ЈАВНО ПРЕДУЗЕЋЕ
ЗАВОД ЗА УЏБЕНИКЕ
Бр. 6458
01 27. 11. 2020 20 год.
БЕОГРАД

ПРОГРАМ ПОСЛОВАЊА

ЗА 2021. ГОДИНУ

ЈАВНОГ ПРЕДУЗЕЋА „ЗАВОД ЗА УЏБЕНИКЕ“, БЕОГРАД

САДРЖАЈ:

1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ПРЕДУЗЕЋУ 5
1.1. Историјат Завода за уџбенике 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 2021 ГОДИНУ 10
2. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА 13
2.1. НАДЗОРНИ ОДБОР 14
2.2. Корпоративно управљање у Јавном предузећу „Завод за уџбенике“ Београд 15
3. ОСНОВЕ ЗА ИЗРАДУ ПРОГРАМА ПОСЛОВАЊА ЗА 2021. ГОДИНУ 17
3.1. Процена физичког обима активности у 2020. години 17
3.1.1. Реализација Издавачког плана за 2020. ..... **17**
3.2. Реализација Плана продаје за 2020 годину 18
3.3. Процена финансијских показатеља за 2020. годину 19
3.3.1 Биланс стања на дан 31.12.2020. године план и процена **19**
3.3.2. Биланс успеха на дан 31.12.2020. године план и процена 19
3.3.3. Извештај о токовима готовине у периоду 01.01.2020 - 31.12.2020 план и процена 31
4. ПЛАНИРАНИ ФИЗИЧКИ ОБИМ АКТИВНОСТИ ЗА 2021. 34
4.1. Издавачки план 34
4.1.1 План производње наслова и тиража за 2021 годину **35**
4.1.2 Вредност производње за 2021.годину: **35**
4.2. План продаје 2021 године 37
5. ФИНАНСИЈСКЕ ПРОЈЕКЦИЈЕ 41
5.1. Планирани биланс стања за 31.12.2021. године 41
5.2. Планирани биланс успеха за 31.12.2021. године 50
5.3. Планирани извештај о токовима новчане готовине план 01.01.-31.12.2021 55

5.4. Планирани губитак и начин покрића губитка за 2021 годину 58
5.5. Субвенције 58
6. ПОЛИТИКА ЗАРАДА И ЗАПОШЉАВАЊА 59
6.1. Трошкови запослених и план за 2021 годину 59
6.1.1. ТРОШКОВИ ЗАПОСЛЕНИХ **59**
6.1.2. Исплаћена маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2020. годину*- Бруто 1 (после примене Закона) **62**
6.1.3. Планирана маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2020. годину - Бруто 1 (после примене Закона) **65**
6.2.2. Маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2021 – ПЛАН Greška! Obeleživač nije definisan.
6.2.3. Планирана маса за зараде увећана за доприносе на зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2021. годину - Бруто 2(пре примене Закона) **66**
6.2.4. Планирана маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2021. годину - Бруто 1 (после примене Закона) .....Greška! Obeleživač nije definisan.
6.2.5. Распон исплаћених и планираних зарада **67**
6.2.6. Планирана маса за зараде увећана за доприносе на зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2021. годину - Бруто 2(после примене Закона) Greška! Obeleživač nije definisan.
6.3. Реализоване и планиране накнаде члановима Надзорног одбора 69
6.3.1. Реализоване и планиране накнаде члановима Надзорног одбора у нето износу 69
6.3.2. Реализоване и планиране накнаде Надзорног одбора у бруто износу **69**
6.4. Динамика запошљавања 71
6.4.1. Динамика запошљавања **72**
6.4.2. КОМИСИЈА ЗА РЕВИЗИЈУ **72**
7. ПЛАН ФИНАНСИЈСКИХ СРЕДСТАВА ЗА НАБАВКУ ДОБАРА, РАДОВА И УСЛУГА – ТЕКУЋЕ ОДРЖАВАЊЕ 77
8. ЗАДУЖЕНОСТ 83
8.1. Кредитна задуженост 83
9. СРЕДСТВА ЗА ПОСЕБНЕ НАМЕНЕ 84
у динарима 84
10. ПЛАН ЦЕНА 84

11. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА 84
11.1. Пословни ризици 85
11.2. Изложеност кадровским ризицима 85
11.3. Изложеност техничким ризицима 85
11.4. Изложеност ризику ликвидности и ризику новчаног тока 85
11.5. Изложеност правним и уговорним ризицима 85
11.6. Ризик окружења 86
11.7. Непословни ризици 86

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 уџбеницима и другим наставним средствима" проглашен је **1.11.1988.** Заводу се поверавају послови припремања и издавања уџбеника и других наставних средстава за основно и усмерено образовање до петог степена стручне спреме, послови праћења и оцењивања уџбеника, као и обављање стручно педагошких и истраживачких послова ради унапређења уџбеника и других наставних средстава за основно и усмерено образовање до петог степена стручне спреме. Нови „Закон о уџбеницима и другим наставним средствима" донет је **14. априла 1993**. године, Завод за уџбенике постаје **Јавно предузеће.**

Влада Србије је **25.5.2006.** године донела Одлуку о оснивању Јавног предузећа за издавање уџбеника и наставних средстава. Одређено је пословно име: Јавно предузеће „Завод за уџбенике". Претежна делатност Завода је припремање и издавање уџбеника 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 уџбеницима 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 уџбенике", Београд са Законом о јавним предузећима („Службени гласник РС", бр.86/2016), Статутом Јавног предузећа „Завод за уџбенике", 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 уџбеницима („Службени гласник РС", бр. 27/2018), према коме издавање уџбеника, 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 уџбенике", Београд, за издавање нискотиражних уџбеника, образује **Центар за нискотиражне уџбенике** као посебну организациону јединицу, те сходно Закону о уџбеницима, *издаје нискотиражни уџбеник*, ако сам издавач не издаје тај нискотиражни уџбеник.

Закон о уџбеницима прописује обавезе јавног издавача, али **није усклађен са Законом о јавним предузећима** јер делатност издавања уџбеника 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 уџбенике" Београд за 2014. годину** бр: 400 - 464/2015 - 06/7 од 02. новембра 2015. године.

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

Завод припрема и издаје уџбенике 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, ванушбеничку 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 уџбенике“, 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 усмеревање 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 уџбеника
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 уџбенике“, 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 уџбенике“, 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 уџбенике“, једини је издавач уџбеника 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 уџбенике штампа искључиво у Србији и на тај начин обезбеђује посао за хиљаде спољних сарадника запослених у штампаријама, као и за бројне ауторе књига.

Уџбеници Завода испуњавају високе стандарде школске књиге.

1.8. ПРИКАЗ ПЛАНИРАНИХ И РЕАЛИЗОВАНИХ ИНДИКАТОРА ПОСЛОВАЊА ЗА 2021. ГОДИНУ

Прилог 2

Приказ планираних и реализованих индикатора пословања

у 000 дин

		2018. година	2019. година	2020. година	2021. година
Укупни капитал	План	2.668.226	2.359.832	1.979.052	1.434.341
	Реализација	2.320.504	2.129.744	1.743.768	-
	% одступања реализације од плана	-13%	-10%	-12%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	0%	-8%	-7%	-18%
Укупна имовина	План	2.772.063	2.452.032	2.058.752	1.535.541
	Реализација	2.456.172	2.246.944	1.841.468	-
	% одступања реализације од плана	-11%	-8%	-11%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	0%	-9%	-8%	-17%
Пословни приходи	План	510.379	492.898	476.600	311.423
	Реализација	341.306	429.500	301.000	-
	% одступања реализације од плана	-33%	-13%	-37%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	0%	+26%	11%	3%
Пословни расходи	План	531.634	508.539	638.492	623.600
	Реализација	632.629	625.500	585.608	-
	% одступања реализације од плана	+19%	+23%	-8%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	0%	-1%	+2%	+6%
Пословни резултат	План	-21.255	-15.641	-161.892	312.177
	Реализација	-291.323	-196.000	-284.608	-
	% одступања реализације од плана	+1271%	+1153%	-	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	0%	-33%	-17%	-210%
Нето резултат	План	465	79	-150.692	-309.427
	Реализација	-257.120	-190.760	-280.331	-
	% одступања реализације од плана	-55395%	-241568%	+86%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	0%	-26%	-21%	+10%
Број запослених на дан 31.12.	План	252	248	239	215
	Реализација	246	237	215	-
	% одступања реализације од плана	-2%	-4%	-10%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	0%	-4%	+1%	0%

Просечна нето зарада	План	83.491	88.740	89.708	
	Реализација	84.365	89.407		-
	% одступања реализације од плана	+1%	+1%	+3%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	0%	+6%	0%	-100%
Инвестиције	План				
	Реализација				-
	% одступања реализације од плана	0%	0%	0%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-			

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

	2018. година реализација	2019. година реализација	2020. година реализација (процена)	План 2021. година
EBITDA	-230.583	-165.710	-256.303	-285.397
ROA	-	-	-	-
ROE	-	-	-	-
Оперативни новчани ток	-274.439	-309.799	-266.975	-279.000
Дуг / капитал	3,00	5,50	5,60	7,06
Ликвидност	2.841,36	2.844,16	3.567,99	2.407,38
% зарада у пословним приходима	103,23	88,47	123,37	131,97

у 000 динара

	Стање на дан 31.12.2018.	Стање на дан 31.12.2019.	Стање на дан 31.12.2020.	План на дан 31.12.2021.
Кредитно задужење без гаранције државе				
Кредитно задужење са гаранцијом државе				
Укупно кредитно задужење	0	0	0	0

у 000 динара

		2018. година	2019. година	2020. година	План 2021. 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 (2020, 2019 и 2018 године), планирано позитивно пословање са добитком мало изнад нуле, али је у свакој од поменуте три године остваривaн значајан губитак у пословању, који је водио смањењу укупног капитала Друштва, с једне стране, тако и укупне имовине Друштва, с друге стране.

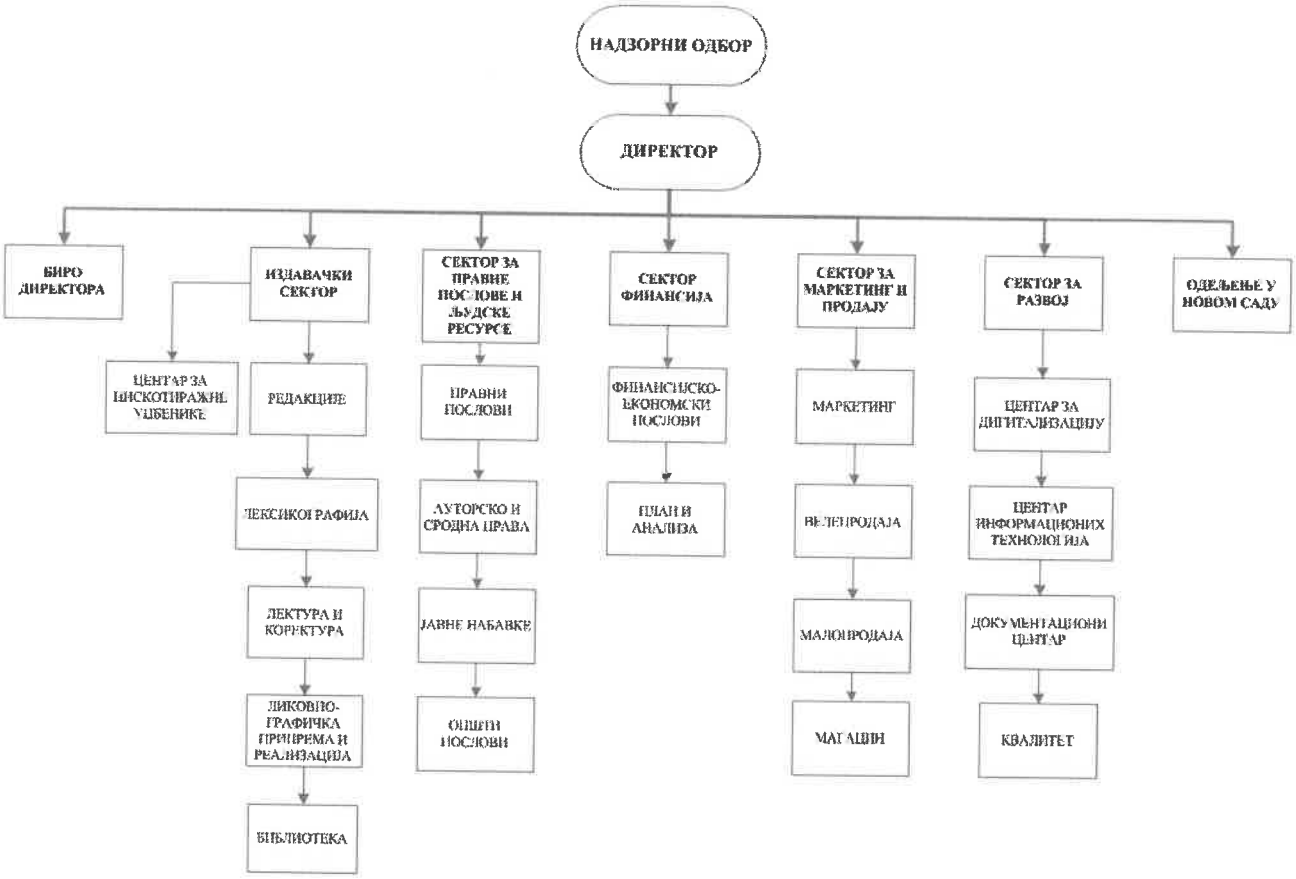
Што се тиче пословних прихода, основни узрок одступања реализације од плана јесу високо планирана продаја и приходи, које Друштво није могло да достигне током године продајом својих готових производа. Што се тиче реализације, она константно опада током последњих неколико година, и у 2020 години је достигнут најнижи ниво реализације.

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	46
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Соња Шарић	25
Сектор финансија	Лепосава Рајковић	13
Сектор за маркетинг и продају	Стефан Пауновић	69
Сектор за развој	Стефан Пауновић	20
Одељење у Новом Саду	Романца Јовановић	37
Биро Директора Директор и главниуредник	Др Милорад Марјановић в.д.д. реш.бр.119-8661/2019 од 29.08.2019.	6

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 уџбенике“ Београд

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

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

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 уџбеницима прописује обавезе јавног издавача када су у питању нискотиражни уџбеници, али није у склађен са Законом о јавним предузећима јер делатност издавања уџбеника не одређује као делатност од општег интереса, како је предвиђено чланом 2. Закона о јавним предузећима. Обавезе Завода односе се на издавање уџбеника који нису комерцијални, а не регулише питање начина издавања оних уџбеника 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 узбуњивања; 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 сертификовање 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 2020. години

3.1.1. Реализација Издавачког плана за 2020.

Група наслова	Реализација 2020		План 2020		Индекс	
	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж
1	2	3	4	5	6 (2:4)	7 (3:5)
Основна школа	95	205.766	124	256.400	76,61	80,25
Средња школа	63	176.456	73	207.100	86,30	85,20
Уџбеници за националне заједнице и децу са посебним потребама	103	54.180	257	95.920	40,07	56,48
Универзитетска и ван уџбеничка литература	9	28.809	77	64.350	11,68	44,76
Наставна средства	0	0	0	0	0	0
Укупно	**270**	**465.211**	**531**	**623.770**	**50,84**	**74,58**

Издавачки план за 2020 годину остварен је са 50,84% **наслова** и са 74,58% **тиража**.

У укупном броју **наслова** индекс остварења плана највећи је код издања за средњу школу – у износу од 86,30% и издања за основну школу од 76,61%, а најмањи индекс остварења плана је за универзитетска и ван уџбеничка издања – у износу од 11,68%.

Када је у питању **тираж**, најмање остварење плана је код издања универзитетске и ван уџбеничке литературе 44,76%, а највеће остварење плана је код издања уџбеника за средњу школу од 85,20%.

3.2. Реализација Плана продаје за 2020 годину

Кб	Група наслова	Реализација 31. 12. 2020. године		План 2020.		Индекс	
		Тираж	Вредност	Тираж	Вредност	Тираж	Вредност
1	2	3	4	5	6	7(3:5)	8(4:6)
(10-19)	Основна школа	212.573	117.455.977,94	342.648	178.995.190,92	62,04	65,62
(20-29)	Средња школа	143.379	90.750.273,02	177.078	112.171.883,08	80,97	80,90
(30-39)	Трећи Каталог	46.567	23.794.129,66	184.739	57.045.365,17	25,21	41,71
(40-49)	Националне мањине	50.314	29.176.185,04	109.309	79.665.326,58	46,03	36,62
(60-79)	Наставна средства	5.211	3.629.655,43	13.292	11.520.021,62	39,20	31,51
(50-59, 90-99)	Трговинска роба	52.530	2.318.858,32	121.024	31.534.997,52	43,40	7,35
	Укупно*	**510.574**	**267.125.079,41**	**948.090**	**470.932.784,89**	53,85	56,72

План продаје за 2020. годину остварен је са 57% **вредности** и 54% **тиража**.

Када је у питању **вредност остварене продаје** Завод је забележио пад продаје од 43% у односу на план за 2020. годину, док остварење продаје по основу тиража бележи пад од 46%.
Остварена вредност продаје за основну школу у односу на план износи приближно 66%.
Продаја уџбеника за средњу школу бележи смањење од 19%.
Трећи каталог, ове године има смањење продаје у односу на план 48%.
Када су у питању уџбеници за националне мањине остварено је смањење од 63% у односу на план. Код трговинске робе остварење је свега 7% у односу на план.

У укупној продаји уџбеника за основну школу највише је продато путем редовне продаје и претплате.У укупној продаји уџбеника за средњу школу највише је продато уџбеника у књижарама Завода. Продаја вануџбеничке литературе (Каталог 3) највише је реализована путем малопродаје 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 2013– 2020 / количина

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Основна школа	888.158	757.803	556.714	317.531	341.002	337.524	285.540	212.573
Средња школа	266.285	204.285	175.075	175.238	159.405	143.592	145.146	143.379
Каталог 3	81.110	72.725	73.733	73.793	54.238	60.297	155.243	46.567
Националне мањине	106.900	88.714	84.875	34.224	75.270	70.725	92.635	50.314
Трговачка роба	16.966	32.254	36.377	12.914	39.257	10.003	100.020	52.530
Наставна средства	25.409	14.756	16.807	56.626	13.327	75.365	11.077	5.211
Укупно:	**1.384.828**	**1.170.537**	**943.581**	**670.326**	**682.499**	**697.506**	**789.661**	**510.574**

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, док је у 2020 години забележен значајан пад, као што се може видети из табеле.

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 2020. годину

3.3.1 Биланс стања на дан 31.12.2020. године план и процена

Прилог 1.

БИЛАНС СТАЊА на дан 31.12.2020. године

у 000 динара

Група рачуна, рачун	П О З И Ц И Ј А	АОП	План на дан 31.12.2020.	Реализација (процена) на дан 31.12.2020.

	АКТИВА			
0	**А. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ**	0001		
	Б.СТАЛНА ИМОВИНА (0003+0010+0019+0024+0034)	0002	**575.636**	**574.833**
1	**I. НЕМАТЕРИЈАЛНА ИМОВИНА (0004+0005+0006+0007+0008+0009)**	0003	**2.530**	**845**
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	2.530	845
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	**516.726**	**508.608**
020, 021 и део 029	1. Земљиште	0011	105.525	105.525
022 и део 029	2. Грађевински објекти	0012	393.732	393.528
023 и део 029	3. Постројења и опрема	0013	7.169	5.246
024 и део 029	4. Инвестиционе некретнине	0014	3.150	2.845
025 и део 029	5. Остале некретнине, постројења и опрема	0015	7.150	1.464
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	**56.380**	**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	56.000	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	**1.556.856**	**1.266.635**
Класа 1	**I. ЗАЛИХЕ (0045 + 0046 + 0047 + 0048 + 0049 + 0050)**	0044	**489.650**	**466.050**
10	1. Материјал, резервни делови, алат и ситан инвентар	0045	1.500	1.000
11	2. Недовршена производња и недовршене услуге	0046	10.000	12.000
12	3. Готови производи	0047	475.000	450.000
13	4. Роба	0048	3.000	3.000
14	5. Стална средства намењена продаји	0049		
15	6. Плаћени аванси за залихе и услуге	0050	150	50
	II. ПОТРАЖИВАЊА ПО ОСНОВУ ПРОДАЈЕ (0052 + 0053 + 0054 + 0055 + 0056 + 0057 + 0058)	0051	**129.622**	**33.000**
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	124.622	30.000
205 и део 209	6. Купци у иностранству	0057	5.000	3.000
206 и део 209	7. Остала потраживања по основу продаје	0058		
21	**III. ПОТРАЖИВАЊА ИЗ СПЕЦИФИЧНИХ ПОСЛОВА**	0059		
22	**IV. ДРУГА ПОТРАЖИВАЊА**	0060	30.000	23.000
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	**658.836**	**563.000**
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	658.836	563.000
24	**VII. ГОТОВИНСКИ ЕКВИВАЛЕНТИ И ГОТОВИНА**	0068	247.248	180.000
27	**VIII. ПОРЕЗ НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ**	0069	0	85
28 осим 288	**IX. АКТИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА**	0070	1.500	1.500
	Д. УКУПНА АКТИВА = ПОСЛОВНА ИМОВИНА (0001 + 0002 + 0042 + 0043)	0071	**2.132.492**	**1.841.468**
88	**Ђ. ВАНБИЛАНСНА АКТИВА**	0072		
	ПАСИВА			

	А. КАПИТАЛ (0402 + 0411 – 0412 + 0413 + 0414 + 0415 – 0416 + 0417 + 0420 – 0421) ≥ 0 = (0071 – 0424 – 0441 – 0442)	0401	**2.052.792**	**1.743.768**
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	**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	**212.536**	**521.560**
350	1. Губитак ранијих година	0422	135.584	241.229
351	2. Губитак текуће године	0423	76.952	280.331
	Б. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И ОБАВЕЗЕ (0425 + 0432)	0424	**45.200**	**62.200**
40	**X. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА (0426 + 0427 + 0428 + 0429 + 0430 + 0431)**	0425	**45.200**	**62.200**
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	62.000
405	5. Резервисања за трошкове судских спорова	0430	200	200
402 и 409	6. Остала дугорочна резервисања	0431		
41	**II. ДУГОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0433 + 0434 + 0435 + 0436 + 0437 + 0438 + 0439 + 0440)**	0432	**0**	**0**
410	1. Обавезе које се могу конвертовати у капитал	0433		
411	2. Обавезе према матичним и зависним правним лицима	0434		

412	3. Обавезе према осталим повезаним правним лицима	0435		
413	4. Обавезе по емитованим хартијама од вредности у периоду дужем од годину дана	0436		
414	5. Дугорочни кредити и зајмови у земљи	0437		
415	6. Дугорочни кредити и зајмови у иностранству	0438		
416	7. Обавезе по основу финансијског лизинга	0439		
419	8. Остале дугорочне обавезе	0440		
498	**В. ОДЛОЖЕНЕ ПОРЕСКЕ ОБАВЕЗЕ**	0441		
42 до 49 (осим 498)	**Г. КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0443 + 0450 + 0451 + 0459 + 0460 + 0461 + 0462)**	0442	**34.500**	**35.500**
42	**I. КРАТКОРОЧНЕ ФИНАНСИЈСКЕ ОБАВЕЗЕ (0444 + 0445 + 0446 + 0447 + 0448 + 0449)**	0443	**3.000**	**5.000**
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	5.000
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**	**7.000**
431	1. Добављачи – матична и зависна правна лица у земљи	0452		

432	2. Добављачи – матична и зависна правна лица у иностранству	0453		
433	3. Добављачи – остала повезана правна лица у земљи	0454		
434	4. Добављачи – остала повезана правна лица у иностранству	0455		
435	5. Добављачи у земљи	0456	6.000	7.000
436	6. Добављачи у иностранству	0457		
439	7. Остале обавезе из пословања	0458		
44, 45 и 46	**IV. ОСТАЛЕ КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ**	0459	20.000	18.000
47	**V. ОБАВЕЗЕ ПО ОСНОВУ ПОРЕЗА НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ**	0460	0	0
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	**2.132.492**	**1.841.468**
89	**Е. ВАНБИЛАНСНА ПАСИВА**	0465		

3.3.2. Биланс успеха на дан 31.12.2020. године план и процена

Прилог 1а

БИЛАНС УСПЕХА за период 01.01 - 31.12.2020. године

у 000 динара

Група рачуна, рачун	П О З И Ц И Ј А	АОП	План 01.01-31.12.2020.	Реализација (процена) 01.01-31.12.2020.
	ПРИХОДИ ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА			
60 до 65, осим 62 и 63	**А. ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ (1002 + 1009 + 1016 + 1017)**	**1001**	**476.600**	**301.000**
60	**I. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ РОБЕ (1003 + 1004 + 1005 + 1006 + 1007+ 1008)**	**1002**	**12.000**	**7.500**
600	1. Приходи од продаје робе матичним и зависним правним лицима на домаћем тржишту	1003		
601	2. Приходи од продаје робе матичним и зависним правним лицима на иностраном тржишту	1004		
602	3. Приходи од продаје робе осталим повезаним правним лицима на домаћем тржишту	1005		
603	4. Приходи од продаје робе осталим повезаним правним лицима на иностраном тржишту	1006		
604	5. Приходи од продаје робе на домаћем тржишту	1007	12.000	7.500
605	6. Приходи од продаје робе на иностраном тржишту	1008		
61	**II. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ ПРОИЗВОДА И УСЛУГА (1010 + 1011 + 1012 + 1013 + 1014 + 1015)**	**1009**	**461.000**	**289.500**

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	455.000	285.000
615	6. Приходи од продаје готових производа и услуга на иностраном тржишту	1015	6.000	4.500
64	**III. ПРИХОДИ ОД ПРЕМИЈА, СУБВЕНЦИЈА, ДОТАЦИЈА, ДОНАЦИЈА И СЛ.**	**1016**	0	
65	**IV. ДРУГИ ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ**	1017	3.600	4.000
	РАСХОДИ ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА			
50 до 55, 62 и 63	**Б. ПОСЛОВНИ РАСХОДИ (1019 – 1020 – 1021 + 1022 + 1023 + 1024 + 1025 + 1026 + 1027 + 1028+ 1029) ≥ 0**	**1018**	**564.812**	**585.608**
50	I. НАБАВНА ВРЕДНОСТ ПРОДАТЕ РОБЕ	1019	3.200	1.500
62	II. ПРИХОДИ ОД АКТИВИРАЊА УЧИНАКА И РОБЕ	1020	12.000	5.000
630	III. ПОВЕЋАЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА И НЕДОВРШЕНИХ УСЛУГА	1021		
631	IV. СМАЊЕЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА И НЕДОВРШЕНИХ УСЛУГА	1022	20.000	33.908
51 осим 513	V. ТРОШКОВИ МАТЕРИЈАЛА	1023	4.800	3.000
513	VI. ТРОШКОВИ ГОРИВА И ЕНЕРГИЈЕ	1024	15.200	13.200
52	VII. ТРОШКОВИ ЗАРАДА, НАКНАДА ЗАРАДА И ОСТАЛИ ЛИЧНИ РАСХОДИ	1025	362.412	371.355
53	VIII. ТРОШКОВИ ПРОИЗВОДНИХ УСЛУГА	1026	124.000	122.645
540	IX. ТРОШКОВИ АМОРТИЗАЦИЈЕ	1027	19.200	24.000
541 до 549	X. ТРОШКОВИ ДУГОРОЧНИХ РЕЗЕРВИСАЊА	1028	0	0
55	XI. НЕМАТЕРИЈАЛНИ ТРОШКОВИ	1029	28.000	21.000
	В. ПОСЛОВНИ ДОБИТАК (1001 – 1018) ≥ 0	**1030**	**0**	**0**
	Г. ПОСЛОВНИ ГУБИТАК (1018 – 1001) ≥ 0	**1031**	**88.212**	**284.608**
66	**Д. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ (1033 + 1038 + 1039)**	**1032**	**19.000**	**9.500**
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**	19.000	9.500
663 и 664	**III. ПОЗИТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)**	**1039**		
56	**Ђ. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1041 + 1046 + 1047)**	**1040**	**240**	**223**
56, осим 562, 563 и 564	**I. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ ИЗ ОДНОСА СА ПОВЕЗАНИМ ПРАВНИМ ЛИЦИМА И ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1042 + 1043 + 1044 + 1045)**	**1041**	**160**	**180**
560	1. Финансијски расходи из односа са матичним и зависним правним лицима	1042	160	180
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**	32	28
563 и 564	**III. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И НЕГАТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)**	**1047**	48	15
	Е. ДОБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1032 – 1040)	**1048**	**18.760**	**9.277**
	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**	**2.500**	**5.000**
57 и 58, осим 583 и 585	**К. ОСТАЛИ РАСХОДИ**	**1053**	**10.000**	**10.000**
	Л. ДОБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1030 – 1031 + 1048 – 1049 + 1050 – 1051 + 1052 – 1053)	1054	**0**	**0**
	Љ. ГУБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1031 – 1030 + 1049 – 1048 + 1051 – 1050 + 1053 – 1052)	1055	**76.952**	**280.331**
69-59	М. НЕТО ДОБИТАК ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА, ЕФЕКТИ ПРОМЕНЕ РАЧУНОВОДСТВЕНЕ ПОЛИТИКЕ И ИСПРАВКА ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА	1056		
59-69	Н. НЕТО ГУБИТАК ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА, РАСХОДИ ПРОМЕНЕ РАЧУНОВОДСТВЕНЕ ПОЛИТИКЕ И ИСПРАВКА ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА	1057		
	Њ. ДОБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1054 – 1055 + 1056 – 1057)	**1058**	**0**	**0**

	О. ГУБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1055 – 1054 + 1057 – 1056)	**1059**	**76.952**	**280.331**
	П. ПОРЕЗ НА ДОБИТАК			
721	I. ПОРЕСКИ РАСХОД ПЕРИОДА	1060		
део 722	II. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ РАСХОДИ ПЕРИОДА	1061		
део 722	III. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ ПРИХОДИ ПЕРИОДА	1062		
723	Р. ИСПЛАЋЕНА ЛИЧНА ПРИМАЊА ПОСЛОДАВЦА	1063		
	С. НЕТО ДОБИТАК (1058 – 1059 – 1060 – 1061 + 1062 - 1063)	**1064**	**0**	**0**
	Т. НЕТО ГУБИТАК (1059 – 1058 + 1060 + 1061 – 1062 + 1063)	**1065**	**76.952**	**280.331**
	I. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАЊИНСКИМ УЛАГАЧИМА	1066		
	II. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА ВЕЋИНСКОМ ВЛАСНИКУ	1067		
	III. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАЊИНСКИМ УЛАГАЧИМА	1068		
	IV. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА ВЕЋИНСКОМ ВЛАСНИКУ	1069		
	V. ЗАРАДА ПО АКЦИЈИ			
	1. Основна зарада по акцији	1070		
	2. Умањена (разводњена) зарада по акцији	1071		

3.3.3. Извештај о токовима готовине у периоду 01.01.2020 - 31.12.2020 план и процена

Прилог 1б

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

у 000 динара

ПОЗИЦИЈА	АОП	Износ	
		План 01.01-31.12.2020.	Реализација (процена) 01.01-31.12.2020.
А. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ ПОСЛОВНИХ АКТИВНОСТИ			
I. Приливи готовине из пословних активности (1 до 3)	3001	**521.955**	**342.000**
1. Продаја и примљени аванси	3002	487.955	320.000
2. Примљене камате из пословних активности	3003		
3. Остали приливи из редовног пословања	3004	34.000	22.000
II. Одливи готовине из пословних активности (1 до 5)	3005	**635.893**	**608.975**
1. Исплате добављачима и дати аванси	3006	259.140	210.000
2. Зараде, накнаде зарада и остали лични расходи	3007	356.920	388.000
3. Плаћене камате	3008	40	
4. Порез на добитак	3009	0	
5. Одливи по основу осталих јавних прихода	3010	19.793	10.975
III. Нето прилив готовине из пословних активности (I-II)	3011	**0**	
IV. Нето одлив готовине из пословних активности (II-I)	3012	**113.938**	**266.975**
Б. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ИНВЕСТИРАЊА			
I. Приливи готовине из активности инвестирања (1 до 5)	3013	**162.211**	**240.000**
1. Продаја акција и удела (нето приливи)	3014		
2. Продаја нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3015		
3. Остали финансијски пласмани (нето приливи)	3016	143.211	230.000
4. Примљене камате из активности инвестирања	3017	19.000	10.000
5. Примљене дивиденде	3018		
II. Одливи готовине из активности инвестирања (1 до 3)	3019	**6.000**	**1.000**

1. Куповина акција и удела (нето одливи)	3020		
2. Куповина нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3021	6.000	1.000
3. Остали финансијски пласмани (нето одливи)	3022		
III. Нето прилив готовине из активности инвестирања (I-II)	3023	**156.211**	**239.000**
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	**15.000**	**18.000**
1. Увећање основног капитала	3026		
2. Дугорочни кредити (нето приливи)	3027		
3. Краткорочни кредити (нето приливи)	3028	15.000	18.000
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	**15.000**	**18.000**
IV. Нето одлив готовине из активности финансирања (II-I)	3039	**0**	**0**
Г. СВЕГА ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3001 + 3013 + 3025)	3040	**699.166**	**600.000**
Д. СВЕГА ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3005 + 3019 + 3031)	3041	**641.893**	**609.975**
Ђ. НЕТО ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3040 – 3041)	3042	**57.273**	**0**
Е. НЕТО ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3041 – 3040)	3043	**0**	**9.975**
З. ГОТОВИНА НА ПОЧЕТКУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА	3044	**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	**247.248**	**180.000**

4. ПЛАНИРАНИ ФИЗИЧКИ ОБИМ АКТИВНОСТИ ЗА 2021.

4.1. Издавачки план

Рекапитуалција Издавачког плана за 2021. годину:

Група наслова	Број наслова	Тираж	% тираж: укупно	Процењена вредност	% вредност: укупно
Основна школа (књиге + цд)	134	225.860	53,50	70.379.602	36,14
Средња кола (књиге + цд)	108	121.039	28,67	35.747.030	18,36
Универзитетска и ванудбеничка литература	18	10.400	2,46	11.889.592	6,11
Нискотиражни уџбеници (књиге+цд)	121	64.900	15,37	76.728.025	39,40
Укупно	381	422.199	100,00	194.744.249	100,00

Издавачки план за 2021. годину садржи укупно 381 наслов у тиражу од 422.199 примерака и процењене вредности од 194.744.249,00 динара. Највећа улагања ће бити у производњи уџбеника за основну школу у тиражу од 225.860 примерака. Оријентациони издавачки план за 2021. годину садржи процењене потребе на основу продаја претходних година. Наслови обухваћени Оријентационим издавачким планом за 2021 годину у категорији универзитетске и ван уџбеничке литературе реализоваће се када се за то стекну одговарајући финансијски услови.

4.1.1 План производње наслова и тиража за 2021 годину

План производње за 2021. годину у односу на реализацију 2020. године:

Група наслова	План 2021		Остварење 31.12.2020	
	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж
Основна школа	134	225.860	95	205.766
Средња школа	108	121.039	63	176.456
Трећи каталог	18	10.400	9	28.809
Националне мањине	121	64.900	103	54.180
Укупно	381	422.199	270	465.211

За пословну 2021 годину планирано је 111 наслова више него у односу на реализовани број наслова у 2020 години. Највише нових наслова и тиража је планирано за издања уџбеника за основну и средњу школу у односу на остварење у 2020 године. 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 2021. годину:

Група наслова	План 2021		Остварење 31.12.2020	
	Број наслова	Вредност	Број наслова	Вредност
Основна школа	134	70.379.602	95	65.228.411
Средња школа	108	35.747.030	63	52.130.396
Трећи каталог	18	11.889.592	9	32.935.313
Националне мањине	121	76.728.025	103	64.054.305
Укупно	381	194.744.249	270	214.348.425

Сајт - 10 наслова, 10 тираж, просечна вредност поизводње по категорији сајт 58.185 укупна вредност 581.857 динара

Електронски уџбеник - 9 наслова, 9 тираж, посечна вредност произв. по ел. уџб. 57.360 односно укупно 516.242 динара

Вредност производње у 2021 години је планирана у мањем износу од производње остварене у 2020 години, у складу са Издавачким планом за 2021 годину.

Највећа улагања су у издања за основну школу у износу од 70.379.602,00 динара и националне мањине у износу од 76.728.025,00 динара.

Планирана улагања у издања уџбеника за 2021 годину мања су за 9% у односу на остварење у претходној пословној години.

Обезбеђивање уџбеника за националне мањине подразумева трошкове ауторских хонорара и хонорара за преводе уџбеника са српског језика на језике националних мањина, затим трошкове лектуре, коректуре, илустровања, дизајна и припреме за штампу, одобравања уџбеника и каталогизације у Народној библиотеци, као и трошкове штампе у потребном тиражу, који су, по правилу, за мале тираже веома високи. Завод улаже у штампу издања уџбеника националних мањина, како и којом динамиком зависи од важећег Каталога одобрених уџбеника од стране Министарства просвете, науке и технолошког развоја. Улагања у издања националних мањина у 2021 години износиће 77 милиона динара.

Издавачки сектор треба да сачини анализу Заводових уџбеника и посебно издања конкурентских издавача, са акцентом на најпродаваније и најбројније уџбенике. 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 уџбенике. 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 уџбеници и на тај начин профилишу Завод као издавача који има препознатљивост установе која ради на заштити и промоцији националног идентитета у области књижевности, културе, науке и уметности.

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

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

4.2. План продаје 2021 године

Група наслова	План		Реализација		Индекс			
	2021. године		2020. године					
	Количина 1	Вредност 2	количина 3	Вредност 4	Количина 1 : 3	индекс плана количине	Вредност 2 : 4	индекс количине реализације
Основна школа	232.830	129.501.575,73	212.573	117.455.977,94	110	41	110	42
Средња школа	158.717	99.525.300,32	143.379	90.750.273,02	111	28	110	28
Трећи каталог	52.224	26.473.542,63	46.567	23.794.129,66	112	9	111	9
Националне мањине	54.345	31.793.803,54	50.314	29.176.185,04	108	10	109	10
Наставна средства	56.783	2.850.744,15	52.530	2.318.858,32	108	10	123	10
Трговинска роба	6.732	3.692.620,97	5.211	3.629.655,43	129	1	102	1
Укупно	**561.631**	**293.837.587,34**	**510.574**	**267.125.079,41**	110	100	110	100

У 2021 години планира се укупна продаја од 561.631 примерака књига, од чега највише уџбеника за основну и средњу школу, а најмање се планира продаја наслова наставних средстава.

Од укупне продаје Заводових наслова у 2020 години највећу реализацију су имали уџбеници за основну школу и за средњу школу, а најмању наслови наставна средства и трговинске робе.

Укупна продаја у 2021. години је више планирана у односу на реализацију у 2020 години што се тиче количине уџбеника и вредности.

У 2021 години је за 10,00 % више планирана продаја уџбеника за основну и средњу школу у односу на реализацију у 2020 години што се тиче количине и вредности.

Јавно предузеће "Завод за уџбенике" 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 уџбенике 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 уџбеника.

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

5. ФИНАНСИЈСКЕ ПРОЈЕКЦИЈЕ

5.1. Планирани биланс стања за 31.12.2021. године

Прилог 3.

БИЛАНС СТАЊА на дан 31.12.2021. године

у 000 динара

Група рачуна, рачун	П О З И Ц И Ј А	АОП	Износ			
			План 31.03.2021.	План 30.06.2021.	План 30.09.2021.	План 31.12.2021.
1	2	3	4	5	6	7
	АКТИВА					
0	**А. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ**	0001				
	Б.СТАЛНА ИМОВИНА (0003+0010+0019+0024+0034)	0002	**567.965**	**562.520**	**556.455**	**548.516**
1	**I. НЕМАТЕРИЈАЛНА ИМОВИНА (0004+0005+0006+0007+0008+0009)**	0003	**900**	**950**	**1.000**	**1.050**
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	900	950	1.000	1.050
013 и део 019	3. Гудвил	0006				
014 и део 019	4. Остала нематеријална имовина	0007	0	0	0	0
015 и део 019	5. Нематеријална имовина у припреми	0008				
016 и део 019	6. Аванси за нематеријалну имовину	0009				

2	**II. НЕКРЕТНИНЕ, ПОСТРОЈЕЊА И ОПРЕМА (0011 + 0012 + 0013 + 0014 + 0015 + 0016 + 0017 + 0018)**	0010	**504.685**	**501.190**	**497.075**	**493.086**
020, 021 и део 029	1. Земљиште	0011	105.525	105.525	105.525	105.525
022 и део 029	2. Грађевински објекти	0012	390.428	387.328	384.228	381.128
023 и део 029	3. Постројења и опрема	0013	4.623	4.428	3.613	2.924
024 и део 029	4. Инвестиционе некретнине	0014	2.845	2.845	2.845	2.845
025 и део 029	5. Остале некретнине, постројења и опрема	0015	1.264	1.064	864	664
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	**62.380**	**60.380**	**58.380**	**54.380**
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	62.000	60.000	58.000	54.000
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	**1.133.050**	**1.039.550**	**1.124.050**	**987.025**

Класа 1	**I. ЗАЛИХЕ (0045 + 0046 + 0047 + 0048 + 0049 + 0050)**	0044	**446.050**	**457.050**	**487.050**	**431.050**
10	1. Материјал, резервни делови, алат и ситан инвентар	0045	1.000	1.000	1.000	1.000
11	2. Недовршена производња и недовршене услуге	0046	12.000	12.000	12.000	12.000
12	3. Готови производи	0047	430.000	440.000	470.000	415.000
13	4. Роба	0048	3.000	4.000	4.000	3.000
14	5. Стална средства намењена продаји	0049				
15	6. Плаћени аванси за залихе и услуге	0050	50	50	50	50
	II. ПОТРАЖИВАЊА ПО ОСНОВУ ПРОДАЈЕ (0052 + 0053 + 0054 + 0055 + 0056 + 0057 + 0058)	0051	**28.000**	**25.000**	**84.000**	**36.000**
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	25.000	20.000	80.000	33.000
205 и део 209	6. Купци у иностранству	0057	3.000	5.000	4.000	3.000
206 и део 209	7. Остала потраживања по основу продаје	0058				
21	**III. ПОТРАЖИВАЊА ИЗ СПЕЦИФИЧНИХ ПОСЛОВА**	0059				
22	**IV. ДРУГА ПОТРАЖИВАЊА**	0060	18.000	15.000	11.000	20.000

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	**463.000**	**373.000**	**373.000**	**303.000**
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	463.000	373.000	373.000	303.000
24	**VII. ГОТОВИНСКИ ЕКВИВАЛЕНТИ И ГОТОВИНА**	0068	176.500	168.000	167.500	195.475
27	**VIII. ПОРЕЗ НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ**	0069	0	0	0	0
28 осим 288	**IX. АКТИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА**	0070	1.500	1.500	1.500	1.500
	Д. УКУПНА АКТИВА = ПОСЛОВНА ИМОВИНА (0001 + 0002 + 0042 + 0043)	0071	**1.701.015**	**1.602.070**	**1.680.505**	**1.535.541**
88	**Ђ. ВАНБИЛАНСНА АКТИВА**	0072				
	ПАСИВА					
	А. КАПИТАЛ (0402 + 0411 – 0412 + 0413 + 0414 + 0415 – 0416 + 0417 + 0420 – 0421) ≥ 0 = (0071 – 0424 – 0441 – 0442)	0401	**1.600.815**	**1.499.870**	**1.577.305**	**1.434.341**
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	**664.513**	**765.458**	**688.023**	**830.987**
350	1. Губитак ранијих година	0422	521.560	521.560	521.560	521.560
351	2. Губитак текуће године	0423	142.953	243.898	166.463	309.427
	Б. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И ОБАВЕЗЕ (0425 + 0432)	0424	**60.200**	**55.200**	**50.200**	**60.200**
40	**X. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА (0426 + 0427 + 0428 + 0429 + 0430 + 0431)**	0425	**60.200**	**55.200**	**50.200**	**60.200**
400	1. Резервисања за трошкове у гарантном року	0426				
401	2. Резервисања за трошкове обнављања природних богатстава	0427				
403	3. Резервисања за трошкове реструктурирања	0428				
404	4. Резервисања за накнаде и друге бенефиције запослених	0429	60.000	55.000	50.000	60.000
405	5. Резервисања за трошкове судских спорова	0430	200	200	200	200
402 и 409	6. Остала дугорочна резервисања	0431				
41	**II. ДУГОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0433 + 0434 + 0435 + 0436 + 0437 + 0438 + 0439 + 0440)**	0432	**0**	**0**	**0**	**0**
410	1. Обавезе које се могу конвертовати у капитал	0433				
411	2. Обавезе према матичним и зависним правним лицима	0434				
412	3. Обавезе према осталим повезаним правним лицима	0435				
413	4. Обавезе по емитованим хартијама од вредности у периоду дужем од годину дана	0436				

414	5. Дугорочни кредити и зајмови у земљи	0437				
415	6. Дугорочни кредити и зајмови у иностранству	0438				
416	7. Обавезе по основу финансијског лизинга	0439				
419	8. Остале дугорочне обавезе	0440				
498	**В. ОДЛОЖЕНЕ ПОРЕСКЕ ОБАВЕЗЕ**	0441				
42 до 49 (осим 498)	**Г. КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0443 + 0450 + 0451 + 0459 + 0460 + 0461 + 0462)**	0442	**40.000**	**47.000**	**53.000**	**41.000**
42	**I. КРАТКОРОЧНЕ ФИНАНСИЈСКЕ ОБАВЕЗЕ (0444 + 0445 + 0446 + 0447 + 0448 + 0449)**	0443	**5.000**	**7.500**	**7.500**	**5.000**
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	5.000	7.500	7.500	5.000
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	**8.000**	**9.000**	**10.000**	**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	8.000	9.000	10.000	8.000
436	6. Добављачи у иностранству	0457				
439	7. Остале обавезе из пословања	0458				
44, 45 и 46	**IV. ОСТАЛЕ КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ**	0459	20.000	22.000	22.000	21.000
47	**V. ОБАВЕЗЕ ПО ОСНОВУ ПОРЕЗА НА ДОДАТУ ВРЕДНОСТ**	0460	2.000	3.000	8.000	2.000
48	**VI. ОБАВЕЗЕ ЗА ОСТАЛЕ ПОРЕЗЕ, ДОПРИНОСЕ И ДРУГЕ ДАЖБИНЕ**	0461	1.500	1.500	1.500	1.500
49 осим 498	**VII. ПАСИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА**	0462	1.000	1.500	1.500	1.000
	Д. ГУБИТАК ИЗНАД ВИСИНЕ КАПИТАЛА (0412 + 0416 + 0421 – 0420 – 0417 – 0415 – 0414 – 0413 – 0411 – 0402) ≥ 0 = (0441 + 0424 + 0442 – 0071) ≥ 0	0463				
	Ђ. УКУПНА ПАСИВА (0424 + 0442 + 0441 + 0401 – 0463) ≥ 0	0464	**1.701.015**	**1.602.070**	**1.680.505**	**1.535.541**
89	**Е. ВАНБИЛАНСНА ПАСИВА**	0465				

5.2. Планирани биланс успеха за 31.12.2021. године

БИЛАНС УСПЕХА за период 01.01 - 31.12.2021. године

Прилог 3а

у 000 динара

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	ИЗНОС			
			План 01.01-31.03.2021.	План 01.01-30.06.2021.	План 01.01-30.09.2021.	План 01.01-31.12.2021.
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**	**22.700**	**57.400**	**262.100**	**311.423**
60	**I. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ РОБЕ (1003 + 1004 + 1005 + 1006 + 1007+ 1008)**	**1002**	**1.500**	**3.000**	**5.000**	**7.500**
600	1. Приходи од продаје робе матичним и зависним правним лицима на домаћем тржишту	1003				
601	2. Приходи од продаје робе матичним и зависним правним лицима на иностраном тржишту	1004				
602	3. Приходи од продаје робе осталим повезаним правним лицима на домаћем тржишту	1005				
603	4. Приходи од продаје робе осталим повезаним правним лицима на иностраном тржишту	1006				
604	5. Приходи од продаје робе на домаћем тржишту	1007	1.500	3.000	5.000	7.500
605	6. Приходи од продаје робе на иностраном тржишту	1008				
61	**II. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ ПРОИЗВОДА И УСЛУГА (1010 + 1011 + 1012 + 1013 + 1014 + 1015)**	**1009**	**20.000**	**52.000**	**253.500**	**299.123**
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	20.000	50.000	250.000	293.838
615	6. Приходи од продаје готових производа и услуга на иностраном тржишту	1015	0	2.000	3.500	5.285
64	**III. ПРИХОДИ ОД ПРЕМИЈА, СУБВЕНЦИЈА, ДОТАЦИЈА, ДОНАЦИЈА И СЛ.**	**1016**				
65	**IV. ДРУГИ ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ**	1017	1.200	2.400	3.600	4.800
	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**	**166.598**	**303.188**	**430.883**	**623.600**
50	I. НАБАВНА ВРЕДНОСТ ПРОДАТЕ РОБЕ	1019	500	1.000	1.500	2.000
62	II. ПРИХОДИ ОД АКТИВИРАЊА УЧИНАКА И РОБЕ	1020	1.500	3.000	4.200	5.400
630	III. ПОВЕЋАЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА И НЕДОВРШЕНИХ УСЛУГА	1021			20.000	
631	IV. СМАЊЕЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА И НЕДОВРШЕНИХ УСЛУГА	1022	20.000	10.000		35.000
51 осим 513	V. ТРОШКОВИ МАТЕРИЈАЛА	1023	500	1.000	2.000	3.000
513	VI. ТРОШКОВИ ГОРИВА И ЕНЕРГИЈЕ	1024	3.500	7.000	10.500	13.000
52	VII. ТРОШКОВИ ЗАРАДА, НАКНАДА ЗАРАДА И ОСТАЛИ ЛИЧНИ РАСХОДИ	1025	102.598	205.188	308.083	411.000
53	VIII. ТРОШКОВИ ПРОИЗВОДНИХ УСЛУГА	1026	30.000	60.000	100.000	121.000

540	IX. ТРОШКОВИ АМОРТИЗАЦИЈЕ	1027	6.000	12.000	18.000	24.000
541 до 549	X. ТРОШКОВИ ДУГОРОЧНИХ РЕЗЕРВИСАЊА	1028				0
55	XI. НЕМАТЕРИЈАЛНИ ТРОШКОВИ	1029	5.000	10.000	15.000	20.000
	В. ПОСЛОВНИ ДОБИТАК (1001 – 1018) ≥ 0	**1030**	**0**	**0**	**0**	**0**
	Г. ПОСЛОВНИ ГУБИТАК (1018 – 1001) ≥ 0	**1031**	**143.898**	**245.788**	**168.783**	**312.177**
66	**Д. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ (1033 + 1038 + 1039)**	**1032**	**2.000**	**4.000**	**6.000**	**8.000**
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**	2.000	4.000	6.000	8.000
663 и 664	**III. ПОЗИТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)**	**1039**				
56	**Ђ. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1041 + 1046 + 1047)**	**1040**	**55**	**110**	**180**	**250**
56, осим 562, 563 и 564	**I. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ ИЗ ОДНОСА СА ПОВЕЗАНИМ ПРАВНИМ ЛИЦИМА И ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1042 + 1043 + 1044 + 1045)**	**1041**	**40**	**80**	**130**	**180**
560	1. Финансијски расходи из односа са матичним и зависним правним лицима	1042	40	80	130	180
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**	5	10	20	30
563 и 564	**III. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И НЕГАТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ (ПРЕМА ТРЕЋИМ ЛИЦИМА)**	**1047**	10	20	30	40
	Е. ДОБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1032 – 1040)	**1048**	**1.945**	**3.890**	**5.820**	**7.750**
	Ж. ГУБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1040 – 1032)	**1049**	**0**	**0**	**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**	**1.500**	**3.000**	**4.000**	**5.000**
57 и 58, осим 583 и 585	**К. ОСТАЛИ РАСХОДИ**	**1053**	**2.500**	**5.000**	**7.500**	**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	**142.953**	**243.898**	**166.463**	**309.427**
69-59	М. НЕТО ДОБИТАК ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА, ЕФЕКТИ ПРОМЕНЕ РАЧУНОВОДСТВЕНЕ ПОЛИТИКЕ И ИСПРАВКА ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА	1056				
59-69	Н. НЕТО ГУБИТАК ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА, РАСХОДИ ПРОМЕНЕ РАЧУНОВОДСТВЕНЕ ПОЛИТИКЕ И ИСПРАВКА ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА	1057				
	Њ. ДОБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1054 – 1055 + 1056 – 1057)	**1058**	**0**	**0**	**0**	**0**

	О. ГУБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1055 – 1054 + 1057 – 1056)	**1059**	**142.953**	**243.898**	**166.463**	**309.427**
	П. ПОРЕЗ НА ДОБИТАК					
721	I. ПОРЕСКИ РАСХОД ПЕРИОДА	1060				
део 722	II. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ РАСХОДИ ПЕРИОДА	1061				
део 722	III. 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**	**142.953**	**243.898**	**166.463**	**309.427**
	I. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАЊИНСКИМ УЛАГАЧИМА	1066				
	II. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА ВЕЋИНСКОМ ВЛАСНИКУ	1067				
	III. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАЊИНСКИМ УЛАГАЧИМА	1068				
	IV. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА ВЕЋИНСКОМ ВЛАСНИКУ	1069				
	V. ЗАРАДА ПО АКЦИЈИ					
	1. Основна зарада по акцији	1070				
	2. Умањена (разводњена) зарада по акцији	1071				

5.3. Планирани извештај о токовима новчане готовине план 01.01.-31.12.2021

Прилог 3б

ИЗВЕШТАЈ О ТОКОВИМА ГОТОВИНЕ
у периоду од 01.01. до 31.12.2021. године

у 000 динара

ПОЗИЦИЈА	АОП	Износ			
		План 01.01-31.03.2021.	План 01.01-30.06.2021.	План 01.01-30.09.2021.	План 01.01-31.12.2021.
А. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ ПОСЛОВНИХ АКТИВНОСТИ					
I. Приливи готовине из пословних активности (1 до 3)	3001	**35.000**	**75.000**	**256.000**	**351.000**
1. Продаја и примљени аванси	3002	30.000	65.000	240.000	330.000
2. Примљене камате из пословних активности	3003				
3. Остали приливи из редовног пословања	3004	5.000	10.000	16.000	21.000
II. Одливи готовине из пословних активности (1 до 5)	3005	**145.000**	**290.000**	**477.000**	**630.000**
1. Исплате добављачима и дати аванси	3006	40.000	80.000	160.000	210.000
2. Зараде, накнаде зарада и остали лични расходи	3007	103.000	206.000	310.000	410.000
3. Плаћене камате	3008				
4. Порез на добитак	3009				
5. Одливи по основу осталих јавних прихода	3010	2.000	4.000	7.000	10.000
III. Нето прилив готовине из пословних активности (I-II)	3011			**0**	
IV. Нето одлив готовине из пословних активности (II-I)	3012	**110.000**	**215.000**	**221.000**	**279.000**

Б. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ИНВЕСТИРАЊА					
I. Приливи готовине из активности инвестирања (1 до 5)	3013	**102.000**	**194.000**	**196.000**	**268.000**
1. Продаја акција и удела (нето приливи)	3014				
2. Продаја нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3015				
3. Остали финансијски пласмани (нето приливи)	3016	100.000	190.000	190.000	260.000
4. Примљене камате из активности инвестирања	3017	2.000	4.000	6.000	8.000
5. Примљене дивиденде	3018				
II. Одливи готовине из активности инвестирања (1 до 3)	3019	**500**	**1.000**	**1.500**	**1.500**
1. Куповина акција и удела (нето одливи)	3020				
2. Куповина нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3021	500	1.000	1.500	1.500
3. Остали финансијски пласмани (нето одливи)	3022				
III. Нето прилив готовине из активности инвестирања (I-II)	3023	**101.500**	**193.000**	**194.500**	**266.500**
IV. Нето одлив готовине из активности инвестирања (II-I)	3024	**0**	**0**	**0**	**0**
В. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ФИНАНСИРАЊА					
I. Приливи готовине из активности финансирања (1 до 5)	3025	**5.000**	**10.000**	**14.000**	**18.000**
1. Увећање основног капитала	3026				
2. Дугорочни кредити (нето приливи)	3027				
3. Краткорочни кредити (нето приливи)	3028	5.000	10.000	14.000	18.000

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	**5.000**	**10.000**	**14.000**	**18.000**
IV. Нето одлив готовине из активности финансирања (II-I)	3039	**0**	**0**	**0**	**0**
Г. СВЕГА ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3001 + 3013 + 3025)	3040	**142.000**	**279.000**	**466.000**	**637.000**
Д. СВЕГА ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3005 + 3019 + 3031)	3041	**145.500**	**291.000**	**478.500**	**631.500**
Ђ. НЕТО ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3040 – 3041)	3042	**0**	**0**	**0**	**5.500**
Е. НЕТО ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3041 – 3040)	3043	**3.500**	**12.000**	**12.500**	**0**
З. ГОТОВИНА НА ПОЧЕТКУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА	3044	**180.000**	**180.000**	**180.000**	**189.975**
Ж. ПОЗИТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ ПО ОСНОВУ ПРЕРАЧУНА ГОТОВИНЕ	3045			**0**	
И. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ ПО ОСНОВУ ПРЕРАЧУНА ГОТОВИНЕ	3046			**0**	

Ј. ГОТОВИНА НА КРАЈУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА (3042 – 3043 + 3044 + 3045 – 3046)	3047	**176.500**	**168.000**	**167.500**	**195.475**

5.4. Планирани губитак и начин покрића губитка за 2021 годину

Планиран је губитак за 2021. годину у износу од 309.427.000,00 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. Губици остварени пословањем у 2019 и 2020 години остају непокривени до даљњег, јер нема више нераспоређене добити ранијих година.

5.5. Субвенције

Завод за уџбенике нема субвенције.

6. ПОЛИТИКА ЗАРАДА И ЗАПОШЉАВАЊА

6.1. Трошкови запослених и план за 2021 годину

6.1.1. ТРОШКОВИ ЗАПОСЛЕНИХ

Прилог 5.

у динарима

Р.бр.	Трошкови запослених	План 01.01-31.12.2020.	Реализација (процена) 01.01-31.12.2020.	План 01.01-31.03.2021.	План 01.01-30.06.2021.	План 01.01-30.09.2021.	План 01.01-31.12.2021.
1.	Маса НЕТО зарада (зарада по одбитку припадајућих пореза и доприноса на терет запосленог)	189.334.440	178.995.818	44.608.335	89.272.618	133.999.268	178.725.918
2.	Маса БРУТО 1 зарада (зарада са припадајућим порезом и доприносима на терет запосленог)	270.091.920	255.343.534	63.635.286	127.350.382	191.154.448	254.958.514
3.	Маса БРУТО 2 зарада (зарада са припадајућим порезом и доприносима на терет послодавца)	316.412.688	297.858.232	74.230.561	148.554.224	222.981.671	297.409.118
4.	Број запослених по кадровској евиденцији - УКУПНО*	239	215	214	216	216	215
4.1.	- на неодређено време	224	208	207	209	209	208
4.2.	- на одређено време	15	7	7	7	7	7
5	Накнаде по уговору о делу	2.500.000	2.500.000	625.000	1.250.000	1.875.000	2.500.000
6	Број прималаца накнаде по уговору о делу*	4	2	3	3	3	3

7	Накнаде по ауторским уговорима	45.000.000	45.000.000	11.250.000	22.500.000	33.750.000	45.000.000
8	Број прималаца накнаде по ауторским уговорима*	804	804	201	402	603	804
9	Накнаде по уговору о привременим и повременим пословима	3.000.000	2.500.000	625.000	1.250.000	1.875.000	2.500.000
10	Број прималаца накнаде по уговору о привременим и повременим пословима*	4	1	2	2	2	2
11	Накнаде физичким лицима по основу осталих уговора	900.000	900.000	225.000	450.000	675.000	900.000
12	Број прималаца накнаде по основу осталих уговора*	2	2	2	2	2	2
13	Накнаде члановима скупштине						
14	Број чланова скупштине*						
15	Накнаде члановима надзорног одбора	4.596.804	4.596.804	1.141.974	2.283.948	3.425.922	4.567.896
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	5.000.000	5.000.000	750.000	1.500.000	2.250.000	3.000.000
21	Накнаде трошкова на службеном путу			250.000	500.000	750.000	1.000.000
22	Отпремнина за одлазак у пензију			2.400.000	2.400.000	2.400.000	3.000.000
23	Број прималаца отпремнине			3	3	3	4

24	Јубиларне награде	3.200.000	3.200.000	1.320.000	1.320.000	3.400.000	5.000.000
25	Број прималаца јубиларних награда	12	12	4	4	10	19
26	Смештај и исхрана на терену			250.000	500.000	750.000	1.000.000
27	Помоћ радницима и породици радника	6.000.000	3.000.000	750.000	1.500.000	2.250.000	3.000.000
28	Стипендије						
29	Остале накнаде трошкова запосленима и осталим физичким лицима						
30	Отпремина по основу вишка запослених			10.000.000	20.000.000	30.000.000	40.000.000
31	Број прималаца отпремнине			15	30	20	50

* број запослених/прималаца/чланова последњег дана извештајног периода
** позиције од 5 до 28 које се исказују у новчаним јединицама приказати у бруто износу

6.1.2. Планирана маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2020. годину - Бруто 1

Прилог 9.

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	**2868**	**270.091.920**	**1.130.088**	**2760**	**251.127.948**	**1.091.856**	**24**	**2.638.032**	**1.319.016**	**84**	**16.325.940**	**2.332.272**
ПРОСЕК	**239**	22.507.660	94.174	230	20.927.329	90.988	**2**	219.836	109.918	**7**	1.360.495	194.356

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

6.1.3. Исплаћена маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2020. годину*- Бруто 1

Прилог 9.

у динарима

Исплата по месецима 2021.	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	229	21.768.551	95.059	222	20.447.762	92.107				7	1.320.789	188.684
II	228	21.129.151	92.672	221	19.815.901	89.665				7	1.313.250	187.607
III	226	21.495.388	95.112	219	20.143.192	91.978				7	1.352.196	193.171
IV	227	21.666.245	95.446	220	20.322.122	92.373				7	1.344.123	192.018
V	227	21.665.766	95.443	220	20.343.485	92.470				7	1.322.281	188.897
VI	228	21.729.979	95.307	221	20.377.145	92.204				7	1.352.834	193.262
VII	224	21.388.575	95.485	218	20.215.682	92.732				6	1.172.893	195.482
VIII	223	20.791.898	93.237	217	19.623.928	90.433				6	1.167.970	194.662
IX	217	20.672.271	95.264	211	19.499.240	92.413				6	1.173.031	195.505
X	218	20.746.119	95.166	212	19.572.673	32.324				6	1.173.446	195.574
XI	220	21.340.064	97.000	214	20.167.172	94.239				6	1.172.892	195.482
XII	215	20.949.527	97.440	209	19.776.635	94.625				6	1.172.892	195.482
УКУПНО	**2.682**	**255.343.534**	**1.142.631**	**2.604**	**240.304.937**	**1.107.563**				**258**	**15.038.597**	**2.315.826**
ПРОСЕК	**224**	**21.278.628**	**95.219**	**217**	**20.025.411**	**92.297**				**6**	**1.253.216**	**192.986**

* исплата са проценом до краја године

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

6.2. ОБРАЧУН И ИСПЛАТА ЗАРАДА У 2021. ГОДИНИ

6.2.1. ПЛАН ОБРАЧУНА И ИСПЛАТЕ ЗАРАДА ЗА 2021. ГОДИНУ

у динарима

Месец	Планиран Бруто 2 у 2020. години	Исплаћен Бруто 2 у 2020. години	Планиран Бруто 2 у 2021. години
		1	2
I	26.367.724	25.393.015	24.726.816
II	26.367.724	24.647.155	24.749.470
III	26.367.724	25.074.370	24.754.275
IV	26.367.724	25.273.675	24.705.365
V	26.367.724	25.273.116	24.809.149
VI	26.367.724	25.348.021	24.809.149
VII	26.367.724	24.949.773	24.809.149
VIII	26.367.724	24.253.749	24.809.149
IX	26.367.724	24.114.204	24.809.149
X	26.367.724	24.200.348	24.809.149
XI	26.367.724	24.893.185	24.809.149
XII	26.367.724	24.437.623	24.809.149
УКУПНО	**316.412.688**	**297.858.232**	**297.409.118**

Прилог 9.

6.2.2. Планирана маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2021. годину - Бруто 1

у динарима

Исплата по месецима 2021.	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	215	21.197.442	98.593	209	20.010.240	95.743				6	1.187.202	197.867
II	215	21.216.862	98.683	208	19.895.540	95.652	1	134.120	134.120	6	1.187.202	197.867
III	215	21.220.982	98.702	207	19.765.540	95.486	2	268.240	134.120	6	1.187.202	197.867
IV	215	21.179.052	98.507	206	19.634.640	95.314	3	357.210	119.070	6	1.187.202	197.867
V	216	21.268.022	98.463	206	19.634.640	95.314	4	446.180	111.545	6	1.187.202	197.867
VI	216	21.268.022	98.463	206	19.634.640	95.314	4	446.180	111.545	6	1.187.202	197.867
VII	216	21.268.022	98.463	206	19.634.640	95.314	4	446.180	111.545	6	1.187.202	197.867
VIII	216	21.268.022	98.463	206	19.634.640	95.314	4	446.180	111.545	6	1.187.202	197.867
IX	216	21.268.022	98.463	206	19.634.640	95.314	4	446.180	111.545	6	1.187.202	197.867
X	216	21.268.022	98.463	206	19.634.640	95.314	4	446.180	111.545	6	1.187.202	197.867
XI	216	21.268.022	98.463	206	19.634.640	95.314	4	446.180	111.545	6	1.187.202	197.867
XII	216	21.268.022	98.463	206	19.634.640	95.314	4	446.180	111.545	6	1.187.202	197.867
УКУПНО	**2.588**	**254.958.514**	**1.182.190**	**2.478**	**236.383.080**	**1.144.704**	**38**	**4.329.010**	**1.279.670**	**72**	**14.246.424**	**2.374.404**
ПРОСЕК	**216**	**21.246.543**	**98.516**	**207**	**19.698.590**	**95.392**	**3**	**393.546**	**116.334**	**6**	**1.187.202**	**197.867**

* старозапослени у 2021. години су они запослени који су били у радном односу у децембру 2020. Године
** 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.
*** У децембру месецу 2021 према плану број запослених који прима зараду за месец децембар је 216, док је у табелама Динамика запошљавања/прилив и одлив/ приказано 215 запослених. 1 запослени у току децембра 2021 планиран је за одлазак у пензију али учествује у обрачуну и исплати за децембар 2021.године и чини укупан број запослених који прима зараду за месец децембар 2021.године.

6.2.3. Планирана маса за зараде увећана за доприносе на зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2021. годину - Бруто 2

у динарима

План по месецима 2021.	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	215	24.726.816	115.008	209	23.341.945	111.684				6	1.384.872	230.812
II	215	24.749.470	115.114	208	23.208.147	111.578	1	156.451	156.451	6	1.384.872	230.812
III	215	24.754.275	115.136	207	23.056.501	111.348	2	312.902	156.451	6	1.384.872	230.812
IV	215	24.705.365	114.909	206	22.903.808	111.184	3	416.685	138.895	6	1.384.872	230.812
V	216	24.809.149	114.857	206	22.903.808	111.184	4	520.469	130.117	6	1.384.872	230.812
VI	216	24.809.149	114.857	206	22.903.808	111.184	4	520.469	130.117	6	1.384.872	230.812
VII	216	24.809.149	114.857	206	22.903.808	111.184	4	520.469	130.117	6	1.384.872	230.812
VIII	216	24.809.149	114.857	206	22.903.808	111.184	4	520.469	130.117	6	1.384.872	230.812
IX	216	24.809.149	114.857	206	22.903.808	111.184	4	520.469	130.117	6	1.384.872	230.812
X	216	24.809.149	114.857	206	22.903.808	111.184	4	520.469	130.117	6	1.384.872	230.812
XI	216	24.809.149	114.857	206	22.903.808	111.184	4	520.469	130.117	6	1.384.872	230.812
XII	216	24.809.149	114.857	206	22.903.808	111.184	4	520.469	130.117	6	1.384.872	230.812
УКУПНО	**2.588**	**297.409.118**	**1.379.024**	**2.478**	**275.740.865**	**1.335.297**	**38**	**5.049.790**	**1.492.735**	**72**	**16.618.464**	**2.769.744**
ПРОСЕК	**216**	**24.784.093**	**114.919**	**207**	**22.978.405**	**111.275**	**3**	**459.072**	**135.703**	**6**	**1.384.872**	**230.812**

*старозапослени у 2021. години су они запослени који су били у радном односу у предузећу у децембру 2020. Године
** 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.
***У децембру месецу 2021 према плану број запослених који прима зараду за месец децембар је 216, док је у табелама Динамика запошљавања/прилив и одлив/ приказано 215 запослених. 1 запослени у току децембра 2021 планиран је за одлазак у пензију али учествује у обрачуну и исплати за децембар 2021.године и чини укупан број запослених који прима зараду за месец децембар 2021.године.

Прилог 9а

6.2.4. Распон исплаћених и планираних зарада

у динарима

		Исплаћена у 2020. години		Планирана у 2021. години	
		Бруто 1	Нето	Бруто 1	Нето
Запослени без пословодства	Најнижа зарада	45.386	31.816	45.386	31.816
	Највиша зарада	149.626	104.888	149.626	104.888
Пословодство	Најнижа зарада	159.601	111.880	159.601	111.880
	Највиша зарада	243.956	171.013	243.956	171.013

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

Прилог 10.

у динарима

Месец	Надзорни одбор / Скупштина - реализација 2020. година				Надзорни одбор / Скупштина - план 2021. година			
	Укупан износ	Накнада председника	Накнада члана	Број чланова	Укупан износ	Накнада председника	Накнада члана	Број чланова
	1+(2*3)	1	2	3	1+(2*3)	1	2	3
I	242.099	55.867	46.558	4	242.099	55.867	46.558	4
II	242.099	55.867	46.558	4	242.099	55.867	46.558	4
III	242.099	55.867	46.558	4	242.099	55.867	46.558	4
IV	242.099	55.867	46.558	4	242.099	55.867	46.558	4
V	242.099	55.867	46.558	4	242.099	55.867	46.558	4
VI	242.099	55.867	46.558	4	242.099	55.867	46.558	4
VII	242.099	55.867	46.558	4	242.099	55.867	46.558	4
VIII	242.099	55.867	46.558	4	242.099	55.867	46.558	4
IX	242.099	55.867	46.558	4	242.099	55.867	46.558	4
X	242.099	55.867	46.558	4	242.099	55.867	46.558	4
XI	242.099	55.867	46.558	4	242.099	55.867	46.558	4
XII	242.099	55.867	46.558	4	242.099	55.867	46.558	4
УКУПНО	2.905.188	670.404	558.696	4	2.905.188	670.404	558.696	4
ПРОСЕК	242.099	55.867	46.558	4	242.099	55.867	46.558	4

6.3.2. Реализоване и планиране накнаде Надзорног одбора у бруто износу

Накнаде Надзорног одбора / Скупштине у бруто износу

Месец	Надзорни одбор / Скупштина - реализација 2020. година				Надзорни одбор / Скупштина - план 2021. година			
	Укупан износ	Накнада председника	Накнада члана	Број чланова	Укупан износ	Накнада председника	Накнада члана	Број чланова
	1+(2*3)	1	2	3	1+(2*3)	1	2	3
I	380.658	87.842	73.204	4	380.658	87.842	73.204	4
II	380.658	87.842	73.204	4	380.658	87.842	73.204	4
III	380.658	87.842	73.204	4	380.658	87.842	73.204	4
IV	380.658	87.842	73.204	4	380.658	87.842	73.204	4
V	380.658	87.842	73.204	4	380.658	87.842	73.204	4
VI	380.658	87.842	73.204	4	380.658	87.842	73.204	4
VII	380.658	87.842	73.204	4	380.658	87.842	73.204	4
VIII	380.658	87.842	73.204	4	380.658	87.842	73.204	4
IX	380.658	87.842	73.204	4	380.658	87.842	73.204	4
X	380.658	87.842	73.204	4	380.658	87.842	73.204	4
XI	380.658	87.842	73.204	4	380.658	87.842	73.204	4
XII	380.658	87.842	73.204	4	380.658	87.842	73.204	4
УКУПНО	4.567.896	1.054.104	878.448	4	4.567.896	1.054.104	878.448	4
ПРОСЕК	380.658	87.842	73.204	4	380.658	87.842	73.204	4

6.4. Динамика запошљавања

Прилог 8

ДИНАМИКА ЗАПОШЉАВАЊА

Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова	Број запослених
	Стање на дан 31.12.2020. године	**215**
	Одлив кадрова у периоду 01.01.-31.03.2021.	3
1	*навести основ*	Одлазак у пензију
2		
3		
4		
	Пријем кадрова у периоду 01.01.-31.03.2021.	2
1	*навести основ*	Радни однос на неодређено време
2		
	Стање на дан 31.03.2021. године	**214**

Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова	Број запослених
	Стање на дан 31.03.2021. године	**214**
	Одлив кадрова у периоду 01.04.-30.06.2021.	
1	*навести основ*	
2		
3		
4		
	Пријем кадрова у периоду 01.04.-30.06.2021.	2
1	*навести основ*	Радни однос на неодређено време
2		
	Стање на дан 30.06.2021. године	**216**

Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова	Број запослених
	Стање на дан 30.06.2021. године	**216**
	Одлив кадрова у периоду 01.07.-30.09.2021.	
1	*навести основ*	
2		
3		
4		
	Пријем кадрова у периоду 01.07.-30.09.2021.	
1	*навести основ*	
2		
	Стање на дан 30.09.2021. године	**216**

Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова	Број запослених
	Стање на дан 30.09.2021. године	**216**
	Одлив кадрова у периоду 01.10.-31.12.2021.	1
1	*навести основ*	Одлазак у пензију
2		
3		
4		
	Пријем кадрова у периоду 01.10.-31.12.2021.	
1	*навести основ*	
2		
	Стање на дан 31.12.2021. године	**215**

6.4.1. Динамика запошљавања

Предузеће планира да у 2021. 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.

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	46
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Соња Шарић	24
Сектор финансија	Лепосава Рајковић	13
Сектор за маркетинг и продају	Стефан Пауновић	69
Сектор за развој	Стефан Пауновић	20
Одељење у Новом Саду	Романца Јовановић	37
Биро Директора		5
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 систематизације послова, а то су:

1) неопходно је успоставити економичну организациону структуру у секторима, при чему је потребно обезбедити ефикасно и успешно обављање послова и руковођење, уз што мање трошкове);

2) начело функционалности (подразумева успостављање организације вршења послова у складу са њиховом природом, начином обављања и њиховом међусобном 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 2021. 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 31.12.2020.	Број на дан 31.12.2021.	Број на дан 31.12.2020.	Број на дан 31.12.2021.
1	**ВСС**	108	107	5	5
2	**ВС**	20	20		
3	**ВКВ**	9	9		
4	**ССС**	60	61		
5	**КВ**	16	16		
6	**ПК**				
7	**НК**	2	2		
УКУПНО		215	215	5	5

Планирани број заопслених по годинама старости

Старосна структура

Редни број	Опис	Број запослених 31.12.2020.	Број запослених 31.12.2021.
1	**До 30 година**	3	2
2	**30 до 40**	30	29
3	**40 до 50**	79	81
4	**50 до 60**	70	68
5	**Преко 60**	33	35
УКУПНО		215	215
Просечна старост		43	44

Планирани број запослених по полу

Структура по полу

Редни број	Опис	Запослени		Надзорни одбор/Скупштина	
		Број на дан 31.12.2020.	Број на дан 31.12.2021.	Број на дан 31.12.2020.	Број на дан 31.12.2021.
1	**Мушки**	91	91	2	2
2	**Женски**	124	124	3	3
	УКУПНО	215	215	5	5

Планирана структура запослених по времену у радном односу

Структура по времену у радном односу

Редни број	Опис	Број запослених 31.12.2020.	Број запослених 31.12.2021.
1	**До 5 година**	19	15
2	**5 до 10**	22	23
3	**10 до 15**	46	34
4	**15 до 20**	38	49
5	**20 до 25**	43	43
6	**25 до 30**	22	23
7	**30 до 35**	17	14
8	**Преко 35**	8	14
	УКУПНО	215	215

.Број запослених по секторима / организационим јединицама на дан 31.12.2020. 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		6	6	
2	Издавачки сектор	57		46	46	
3	Сектор за правне послове и људске ресурсе	27		24	23	1
4	Сектор финансија	20		13	13	
5	Сектор за маркетинг и продају	59		69	67	2
6	Сектор за развој	24		20	18	2
7	Нови Сад	39		37	35	2
...						
УКУПНО:		235		215	208	7

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 уџбенике 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 2021. години.

Прилог 13.

у динарима

редни број	ПОЗИЦИЈА	План за 2020 годину	Реализација у 2020. години	Планза01.01-31.03.2021	План за01.01-30.06.2021	План за01.01-30.09.2021	**План за 01.01.-31.12.2021**
Добра							
1	папир за штампу	50.000.000	0	12.500.000	25.000.000	37.500.000	50.000.000
2	Дигиталне машине за штампу	6.500.000	0	2.500.000	5.000.000	7.500.000	10.000.000
3	канцеларијски материјал тонери и кетрици папир за фотокопирање	3.000.000	2.700.000	1.000.000	2.000.000	3.000.000	4.000.000
4	средства за одржавање хигијене	2.000.000	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	200.000	100.000	200.000	350.000	800.000
7	потрошни материјал	500.000	300.000	150.000	300.000	400.000	500.000
8	гориво и мазива	11.000.000	9.000.000	2.000.000	5.000.000	8.000.000	9.000.000
9	радна и заштитна одећа	500.000	500.000	100.000	200.000	400.000	500.000
10	стручна литература за запослене	800.000	700.000	200.000	400.000.	600.000	600.000
11	Хардвер	9.000.000.	8.400.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	10.000.000
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	200.000	150.000	300.000	300.000	300.000

15	клима уређаји	200.000	0	200.000	200.000	200.000	200.000
16	лиценце Антивирус	500.000	450.000	500.000	500.000	500.000	500.000
17	Одржавање софтвера (Синтегра, Плате)	1.730.000	1.700.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
18	Путничка возила – 2 возила	4.000.000	0	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
19	Лиценца за ADOBE CREATIVE CLOUD FOR TEAMS ALL APPS (једногодишња лиценца)	1.100.000	0	1.100.000	1.100.000	1.100.000	1.100.000
Услуге							
20	издавачке и штампарске услуге	80.000.000	78.000.000	20.000.000	50.000.000	70.000.000	80.000.000
21	наставна средства и снимање CD-а, DVD и мултимедијални додааци	10.000.000	150.000	2.000.000	5.000.000	7.000.000	8.000.000
22	услуге одржавања и поправке возног парка	7.000.000	6.000.000	2.000.000	4.000.000	6.000.000	6.000.000
23	текуће одржавање основних средстава	5.500.000	2.000.000	2.000.000	4.000.000	5.500.000	5.500.000
24	одржавање лифтова	400.000	300.000	100.000	200.000	300.000	300.000
25	телекомуникационе услуге (фиксни телефон, мобилни телефон, интернет, 3г модеми, праћење возила, Л2ВПН, Бизлинк, Мобилне картице за фискалне штампаче, Виртуелни сервер)	9.000.000	9.000.000	2.500.000	5.000.000	7.000.000	8.000.000
26	финансијске услуге премија осигурања	8.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000
27	осигурање возила	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
28	ревизија финансијских извештаја	500.000	490.000	500.000	500.000	500.000	500.000
29	консултантске услуге	3.000.000	750.000	1.000.000	3.000.000	4.000.000	4.000.000
30	Ангажовање сарадника за потребе комерцијалног сектора	0	0	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
31	Уређење магацина	0	0	300.000	300.000	300.000	300.000

32	рекламне услуге-оглашавање у медијима	500.000	500.000	100.000	200.000	400.000	500.000
33	трошкови реклама у књигама	7.000.000	7.000.000	3.000.000	5.000.000	7.000.000	7.500.000
34	рекламно пропагандни материјал са промотивним софтвером	1.500.000	1.500.000	700.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
35	репрезентација	1.000.000	400.000	200.000	400.000	800.000	800.000
36	правне услуге	1.000.000	700.000	250.000	500.000	750.000	1.000.000
37	обезбеђење објеката	10.000.000	10.000.000	2.500.000	5.000.000	7.500.000	9.000.000
38	стручни семинари	3.000.000	250.000	500.000	1.000.000	1.500.000	2.000.000
39	закуп пословног простора	5.000.000	3.000.000	1.000.000	2.000.000	3.000.000	5.000.000
40	сајамски простор и уређење	5.000.000	0	1.000.000	1.000.000	4.000.000	5.000.000
41	електрична енергија	7.000.000	6.800.000	2.000.000	4.000.000	5.000.000	7.000.000
42	Ангажовање лица за привремене и повремене послове	3.000.000	2.500.000	1.250.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
43	Агенција за одржавање хигијене, сопственим материјалом у просторијама Завода	5.000.000	4.500.000	1.000.000	3.000.000	4.000.000	5.000.000
44	Видео надзор у магацину	0	0	100.000	200.000	300.000	500.000
45	Дигитализација уџбеника	20.000.000	0	20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
46	Годишњи сервис , набавка и поправка фискалних штампача	1.000.000	0	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
47	Интервенције услед непланир. ситуација	500.000	400.000	200.000	300.000	300.000	700.000
48	Одржавање система грејања	0	0	100.000	200.000	300.000	400.000
49	Услуга израде акта о процени ризика у заштити лица, имовине и пословања	0	0	125.000	250.000	375.000	500.000
50	WEB HOSTING	0	0	15.000	30.000	45.000	60.000

51	Сертификација знаком поверења за www.knjizara.zavod.co.rs	0	0	25.000	50.000	75.000	100.000
УКУПНО		**291.980.000**	**172.230.000**	**114.585.000**	**189.160.000**	**250.335.000**	**291.410.000**

Набавка добара и услуга за текуће одржавање у 2021 години углавном је планирана до нивоа планираних средстава за 2020 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.

Планирана је набавка 2 путничка возила у 2021 години у износу од 3.000.000,00 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 10.000.000,00 динара за штампу нискотиражних издања у оквиру новоформираног Центра за нискотиражне уџбенике а по Закону о уџбеницима.

Трошкови штампе уџбеника су планирани у истом износу као и претходне године.

Трошкови репрезентације нису планирана дуги низ година у већем износу од 800.000,00 динара, што је идентична ситуација и у 2021 години.

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

За адаптацију магацинског простора , планирана су средства у вредности од 300.000,00 динара.

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.

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 2020. 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 2021. ГОДИНУ

рб.	планирана набавка возила (тип возила, карактеристике)	процењена вредност набавке у динарима
	ПУТНИЧКА ВОЗИЛА	
1	Два путничка возила	3.000.000
2		
3		
...		
	ТЕРЕНСКА ПУТНИЧКА ВОЗИЛА	
1		
2		
3		
...		
	УКУПНА ПРОЦЕЊЕНА ВРЕДНОСТ НАБАВКИ	3.000.000

Због старости путничких возила и великих трошкова одржавања, планирана је набавка 2 путничка аутомобила.
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 уџбенике није кредитно задужен.

9. СРЕДСТВА ЗА ПОСЕБНЕ НАМЕНЕ

Прилог 15.

у динарима

Р. бр.	Позиција	Реализација у 2020 претходна година	Планирано за 2020 претходна година	План за 01.01.-30.03.2021.	План за 01.01.-30.06.2021.	План за 01.01.-30.09. 2021.	План за 01.01.-31.12. 2021.
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	400.000	800.000	250.000	450.000	650.000	800.000
6.	Реклама и пропаганда	8.700.000	9.000.000	2.500.000	5.000.000	7.000.000	9.000.000
7.	Остало						

У табели средства за посебне намене трошкови репрезентације и трошкови рекламе и пропаганде планирани су за 2021.годину у оквиру планираних трошкова за 2020.годину.

10. ПЛАН ЦЕНА

Правни основ за доношење Одлуке о повећању и смањењу цена у складу са Чланом 35. Закона о уџбеницима је Статут Завода, чланови 26 и 27. Одлуку доноси директор Завода на предлог Стручног колегијума. **Јавно предузеће Завод за уџбенике Београд, не планира да у 2021 години мења малопродајне цене уџбеника 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 уџбенике“, 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 механизама 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 подложан 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.

ЈАВНО ПРЕДУЗЕЋЕ ЗАВОД ЗА УЏБЕНИКЕ * БЕОГРАД * 2

Председник Надзорног одбора

Проф.др Миливоје Павловић