРИМАЊА ПОСЛОДАВЦА	1063				
	С. НЕТО ДОБИТАК (1058 – 1059 – 1060 – 1061 + 1062 – 1063)	1064	0	0	0	0
	Т. НЕТО ГУБИТАК (1059 – 1058 + 1060 + 1061 – 1062 + 1063)	1065	132.313	205.936	115.275	150.692
	І. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАЊИНСКИМ УЛАГАЧИМА	1066				
	ІІ. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА ВЕЋИНСКОМ ВЛАСНИКУ	1067				
	ІІІ. 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				

5.3. Планирани извештај о токовима новчане готовине план 01.01.-31.12.2020

Прилог 36

ИЗВЕШТАЈ О ТОКОВИМА ГОТОВИНЕ
у периоду од 01.01. до 31.12.2020. године

у 000 динара

ПОЗИЦИЈА	АОП	Износ			
		План 01.01-31.03.2020.	План 01.01-30.06.2020.	План 01.01-30.09.2020.	План 01.01-31.12.2020.
А. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ ПОСЛОВНИХ АКТИВНОСТИ					
I. Приливи готовине из пословних активности (1 до 3)	3001	61.000	129.000	377.275	521.955
1. Продаја и примљени аванси	3002	51.000	111.000	351.000	487.955
2. Примљене камате из пословних активности	3003				
3. Остали приливи из редовног пословања	3004	10.000	18.000	26.275	34.000
II. Одливи готовине из пословних активности (1 до 5)	3005	156.975	347.687	530.456	699.833
1. Исплате добављачима и дати аванси	3006	40.000	121.000	210.000	300.000
2. Зараде, накнаде зарада и остали лични расходи	3007	113.000	219.000	306.081	380.000
3. Плаћене камате	3008	10	20	30	40
4. Порез на добитак	3009				0
5. Одливи по основу осталих јавних прихода	3010	3.965	7.667	14.345	19.793
III. Нето прилив готовине из пословних активности (I-II)	3011				0
IV. Нето одлив готовине из пословних активности (II-I)	3012	95.975	218.687	153.181	177.878
Б. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ИНВЕСТИРАЊА					
I. Приливи готовине из активности инвестирања (1 до 5)	3013	70.000	199.012	205.481	212.211
1. Продаја акција и удела (нето приливи)	3014				
2. Продаја нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3015				

Датум: 30.11.2019

Програм пословања

Страна: 48

3. Остали финансијски пласмани (нето приливи)	3016	65.000	189.012	190.981	193.211
4. Примљене камате из активности инвестирања	3017	5.000	10.000	14.500	19.000
5. Примљене дивиденде	3018				
II. Одливи готовине из активности инвестирања (1 до 3)	3019		300	3.200	6.000
1. Куповина акција и удела (нето одливи)	3020				
2. Куповина нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3021		300	3.200	6.000
3. Остали финансијски пласмани (нето одливи)	3022				
III. Нето прилив готовине из активности инвестирања (I-II)	3023	70.000	198.712	202.281	206.211
IV. Нето одлив готовине из активности инвестирања (II-I)	3024				0
V. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ФИНАНСИРАЊА					
I. Приливи готовине из активности финансирања (1 до 5)	3025	6.000	15.000	15.000	15.000
1. Увећање основног капитала	3026				
2. Дугорочни кредити (нето приливи)	3027				
3. Краткорочни кредити (нето приливи)	3028	6.000	15.000	15.000	15.000
4. Остале дугорочне обавезе	3029				
5. Остале краткорочне обавезе	3030				
II. Одливи готовине из активности финансирања (1 до 6)	3031	0	0	0	0
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	6.000	15.000	15.000	15.000
IV. Нето одлив готовине из активности финансирања (II-I)	3039				0
Г. СВЕГА ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3001 + 3013 + 3025)	3040	137.000	343.012	597.756	749.166
Д. СВЕГА ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3005 + 3019 + 3031)	3041	156.975	347.987	533.656	705.833
Ђ. НЕТО ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3040 – 3041)	3042			64.100	43.333
Е. НЕТО ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3041 – 3040)	3043	19.975	4.975		0
З. ГОТОВИНА НА ПОЧЕТКУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА	3044	189.975	189.975	189.975	189.975
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	170.000	185.000	254.075	233.308

5.4. Планирани губитак и начин покрића губитка за 2020 годину

Планиран је губитак за 2020. годину у износу од 150.692.000,00 динара. По усвајању финансијског извештаја и извештаја ревизора, Надзорни одбор доноси Одлуку о покрићу губитка, која се подноси на сагласност Оснивачу, Влади Републике Србије.

Губитак 2014 године у износу од 240.819.791,00 динара, губитак 2016 године у износу од 51.118.000,00 динара, губитак 2017 године у износу од 290.038.009,00 динара, и губитак 2018 године у износу од 257.120.329,42 динара и сви су покривени из нераспоређене добити ранијих година. Пројектовани губитак за 2019 годину износи 190.760.000,00 динара

5.5. Субвенције

Завод за учбенике нема субвенције.

6. ПОЛИТИКА ЗАРАДА И ЗАПОШЉАВАЊА

6.1. Трошкови запослених и план за 2020 годину

6.1.1. ТРОШКОВИ ЗАПОСЛЕНИХ

у динарима

Р.бр.	Трошкови запослених	План 01.01-31.12.2019.	Реализација (процена) 01.01-31.12.2019.	План 01.01- 31.03.2020.	План 01.01- 30.06.2020.	План 01.01- 30.09.2020.	План 01.01-31.12.2020.
1.	Маса НЕТО зарада (зарада по одбитку припадајућих пореза и доприноса на терет запосленог)	185.128.083	179.136.703	47.333.610	94.667.220	142.000.830	189.334.440
2.	Маса БРУТО 1 зарада (зарада са припадајућим порезом и доприносима на терет запосленог)	264.091.416	249.260.222	67.522.980	135.045.960	202.568.940	270.091.920
3.	Маса БРУТО 2 зарада (зарада са припадајућим порезом и доприносима на терет послодавца)	311.363.772	292.008.350	79.103.172	158.206.344	237.309.516	316.412.688
4.	Број запослених по кадровској евиденцији - УКУПНО*	248	237	239	239	239	239
4.1.	- на неодређено време	236	222	224	224	224	224
4.2.	- на одређено време	12	15	15	15	15	15
5	Накнаде по уговору о делу	3.000.000	2.800.000	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	44.679.075	12.862.500	25.725.000	38.587.500	51.450.000
8	Број прималаца накнаде по ауторским уговорима*	700	642	201	402	603	804
9	Накнаде по уговору о привременим и повременим пословима	3.600.000	3.200.000	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	520.000	225.000	450.000	675.000	900.000

Датум: 30.11.2019

Програм пословања

Страна: 51

12	Број прималаца накнаде по основу осталих уговора*	1	2	2	2	2	2
13	Накнаде члановима скупштине						
14	Број чланова скупштине*						
15	Накнаде члановима надзорног одбора	4.137.000	4.137.132	1.149.201	2.298.402	3.447.603	4.596.804
16	Број чланова надзорног одбора*	5	5	5	5	5	5
17	Накнаде члановима Комисије за ревизију						
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	5.000.000	1.250.000	2.500.000	3.750.000	5.000.000
21	Накнаде трошкова на службеном путу						
22	Отпремнина за одлазак у пензију	4.000.000	4.000.000				
23	Број прималаца отпремнине	6	6				
24	Јубиларне награде	5.720.000	5.720.000	800.000	1.600.000	2.400.000	3.200.000
25	Број прималаца јубиларних награда	28	28	3	6	9	12
26	Смештај и исхрана на терену						
27	Помоћ радницима и породици радника	6.000.000	6.000.000	1.500.000	3.000.000	4.500.000	6.000.000
28	Стипендије						
29	Остале накнаде трошкова запосленима и осталим физичким лицима						

* број запослених/прималаца/чланова последњег дана извештајног периода

** позиције од 5 до 28 које се исказују у новчаним јединицама приказати у бруто износу

Прилог 9.
6.1.2. Исплаћена маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2019. годину*- Бруто 1 (после примене Закона)

у динарима

Исплата 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	228	20.506.303	89.940	221	19.187.838	86.823				7	1.318.465	188.352
II	229	20.251.453	88.434	222	18.944.667	85.336				7	1.306.786	186.684
III	232	20.719.257	89.307	225	19.419.274	86.308				7	1.299.983	185.712
IV	233	20.939.984	89.871	226	19.619.755	86.813				7	1.320.229	188.604
V	233	21.070.422	90.431	226	19.748.271	87.382				7	1.322.151	188.879
VI	231	20.295.648	87.860	224	19.005.889	84.848				7	1.289.759	184.251
VII	231	21.562.878	93.346	224	20.169.096	90.041				7	1.393.782	199.112
VIII	232	20.860.794	89.917	225	19.549.194	86.885				7	1.311.600	187.371
IX	232	20.325.245	87.609	225	19.093.344	84.859				7	1.231.901	175.986
X	233	20.665.478	88.693	226	19.376.910	85.739				7	1.288.568	184.081
XI	237	21.031.380	88.740	230	19.785.496	86.024				7	1.245.884	177.983
XII	237	21.031.380	88.740	230	19.785.496	86.024				7	1.245.884	177.983
УКУПНО		249.260.222	1.072.888		233.685.230	1.037.081					15.574.992	2.224.999
ПРОСЕК		20.771.685	89.407		19.473.769	86.423					1.297.916	185.417

* исплата са проценем до краја године

** старозапослени у 2019. години су они запослени који су били у радном односу у децембру 2018. Године. 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.



Прилог 9.

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

у динарима

Исплата 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
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 децембру 2018. Године

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. 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.

**6.2. ОБРАЧУН И ИСПЛАТА ЗАРАДА У 2020. ГОДИНИ**

Прилог 9а

6.2.1. ПЛАН ОБРАЧУНА И ИСПЛАТЕ ЗАРАДА ЗА 2020. ГОДИНУ

у динарима

Месец	Исплаћен Бруто 2 у 2019. години	Износ уплате у буџет у 2019. години	Планиран Бруто 2 у 2020. години пре примене закона	Планиран Бруто 2 у 2020. години после примене закона
	1	2	3	4
I	24.023.134	1.022.493	26.367.724	25.117.083
II	23.724.577	1.071.725	26.367.724	25.117.083
III	24.272.610	1.121.298	26.367.724	25.117.083
IV	24.531.191	999.327	26.367.724	25.117.083
V	24.683.999	977.622	26.367.724	25.117.083
VI	23.776.352	960.624	26.367.724	25.117.083
VII	25.260.911	668.343	26.367.724	25.117.083
VIII	24.438.420	772.687	26.367.724	25.117.083
IX	23.811.024	981.546	26.367.724	25.117.083
X	24.209.607	1.062.055	26.367.724	25.117.083
XI	24.638.262	1.164.167	26.367.724	25.117.083
XII	24.638.262	1.164.167	26.367.724	25.117.083
УКУПНО	292.008.350	11.966.054	316.412.688	301.404.996

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

Напомена: Уколико Закон (Закон о привременом уређивању основица за обрачун и исплату плата односно зарада и других сталних примања код корисника јавних средстава), буде укинут од 01.01.2020. године, закључно са 31.12.2019. године за децембар 2019 биће уплаћена разлика од 5% у буџет Републике Србије.



6.2.2. Маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2020 – ПЛАН

Планирана маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2020. годину - Бруто 1 (пре примене Закона)

у динарима

План по месецима 2020.	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	239	22.507.660	94.174	230	20.927.329	90.988	2	219.836	109.918	7	1.360.495	194.356
II	239	22.507.660	94.174	230	20.927.329	90.988	2	219.836	109.918	7	1.360.495	194.356
III	239	22.507.660	94.174	230	20.927.329	90.988	2	219.836	109.918	7	1.360.495	194.356
IV	239	22.507.660	94.174	230	20.927.329	90.988	2	219.836	109.918	7	1.360.495	194.356
V	239	22.507.660	94.174	230	20.927.329	90.988	2	219.836	109.918	7	1.360.495	194.356
VI	239	22.507.660	94.174	230	20.927.329	90.988	2	219.836	109.918	7	1.360.495	194.356
VII	239	22.507.660	94.174	230	20.927.329	90.988	2	219.836	109.918	7	1.360.495	194.356
VIII	239	22.507.660	94.174	230	20.927.329	90.988	2	219.836	109.918	7	1.360.495	194.356
IX	239	22.507.660	94.174	230	20.927.329	90.988	2	219.836	109.918	7	1.360.495	194.356
X	239	22.507.660	94.174	230	20.927.329	90.988	2	219.836	109.918	7	1.360.495	194.356
XI	239	22.507.660	94.174	230	20.927.329	90.988	2	219.836	109.918	7	1.360.495	194.356
XII	239	22.507.660	94.174	230	20.927.329	90.988	2	219.836	109.918	7	1.360.495	194.356
УКУПНО		270.091.920			251.127.948			2.638.032			16.325.940	
ПРОСЕК												

*старозапослени у 2020. години су они запослени који су били у радном односу у предузећу у децембру 2019. Године

*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 за 0,4% на годишњем нивоу.

**6.2.3. Планирана маса за зараде увећана за доприносе на зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2020. годину - Бруто 2(пре примене Закона)**

у динарима

План по месецима 2020.	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	239	26.367.724	110.325	230	24.516.366	106.593	2	257.538	128.769	7	1.593.820	227.689
II	239	26.367.724	110.325	230	24.516.366	106.593	2	257.538	128.769	7	1.593.820	227.689
III	239	26.367.724	110.325	230	24.516.366	106.593	2	257.538	128.769	7	1.593.820	227.689
IV	239	26.367.724	110.325	230	24.516.366	106.593	2	257.538	128.769	7	1.593.820	227.689
V	239	26.367.724	110.325	230	24.516.366	106.593	2	257.538	128.769	7	1.593.820	227.689
VI	239	26.367.724	110.325	230	24.516.366	106.593	2	257.538	128.769	7	1.593.820	227.689
VII	239	26.367.724	110.325	230	24.516.366	106.593	2	257.538	128.769	7	1.593.820	227.689
VIII	239	26.367.724	110.325	230	24.516.366	106.593	2	257.538	128.769	7	1.593.820	227.689
IX	239	26.367.724	110.325	230	24.516.366	106.593	2	257.538	128.769	7	1.593.820	227.689
X	239	26.367.724	110.325	230	24.516.366	106.593	2	257.538	128.769	7	1.593.820	227.689
XI	239	26.367.724	110.325	230	24.516.366	106.593	2	257.538	128.769	7	1.593.820	227.689
XII	239	26.367.724	110.325	230	24.516.366	106.593	2	257.538	128.769	7	1.593.820	227.689
УКУПНО		316.412.688			294.196.392			3.090.456			19.125.840	
ПРОСЕК												

*старозапослени у 2020. години су они запослени који су били у радном односу у предузећу у децембру 2019. године

****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 за 0,4% на годишњем нивоу.**



6.2.4. Планирана маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2020. годину - Бруто 1 (после примене Закона)

у динарима

План по месецима 2020.	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	239	21.440.105	89.708	230	19.937.083	86.683	2	209.332	104.666	7	1.293.690	184.813
II	239	21.440.105	89.708	230	19.937.083	86.683	2	209.332	104.666	7	1.293.690	184.813
III	239	21.440.105	89.708	230	19.937.083	86.683	2	209.332	104.666	7	1.293.690	184.813
IV	239	21.440.105	89.708	230	19.937.083	86.683	2	209.332	104.666	7	1.293.690	184.813
V	239	21.440.105	89.708	230	19.937.083	86.683	2	209.332	104.666	7	1.293.690	184.813
VI	239	21.440.105	89.708	230	19.937.083	86.683	2	209.332	104.666	7	1.293.690	184.813
VII	239	21.440.105	89.708	230	19.937.083	86.683	2	209.332	104.666	7	1.293.690	184.813
VIII	239	21.440.105	89.708	230	19.937.083	86.683	2	209.332	104.666	7	1.293.690	184.813
IX	239	21.440.105	89.708	230	19.937.083	86.683	2	209.332	104.666	7	1.293.690	184.813
X	239	21.440.105	89.708	230	19.937.083	86.683	2	209.332	104.666	7	1.293.690	184.813
XI	239	21.440.105	89.708	230	19.937.083	86.683	2	209.332	104.666	7	1.293.690	184.813
XII	239	21.440.105	89.708	230	19.937.083	86.683	2	209.332	104.666	7	1.293.690	184.813
УКУПНО		257.281.260			239.244.996			2.511.984			15.524.280	
ПРОСЕК												

*старозапослени у 2020. години су они запослени који су били у радном односу у предузећу у децембру 2019. Године.

*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. 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.



6.2.5. Распон исплаћених и планираних зарада

у динарима

		Исплаћена у 2019. години		Планирана у 2020. години	
		Бруто 1	Нето	Бруто 1	Нето
Запослени без пословодства	Најнижа зарада	53.593	39.099	53.773	39.324
	Највиша зарада	163.614	116.223	164.182	116.721
Пословодство	Најнижа зарада	179.648	127.463	180.254	127.988
	Највиша зарада	264.657	187.055	265.580	187.801

Напомена: Уколико Закон (Закон о привременом уређивању основица за обрачун и исплату плата односно зарада и других сталних примања код корисника јавних средстава), буде укинут од 01.01.2020. године, закључно са 31.12.2019. године за децембар 2019 биће уплаћена разлика од 5% у буџет Републике Србије.

У табели Трошкови запослених 6.1.1 планирани су трошкови ауторских хонорара у већем износу у односу на план 2019 године за 6.450.000,00 динара због нових издања уџбеника за други и шести разред, трећи и седми основне школе као и први и други средње школе, и уџбеника на језицима националних мањина. Завод је због тога морао да ангажује већи број спољних сарадника- аутора.

Дневнице за службена путовања су увећане и планиране у износу од 5.000.000,00 динара, због планираних акција у циљу промоција нових уџбеника за седми и трећи разред основне школе.

Планирали смо и веће трошкове накнаде физичким лицима по основу осталих услуга које се односе на закуп пословног простора – књижара у Косовској Митровици. У 2020 години закуподавац није више правно већ физичко лице.

**6.2.6. Планирана маса за зараде увећана за доприносе на зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2020. годину -
Бруто 2(после примене Закона)**

у динарима

План по месецима 2020.	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	239	25.117.083	105.092	230	23.356.293	101.549	2	245.232	122.616	7	1.515.558	216.508
II	239	25.117.083	105.092	230	23.356.293	101.549	2	245.232	122.616	7	1.515.558	216.508
III	239	25.117.083	105.092	230	23.356.293	101.549	2	245.232	122.616	7	1.515.558	216.508
IV	239	25.117.083	105.092	230	23.356.293	101.549	2	245.232	122.616	7	1.515.558	216.508
V	239	25.117.083	105.092	230	23.356.293	101.549	2	245.232	122.616	7	1.515.558	216.508
VI	239	25.117.083	105.092	230	23.356.293	101.549	2	245.232	122.616	7	1.515.558	216.508
VII	239	25.117.083	105.092	230	23.356.293	101.549	2	245.232	122.616	7	1.515.558	216.508
VIII	239	25.117.083	105.092	230	23.356.293	101.549	2	245.232	122.616	7	1.515.558	216.508
IX	239	25.117.083	105.092	230	23.356.293	101.549	2	245.232	122.616	7	1.515.558	216.508
X	239	25.117.083	105.092	230	23.356.293	101.549	2	245.232	122.616	7	1.515.558	216.508
XI	239	25.117.083	105.092	230	23.356.293	101.549	2	245.232	122.616	7	1.515.558	216.508
XII	239	25.117.083	105.092	230	23.356.293	101.549	2	245.232	122.616	7	1.515.558	216.508
УКУПНО		301.404.996			280.275.516			2.942.784			18.186.696	
ПРОСЕК												

*старозапослени у 2020. години су они запослени који су били у радном односу у предузећу у децембру 2019. године

*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. 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.



6.3. Реализоване и планиране накнаде члановима Надзорног одбора

6.3.1. Реализоване и планиране накнаде члановима Надзорног одбора у нето износу

Накнаде Надзорног одбора / Скупштине у нето износу

у динарима

Месец	Надзорни одбор / Скупштина - реализација 2019. година после примене Закона*				Надзорни одбор / Скупштина - план 2020. година после примене Закона*				Надзорни одбор / Скупштина - план 2020. година пре примене Закона *			
	Укупан износ	Накнада председника	Накнада члана	Број чланова	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	1+(2*3)	1	2	3
I	217.888	50.280	41.902	4	217.888	50.280	41.902	4	242.099	55.867	46.558	4
II	217.888	50.280	41.902	4	217.888	50.280	41.902	4	242.099	55.867	46.558	4
III	217.888	50.280	41.902	4	217.888	50.280	41.902	4	242.099	55.867	46.558	4
IV	217.888	50.280	41.902	4	217.888	50.280	41.902	4	242.099	55.867	46.558	4
V	217.888	50.280	41.902	4	217.888	50.280	41.902	4	242.099	55.867	46.558	4
VI	217.888	50.280	41.902	4	217.888	50.280	41.902	4	242.099	55.867	46.558	4
VII	217.888	50.280	41.902	4	217.888	50.280	41.902	4	242.099	55.867	46.558	4
VIII	217.888	50.280	41.902	4	217.888	50.280	41.902	4	242.099	55.867	46.558	4
IX	217.888	50.280	41.902	4	217.888	50.280	41.902	4	242.099	55.867	46.558	4
X	217.888	50.280	41.902	4	217.888	50.280	41.902	4	242.099	55.867	46.558	4
XI	217.888	50.280	41.902	4	217.888	50.280	41.902	4	242.099	55.867	46.558	4
XII	217.888	50.280	41.902	4	217.888	50.280	41.902	4	242.099	55.867	46.558	4
УКУПНО	2.614.656	603.360	502.824		2.614.656	603.360	502.824		2.905.188	670.404	558.696	
ПРОСЕК	217.888	50.280	41.902		217.888	50.280	41.902		242.099	55.867	46.558	

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



6.3.2. Реализоване и планиране накнаде Надзорног одбора у бруто износу

Прилог 10.

Накнаде Надзорног одбора / Скупштине у бруто износу

у динарима

Месец	Надзорни одбор / Скупштина - реализација 2019. година после примене Закона*					Надзорни одбор / Скупштина - план 2020. година после примене Закона*					Надзорни одбор / Скупштина - план 2020. година пре примене Закона*			
	Укупан износ	Накнада председника	Накнада члана	Број чланова	Уплата у буџет	Укупан износ	Накнада председника	Накнада члана	Број чланова	Уплата у буџет	Укупан износ	Накнада председника	Накнада члана	Број чланова
	1+(2*3)	1	2	3	4	1+(2*3)	1	2	3	4	1+(2*3)	1	2	3
I	344.761	79.557	66.301	4	38.306	344.761	79.557	66.301	4	38.306	383.067	88.395	73.668	4
II	344.761	79.557	66.301	4	38.306	344.761	79.557	66.301	4	38.306	383.067	88.395	73.668	4
III	344.761	79.557	66.301	4	38.306	344.761	79.557	66.301	4	38.306	383.067	88.395	73.668	4
IV	344.761	79.557	66.301	4	38.306	344.761	79.557	66.301	4	38.306	383.067	88.395	73.668	4
V	344.761	79.557	66.301	4	38.306	344.761	79.557	66.301	4	38.306	383.067	88.395	73.668	4
VI	344.761	79.557	66.301	4	38.306	344.761	79.557	66.301	4	38.306	383.067	88.395	73.668	4
VII	344.761	79.557	66.301	4	38.306	344.761	79.557	66.301	4	38.306	383.067	88.395	73.668	4
VIII	344.761	79.557	66.301	4	38.306	344.761	79.557	66.301	4	38.306	383.067	88.395	73.668	4
IX	344.761	79.557	66.301	4	38.306	344.761	79.557	66.301	4	38.306	383.067	88.395	73.668	4
X	344.761	79.557	66.301	4	38.306	344.761	79.557	66.301	4	38.306	383.067	88.395	73.668	4
XI	344.761	79.557	66.301	4	38.306	344.761	79.557	66.301	4	38.306	383.067	88.395	73.668	4
XII	344.761	79.557	66.301	4	38.306	344.761	79.557	66.301	4	38.306	383.067	88.395	73.668	4
УКУПНО	4.137.132	954.684	795.612		459.672	4.137.132	954.684	795.612		459.672	4.596.804	1.060.741	353.063	
ПРОСЕК		79.557	66.301		38.306		79.557	66.301		38.306	383.067	88.395	73.668	

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



6.4. Динамика запошљавања

Прилог 8

ДИНАМИКА ЗАПОШЉАВАЊА

Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова	Број запослених	Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова	Број запослених
	Стање на дан 31.12.2019. године	237		Стање на дан 30.06.2020. године	239
	Одлив кадрова у периоду 01.01.-31.03.2020.			Одлив кадрова у периоду 01.07.-30.09.2020.	
1	навести основ		1	навести основ	
2			2		
3			3		
4			4		
	Пријем кадрова у периоду 01.01.-31.03.2020.	2		Пријем кадрова у периоду 01.07.-30.09.2020.	
1	навести основ		1	навести основ	
2			2		
	Стање на дан 31.03.2020. године	239		Стање на дан 30.09.2020. године	239
Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова	Број запослених	Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова	Број запослених
	Стање на дан 31.03.2020. године	239		Стање на дан 30.09.2020. године	239
	Одлив кадрова у периоду 01.04.-30.06.2020.			Одлив кадрова у периоду 01.10.-31.12.2020.	
1	навести основ		1	навести основ	
2			2		
3			3		
4			4		
	Пријем кадрова у периоду 01.04.-30.06.2020.			Пријем кадрова у периоду 01.10.-31.12.2020.	
1	навести основ		1	навести основ	
2			2		
	Стање на дан 30.06.2020. године	239		Стање на дан 31.12.2020. године	239



6.4.1. Динамика запошљавања

Предузеће планира да у 2020. години заснује радни однос на неодређено време са два лица, висока стручна спрема и 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 2020. години су два лица.

Приликом заснивања радног односа на неодређено време са лицима, ВСС и 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)

6.4.2. КОМИСИЈА ЗА РЕВИЗИЈУ

Комисија за ревизију је формирана Одлуком надзорног одбора број 01/6498 од 06.09.2019. године. Чланови комисије су: Оља Ћоровић, председник, Вера Раковић – члан и Мирјана Мисаиловић – члан.

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



6.5. Планирана структура запослених по секторима

Назив сектора	Име и презиме руководиоца	Број запослених у сектору
Издавачки сектор	Весна Пајевић	50
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Соња Шарић	24
Сектор финансија	Лепосава Рајковић	15
Сектор за маркетинг и продају	Небојша Јелић	81
Сектор за развој	Стефан Пауновић	18
Одељење у Новом Саду	Романца Јовановић	41
Биро Директора		7
Директор и главни уредник	В.д. др Милорад Марјановић	1

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

Директор Завода ће, на основу прикупљених података и образложених предлога директора сектора, у 2020. 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 31.12.2019.	Број на дан 31.12.2020.	Број на дан 31.12.2019.	Број на дан 31.12.2020.
1	ВСС	112	113	5	5
2	ВС	22	22		
3	ВКВ	8	8		
4	ССС	74	75		
5	КВ	19	19		
6	ПК				
7	НК	2	2		
УКУПНО		237	239	5	5

Планирани број запослених по годинама старости

Старосна структура

Редни број	Опис	Број запослених 31.12.2019.	Број запослених 31.12.2020.
1	До 30 година	8	5
2	30 до 40	43	42
3	40 до 50	86	85
4	50 до 60	76	75
5	Преко 60	24	32
УКУПНО		237	239
Просечна старост		48	49



Планирани број запослених по полу

Структура по полу

Редни број	Опис	Запослени		Надзорни одбор/Скупштина	
		Број на дан 31.12.2019.	Број на дан 31.12.2020.	Број на дан 31.12.2019.	Број на дан 31.12.2020.
1	Мушки	106	108	2	2
2	Женски	131	131	3	3
УКУПНО		237	239	5	5

Планирана структура запослених по времену у радном односу

Структура по времену у радном односу

Редни број	Опис	Број запослених 31.12.2019.	Број запослених 31.12.2020.
1	До 5 година	21	21
2	5 до 10	15	11
3	10 до 15	31	34
4	15 до 20	41	35
5	20 до 25	43	43
6	25 до 30	31	33
7	30 до 35	32	35
8	Преко 35	23	27
УКУПНО		237	239



.Број запослених по секторима / организационим јединицама на дан 31.12.2019. године

Редни број	Сектор / Организациона јединица	Број систематизованих радних места	Број извршилаца	Број запослених по кадровској евиденцији	Број запослених на неодређено време	Број запослених на одређено време
1	Биро директора	9		8	8	
2	Издавачки сектор	55		50	49	1
3	Сектор за правне послове и људске ресурсе	26		24	23	1
4	Сектор финансија	19		15	14	1
5	Сектор за маркетинг и продају	62		81	75	6
6	Сектор за развој	19		18	16	2
7	Нови Сад	39		41	37	4
...						
УКУПНО:		229		237	222	15

Завод је искористио могућност коју је дао Закон о раду, тако да у Правилнику о рганизацији 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.

**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 2020. години.

у динарима

редни број	ПОЗИЦИЈА	План за 2019 годину	Реализација у 2019. години	План за 01.01- 31.03.2020	План за 01.01- 30.06.2020	План за 01.01- 30.09. 2020	План за 01.01.- 31.12.2020
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	6.500.000	0	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000
3	канцеларијски материјал тонери и кетрици папир за фотокопирање	3.000.000	2.700.000	1000.000	1.500.000	2.000.000	3.000.000
4	средства за одржавање хигијене	1.500.000	1.300.000	500.000	1.000.000	1.500.000	2.000.000
5	материјал за паковање и кесе	800.000	700.000	200.000	400.000	600.000	800.000
6	ситан инвентар и материјал	500.000	300.000	100.000	200.000	350.000	500.000
7	потрошни материјал	500.000	300.000	150.000	300.000	400.000	500.000
8	гориво и мазива	10.000.000	9.000.000	2.000.000	5.000.000	8.000.000	11.000.000
9	радна и заштитна одећа	500.000	500.000	100.000	200.000	400.000	500.000
10	стручна литература за запослене	800.000	800.000	200.000	400.000	600.000	800.000
11	хардвер	9.000.000	8.400.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000
12	софтвери	5.000.000	4.400.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
13	Мрежна опрема	50.000	40.000	20.000	30.000	40.000	50.000
14	канцеларијски намештај	500.000	400.000	200.000	300.000	400.000	500.000
15	клима уређаји	200.000	100.000	200.000	200.000	200.000	200.000
16	плаћање лиценце Нав. Динам.	1.800.000	1.700.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
17	лиценце Антивирус	500.000	400.000	500.000	500.000	500.000	500.000



18	Одржавање софтвера (Синтегра, Плате)	1.730.000	1.700.000	1.730.000	1.730.000	1.730.000	1.730.000
19	Путничка возила – 2 возила	2.000.000	1.500.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
20	Лиценца за ADOBE CREATIVE CLOUD FOR TEAMS ALL APPS (једногодишња лиценца)	0	0	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000
21	Набавка противпожарног апарата	250.000	0	0	0	0	0
22	Дигиталне БАГЕ за мерење	0	0	200.000	200.000	200.000	200.000
Услуге							
23	издавачке и штампарске услуге	80.000.000	91.000.000	20.000.000	50.000.000	70.000.000	95.000.000
24	припрема за штампу	500.000	466.000	100.000	200.000	300.000	400.000
25	наставна средства и снимање CD-а, DVD и мултимедијални додаци	10.000.000	2.700.000	2.000.000	5.000.000	7.000.000	10.000.000
26	услуге одржавања и поправке возног парка	8.000.000	8.000.000	2.000.000	4.000.000	6.000.000	8.000.000
27	текуће одржавање основних средстава	6.000.000	5.000.000	2.000.000	4.000.000	5.000.000	6.000.000
28	одржавање лифтова	400.000	300.000	100.000	200.000	300.000	400.000
29	телекомуникационе услуге (фиксни телефон, мобилни телефон, интернет, 3г модеми, праћење возила, Л2ВПН, Бизлинк, Мобилне картице за фискалне штампаче, Виртуелни сервер)	10.500.000	10.200.000	2.500.000	5.000.000	7.000.000	10.500.000
30	финансијске услуге премија осигурања	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
31	осигурање возила	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
32	ревизија финансијских извештаја	500.000	490.000	500.000	500.000	500.000	500.000
33	консултантске услуге	5.000.000	1.300.000	1.000.000	3.000.000	4.000.000	5.000.000
34	Уређење књижара Београд, Нови Сад, Ниш	0	0	2.000.000	2.500.000	2.800.000	3.000.000
35	рекламне услуге-оглашавање у медијима	2.500.000	700.000	100.000	200.000	400.000	500.000



36	трошкови реклама у књигама	5.000.000	8.100.000	3.000.000	5.000.000	7.000.000	8.000.000
37	рекламно пропагандни материјал са промотивним софтвером	1.500.000	1.700.000	700.000	1.000.000	1.300.000	1.500.000
38	репрезентација	800.000	700.000	200.000	400.000	800.000	1.000.000
39	правне услуге	500.000	0	250.000	500.000	700.000	1.000.000
40	обезбеђење објеката	11.000.000	10.500.000	2.500.000	5.000.000	7.000.000	11.000.000
41	стручни семинари	4.000.000	1.000.000	1.000.000	3.000.000	4.000.000	5.000.000
42	здравствене услуге и систематски прегледи	3.000.000	3.000.000	0	0	0	0
43	закуп пословног простора	5.000.000	4.000.000	1.000.000	2.000.000	3.000.000	5.000.000
44	сајамски простор и уређење	4.000.000	3.900.000	1.000.000	1.000.000	4.000.000	5.000.000
45	роба за даљу продају	0	0	0	0	0	0
46	електрична енергија	7.000.000	5.500.000	2.000.000	4.000.000	5.000.000	7.000.000
47	Ангажовање лица за привремене и повремене послове	4.100.000	3.200.000	1.200.000	2.400.000	3.000.000	3.600.000
48	Агенција за одржавање хигијене, сопственим материјалом у просторијама Завода	5.000.000	5.200.000	1.000.000	3.000.000	4.000.000	5.000.000
49	Видео надзор у магацину	500.000	490.000	0	0	0	0
50	Дигитализација учбеника	0	0	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
51	Годишњи сервис , набавка и поправка фискалних штампача	0	0	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
52	Интервенције услед непланир. ситуација	500.000	400.000	100.000	200.000	300.000	500.000
53	Изнајмљивање апарата за воду и кафу	800.000	700.000	200.000	400.000	600.000	800.000
54	Адаптација магацинског простора Жарково/Нови Сад	0	0	1.500.000	3.000.000	4.000.000	5.000.000
УКУПНО		270.630.000	211.186.000	161.850.000	223.860.000	271.720.000	327.780.000



Набавка добара и услуга за текуће одржавање у 2020 години углавном је планирана до нивоа планираних средстава за 2019 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 милион динара.

Планирана је набавка 2 путничка возила у 2020 години у износу од 4.000.000,00 динара, због застарелости возила која нису набављена од 2008.године.

Уз одређене наслове планирани су и додатни садржаји на ЦД-има и ДВД-има и мултимедијалним додацима па стога и повећана набавка наведених .

Планирана је набавка дигиталних машина у вредности од 6.500.000,00 динара за штампу нискотиражних издања у оквиру новоформираног Центра за нискотиражне учбенике а по Закону о учбеницима.

Трошкови штампе учбеника су планирани у већем износу због новог плана и програма за други и шести разред и трећи и седми разред основне школе као за први и други разред средње школе.

Трошкови репрезентације нису планирана дуги низ година у већем износу од 800.000,00 динара, па се за ову годину планира износ од 1.000.000,00 динара.

Планиран је сервис фискалних штампача у малопродајним објектима у вредности од 1.000.000,00 динара, због сервисирања и поправки истих.

Укупни планирани трошкови набавке за 2020 годину су посебно повећани због планиране дигитализације учбеника у вредности од 20.000.000,00 динара који се односе на дигитализацију учбеника путем платформе на сајту Завода за учбенике.

За адаптацију магацинског простора у Београду и Новом Саду , планирана су средства у вредности од 5.000.000,00 динара због претварања наведеног простора у канцеларије сектора за маркетинг и продају.



Правне услуге су повећане за 500.000,00 динара због ангажовања адвоката за спорове које Завод води пред Привредним судовима.

Трошкови семинара су планирани у већем износу због едукације запослених у сектору за развој а поводом увођења дигитализације уџбеника.

Уређење књижара у Београду, Новом Саду и Нишу у вредности од 3.000.000,00 динара, планирано је због адаптације књижара које нису рађене последњих година.

Лиценце за ADOBE CREATIVE CLOUD FOR TEAMS ALL APPS (једногодишња лиценца) је планирана у износу од 1.100.000,00 динара за потребе графичких и ликовних уредника као неопходна средства за рад у ликовној-графичкој обради условљено новим планом и програмом реформе школства (дигитални уџбеници).



РЕАЛИЗАЦИЈА ПЛАНА НАБАВКИ ПУТНИЧКИХ ВОЗИЛА У 2019. 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	Једно теретно возило	Да	1.500.000	
2				
3				
...				
УКУПНА ВРЕДНОСТ НАБАВКИ			1.500.000	



ПЛАН НАБАВКИ ПУТНИЧКИХ ВОЗИЛА ЗА 2020. ГОДИНУ

рб.	планирана набавка возила (тип возила, карактеристике)	процењена вредност набавке у динарима
ПУТНИЧКА ВОЗИЛА		
1	Два путничка возила	4.000.000
2		
3		
...		
ТЕРЕНСКА ПУТНИЧКА ВОЗИЛА		
1		
2		
3		
...		
УКУПНА ПРОЦЕЊЕНА ВРЕДНОСТ НАБАВКИ		4.000.000

У 2019 години набављено је теретно возило у вредности од 1.500.000,00 динара

Због старости путничких возила и великих трошкова одржавања, планирана је набавка 2 путничка аутомобила. Задња набавка путничког аутомобила била је 2008. Године.

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 2019 претходна година	Планирано за 2019 претходна година	План за 01.01.- 30.03.2020.	План за 01.01.- 30.06.2020.	План за 01.01.-30.09. 2020.	План за 01.01.- 31.12. 2020.
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	250.000	450.000	650.000	1.000.000
6.	Реклама и пропаганда	10.500.000	9.000.000	2.500.000	5.000.000	7.000.000	10.000.000
7.	Остало						

Планирани трошкови рекламе за 2020 годину су увећани због планиране повећане промоције учбеника, зато што су по новом наставном плану и програму предвиђени нови учбеници за трећи разред и седми разред основне школе, као и за први и други разред средње школе. Трошкови рекламе за 2019 годину су реализовани у износу од 10.500.000,00 динара што је више у односу на план а све због повећане промоције наших учбеника и при том у виду рекламе поклањали наша издања.

Планирани трошкови репрезентације су повећани за 200.000,00 динара у односу на планиране трошкове у 2019 години, због сајма у октобру и обележавања славе и годишњице Завода у септембру.

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 2020 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 уџбеника и наставних средстава; ризици у продаји уџбеника 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 изврсност.

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 уџбенике 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 уџбеника, 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 уџбенике, приручнике, вануџбеничка 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 уџбеника и избора уџбеника у школама подложен ризику за настанак корупције и да су прописи мањкави када су у питању поступци одобравања уџбеника и избора уџбеника у школама.“

Нови Закон о уџбеницима 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 уџбеника, није одговарајуће регулисао начин надокнаде трошкова издавања нискотиражних уџбеника. Предвиђена надокнада разлике између трошкова производње и продајне цене уџбеника се односи само на реализовану продају, а у пракси је број продатих уџбеника значајно мањи од броја штампаних у тиражима које је дефинисало Министарство. Осим тога, за одређене уџбенике које је Завод реализовао по налогу Министарства као недостајуће, појављују се одговарајући уџбеници 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 нереди 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 Миливоје Павловић