



ПРОГРАМ ПОСЛОВАЊА
ЗА 2022. ГОДИНУ
ЈАВНОГ ПРЕДУЗЕЋА „ЗАВОД ЗА УЏБЕНИКЕ“,
БЕОГРАД

САДРЖАЈ:

1. ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ПРЕДУЗЕЋУ	4
1.1. Историјат Завода за уџбенике.....	4
1.2. Статус, правна форма и делатност Завода.....	5
1.3. Дугорочни и средњорочни план предузећа.....	6
1.5. Надзорни одбор.....	7
2. АНАЛИЗА ПОСЛОВАЊА ЗА 2021. ГОДИНУ	8
2.1. Процена физичког обима активности у 2021. години.....	8
2.1.1. Реализација Издавачког плана за 2021.....	8
2.2. Реализација Плана продаје за 2021 годину.....	9
2.3. Процена финансијских показатеља за 2021. годину.....	11
2.3.1. Биланс стања на дан 31.12.2021. године план и процена.....	11
2.3.2. Биланс успеха на дан 31.12.2021. године план и процена.....	18
2.3.3. Извештај о токовима готовине у периоду 01.01.2021 - 31.12.2021 план и процена.....	22
2.4. Приказ планираних и реализованих индикатора пословања за 2021. годину.....	25
2.5. Корпоративно управљање у Јавном предузећу „Завод за уџбенике“ Београд.....	28
3. МИСИЈА, ВИЗИЈА, ЦИЉЕВИ	30
3.1. Мисија.....	30
3.2. Визија.....	30
3.3. Стратешки циљеви.....	30
3.4. Мере и активности.....	31
3.5. Управљање ризицима.....	31
3.5.1. Пословни ризици.....	32
3.5.2. Изложеност кадровским ризицима.....	32
3.5.3. Изложеност техничким ризицима.....	32
3.5.4. Изложеност ризику ликвидности и ризику новчаног тока.....	32
3.5.5. Изложеност правним и уговорним ризицима.....	33
3.5.6. Ризик окружења.....	33
3.5.7. Непословни ризици.....	34
4. ПЛАНИРАНИ ПРИХОДИ И РАСХОДИ ЗА 2022.	37



4.1. Издавачки план	37
4.1.1 План производње наслова и тиража за 2022. годину	37
4.1.2 Вредност производње за 2022. годину:	38
4.2. План продаје 2022. године	39
4.3. Планирани биланс стања за 31.12.2022. године	42
4.4. Планирани биланс успеха за 31.12.2022. године	53
4.5. Планирани извештај о токовима новчане готовине план 01.01.-31.12.2022	58
5. ПЛАНИРАНИ ГУБИТАК И НАЧИН ПОКРИЋА ГУБИТКА ЗА 2022 ГОДИНУ	62
5.1. Субвенције.....	62
6. ПОЛИТИКА ЗАРАДА И ЗАПОШЉАВАЊА	63
6.1. Трошкови запослених и план за 2022. годину	63
6.1.1. Трошкови запослених	63
6.1.3. Исплаћена маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2021. годину* - Бруто 1.....	66
6.1.2. Планирана маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2021. годину - Бруто 1	66
6.2. Планирана маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2022. годину	68
6.3. Реализоване и планиране накнаде члановима Надзорног одбора	71
6.3.1. Реализоване и планиране накнаде члановима Надзорног одбора у нето износу	71
6.3.2. Реализоване и планиране накнаде Надзорног одбора у бруто износу	72
6.4. Динамика запошљавања	73
6.4.2. Комисија за ревизију	74
6.5. Планирана структура запослених по секторима.....	74
7. ЗАДУЖЕНОСТ	78
7.1. Кредитна задуженост.....	78
8. ПЛАН ФИНАНСИЈСКИХ СРЕДСТАВА ЗА НАБАВКУ ДОБАРА, РАДОВА И УСЛУГА – ТЕКУЋЕ ОДРЖАВАЊЕ.....	78
9. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЈА	82
10. СРЕДСТВА ЗА ПОСЕБНЕ НАМЕНЕ.....	83

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 обезбеди 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. **Завод ће 2022 године обележити 65 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, вануџбеничку 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.

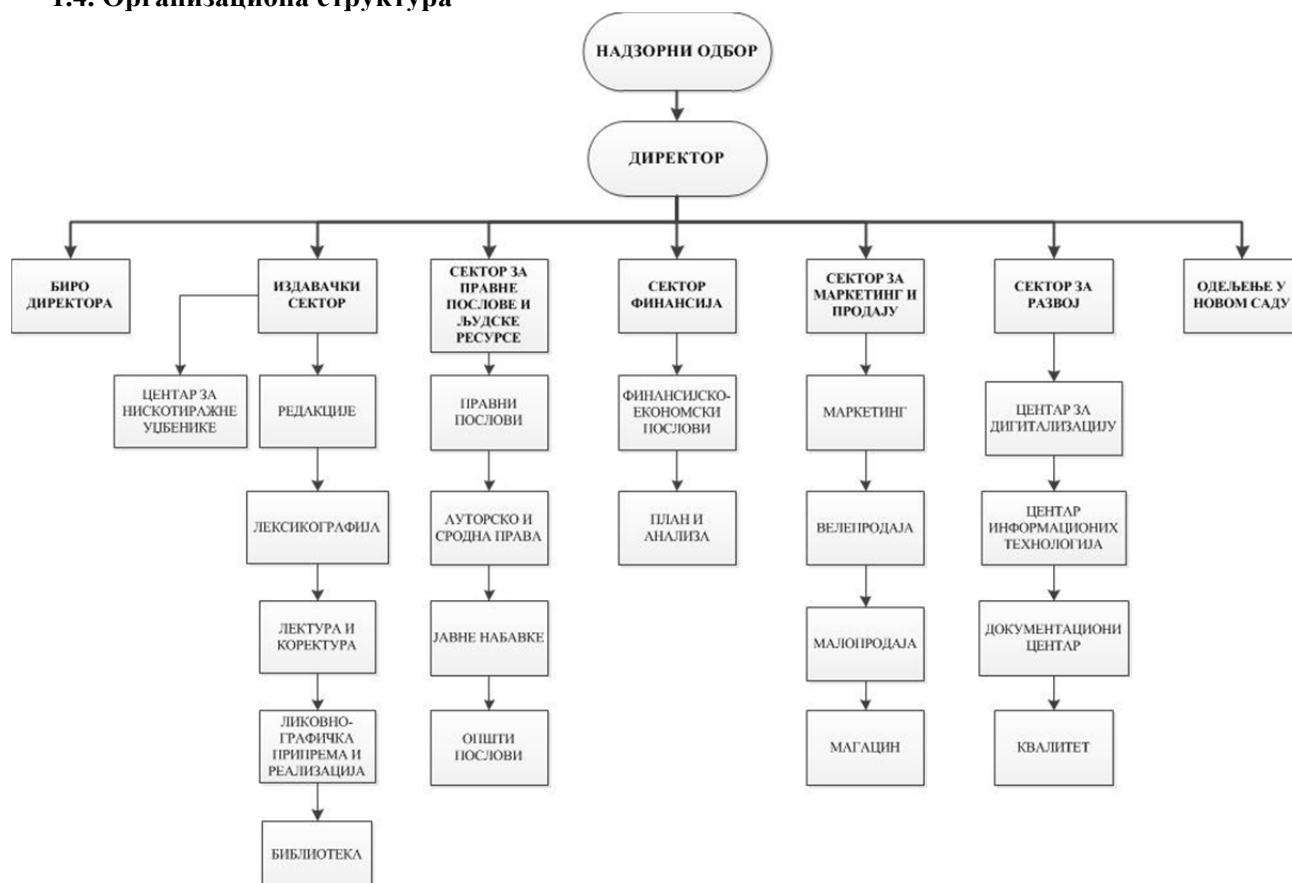
Завод обавља и друге делатности у складу са прописима о класификацији делатности, из следећих области: Информисање и комуникације; образовање; Трговина на велико и трговина на мало; Стручне, научне, иновационе и техничке делатности; Саобраћај и складиштење; Прерађивачка индустрија.

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

1.4. 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 Павловић	24
Сектор финансија	Лепосава Рајковић	14
Сектор за маркетинг и продају	Милош Васић	68
Сектор за развој	Стефан Пауновић	20
Одељење у Новом Саду	Романца Јовановић	36
Биро Директора Директор и главниуредник	Др Милорад Марјановић в.д.д. реш.бр.119-8661/2019 од 29.08.2019.	5

1.5. 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.

Злата Иванић - члан (имен. на 4 год.) реш.бр.119-106292020-17.12.20.

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. АНАЛИЗА ПОСЛОВАЊА ЗА 2021. ГОДИНУ

2.1. Процена физичког обима активности у 2021. години

2.1.1. Реализација Издавачког плана за 2021.

Група наслова	Реализација 2021		План 2021		Индекс	
	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж
1	2	3	4	5	6 (2:4)	7 (3:5)
Основна школа	153	236.362	134	225.860	114,18	104,65
Средња школа	67	104.481	108	121.039	62,04	86,32
Трећи каталог (универзитетска и вануџбеничка)	9	6.606	18	10.400	50,00	63,52
Центар за нискотиражне уџбенике	129	54.168	121	64.900	106,61	83,46
Укупно	358	401.617	381	422.199	93,96	95,13

Издавачки план за 2021 годину остварен је са 106,61 % **наслова** и са 83,46 % **тиража**.

У укупном броју **наслова** индекс остварења плана највећи је код издања за основну школу у износу од 114,18 % и издања за нискотиражне уџбенике од 106,61 %, а најмањи индекс остварења плана је за универзитетска и ван уџбеничка издања – у износу од 50,00 %.

Када је у питању **тираж**, најмање остварење плана је код издања универзитетске и ван уџбеничке литературе 63,52 %, а највеће остварење плана је код издања уџбеника за основну школу од 104,65%.

2.2. Реализација Плана продаје за 2021 годину

Кб	Група наслова	Реализација 31. 12. 2021. године		План 2021.		Индекс	
		Тираж	Вредност	Тираж	Вредност	Тираж	Вредност
1	2	3	4	5	6	7(3:5)	8(4:6)
(10-19)	Основна школа	389.005	133.877.655,26	232.830	129.501.575,73	167,08	103,38
(20-29)	Средња школа	200.717	86.849.607,15	158.717	99.525.300,32	126,46	87,26
(30-39)	Трећи Каталог	43.407	15.191.211,37	52.224	26.473.542,63	83,12	57,38
(40-49)	Националне мањине	71.329	23.487.735,13	54.345	31.793.803,54	131,25	73,88
(60-79)	Наставна средства	8.817	3.002.913,68	56.783	2.850.744,15	15,53	105,34
(50-59,90-99)	Трговинска роба	63.765	1.296.486,59	6.732	3.692.620,97	947,19	35,11
	Укупно	777.040	263.705.609,18	561.631	293.837.587,34	138,35	89,75

План продаје за 2021. годину остварен је са 89,75 % **вредности** и 138,35 % **тиража**.

Када је у питању **укупна вредност остварене продаје** Завод је забележио пад продаје од 10,25 % у односу на план за 2021. године. Остварење продаје по основу тиража бележи повећање од 38,35 %.

Продаја уџбеника за основну школу бележи повећање од 3,38% док средња школа бележи пад продаје од 12,74% у односу на план продаје.

Трећи каталог, ове године има смањење продаје у износу од 42,62 % у односу на план продаје.

Када су у питању уџбеници за националне мањине остварено је смањење од 26,12 % у односу на план продаје. Код трговинске робе остварење је свега 35,11 % у односу на план.

У укупној продаји уџбеника за основну школу највише је продато путем редовне продаје. 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 2014– 2021/ количина

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Основна школа	757.803	556.714	317.531	341.002	337.524	285.540	212.573	389.005
Средња школа	204.285	175.075	175.238	159.405	143.592	145.146	143.379	200.717
Каталог 3	72.725	73.733	73.793	54.238	60.297	155.243	46.567	43.407
Националне мањине	88.714	84.875	34.224	75.270	70.725	92.635	50.314	71.329
Трговачка роба	32.254	36.377	12.914	39.257	10.003	100.020	52.530	63.765
Наставна средства	14.756	16.807	56.626	13.327	75.365	11.077	5.211	8.817
Укупно:	1.170.537	943.581	670.326	682.499	697.506	789.661	510.574	777.040

Од 2012 године бележи се 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. У 2021. години забележили смо значајан раст продаје посматрано количински, посебно у односу на 2020.годину.

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



2.3. Процена финансијских показатеља за 2021. годину

2.3.1 Биланс стања на дан 31.12.2021. године план и процена

Прилог 1.

БИЛАНС СТАЊА на дан 31.12.2021. године

у 000 динара				
Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	План на дан 31.12.2021.	Реализација (процена) на дан 31.12.2021.
1	2	3	4	5
	АКТИВА			
00	А. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	0001		
	Б. СТАЛНА ИМОВИНА	0002	548.516	624.121
	(0003 + 0009 + 0017 + 0018 + 0028)			
01	И. НЕМАТЕРИЈАЛНА ИМОВИНА	0003	1.050	13.927
	(0004 + 0005 + 0006 + 0007 + 0008)			
010	1. Улагања у развој	0004		
011, 012 и 014	2. Концесије, патенти, лиценце, робне и услужне марке, софтвер и остала нематеријална имовина	0005	1.050	13.927
013	3. Гудвил	0006		
015 и 016	4. Нематеријална имовина узета у лизинг и нематеријална имовина у припреми	0007		
017	5. Аванси за нематеријалну имовину	0008		
02	II. НЕКРЕТНИНЕ, ПОСТРОЈЕЊА И ОПРЕМА	0009	493.086	553.814
	(0010 + 0011 + 0012 + 0013 + 0014 + 0015 + 0016)			
020, 021 и 022	1. Земљиште и грађевински објекти	0010	486.653	474.969
023	2. Постројења и опрема	0011	2.924	58.000
024	3. Инвестиционе некретнине	0012	2.845	2.845
025 и 027	4. Некретнине, постројења и опрема узети у лизинг и некретнине, постројења и опрема у припреми	0013		
026 и 028	5. Остале некретнине, постројења и опрема и улагања на туђим некретнинама, постројењима и	0014	664	18.000

Датум: 25.11.2021



	опреми			
029 (део)	6. Аванси за некретнине, постројења и опрему у земљи	0015		
029 (део)	7. Аванси за некретнине, постројења и опрему у иностранству	0016		
03	III. БИОЛОШКА СРЕДСТВА	0017		
04 и 05	IV. ДУГОРОЧНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ И ДУГОРОЧНА ПОТРАЖИВАЊА (0019 + 0020 + 0021 + 0022 + 0023 + 0024 + 0025 + 0026 + 0027)	0018	54.380	56.380
040 (део), 041 (део) и 042 (део)	1. Учешћа у капиталу правних лица (осим учешћа у капиталу која се вреднују методом учешћа)	0019	380	380
040 (део), 041 (део), 042 (део)	2. Учешћа у капиталу која се вреднују методом учешћа	0020		
043, 050 (део) и 051 (део)	3. Дугорочни пласмани матичном, зависним и осталим повезаним лицима и дугорочна потраживања од тих лица у земљи	0021		
044, 050 (део), 051 (део)	4. Дугорочни пласмани матичном, зависним и осталим повезаним лицима и дугорочна потраживања од тих лица у иностранству	0022		
045 (део) и 053 (део)	5. Дугорочни пласмани (дати кредити и зајмови) у земљи	0023		
045 (део) и 053 (део)	6. Дугорочни пласмани (дати кредити и зајмови) у иностранству	0024		
046	7. Дугорочна финансијска улагања (хартије од вредности које се вреднују по амортизованој вредности)	0025		
047	8. Откупљене сопствене акције и откупљени сопствени удели	0026		
048, 052, 054, 055 и 056	9. Остали дугорочни финансијски пласмани и остала дугорочна потраживања	0027	54.000	56.000
28 (део) осим 288	V. ДУГОРОЧНА АКТИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0028		
288	VI. ОДЛОЖЕНА ПОРЕСКА СРЕДСТВА	0029		
	Г. ОБРТНА ИМОВИНА	0030	987.025	1.094.700



	(0031 + 0037 + 0038 + 0044 + 0048 + 0057+ 0058)			
Класа 1, осим групе рачуна 14	I. ЗАЛИХЕ (0032 + 0033 + 0034 + 0035 + 0036)	0031	431.050	480.600
10	1. Материјал, резервни делови, алат и ситан инвентар	0032	1.000	1.000
11 и 12	2. Недовршена производња и готови производи	0033	427.000	477.000
13	3. Роба	0034	3.000	2.500
150, 152 и 154	4. Плаћени аванси за залихе и услуге у земљи	0035	50	100
151, 153 и 155	5. Плаћени аванси за залихе и услуге у иностранству	0036		
14	II. СТАЛНА ИМОВИНА КОЈА СЕ ДРЖИ ЗА ПРОДАЈУ И ПРЕСТАНАК ПОСЛОВАЊА	0037		
20	III. ПОТРАЖИВАЊА ПО ОСНОВУ ПРОДАЈЕ (0039 + 0040 + 0041 + 0042 + 0043)	0038	36.000	40.000
204	1. Потраживања од купаца у земљи	0039	33.000	36.000
205	2. Потраживања од купаца у иностранству	0040	3.000	4.000
200 и 202	3. Потраживања од матичног, зависних и осталих повезаних лица у земљи	0041		
201 и 203	4. Потраживања од матичног, зависних и осталих повезаних лица у иностранству	0042		
206	5. Остала потраживања по основу продаје	0043		
21, 22 и 27	IV. ОСТАЛА КРАТКОРОЧНА ПОТРАЖИВАЊА (0045 + 0046 + 0047)	0044	20.000	6.000
21, 22 осим 223 и 224, и 27	1. Остала потраживања	0045	19.000	5.415
223	2. Потраживања за више плаћен порез на добитак	0046		0
224	3. Потраживања по основу преплаћених осталих пореза и доприноса	0047	1.000	585
23	V. КРАТКОРОЧНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ (0049 + 0050 + 0051 + 0052 + 0053 + 0054 + 0055)	0048	303.000	363.100



	+ 0056)			
230	1. Краткорочни кредити и пласмани - матично и зависна правна лица	0049		
231	2. Краткорочни кредити и пласмани - остала повезана правна лица	0050		
232, 234 (део)	3. Краткорочни кредити, зајмови и пласмани у земљи	0051		
233, 234 (део)	4. Краткорочни кредити, зајмови и пласмани у иностранству	0052		
235	5. Хартије од вредности које се вреднују по амортизованој вредности	0053		
236 (део)	6. Финансијска средства која се вреднују по фер вредности кроз Биланс успеха	0054		
237	7. Откупљене сопствене акције и откупљени сопствени удели	0055		
236 (део), 238 и 239	8. Остали краткорочни финансијски пласмани	0056	303.000	363.100
24	VI. ГОТОВИНА И ГОТОВИНСКИ ЕКВИВАЛЕНТИ	0057	195.475	204.000
28 (део), осим 288	VII. КРАТКОРОЧНА АКТИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0058	1.500	1.000
	Д. УКУПНА АКТИВА = ПОСЛОВНА ИМОВИНА (0001 + 0002 + 0029 + 0030)	0059	1.535.541	1.718.821
88	Ђ. ВАНБИЛАНСНА АКТИВА	0060		
	ПАСИВА			
	А. КАПИТАЛ			
	(0402 + 0403 + 0404 + 0405 + 0406 - 0407 + 0408 + 0411 - 0412) ≥ 0	0401	1.434.341	1.591.720
30, осим 306	I. ОСНОВНИ КАПИТАЛ	0402	2.155.315	2.155.315
31	II. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	0403		
306	III. ЕМИСИОНА ПРЕМИЈА	0404		
32	IV. РЕЗЕРВЕ	0405	110.013	110.013



330 и потражни салдо рачуна 331,332, 333, 334, 335, 336 и 337	V. ПОЗИТИВНЕ РЕВАЛОРИЗАЦИОНЕ РЕЗЕРВЕ И НЕРЕАЛИЗОВАНИ ДОБИЦИ ПО ОСНОВУ ФИНАНСИЈСКИХ СРЕДСТАВА И ДРУГИХ КОМПОНЕНТИ ОСТАЛОГ СВЕОБУХВАТНОГ РЕЗУЛТАТА	0406		
дуговни салдо рачуна 331, 332, 333, 334, 335, 336 и 337	VI. НЕРЕАЛИЗОВАНИ ГУБИЦИ ПО ОСНОВУ ФИНАНСИЈСКИХ СРЕДСТАВА И ДРУГИХ КОМПОНЕНТИ ОСТАЛОГ СВЕОБУХВАТНОГ РЕЗУЛТАТА	0407		
34	VII. НЕРАСПОРЕЂЕНИ ДОБИТАК (0409 + 0410)	0408	0	88.853
340	1. Нераспоређени добитак ранијих година	0409		88.853
341	2. Нераспоређени добитак текуће године	0410		
	VIII. УЧЕШЋА БЕЗ ПРАВА КОНТРОЛЕ	0411		
35	IX. ГУБИТАК (0413 + 0414)	0412	830.987	762.461
350	1. Губитак ранијих година	0413	521.560	498.211
351	2. Губитак текуће године	0414	309.427	264.250
	Б. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И ДУГОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ	0415	60.200	77.000
	(0416 + 0420 + 0428)			
40	I. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА	0416	60.200	77.000
	(0417+0418+0419)			
404	1. Резервисања за накнаде и друге бенефиције запослених	0417	60.000	77.000
400	2. Резервисања за трошкове у гарантном року	0418		
40, осим 400 и 404	3. Остала дугорочна резервисања	0419	200	0
41	II. ДУГОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ	0420	0	0
	(0421 + 0422 + 0423 + 0424 + 0425 + 0426 + 0427)			
410	1. Обавезе које се могу конвертовати у капитал	0421		
411 (део) и 412 (део)	2. Дугорочни кредити и остале дугорочне обавезе према матичном, зависним и осталим повезаним лицима у земљи	0422		



411 (део) и 412 (део)	3. Дугорочни кредити и остале дугорочне обавезе према матичном, зависним и осталим повезаним лицима у иностранству	0423		
414 и 416 (део)	4. Дугорочни кредити, зајмови и обавезе по основу лизинга у земљи	0424		
415 и 416 (део)	5. Дугорочни кредити, зајмови и обавезе по основу лизинга у иностранству	0425		
413	6. Обавезе по емитованим хартијама од вредности	0426		
419	7. Остале дугорочне обавезе	0427		
49 (део), осим 498 и 495 (део)	III. ДУГОРОЧНА ПАСИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0428		
498	В. ОДЛОЖЕНЕ ПОРЕСКЕ ОБАВЕЗЕ	0429		
495 (део)	Г. ДУГОРОЧНИ ОДЛОЖЕНИ ПРИХОДИ И ПРИМЉЕНЕ ДОНАЦИЈЕ	0430		
	Д. КРАТКОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ	0431	41.000	50.101
	(0432 + 0433 + 0441 + 0442 + 0449 + 0453 + 0454)			
467	I. КРАТКОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА	0432		
42, осим 427	II. КРАТКОРОЧНЕ ФИНАНСИЈСКЕ ОБАВЕЗЕ	0433	5.000	10.000
	(0434 + 0435 + 0436 + 0437 + 0438 + 0439 + 0440)			
420 (део) и 421 (део)	1. Обавезе по основу кредита према матичном, зависним и осталим повезаним лицима у земљи	0434		
420 (део) и 421 (део)	2. Обавезе по основу кредита према матичном, зависним и осталим повезаним лицима у иностранству	0435		
422 (део), 424 (део), 425 (део), и 429 (део)	3. Обавезе по основу кредита и зајмова од лица која нису домаће банке	0436	5.000	10.000
422 (део), 424 (део), 425 (део) и 429 (део)	4. Обавезе по основу кредита од домаћих банака	0437		
423, 424 (део), 425 (део) и 429 (део)	5. Кредити, зајмови и обавезе из иностранства	0438		
426	6. Обавезе по краткорочним хартијама од вредности	0439		
428	7. Обавезе по основу финансијских деривата	0440		

Датум: 25.11.2021



430	III. ПРИМЉЕНИ АВАНСИ, ДЕПОЗИТИ И КАУЦИЈЕ	0441	2.500	12.000
43, осим 430	IV. ОБАВЕЗЕ ИЗ ПОСЛОВАЊА (0443 + 0444 + 0445 + 0046 + 0447 + 0448)	0442	8.000	4.101
431 и 433	1. Обавезе према добављачима - матична, зависна правна лица и остала повезана лица у земљи	0443		
432 и 434	2. Обавезе према добављачима - матична, зависна правна лица и остала повезана лица у иностранству	0444		
435	3. Обавезе према добављачима у земљи	0445	8.000	4.101
436	4. Обавезе према добављачима у иностранству	0446		
439 (део)	5. Обавезе по меницама	0447		
439 (део)	6. Остале обавезе из пословања	0448		
44,45,46, осим 467, 47 и 48	V. ОСТАЛЕ КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0450 + 0451 + 0452)	0449	24.500	22.000
44, 45 и 46 осим 467	1. Остале краткорочне обавезе	0450	21.000	20.000
47,48 осим 481	2. Обавезе по основу пореза на додату вредност и осталих јавних прихода	0451	3.500	2.000
481	3. Обавезе по основу пореза на добитак	0452		
427	VI. ОБАВЕЗЕ ПО ОСНОВУ СРЕДСТАВА НАМЕЊЕНИХ ПРОДАЈИ И СРЕДСТАВА ПОСЛОВАЊА КОЈЕ ЈЕ ОБУСТАВЉЕНО	0453		
49 (део) осим 498	VII. КРАТКОРОЧНА ПАСИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0454	1.000	2.000
	Б. ГУБИТАК ИЗНАД ВИСИНЕ КАПИТАЛА (0415 + 0429 + 0430 + 0431 - 0059) ≥ 0 = 0407 + 0412 - 0402 - 0403 - 0404 - 0405 - 0406 - 0408 - 0411) ≥ 0	0455		
	Е. УКУПНА ПАСИВА (0401 + 0415 + 0429 + 0430 + 0431 - 0455)	0456	1.535.541	1.718.821
89	Ж. ВАНБИЛАНСНА ПАСИВА	0457		

у 000 динара



2.3.2. Биланс успеха на дан 31.12.2021. године план и процена

БИЛАНС УСПЕХА за период 01.01 - 31.12.2021. године

Прилог 1а

у 000 динара

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	План 01.01-31.12.2021.	Реализација (процена) 01.01-31.12.2021.
1	2	3	4	5
	А. ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ	1001	281.823	228.900
	(1002 + 1005 + 1008 + 1009 - 1010 + 1011 + 1012)			
60	I. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ РОБЕ (1003 + 1004)	1002	7.500	6.600
600, 602 и 604	1. Приходи од продаје робе на домаћем тржишту	1003	7.500	6.600
601, 603 и 605	2. Приходи од продаје роба на иностраном тржишту	1004		
61	II. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ ПРОИЗВОДА И УСЛУГА (1006 + 1007)	1005	299.123	265.000
610, 612 и 614	1. Приходи од продаје производа и услуга на домаћем тржишту	1006	293.838	260.000
611, 613 и 615	2. Приходи од продаје производа и услуга на иностраном тржишту	1007	5.285	5.000
62	III. ПРИХОДИ ОД АКТИВИРАЊА УЧИНАКА И РОБЕ	1008	5.400	3.000
630	IV. ПОВЕЋАЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА	1009		
631	V. СМАЊЕЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА	1010	35.000	50.000
64 и 65	VI. ОСТАЛИ ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ	1011	4.800	4.300
68, осим 683, 685 и 686	VII. ПРИХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ИМОВИНЕ (ОСИМ ФИНАНСИЈСКЕ)	1012		
	Б. ПОСЛОВНИ РАСХОДИ (1014 + 1015 + 1016 + 1020 + 1021 + 1022 + 1023 + 1024)	1013	594.000	526.293
50	I. НАБАВНА ВРЕДНОСТ ПРОДАТЕ РОБЕ	1014	2.000	1.500
51	II. ТРОШКОВИ МАТЕРИЈАЛА, ГОРИВА И ЕНЕРГИЈЕ	1015	16.000	16.500
52	III. ТРОШКОВИ ЗАРАДА, НАКНАДА ЗАРАДА И ОСТАЛИ ЛИЧНИ РАСХОДИ (1017 + 1018 + 1019)	1016	411.000	350.293

Датум: 25.11.2021



520	1. Трошкови зарада и накнада зарада	1017	295.000	239.627
521	2. Трошкови пореза и доприноса на зараде и накнаде зарада	1018	50.000	39.898
52 осим 520 и 521	3. Остали лични расходи и накнаде	1019	66.000	70.768
540	IV. ТРОШКОВИ АМОРТИЗАЦИЈЕ	1020	24.000	31.000
58, осим 583, 585 и 586	V. РАСХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ИМОВИНЕ (ОСИМ ФИНАНСИЈСКЕ)	1021		
53	VI. ТРОШКОВИ ПРОИЗВОДНИХ УСЛУГА	1022	121.000	110.000
54, осим 540	VII. ТРОШКОВИ РЕЗЕРВИСАЊА	1023		
55	VIII. НЕМАТЕРИЈАЛНИ ТРОШКОВИ	1024	20.000	17.000
	V. ПОСЛОВНИ ДОБИТАК (1001 - 1013) ≥ 0	1025		
	Г. ПОСЛОВНИ ГУБИТАК (1013 - 1001) ≥ 0	1026	312.177	297.393
	Д. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ			
	(1028 + 1029 + 1030 + 1031)	1027	8.000	3.100
660 и 661	I. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ ИЗ ОДНОСА СА МАТИЧНИМ, ЗАВИСНИМ И ОСТАЛИМ ПОВЕЗАНИМ ЛИЦИМА	1028		
662	II. ПРИХОДИ ОД КАМАТА	1029	8.000	3.100
663 и 664	III. ПОЗИТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ	1030		
665 и 669	IV. ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ	1031		
	Б. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ			
	(1033 + 1034 + 1035 + 1036)	1032	250	250
560 и 561	I. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ ИЗ ОДНОСА СА МАТИЧНИМ, ЗАВИСНИМ И ОСТАЛИМ ПОВЕЗАНИМ ЛИЦИМА	1033	180	180
562	II. РАСХОДИ КАМАТА	1034	30	15
563 и 564	III. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И НЕГАТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ	1035	40	55
565 и 569	IV. ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ	1036		
	Е. ДОБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1027 - 1032) ≥ 0	1037	7.750	2.850

Датум: 25.11.2021



	Ж. ГУБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1032 - 1027) ≥ 0	1038		
683, 685 и 686	З. ПРИХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ФИНАНСИЈСКЕ ИМОВИНЕ КОЈА СЕ ИСКАЗУЈЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	1039		
583, 585 и 586	И. РАСХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ФИНАНСИЈСКЕ ИМОВИНЕ КОЈА СЕ ИСКАЗУЈЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	1040		
67	Ј. ОСТАЛИ ПРИХОДИ	1041	5.000	30.000
57	К. ОСТАЛИ РАСХОДИ	1042	10.000	20.000
	Л. УКУПНИ ПРИХОДИ	1043	294.823	262.000
	(1001 + 1027 + 1039 + 1041)			
	Љ. УКУПНИ РАСХОДИ	1044	604.250	546.543
	(1013 + 1032 + 1040 + 1042)			
	М. ДОБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1043 - 1044) ≥ 0	1045		
	Н. ГУБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1044 - 1043) ≥ 0	1046	309.427	284.543
69-59	Њ. ПОЗИТИВАН НЕТО ЕФЕКАТ НА РЕЗУЛТАТ ПО ОСНОВУ ДОБИТКА ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА, ПРОМЕНА РАЧУНОВОДСТВЕНИХ ПОЛИТИКА И ИСПРАВКИ ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА	1047		
59- 69	О. НЕГАТИВАН НЕТО ЕФЕКАТ НА РЕЗУЛТАТ ПО ОСНОВУ ГУБИТКА ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА, ПРОМЕНА РАЧУНОВОДСТВЕНИХ ПОЛИТИКА И ИСПРАВКИ ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА	1048		
	П. ДОБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА	1049		
	(1045 - 1046 + 1047 - 1048) ≥ 0			
	Р. ГУБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА	1050	309.427	284.543
	(1046 - 1045 + 1048 - 1047) ≥ 0			
	С. ПОРЕЗ НА ДОБИТАК			
721	І. ПОРЕСКИ РАСХОД ПЕРИОДА	1051		
722 дуг. салдо	ІІ. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИХ РАСХОДИ ПЕРИОДА	1052		



722 пот. салдо	III. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ ПРИХОДИ ПЕРИОДА	1053		
723	T. ИСПЛАЋЕНА ЛИЧНА ПРИМАЊА ПОСЛОДАВЦА	1054		
	Љ. НЕТО ДОБИТАК	1055		
	(1049 - 1050 - 1051 - 1052 + 1053 - 1054) ≥ 0			
	У. НЕТО ГУБИТАК	1056	309.427	284.543
	(1050 - 1049 + 1051 + 1052 - 1053 + 1054) ≥ 0			
	I. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА УЧЕШЋИМА БЕЗ ПРАВА КОНТРОЛЕ	1057		
	II. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАТИЧНОМ ПРАВНОМ ЛИЦУ	1058		
	III. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА УЧЕШЋИМА БЕЗ ПРАВА КОНТРОЛЕ	1059		
	IV. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАТИЧНОМ ПРАВНОМ ЛИЦУ	1060		
	V. ЗАРАДА ПО АКЦИЈИ			
	1. Основна зарада по акцији	1061		
	2. Умањена (разводњена) зарада по акцији	1062		



2.3.3. Извештај о токовима готовине у периоду 01.01.2021 - 31.12.2021 план и процена

Прилог 16

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

у 000 динара

ПОЗИЦИЈА	АОП	План 01.01-31.12.2021.	Реализација (процена) 01.01-31.12.2021.
1	2	3	4
А. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ ПОСЛОВНИХ АКТИВНОСТИ			
I. Приливи готовине из пословних активности (1 до 4)	3001	351.000	310.000
1. Продаја и примљени аванси у земљи	3002	325.000	300.000
2. Продаја и примљени аванси у иностранству	3003	5.000	4.500
3. Примљене камате из пословних активности	3004		
4. Остали приливи из редовног пословања	3005	21.000	5.500
II. Одливи готовине из пословних активности (1 до 8)	3006	630.000	565.000
1. Исплате добављачима и дати аванси у земљи	3007	210.000	200.000
2. Исплате добављачима и дати аванси у иностранству	3008		
3. Зараде, накнаде зарада и остали лични расходи	3009	410.000	345.000
4. Плаћене камате у земљи	3010		
5. Плаћене камате у иностранству	3011		
6. Порез на добитак	3012		
7. Одливи по основу осталих јавних прихода	3013	10.000	20.000
8. Остали одливи из пословних активности	3014		
III. Нето прилив готовине из пословних активности (I - II)	3015		
IV. Нето одлив готовине из пословних активности (II - I)	3016	279.000	255.000
Б. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ИНВЕСТИРАЊА			
I. Приливи готовине из активности инвестирања (1 до 5)	3017	268.000	228.000
1. Продаја акција и удела	3018		

Датум: 25.11.2021



2. Продаја нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3019		
3. Остали финансијски пласмани	3020	260.000	225.000
4. Примљене камате из активности инвестирања	3021	8.000	3.000
5. Примљене дивиденде	3022		
II. Одливи готовине из активности инвестирања (1 до 3)	3023	1.500	8.000
1. Куповина акција и удела	3024		
2. Куповина нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3025	1.500	8.000
3. Остали финансијски пласмани	3026		
III. Нето прилив готовине из активности инвестирања (I - II)	3027	266.500	220.000
IV. Нето одлив готовине из активности инвестирања (II - I)	3028		
V. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ФИНАНСИРАЊА			
I. Приливи готовине из активности финансирања (1 до 7)	3029	18.000	15.000
1. Увећање основног капитала	3030		
2. Дугорочни кредити у земљи	3031		
3. Дугорочни кредити у иностранству	3032		
4. Краткорочни кредити у земљи	3033		
5. Краткорочни кредити у иностранству	3034		
6. Остале дугорочне обавезе	3035		
7. Остале краткорочне обавезе	3036	18.000	15.000
II. Одливи готовине из активности финансирања (1 до 8)	3037	0	0
1. Откуп сопствених акција и удела	3038		
2. Дугорочни кредити у земљи	3039		
3. Дугорочни кредити у иностранству	3040		
4. Краткорочни кредити у земљи	3041		
5. Краткорочни кредити у иностранству	3042		



6. Остале обавезе	3043		
7. Финансијски лизинг	3044		
8. Исплаћене дивиденде	3045		
III. Нето прилив готовине из активности финансирања (I - II)	3046	18.000	15.000
IV. Нето одлив готовине из активности финансирања (II - I)	3047		
Г. СВЕГА ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3001 + 3017 + 3029)	3048	637.000	553.000
Д. СВЕГА ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3006 + 3023 + 3037)	3049	631.500	573.000
Ђ. НЕТО ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3048 - 3049) ≥ 0	3050	5.500	
Е. НЕТО ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3049 - 3048) ≥ 0	3051		20.000
Ж. ГОТОВИНА НА ПОЧЕТКУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА	3052	189.975	224.029
З. ПОЗИТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ ПО ОСНОВУ ПЕРЕРАЧУНА ГОТОВИНЕ	3053		
И. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ ПО ОСНОВУ ПЕРЕРАЧУНА ГОТОВИНЕ	3054		29
Ј. ГОТОВИНА НА КРАЈУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА	3055	195.475	204.000
(3050 - 3051 + 3052 + 3053 - 3054)			



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

Прилог 2.

Приказ планираних и реализованих индикатора пословања

у 000 динара

		2019. година	2020. година	2021. година	2022. година
Укупни капитал	План	2.359.832	1.979.052	1.434.341	1.335.383
	Реализација	2.129.744	1.743.768	1.591.720	-
	% одступања реализације од плана	-10%	-12%	+11%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	-18%	-9%	-16%
Укупна имовина	План	2.452.032	2.058.752	1.535.541	1.459.135
	Реализација	2.246.944	1.841.468	1.718.821	-
	% одступања реализације од плана	-8%	-11%	+12%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	-18%	-7%	-15%
Пословни приходи	План	492.898	476.600	311.423	310.622
	Реализација	429.500	301.000	228.900	-
	% одступања реализације од плана	-13%	-37%	-26%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	-30%	-24%	+36%
Пословни расходи	План	508.539	638.492	623.600	564.209
	Реализација	625.500	585.608	526.293	-
	% одступања реализације од плана	+23%	-8%	-16%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	-6%	-10%	+7%
Пословни резултат	План	-15.641	-161.892	-312.177	-253.587
	Реализација	-196.000	-284.608	-297.393	-
	% одступања реализације од плана	+1153%	+76%	-5%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	+45%	+4%	-15%
Нето резултат	План	79	-150.692	-309.427	-256.337
	Реализација	-190.760	-280.331	-284.543	-
	% одступања реализације од плана	-241568%	+86%	-8%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	+47%	+2%	-10%
Број запослених на дан 31.12.	План	248	239	215	218
	Реализација	237	215	213	-
	% одступања реализације од плана	-4%	-10%	-1%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	-9%	-1%	+2%
Просечна нето зарада	План	62.207	66.016	69.273	70.532
	Реализација	62.987	69.378	65.915	-
	% одступања реализације од плана	+1%	+5%	-5%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	+10%	-5%	+7%
Инвестиције	План				
	Реализација				-

Датум: 25.11.2021



% одступања реализације од плана	0%	0%	0%	-
% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	0%	0%	0%

Напомена: У последњој колони код % одступања реализације у односу на реализацију претходне године, пореде се план за 2022. годину и реализација из 2021. године.

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

у 000 динара

	2019. година реализација	2020. година реализација	2021. година реализација (процена)	План 2022. година
ЕБИТДА	-165.710	-256.303	-253.528	-224.307
ROA	-	-	-	-
ROE	-	-	-	-
Оперативни новчани ток	-309.799	-266.975	-255.000	-228.500
Дуг / капитал	5,5	5,6	7,98	9,27
Ликвидност	2.844,16	3.567,99	2.184,99	1.690,59
% зарада у пословним приходима	88,47	123,37	153,03	122,08

у 000 динара

	Стање на дан 31.12.2019.	Стање на дан 31.12.2020.	Стање на дан 31.12.2021.	План на дан 31.12.2022.
Кредитно задужење без гаранције државе				
Кредитно задужење са гаранцијом државе				
Укупно кредитно задужење	0	0	0	0

у 000 динара

		2019. година	2020. година	2021. година	План 2022. година
Субвенције	План				
	Пренето				-
	Реализовано				-
Остали приходи из буџета	План				

Датум: 25.11.2021



	Пренето				-
	Реализовано				-
Укупно приходи из буџета	План				
	Пренето				-
	Реализовано				-

НАПОМЕНА:

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

Што се тиче пословних прихода, основни узрок одступања реализације од плана јесу високо планирана продаја и приходи, које Друштво није могло да достигне током године продајом својих готових производа. Што се тиче реализације, она константно опада током последњих неколико година, и у 2021 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.



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

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

Састав и надлежности Надзорног одбора омогућавају одбору да на одговарајући начин извршава своја задужења и одговорности: утврђује стратегију и надзире рад менаџмента тј. директора, а поједини чланови, као и одбор у целини, поседују одговарајућа искуства и компетенције – како у финансијским пословима тако и у области 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 спроведе у складу са пословном стратегијом и политиком коју је одобрио Надзорни одбор. Ступањем на снагу новог Статута и акта о организацији и систематизацији менаџменту је омогућено делегирање задужења запосленима и одређивање структуре која је задужена за промовисање одговорности и транспарентности, тако да буде максимално усклађена са принципима корпоративног управљања. С друге стране менаџмент се редовно стара да Надзорни одбор буде упознат са стањем у предузећу, и то подношењем благовремених информација и извештаја коју су битни за доношење одлука из надлежности Надзорног одбора.

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

Највећи проблем у корпоративном управљању предузећем чини нејасно разграничење његових комерцијалних и друштвених циљева. Закон о учбеницима прописује обавезе јавног издавача када су у питању нискотиражни учбеници, али није усклађен са Законом о јавним предузећима јер делатност издавања учбеника не одређује као делатност од општег интереса, како је предвиђено чланом 2. Закона о јавним



предузећима. 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 узбуђивања; о вођењу евиденције о запосленима; о солидарној помоћи за случај болести – допринело је развоју корпоративног управљања у Заводу.

Планиране активности у циљу унапређења корпоративног управљања

Када је реч о планираним активностима у области професионализације органа управљања, поред редовног обучавања у области корпоративног управљања које се и до сада обављало на семинарима и обукама које су организовали центри за едукацију и развој људских ресурса, Завод ће након доношења подзаконског аката који регулише питања у вези са моделом програма за сертификавање чланова управљања јавних предузећа, ускладити планиране активности у области професионализације органа управљања са овим актом. Надзорни одбор и директор ће вршити надгледање увођења и развоја адекватног система финансијског управљања и контроле и доношење стратегије управљања ризицима, као њеног саставног дела.



3. МИСИЈА, ВИЗИЈА, ЦИЉЕВИ

3.1. 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.

3.2. 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.

3.3. Стратешки циљеви

3.3.1. Развој предузећа и усмеравање ка тржишту

Специфични циљеви:

- 3.3.1.1. Управљање кадровима
- 3.3.1.2. Уређивање процедура
- 3.3.1.3. Развој уџбеника високог квалитета
- 3.3.1.4. Унапређивање маркетинга
- 3.3.1.5. Оптимизација трошкова производње

3.3.2. Боља позиција на тржишту уџбеника и књига

Специфични циљеви:

- 3.3.2.1. Повећање продаје уџбеника и нових издања
- 3.3.2.2. Смањивање залиха
- 3.3.2.3. Проширење и побољшање продајне мреже
- 3.3.2.4. Унапређивање начина продаје
- 3.3.2.5. Стратешко партнерство
- 3.3.2.6. Стављање учитеља и наставника у фокус активности

3.3.3. Производња нове генерације уџбеника и наставних средстава

Специфични циљеви:

- 3.3.3.1. Развој електронског издаваштва
- 3.3.3.2. Развој иновативних наставних средстава
- 3.3.3.3. Стварање модерног информационог система



3.4. Мере и активности

- 3.4.1.1. План одлива и стручног усавршавања кадрова
- 3.4.1.2. Довршавање мапе пословних процеса унутар успостављања система ФУК
- 3.4.1.3. Упоредна анализа уџбеника Завода и конкурентних издавача
- 3.4.1.4. План унапређења садржаја и изгледа уџбеника
- 3.4.1.5. Стратешки план унапређивања промотивних активности
- 3.4.1.6. Увођење нових производно-технолошких процеса
- 3.4.1.7. Реорганизација сектора за маркетинг и продају
- 3.4.1.8. 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.

3.5. 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;

Датум: 25.11.2021



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.

3.5.1. 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.

3.5.2. Изложеност кадровским ризицима

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

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

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

3.5.3. 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.

3.5.4. 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.

3.5.5. 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.

3.5.6. Ризик окружења

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

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

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

Пракса је показала да нови закон, као и подзаконски акт Правилник о издавању нискотиражних уџбеника, није одговарајуће регулисао начин надокнаде трошкова издавања нискотиражних уџбеника. Предвиђена надокнада разлике између трошкова производње и продајне цене уџбеника се односи само на реализовану продају, а у пракси је број продатих уџбеника значајно мањи од броја штампаних у тиражима које је дефинисало Министарство. Осим тога, за одређене уџбенике које је Завод реализовао по налогу Министарства као недостајуће, појављују се одговарајући уџбеници других издавача, чиме је продаја додатно смањена.

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

Датум:25.11.2021



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.

3.5.7. 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.

Циљеви јавног предузећа са кључним индикаторима остварења циљева

Прилог 2.

Циљ	Индикатор	Базна година	Вредност индикатора				Извор провере	Активност за достизање циља
			Базна година	2022. година	2023. година	2024. година		
Развој нових издања уџбеника високог квалитета	тираж нових издања			20.000 комада нових издања			аналитичке картице нових издања готових производа	План унапређења садржаја и изгледа уџбеника ,план развоја и издањанових уџбеника



Повећање прихода од продаје уџбеника	приходи од продаје	2021	271 милиона динара	20% повећање у односу на 2021			брutto биланс, приходи од продаје	Упоредна анализа уџбеника Завода и конкурентних издавача, реорганизација сектора продаје и маркетинга, нови продајни канали и места
Смањивање залиха	вредност залиха ГП	2021	477 милиона динара	смањење залиха за 20% у односу на 2021			брutto биланс, вредност залиха	Распродаја старих залиха кроз смањење продајне цене

Пословни ризици и план управљања ризицима

Прилог 3.

Ризик	Вероватноћа ризика (1)		Утицај ризика (2)		Укупно (3)		Процењен финансијски ефекат у случају настанка ризика (у 000 дин)	Планиране активности у случају појаве ризика
	Избор	Вероватноћа	Избор	Утицај	3=1*2	Ефекат ризика		
Пад пословних прихода из године у годину	3	Висока вероватноћа	3	Висок утицај	9	Критичан ризик	50.000	Покушава се пронаћи нови канали продаје
Пословање са губитком	3	Висока вероватноћа	3	Висок утицај	9	Критичан ризик		Реорганизација Завода, повећање продаје, оптимизација и смањење трошкова
Раст цена папира као основне сировине	3	Висока вероватноћа	3	Висок утицај	9	Критичан ризик	10.000	утицаће на цене уџбеника, не врши се унапред набавка папира

Датум: 25.11.2021



Кадровски ризици - замена кадрова	2	Умерена вероватноћа	2	Умерен утицај	4	Умерен ризик	0	дописи Влади РС за нова запошљавања, обзиром на забрану
Ризик информационог технологија	2	Умерена вероватноћа	1	Низак утицај	2	Умерен ризик		набавка савремене рачунарске опреме, даља унапређења информационог система, дигитална платформа...
Ризик ликвидности и новчаног тога	2	Умерена вероватноћа	1	Низак утицај	2	Умерен ризик		Завод има орочена средства код банака, којима покрива недостатак новчаних средстава остварених приливима од продаје
Уговорни и правни ризици - регулисање ауторских права	1	Ниска вероватноћа	1	Низак утицај	1	Низак ризик		Одељење правних послова на бази досадашње праксе и искуства решава ову врсту проблема
Ризик конкуренције и законски ризици	3	Висока вероватноћа	3	Висок утицај	9	Критичан ризик		Закон о учбеницима није био наклоњен Заводу, конкуренција је све јача и удео тржишта које контролише Завод пада из године у годину, због неправилних тржишних утакмице

НАПОМЕНА:

Колона "Вероватноћа ризика" се попуњава по следећој шеми избором из падајућег менија:

Број 1 - Ниска вероватноћа

Број 2 - Умерена вероватноћа

Број 3 - Висока вероватноћа

Колона "Утицај ризика" се попуњава по следећој шеми избором из падајућег менија:

Број 1 - Низак утицај

Број 2 - Умерен утицај

Број 3 - Висок утицај

Колона "Укупно" се попуњава аутоматски



4. ПЛАНИРАНИ ПРИХОДИ И РАСХОДИ ЗА 2022.

4.1. Издавачки план

Рекапитуалција Издавачког плана за 2022. годину:

Група наслова	Број наслова	Тираж	% тираж: укупно	Процењена вредност	% вредност: укупно
Основна школа	82	161.600	38,56	36.919.682	26,76
Средња школа	156	174.400	41,62	58.124.064	42,14
Трећи каталог	15	8.700	2,08	3.405.879	2,47
Центар за нискотиражне	130	74.360	17,74	39.491.481	28,63
Укупно	383	419.060	100,00	137.941.106	100,00

Издавачки план за 2022. годину садржи укупно 383 наслова у тиражу од 419.060 примерака и процењене вредности од 137.941.106 динара. Највећа улагања ће бити у производњи уџбеника за средњу школу у тиражу од 174.400 примерака. Оријентациони издавачки план за 2022. годину садржи процењене потребе на основу продаја претходних година. Наслови обухваћени Оријентационим издавачким планом за 2022. 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 2022. годину

План производње за 2022. годину у односу на реализацију 2021. године:

Група наслова	План 2022		Остварење 31.12.2021	
	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж
Основна школа	82	161.600	153	236.362
Средња школа	156	174.400	67	104.481
Трећи каталог	15	8.700	9	6.606
Центар за нискотиражне	130	74.360	129	54.168
Укупно	383	419.060	358	401.617

За пословну 2022. годину планирано је 25 наслова више него у односу на реализовани број наслова у 2021 години. Највише нових наслова и тиража је планирано за издања уџбеника за средњу школу и нискотиражне уџбенике у односу на остварење у 2021 године.



4.1.2 Вредност производње за 2022. годину:

Група наслова	План 2022		Остварење 31.12.2021	
	Број наслова	Вредност	Број наслова	Вредност
Основна школа	82	36.919.682	153	54.000.061
Средња школа	156	58.124.064	67	34.821.447
Трећи каталог	15	3.405.879	9	2.586.119
Центар за нискотиражне	130	39.491.481	129	28.767.813
Укупно	383	137.941.106	358	120.175.440

Електронски уџбеник - 29 наслова, 29 тираж, посечна вредност произв. по ел. уџб. 47.106,12 динара, односно укупно 1.366.078,00 динара.

Вредност производње у 2022 години је планирана у мањем износу од производње остварене у 2021 години, у складу са Издавачким планом за 2022 годину.

Највећа улагања су у издања за средњу школу у износу од 58.124.064,00 динара и националне мањине у износу од 39.491.481,00 динара.

Планирана улагања у издања уџбеника за 2022. годину мања су за 13% 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 2022 години износиће 39.491.481,00 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.

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

4.2. План продаје 2022. године

Група настова	План		Реализација		Индекс			
	2022. године		2021. године					
	Количина 1	Вредност 2	количина 3	Вредност 4	Количина 1 : 3	индекс плана количине	Вредност 2 : 4	индекс количине реализације
Основна школа	505.701	174.040.951,84	389.005	133.877.655,26	130	52	130	51
Средња школа	260.928	112.904.489,30	200.717	86.849.607,15	130	27	130	33
Трећи каталог	47.745	16.710.332,51	43.407	15.191.211,37	110	5	110	6
Националне мањине	78.460	25.836.508,64	71.329	23.487.735,13	110	8	110	9
Наставна средства	9.690	3.303.205,05	8.817	3.002.913,68	110	1	110	1
Трговинска роба	70.139	1.426.135,25	63.765	1.296.486,59	110	7	110	0
Укупно	972.663	334.221.622,59	777.040	263.705.609,18	125	100	127	100

Датум: 25.11.2021

Програм пословања

Страна: 39

У 2022. години планира се укупна продаја од 972.663 примерака књига, од чега највише учбеника за основну и средњу школу, а најмање се планира продаја наслова наставних средстава.

Од укупне продаје Заводових наслова у 2021. години највећу реализацију су имали учбеници за основну школу и за средњу школу, а најмање наслови наставних средстава и трећег каталога. Укупна продаја у 2022. години је више планирана у односу на реализацију у 2021. години што се тиче количине учбеника и вредности. У 2022. години је за 30,00 % више планирана продаја учбеника за основну и средњу школу у односу на реализацију у 2021. години што се тиче количине и вредности.

Јавно предузеће "Завод за учбенике" и даље послује у условима нелојалне тржишне конкуренције. Више пута смо ресорном Министарству просвете, науке и технолошког развоја указивали на неправилности које се јављају на терену у примени наведеног Закона, али је одговор био негативан по нас.

Правни основ за доношење Одлуке о повећању и смањењу цена у складу са Чланом 35. Закона о учбеницима је Статут Завода, чланови 26 и 27. Одлуку доноси директор Завода на предлог Стручног колегијума. **Јавно предузеће Завод за учбенике Београд, не планира да у 2022. години мења малопродајне цене учбеника за основну и средњу школу.**

Сектор за маркетинг и продају сачиниће план перманентне презентације Заводових издања и контаката са директорима, учитељима и наставницима у основним и средњим школама на дневном, недељном, месечном, кварталном и годишњем нивоу. План треба да садржи број школа, ученика по разредима, потенцијални број учбеника за продају, садашњи ниво продаје, као и пројекцију продаје за наредну пословну годину са конкретним задужењима 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 2022. годину.

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

- значајно повећати број запослених на пословима продаје прераспоређивањем запослених у Заводу и/или новим запошљавањем искусних појединаца;

- обезбедити сва неопходна средства за рад - теренска возила, рачунаре, телефоне, каталоге, пропагандни материјал и друга средства за репрезентацију и сл;

- организовати обуку запослених у продаји;
- одредити конкретна задужења за рад у појединим срединама, у складу са специфичностима тих средина;
- нормирати јасан систем плаћања базиран на испуњавању плана са унапред утврђеним коефицијентима за сваки подбачај или повећање плана продаје, и то у висини која неће бити симболична него ће мотивисати на рад и подстицати на конкуренцију;
- комерцијалисти морају стално бити присутни у школама у региону за који су задужени, да све време буду у контакту са директорима, учитељима и наставницима у школама, а само један дан недељно ће проводити у канцеларији ради обављања административних послова и израде и подношења дневних и недељних извештаја о својим активностима, а нарочито у којим школама су били, са киме су контактирали и колику су продају остварили;
- посебно треба интензивирати продају наслова трећег каталога - вануџбеничке литературе факултетима, институтима, стручним и научним удружењима, итд.

Завод мора бити много видљивији у најширој јавности. Сектор за маркетинг и продају направиће посебан план у координацији са Издавачким сектором који ће, поред присутности у најфреквентнијим медијима и контаката 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.

4.3. Планирани биланс стања за 31.12.2022. године

Прилог 5.

БИЛАНС СТАЊА на дан 31.12.2022. године

у 000 динара

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Износ			
			План 31.03.2022.	План 30.06.2022.	План 30.09.2022.	План 31.12.2022.
1	2	3	4	5	6	7
	АКТИВА					
00	А. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	0001				
	Б. СТАЛНА ИМОВИНА					
	(0003 + 0009 + 0017 + 0018 + 0028)	0002	647.361	637.899	628.488	618.035
01	І. НЕМАТЕРИЈАЛНА ИМОВИНА					
	(0004 + 0005 + 0006 + 0007 + 0008)	0003	42.399	41.771	41.142	41.314
010	1. Улагања у развој	0004				
011, 012 и 014	2. Концесије, патенти, лиценце, робне и услужне марке, софтвер и остала нематеријална имовина	0005	22.399	21.771	21.142	21.314
013	3. Гудвил	0006				
015 и 016	4. Нематеријална имовина узета у лизинг и нематеријална имовина у припреми	0007	20.000	20.000	20.000	20.000

Датум: 25.11.2021

017	5. Аванси за нематеријалну имовину	0008				
02	II. НЕКРЕТНИНЕ, ПОСТРОЈЕЊА И ОПРЕМА (0010 + 0011 + 0012 + 0013 + 0014 + 0015 + 0016)	0009	550.582	543.748	536.966	530.341
020, 021 и 022	1. Земљиште и грађевински објекти	0010	472.106	469.243	466.380	463.516
023	2. Постројења и опрема	0011	58.078	54.555	51.083	47.770
024	3. Инвестиционе некретнине	0012	2.845	2.845	2.845	2.845
025 и 027	4. Некретнине, постројења и опрема узети у лизинг и некретнине, постројења и опрема у припреми	0013				
026 и 028	5. Остале некретнине, постројења и опрема и улагања на туђим некретнинама, постројењима и опреми	0014	17.553	17.105	16.658	16.210
029 (део)	6. Аванси за некретнине, постројења и опрему у земљи	0015				
029 (део)	7. Аванси за некретнине, постројења и опрему у иностранству	0016				
03	III. БИОЛОШКА СРЕДСТВА	0017				
04 и 05	IV. ДУГОРОЧНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ И ДУГОРОЧНА ПОТРАЖИВАЊА (0019 + 0020 + 0021 + 0022 + 0023 + 0024 + 0025 + 0026 + 0027)	0018	54.380	52.380	50.380	46.380
040 (део), 041 (део) и 042 (део)	1. Учешћа у капиталу правних лица (осим учешћа у капиталу која се вреднују методом учешћа)	0019	380	380	380	380

Датум: 25.11.2021

040 (део), 041 (део), 042 (део)	2. Учешћа у капиталу која се вреднују методом учешћа	0020				
043, 050 (део) и 051 (део)	3. Дугорочни пласмани матичном, зависним и осталим повезаним лицима и дугорочна потраживања од тих лица у земљи	0021				
044, 050 (део), 051 (део)	4. Дугорочни пласмани матичном, зависним и осталим повезаним лицима и дугорочна потраживања од тих лица у иностранству	0022				
045 (део) и 053 (део)	5. Дугорочни пласмани (дати кредити и зајмови) у земљи	0023				
045 (део) и 053 (део)	6. Дугорочни пласмани (дати кредити и зајмови) у иностранству	0024				
046	7. Дугорочна финансијска улагања (хартије од вредности које се вреднују по амортизованој вредности)	0025				
047	8. Откупљене сопствене акције и откупљени сопствени удели	0026				
048, 052, 054, 055 и 056	9. Остали дугорочни финансијски пласмани и остала дугорочна потраживања	0027	54.000	52.000	50.000	46.000
28 (део) осим 288	V. ДУГОРОЧНА АКТИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0028				
288	В. ОДЛОЖЕНА ПОРЕСКА СРЕДСТВА	0029				
	Г. ОБРТНА ИМОВИНА (0031 + 0037 + 0038 + 0044 + 0048 + 0057+ 0058)	0030	1.009.350	957.100	965.350	841.100

Датум: 25.11.2021

Класа 1, осим групе рачуна 14	I. ЗАЛИХЕ (0032 + 0033 + 0034 + 0035 + 0036)	0031	491.100	512.100	472.100	441.100
10	1. Материјал, резервни делови, алат и ситан инвентар	0032	1.000	1.000	1.000	1.000
11 и 12	2. Недовршена производња и готови производи	0033	487.000	507.000	467.000	437.000
13	3. Роба	0034	3.000	4.000	4.000	3.000
150, 152 и 154	4. Плаћени аванси за залихе и услуге у земљи	0035	100	100	100	100
151, 153 и 155	5. Плаћени аванси за залихе и услуге у иностранству	0036				
14	II. СТАЛНА ИМОВИНА КОЈА СЕ ДРЖИ ЗА ПРОДАЈУ И ПРЕСТАНАК ПОСЛОВАЊА	0037				
20	III. ПОТРАЖИВАЊА ПО ОСНОВУ ПРОДАЈЕ (0039 + 0040 + 0041 + 0042 + 0043)	0038	15.000	30.000	56.000	39.000
204	1. Потраживања од купаца у земљи	0039	11.000	25.000	50.000	35.000
205	2. Потраживања од купаца у иностранству	0040	4.000	5.000	6.000	4.000
200 и 202	3. Потраживања од матичног, зависних и осталих повезаних лица у земљи	0041				
201 и 203	4. Потраживања од матичног, зависних и осталих повезаних лица у иностранству	0042				
206	5. Остала потраживања по основу продаје	0043				

21, 22 и 27	IV. ОСТАЛА КРАТКОРОЧНА ПОТРАЖИВАЊА (0045 + 0046 + 0047)	0044	7.000	3.000	10.000	6.000
21, 22 осим 223 и 224, и 27	1. Остала потраживања	0045	6.415	2.415	9.415	5.415
223	2. Потраживања за више плаћен порез на добитак	0046				
224	3. Потраживања по основу преплаћених осталих пореза и доприноса	0047	585	585	585	585
23	V. КРАТКОРОЧНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ (0049 + 0050 + 0051 + 0052 + 0053 + 0054 + 0055 + 0056)	0048	313.000	223.000	186.000	145.000
230	1. Краткорочни кредити и пласмани - матично и зависна правна лица	0049				
231	2. Краткорочни кредити и пласмани - остала повезана правна лица	0050				
232, 234 (део)	3. Краткорочни кредити, зајмови и пласмани у земљи	0051				
233, 234 (део)	4. Краткорочни кредити, зајмови и пласмани у иностранству	0052				
235	5. Хартије од вредности које се вреднују по амортизованој вредности	0053				
236 (део)	6. Финансијска средства која се вреднују по фер вредности кроз Биланс успеха	0054				
237	7. Откупљене сопствене акције и откупљени сопствени удели	0055				

Датум: 25.11.2021



236 (део), 238 и 239	8. Остали краткорочни финансијски пласмани	0056	313.000	223.000	186.000	145.000
24	VI. ГОТОВИНА И ГОТОВИНСКИ ЕКВИВАЛЕНТИ	0057	181.750	187.500	239.750	208.500
28 (део), осим 288	VII. КРАТКОРОЧНА АКТИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0058	1.500	1.500	1.500	1.500
	Д. УКУПНА АКТИВА = ПОСЛОВНА ИМОВИНА (0001 + 0002 + 0029 + 0030)	0059	1.656.711	1.594.999	1.593.838	1.459.135
88	Б. ВАНБИЛАНСНА АКТИВА	0060				
	ПАСИВА					
	А. КАПИТАЛ					
	(0402 + 0403 + 0404 + 0405 + 0406 - 0407 + 0408 + 0411 - 0412) ≥ 0	0401	1.498.063	1.439.405	1.465.233	1.335.383
30, осим 306	I. ОСНОВНИ КАПИТАЛ	0402	2.155.315	2.155.315	2.155.315	2.155.315
31	II. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	0403				
306	III. ЕМИСИОНА ПРЕМИЈА	0404				
32	IV. РЕЗЕРВЕ	0405	110.013	110.013	110.013	110.013
330 и потражни салдо рачуна 331,332, 333, 334, 335, 336 и 337	V. ПОЗИТИВНЕ РЕВАЛОРИЗАЦИОНЕ РЕЗЕРВЕ И НЕРЕАЛИЗОВАНИ ДОБИЦИ ПО ОСНОВУ ФИНАНСИЈСКИХ СРЕДСТАВА И ДРУГИХ КОМПОНЕНТИ ОСТАЛОГ СВЕОБУХВАТНОГ РЕЗУЛТАТА	0406				

дуговни салдо рачуна 331, 332, 333, 334, 335, 336 и 337	VI. НЕРЕАЛИЗОВАНИ ГУБИЦИ ПО ОСНОВУ ФИНАНСИЈСКИХ СРЕДСТАВА И ДРУГИХ КОМПОНЕНТИ ОСТАЛОГ СВЕОБУХВАТНОГ РЕЗУЛТАТА	0407				
34	VII. НЕРАСПОРЕЂЕНИ ДОБИТАК (0409 + 0410)	0408	88.853	88.853	88.853	88.853
340	1. Нераспоређени добитак ранијих година	0409	88.853	88.853	88.853	88.853
341	2. Нераспоређени добитак текуће године	0410				
	VIII. УЧЕШЋА БЕЗ ПРАВА КОНТРОЛЕ	0411				
35	IX. ГУБИТАК (0413 + 0414)	0412	856.118	914.776	888.948	1.018.798
350	1. Губитак ранијих година	0413	762.461	762.461	762.461	762.461
351	2. Губитак текуће године	0414	93.657	152.315	126.487	256.337
	Б. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И ДУГОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0416 + 0420 + 0428)	0415	75.000	73.000	71.000	74.000
40	I. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА (0417+0418+0419)	0416	75.000	73.000	71.000	74.000
404	1. Резервисања за накнаде и друге бенефиције запослених	0417	75.000	73.000	71.000	74.000
400	2. Резервисања за трошкове у гарантном року	0418				



40, осим 400 и 404	3. Остала дугорочна резервисања	0419				
41	II. ДУГОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0421 + 0422 + 0423 + 0424 + 0425 + 0426 + 0427)	0420	0	0	0	0
410	1. Обавезе које се могу конвертовати у капитал	0421				
411 (део) и 412 (део)	2. Дугорочни кредити и остале дугорочне обавезе према матичном, зависним и осталим повезаним лицима у земљи	0422				
411 (део) и 412 (део)	3. Дугорочни кредити и остале дугорочне обавезе према матичном, зависним и осталим повезаним лицима у иностранству	0423				
414 и 416 (део)	4. Дугорочни кредити, зајмови и обавезе по основу лизинга у земљи	0424				
415 и 416 (део)	5. Дугорочни кредити, зајмови и обавезе по основу лизинга у иностранству	0425				
413	6. Обавезе по емитованим хартијама од вредности	0426				
419	7. Остале дугорочне обавезе	0427				
49 (део), осим 498 и 495 (део)	III. ДУГОРОЧНА ПАСИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0428				
498	В. ОДЛОЖЕНЕ ПОРЕСКЕ ОБАВЕЗЕ	0429				
495 (део)	Г. ДУГОРОЧНИ ОДЛОЖЕНИ ПРИХОДИ И ПРИМЉЕНЕ ДОНАЦИЈЕ	0430				

Датум: 25.11.2021



	Д. КРАТКОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0432 + 0433 + 0441 + 0442 + 0449 + 0453 + 0454)	0431	83.648	82.594	57.605	49.752
467	I. КРАТКОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА	0432				
42, осим 427	II. КРАТКОРОЧНЕ ФИНАНСИЈСКЕ ОБАВЕЗЕ (0434 + 0435 + 0436 + 0437 + 0438 + 0439 + 0440)	0433	5.000	7.500	7.500	10.000
420 (део) и 421 (део)	1. Обавезе по основу кредита према матичном, зависним и осталим повезаним лицима у земљи	0434				
420 (део) и 421 (део)	2. Обавезе по основу кредита према матичном, зависним и осталим повезаним лицима у иностранству	0435				
422 (део), 424 (део), 425 (део), и 429 (део)	3. Обавезе по основу кредита и зајмова од лица која нису домаће банке	0436	5.000	7.500	7.500	10.000
422 (део), 424 (део), 425 (део) и 429 (део)	4. Обавезе по основу кредита од домаћих банака	0437				
423, 424 (део), 425 (део) и 429 (део)	5. Кредити, зајмови и обавезе из иностранства	0438				
426	6. Обавезе по краткорочним хартијама од вредности	0439				
428	7. Обавезе по основу финансијских деривата	0440				
430	III. ПРИМЉЕНИ АВАНСИ, ДЕПОЗИТИ И КАУЦИЈЕ	0441	12.000	14.000	10.000	10.000



43, осим 430	IV. ОБАВЕЗЕ ИЗ ПОСЛОВАЊА (0443 + 0444 + 0445 + 0046 + 0447 + 0448)	0442	42.000	31.000	9.000	5.000
431 и 433	1. Обавезе према добављачима - матична, зависна правна лица и остала повезана лица у земљи	0443				
432 и 434	2. Обавезе према добављачима - матична, зависна правна лица и остала повезана лица у иностранству	0444				
435	3. Обавезе према добављачима у земљи	0445	42.000	31.000	9.000	5.000
436	4. Обавезе према добављачима у иностранству	0446				
439 (део)	5. Обавезе по меницама	0447				
439 (део)	6. Остале обавезе из пословања	0448				
44,45,46, осим 467, 47 и 48	V. ОСТАЛЕ КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0450 + 0451 + 0452)	0449	23.500	28.500	29.500	23.500
44, 45 и 46 осим 467	1. Остале краткорочне обавезе	0450	20.000	22.000	20.000	20.000
47,48 осим 481	2. Обавезе по основу пореза на додату вредност и осталих јавних прихода	0451	3.500	6.500	9.500	3.500
481	3. Обавезе по основу пореза на добитак	0452				
427	VI. ОБАВЕЗЕ ПО ОСНОВУ СРЕДСТАВА НАМЕЊЕНИХ ПРОДАЈИ И СРЕДСТАВА ПОСЛОВАЊА КОЈЕ ЈЕ ОБУСТАВЉЕНО	0453				

Датум:25.11.2021



49 (део) осим 498	VII. КРАТКОРОЧНА ПАСИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0454	1.148	1.594	1.605	1.252
	Б. ГУБИТАК ИЗНАД ВИСИНЕ КАПИТАЛА $(0415 + 0429 + 0430 + 0431 - 0059) \geq 0 = 0407 + 0412 - 0402 - 0403 - 0404 - 0405 - 0406 - 0408 - 0411) \geq 0$	0455				
	Е. УКУПНА ПАСИВА $(0401 + 0415 + 0429 + 0430 + 0431 - 0455)$	0456	1.656.711	1.594.999	1.593.838	1.459.135
89	Ж. ВАНБИЛАНСНА ПАСИВА	0457				

4.4. Планирани биланс успеха за 31.12.2022. године
БИЛАНС УСПЕХА за период 01.01 - 31.12.2022. године
Прилог 5а

у 000 динара

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Износ			
			План 01.01- 31.03.2022.	План 01.01- 30.06.2022.	План 01.01- 30.09.2022.	План 01.01- 31.12.2022.
1	2	3	4	5	6	7
	А. ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ (1002 + 1005 + 1008 + 1009 - 1010 + 1011 + 1012)	1001	44.100	128.200	297.300	310.622
60	I. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ РОБЕ (1003 + 1004)	1002	2.000	4.000	6.000	8.000
600, 602 и 604	1. Приходи од продаје робе на домаћем тржишту	1003	2.000	4.000	6.000	8.000
601, 603 и 605	2. Приходи од продаје роба на иностраном тржишту	1004				
61	II. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ ПРОИЗВОДА И УСЛУГА (1006 + 1007)	1005	30.000	90.000	295.000	334.222
610, 612 и 614	1. Приходи од продаје производа и услуга на домаћем тржишту	1006	30.000	90.000	290.000	328.222
611, 613 и 615	2. Приходи од продаје производа и услуга на иностраном тржишту	1007			5.000	6.000
62	III. ПРИХОДИ ОД АКТИВИРАЊА УЧИНАКА И РОБЕ	1008	1.000	2.000	3.000	4.000
630	IV. ПОВЕЋАЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА	1009	10.000	30.000		
631	V. СМАЊЕЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА	1010			10.000	40.000
64 и 65	VI. ОСТАЛИ ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ	1011	1.100	2.200	3.300	4.400
68, осим 683, 685 и 686	VII. ПРИХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ИМОВИНЕ (ОСИМ ФИНАНСИЈСКЕ)	1012				

Датум: 25.11.2021

Програм пословања

Страна: 53

	Б. ПОСЛОВНИ РАСХОДИ (1014 + 1015 + 1016 + 1020 + 1021 + 1022 + 1023 + 1024)	1013	137.302	279.605	421.907	564.209
50	I. НАБАВНА ВРЕДНОСТ ПРОДАТЕ РОБЕ	1014	500	1.000	1.500	2.000
51	II. ТРОШКОВИ МАТЕРИЈАЛА, ГОРИВА И ЕНЕРГИЈЕ	1015	5.000	10.000	15.000	20.000
52	III. ТРОШКОВИ ЗАРАДА, НАКНАДА ЗАРАДА И ОСТАЛИ ЛИЧНИ РАСХОДИ (1017 + 1018 + 1019)	1016	94.802	189.605	284.407	379.209
520	1. Трошкови зарада и накнада зарада	1017	65.825	131.651	197.476	263.301
521	2. Трошкови пореза и доприноса на зараде и накнаде зарада	1018	10.960	21.920	32.880	43.840
52, осим 520 и 521	3. Остали лични расходи и накнаде	1019	18.017	36.034	54.051	72.068
540	IV. ТРОШКОВИ АМОРТИЗАЦИЈЕ	1020	8.000	16.000	24.000	32.000
58, осим 583, 585 и 586	V. РАСХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ИМОВИНЕ (ОСИМ ФИНАНСИЈСКЕ)	1021				
53	VI. ТРОШКОВИ ПРОИЗВОДНИХ УСЛУГА	1022	25.000	55.000	85.000	115.000
54, осим 540	VII. ТРОШКОВИ РЕЗЕРВИСАЊА	1023				
55	VIII. НЕМАТЕРИЈАЛНИ ТРОШКОВИ	1024	4.000	8.000	12.000	16.000
	В. ПОСЛОВНИ ДОБИТАК (1001 - 1013) ≥ 0	1025				
	Г. ПОСЛОВНИ ГУБИТАК (1013 - 1001) ≥ 0	1026	93.202	151.405	124.607	253.587
	Д. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ (1028 + 1029 + 1030 + 1031)	1027	600	1.200	1.800	2.500
660 и 661	I. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ ИЗ ОДНОСА СА МАТИЧНИМ, ЗАВИСНИМ И ОСТАЛИМ ПОВЕЗАНИМ ЛИЦИМА	1028				
662	II. ПРИХОДИ ОД КАМАТА	1029	600	1.200	1.800	2.500

Датум: 25.11.2021



663 и 664	III. ПОЗИТИВНЕ КРУСНЕ РАЗЛИКЕ И ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ	1030				
665 и 669	IV. ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ	1031				
	Б. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1033 + 1034 + 1035 + 1036)	1032	55	110	180	250
560 и 561	I. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ ИЗ ОДНОСА СА МАТИЧНИМ, ЗАВИСНИМ И ОСТАЛИМ ПОВЕЗАНИМ ЛИЦИМА	1033	40	80	130	180
562	II. РАСХОДИ КАМАТА	1034	5	10	20	30
563 и 564	III. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И НЕГАТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ	1035	10	20	30	40
565 и 569	IV. ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ	1036				
	Е. ДОБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1027 - 1032) ≥ 0	1037	545	1.090	1.620	2.250
	Ж. ГУБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1032 - 1027) ≥ 0	1038				
683, 685 и 686	З. ПРИХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ФИНАНСИЈСКЕ ИМОВИНЕ КОЈА СЕ ИСКАЗУЈЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	1039				
583, 585 и 586	И. РАСХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ФИНАНСИЈСКЕ ИМОВИНЕ КОЈА СЕ ИСКАЗУЈЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	1040				
67	Ј. ОСТАЛИ ПРИХОДИ	1041	1.500	3.000	4.000	5.000
57	К. ОСТАЛИ РАСХОДИ	1042	2.500	5.000	7.500	10.000
	Л. УКУПНИ ПРИХОДИ (1001 + 1027 + 1039 + 1041)	1043	46.200	132.400	303.100	318.122
	Љ. УКУПНИ РАСХОДИ (1013 + 1032 + 1040 + 1042)	1044	139.857	284.715	429.587	574.459

Датум: 25.11.2021



	М. ДОБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1043 - 1044) ≥ 0	1045				
	Н. ГУБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1044 - 1043) ≥ 0	1046	93.657	152.315	126.487	256.337
69-59	Њ. ПОЗИТИВАН НЕТО ЕФЕКАТ НА РЕЗУЛТАТ ПО ОСНОВУ ДОБИТКА ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА, ПРОМЕНА РАЧУНОВОДСТВЕНИХ ПОЛИТИКА И ИСПРАВКИ ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА	1047				
59- 69	О. НЕГАТИВАН НЕТО ЕФЕКАТ НА РЕЗУЛТАТ ПО ОСНОВУ ГУБИТКА ПОСЛОВАЊА КОЈЕ СЕ ОБУСТАВЉА, ПРОМЕНА РАЧУНОВОДСТВЕНИХ ПОЛИТИКА И ИСПРАВКИ ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА	1048				
	П. ДОБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1045 - 1046 + 1047 - 1048) ≥ 0	1049				
	Р. ГУБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1046 - 1045 + 1048 - 1047) ≥ 0	1050	93.657	152.315	126.487	256.337
	С. ПОРЕЗ НА ДОБИТАК					
721	I. ПОРЕСКИ РАСХОД ПЕРИОДА	1051				
722 дуг. салдо	II. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИХ РАСХОДИ ПЕРИОДА	1052				
722 пот. салдо	III. ОДЛОЖЕНИ ПОРЕСКИ ПРИХОДИ ПЕРИОДА	1053				
723	Т. ИСПЛАЋЕНА ЛИЧНА ПРИМАЊА ПОСЛОДАВЦА	1054				
	Ћ. НЕТО ДОБИТАК (1049 - 1050 - 1051 - 1052 + 1053 - 1054) ≥ 0	1055				
	У. НЕТО ГУБИТАК (1050 - 1049 + 1051 + 1052 - 1053 + 1054) ≥ 0	1056	93.657	152.315	126.487	256.337
	I. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА УЧЕШЋИМА БЕЗ ПРАВА КОНТРОЛЕ	1057				

Датум:25.11.2021



	II. НЕТО ДОБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАТИЧНОМ ПРАВНОМ ЛИЦУ	1058				
	III. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА УЧЕШЋИМА БЕЗ ПРАВА КОНТРОЛЕ	1059				
	IV. НЕТО ГУБИТАК КОЈИ ПРИПАДА МАТИЧНОМ ПРАВНОМ ЛИЦУ	1060				
	V. ЗАРАДА ПО АКЦИЈИ					
	1. Основна зарада по акцији	1061				
	2. Умањена (разводњена) зарада по акцији	1062				

4.5. Планирани извештај о токовима новчане готовине план 01.01.-31.12.2022

Прилог 56

ИЗВЕШТАЈ О ТОКОВИМА ГОТОВИНЕ
 у периоду од 01.01. до 31.12.2022. године

у 000 динара

ПОЗИЦИЈА	АОП	Износ			
		План 01.01-31.03.2022.	План 01.01-30.06.2022.	План 01.01-30.09.2022.	План 01.01-31.12.2022.
1	2	3	4	5	6
А. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ ПОСЛОВНИХ АКТИВНОСТИ					
I. Приливи готовине из пословних активности (1 до 4)	3001	45.000	87.000	259.500	341.500
1. Продаја и примљени аванси у земљи	3002	41.000	82.000	250.000	330.000
2. Продаја и примљени аванси у иностранству	3003			3.500	4.500
3. Примљене камате из пословних активности	3004				
4. Остали приливи из редовног пословања	3005	4.000	5.000	6.000	7.000
II. Одливи готовине из пословних активности (1 до 8)	3006	123.000	255.000	411.000	570.000
1. Исплате добављачима и дати аванси у земљи	3007	32.000	77.000	140.000	170.000
2. Исплате добављачима и дати аванси у иностранству	3008				
3. Зараде, накнаде зарада и остали лични расходи	3009	87.000	172.000	257.000	380.000
4. Плаћене камате у земљи	3010				
5. Плаћене камате у иностранству	3011				

Датум: 25.11.2021

Програм пословања

Страна: 58

6. Порез на добитак	3012				
7. Одливи по основу осталих јавних прихода	3013	4.000	6.000	14.000	20.000
8. Остали одливи из пословних активности	3014				
III. Нето прилив готовине из пословних активности (I - II)	3015				
IV. Нето одлив готовине из пословних активности (II - I)	3016	78.000	168.000	151.500	228.500
Б. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ИНВЕСТИРАЊА					
I. Приливи готовине из активности инвестирања (1 до 5)	3017	52.750	145.500	185.250	228.000
1. Продаја акција и удела	3018				
2. Продаја нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3019				
3. Остали финансијски пласмани	3020	52.000	144.000	183.000	225.000
4. Примљене камате из активности инвестирања	3021	750	1.500	2.250	3.000
5. Примљене дивиденде	3022				
II. Одливи готовине из активности инвестирања (1 до 3)	3023	2.000	4.000	10.000	10.000
1. Куповина акција и удела	3024				
2. Куповина нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3025	2.000	4.000	10.000	10.000
3. Остали финансијски пласмани	3026				
III. Нето прилив готовине из активности инвестирања (I - II)	3027	50.750	141.500	175.250	218.000

Датум: 25.11.2021

Програм пословања

Страна: 59



IV. Нето одлив готовине из активности инвестирања (II - I)	3028				
V. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ФИНАНСИРАЊА					
I. Приливи готовине из активности финансирања (1 до 7)	3029	5.000	10.000	12.000	15.000
1. Увећање основног капитала	3030				
2. Дугорочни кредити у земљи	3031				
3. Дугорочни кредити у иностранству	3032				
4. Краткорочни кредити у земљи	3033				
5. Краткорочни кредити у иностранству	3034				
6. Остале дугорочне обавезе	3035				
7. Остале краткорочне обавезе	3036	5.000	10.000	12.000	15.000
II. Одливи готовине из активности финансирања (1 до 8)	3037	0	0	0	0
1. Откуп сопствених акција и удела	3038				
2. Дугорочни кредити у земљи	3039				
3. Дугорочни кредити у иностранству	3040				
4. Краткорочни кредити у земљи	3041				
5. Краткорочни кредити у иностранству	3042				
6. Остале обавезе	3043				
7. Финансијски лизинг	3044				

Датум: 25.11.2021



8. Исплаћене дивиденде	3045				
III. Нето прилив готовине из активности финансирања (I - II)	3046	5.000	10.000	12.000	15.000
IV. Нето одлив готовине из активности финансирања (II - I)	3047				
Г. СВЕГА ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3001 + 3017 + 3029)	3048	102.750	242.500	456.750	584.500
Д. СВЕГА ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3006 + 3023 + 3037)	3049	125.000	259.000	421.000	580.000
Б. НЕТО ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3048 - 3049) ≥ 0	3050			35.750	4.500
Е. НЕТО ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3049 - 3048) ≥ 0	3051	22.250	16.500		
Ж. ГОТОВИНА НА ПОЧЕТКУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА	3052	204.000	204.000	204.000	204.000
З. ПОЗИТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ ПО ОСНОВУ ПРЕРАЧУНА ГОТОВИНЕ	3053				
И. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ ПО ОСНОВУ ПРЕРАЧУНА ГОТОВИНЕ	3054				
Ј. ГОТОВИНА НА КРАЈУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА	3055	181.750	187.500	239.750	208.500
(3050 - 3051 + 3052 + 3053 - 3054)					

5. ПЛАНИРАНИ ГУБИТАК И НАЧИН ПОКРИЋА ГУБИТКА ЗА 2022 ГОДИНУ

Планиран је губитак за 2022. годину у износу од 256.337.000,00 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 су покривени из нераспоређене добити ранијих година. Добит из 2015. године у износу од 2.532.785,75 динара уплаћен је у Буџет РС 12.10.2016. године.

Губитак из 2018. године у износу од од 257.120.329,42 динара такође је покривен из нераспоређене добити.

Губици остварени пословањем у 2019, 2020 и 2021. години остају непокривени до даљњег, јер нема више нераспоређене добити ранијих година.

5.1. Субвенције

Завод за уџбенике нема субвенције.

6. ПОЛИТИКА ЗАРАДА И ЗАПОШЉАВАЊА

6.1. Трошкови запослених и план за 2022. годину

6.1.1. ТРОШКОВИ ЗАПОСЛЕНИХ

Прилог 7.

у динарима

Р.бр.	Трошкови запослених	План 01.01-31.12.2021.	Реализација (процена) 01.01-31.12.2021.	План 01.01-31.03.2022.	План 01.01-30.06.2022.	План 01.01-30.09.2022.	План 01.01-31.12.2022.
1.	Маса НЕТО зарада (зарада по одбитку припадајућих пореза и доприноса на терет запосленог)	178.725.918	168.478.703	46.127.809	92.255.618	138.383.427	184.511.236
2.	Маса БРУТО 1 зарада (зарада са припадајућим порезом и доприносима на терет запосленог)	254.958.514	239.627.251	65.825.366	131.650.732	197.476.098	263.301.464
3.	Маса БРУТО 2 зарада (зарада са припадајућим порезом и доприносима на терет послодавца)	297.409.118	279.525.188	76.863.850	153.439.648	229.736.686	305.824.654
4.	Број запослених по кадровској евиденцији - УКУПНО*	215	213	222	221	219	218
4.1.	- на неодређено време	208	204	213	212	210	209
4.2.	- на одређено време	7	9	9	9	9	9
5	Накнаде по уговору о делу	2.500.000	2.500.000	750.000	1.500.000	2.250.000	3.000.000
6	Број прималаца накнаде по уговору о делу*	3	3	5	5	5	5

Датум: 25.11.2021

Програм пословања

Страна: 63

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	208	416	624	832
9	Накнаде по уговору о привременим и повременим пословима	2.500.000	2.500.000	750.000	1.500.000	2.250.000	3.000.000
10	Број прималаца накнаде по уговору о привременим и повременим пословима*	2	3	5	5	5	5
11	Накнаде физичким лицима по основу осталих уговора	900.000	700.000	200.000	400.000	600.000	800.000
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	4.567.896	4.567.896	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	3.000.000	2.500.000	625.000	1.250.000	1.875.000	2.500.000
21	Накнаде трошкова на службеном путу	1.000.000	500.000	125.000	250.000	375.000	500.000
22	Отпремнина за одлазак у пензију	3.000.000	3.000.000	1.250.000	2.500.000	3.500.000	5.000.000
23	Број прималаца отпремнине	4	4	1	2	4	5
24	Јубиларне награде	5.000.000	5.000.000	650.000	3.000.000	4.500.000	5.500.000

25	Број прималаца јубиларних награда	19	20	2	8	10	14
26	Смештај и исхрана на терену	1.000.000	700.000	175.000	350.000	525.000	700.000
27	Помоћ радницима и породици радника	3.000.000	1.800.000	500.000	1.000.000	1.500.000	2.000.000
28	Стипендије						
29	Остале накнаде трошкова запосленима и осталим физичким лицима	40.000.000					
30	Трошкови стручног усавшавања запослених	50					

* број запослених/прималаца/чланова последњег дана извештајног периода

** позиције од 5 до 29 које се исказују у новчаним јединицама приказати у бруто износу

Накнаде по уговору о привременим и повременим пословима као и накнаде по уговору о делу су повећане у односу на 2021. годину због ангажовања сарадника на изради електронских издања.

Планирана маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2021. годину

6.1.2. 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

Датум: 25.11.2021

Програм пословања

Страна: 66

6.1.3. Исплаћена 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	210	19.992.116	95.201	204	18.888.181	92.589				6	1.103.935	183.989
II	207	19.743.344	95.378	201	18.686.001	92.965				6	1.057.343	176.224
III	206	19.922.541	96.711	200	18.740.166	93.701				6	1.182.375	197.063
IV	207	19.574.174	94.561	198	18.187.007	91.854	3	209.174	69.725	6	1.177.993	196.332
V	204	19.518.354	95.678	195	18.128.746	92.968	3	217.350	72.450	6	1.172.258	195.376
VI	203	19.783.859	97.457	194	18.386.654	94.777	3	212.611	70.870	6	1.184.594	197.432
VII	202	19.506.721	96.568	193	18.099.335	93.779	3	235.968	78.656	6	1.171.418	195.236
VIII	206	19.646.521	95.371	196	18.122.942	92.464	4	368.322	92.081	6	1.155.257	192.543
IX	208	20.014.236	96.222	198	18.472.564	93.296	4	402.485	100.621	6	1.139.187	189.865
X	208	19.881.684	95.585	198	18.424.873	93.055	4	344.864	86.216	6	1.111.947	185.325
XI	214	21.071.082	98.463	204	19.437.700	95.283	4	446.180	111.545	6	1.187.202	197.867
XII	213	20.972.619	98.463	203	19.339.237	95.267	4	446.180	111.545	6	1.187.202	197.867
УКУПНО	2.488	239.627.251	1.155.660	2.384	222.913.406	1.121.997	32	2.883.134	793.709	72	13.830.711	2.305.119
ПРОСЕК	207	19.968.938	96.305	199	18.576.117	93.500	4	320.348	88.190	6	1.152.560	192.093

*старозапослени у 2021. години су они запослени који су били у радном односу у децембру 2020. године

6.2. Планирана маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2022. годину

6.2.1. Планирана маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2022. годину - Бруто 1

Прилог 11.

у динарима

План по месецима 2022.	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	223	22.080.122	99.014	207	19.862.774	95.955	10	1.025.398	102.540	6	1.191.950	198.658
II	223	22.080.122	99.014	207	19.862.774	95.955	10	1.025.398	102.540	6	1.191.950	198.658
III	222	22.016.122	99.172	206	19.798.774	96.111	10	1.025.398	102.540	6	1.191.950	198.658
IV	222	22.016.122	99.172	206	19.798.774	96.111	10	1.025.398	102.540	6	1.191.950	198.658
V	221	21.956.122	99.349	205	19.738.774	96.287	10	1.025.398	102.540	6	1.191.950	198.658
VI	221	21.956.122	99.349	205	19.738.774	96.287	10	1.025.398	102.398	6	1.191.950	198.658
VII	221	21.956.122	99.349	205	19.738.774	96.287	10	1.025.398	102.540	6	1.191.950	198.658
VIII	220	21.896.122	99.528	204	19.678.774	96.465	10	1.025.398	102.540	6	1.191.950	198.658
IX	219	21.836.122	99.708	203	19.618.774	96.644	10	1.025.398	102.540	6	1.191.950	198.658
X	219	21.836.122	99.708	203	19.618.774	96.644	10	1.025.398	102.540	6	1.191.950	198.658
XI	219	21.836.122	99.708	203	19.618.774	96.644	10	1.025.398	102.540	6	1.191.950	198.658
XII	218	21.836.122	100.166	202	19.618.774	97.123	10	1.025.398	102.540	6	1.191.950	198.658
УКУПНО	2.648	263.301.464	1.193.237	2.456	236.693.288	1.156.512	120	12.304.776	1.230.480	72	14.303.400	2.383.900
ПРОСЕК	221	21.941.789	99.436	205	19.724.441	96.376	10	1.025.398	102.540	6	1.191.950	198.658

*старозапослени у 2022. години су они запослени који су били у радном односу у предузећу у децембру 2021. године.

** Маса за зараде планирана за укупан фонд радних сати а на основу уговорене бруто зараде увећане за минули рад и 0,4% на годишњем нивоу.

*** У децембру месецу 2022. године према плану број запослених који прима зараду за месец децембар је 218.

Датум:25.11.2021

Програм пословања

Страна: 68

6.2.2. Планирана маса за зараде увећана за доприносе на зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2022. годину - Бруто 2
Прилог 11.

у динарима

План по месецима 2022.	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	223	25.646.062	115.005	207	23.070.612	111.452	10	1.191.000	119.100	6	1.384.450	230.742
II	223	25.646.062	115.005	207	23.070.612	111.452	10	1.191.000	119.100	6	1.384.450	230.742
III	222	25.571.726	115.188	206	22.996.276	111.632	10	1.191.000	119.100	6	1.384.450	230.742
IV	222	25.571.726	115.188	206	22.996.276	111.632	10	1.191.000	119.100	6	1.384.450	230.742
V	221	25.502.036	115.394	205	22.926.586	111.837	10	1.191.000	119.100	6	1.384.450	230.742
VI	221	25.502.036	115.394	205	22.926.586	111.837	10	1.191.000	119.100	6	1.384.450	230.742
VII	221	25.502.036	115.394	205	22.926.586	111.837	10	1.191.000	119.100	6	1.384.450	230.742
VIII	220	25.432.346	115.602	204	22.856.896	112.044	10	1.191.000	119.100	6	1.384.450	230.742
IX	219	25.362.656	115.811	203	22.787.206	112.252	10	1.191.000	119.100	6	1.384.450	230.742
X	219	25.362.656	115.811	203	22.787.206	112.252	10	1.191.000	119.100	6	1.384.450	230.742
XI	219	25.362.656	115.811	203	22.787.206	112.252	10	1.191.000	119.100	6	1.384.450	230.742
XII	218	25.362.656	116.342	202	22.787.206	112.808	10	1.191.000	119.100	6	1.384.450	230.742
УКУПНО	2.648	305.824.654	1.385.945	2.456	274.919.254	1.343.289	120	14.292.000	1.429.200	72	16.613.400	2.768.900
ПРОСЕК	221	25.485.388	115.495	205	22.909.938	111.941	10	1.191.000	119.100	6	1.384.450	230.742

*старозапослени у 2022. години су они запослени који су били у радном односу у предузећу у децембру 2021. године

Маса зарада старозапослених су увећане само за минули рад. Маса новозапослених је увећана за ангажовање запослених са високом стручном спремом по одласу запослених у страосну пензију. Маса зарада пословодства није увећана.

6.2.3. Распон исплаћених и планираних зарада

Прилог 11а

у динарима

		Исплаћена у 2021. години		Планирана у 2022. години	
		Бруто 1	Нето	Бруто 1	Нето
Запослени без пословодства	Најнижа зарада	45386	31816	45386	31816
	Највиша зарада	149626	104888	149626	104888
Пословодство	Најнижа зарада	159601	111880	159601	111880
	Највиша зарада	243956	171013	243956	171013

За распон исплаћених и планираних зарада узета је основна зарада без минулог рада, топлог оброка и регреса. Завод није повећавао основну зараду запослених у 2021. години и тако је и планирано за 2022. годину.

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
Накнаде Надзорног одбора / Скупштине у нето износу

Прилог 12.

у динарима

Месец	Надзорни одбор / Скупштина 2021. година				Надзорни одбор / Скупштина план 2022. 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
Накнаде Надзорног одбора / Скупштине у бруто износу
Прилог 12.

у динарима

Месец	Надзорни одбор / Скупштина реализација 2021. година				Надзорни одбор / Скупштина план 2022. 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

ДИНАМИКА ЗАПОШЉАВАЊА

Прилог 10.

Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова	Број запослених	Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова	Број запослених
	Стање на дан 31.12.2021. године	213		Стање на дан 30.06.2022. године	221
	Одлив кадрова у периоду 01.01.-31.03.2022.	1		Одлив кадрова у периоду 01.07.-30.09.2022.	2
1	Старосна пензија	1	1	Старосна пензија	2
2			2		
3			3		
4			4		
	Пријем кадрова у периоду 01.01.-31.03.2022.	10		Пријем кадрова у периоду 01.07.-30.09.2022.	
1	Радни однос на неодређено време	10	1		
2			2		
	Стање на дан 31.03.2022. године	222		Стање на дан 30.09.2022. године	219
Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова	Број запослених	Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова	Број запослених
	Стање на дан 31.03.2022. године	222		Стање на дан 30.09.2022. године	219
	Одлив кадрова у периоду 01.04.-30.06.2022.	1		Одлив кадрова у периоду 01.10.-31.12.2022.	1
1	Старосна пензија	1	1	Старосна пензија	1
2			2		
3			3		
4			4		
	Пријем кадрова у периоду 01.04.-30.06.2022.			Пријем кадрова у периоду 01.10.-31.12.2022.	
1			1		
2			2		
	Стање на дан 30.06.2022. године	221		Стање на дан 31.12.2022. године	218



6.4.1. Динамика запошљавања

Предузеће планира да у 2022. години заснује радни однос на неодређено време са десет лица, висока стручна спрема и средња стручна спрема. У старосну пензију одлази петоро запослених док петоро запослених испуњава један од услова за одлазак у пензију.

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

Прилог 8.

Назив сектора	Име и презиме руководиоца	Број запослених у сектору
Издавачки сектор	Весна Пајевић	48
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Соња Павловић	24
Сектор финансија	Лепосава Рајковић	14
Сектор за маркетинг и продају	Милан Васић	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 уцбенике", Београд. Образовао је радни тим који се обратио стручној служби у Сектору за правне послове и људске ресурсе са одређеним захтевима, након чега је стручна служба започела активности на припремању услова за израду новог акта о организацији и систематизацији послова. Стручна служба је успоставила критеријуме који треба да буду задовољени приликом израде новог акта о организацији и систематизације послова, а то су:

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



2) начело функционалности (подразумева успостављање организације вршења послова у складу са њиховом природом, начином обављања и њиховом мјеђусобном функционалном повезаношћу, обезбеђивање остваривања пуне запослености свих извршилаца на одговарајући начин према врсти, сложености и обиму послова);

3) начело доступности права (организација рада треба да буде успостављена на начин којим се у највећој могућој мери, омогућава максимално извршавање закона и задовољавање потреба запослених). У вези са наведеним стручна служба припрема упит који ће директор Завода упутити директорима сектора који су задужени за предлагање у свом сектору.

Директор Завода ће, на основу прикупљених података и образложених предлога директора сектора, у 2022. 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

Прилог 9.

Редни број	Опис	Запослени		Надзорни одбор/Скупштина	
		Број на дан 31.12.2021.	Број на дан 31.12.2022.	Број на дан 31.12.2021.	Број на дан 31.12.2022.
1	ВСС	105	107	5	5
2	ВС	19	19		
3	ВКВ	9	8		
4	ССС	63	67		
5	КВ	15	15		
6	ПК				
7	НК	2	2		
УКУПНО		213	218	5	5

Планирани број запослених по годинама старости



Старосна структура

Прилог 9а

Редни број	Опис	Број запослених 31.12.2021.	Број запослених 31.12.2022.
1	До 30 година	7	7
2	30 до 40	22	27
3	40 до 50	78	83
4	50 до 60	67	67
5	Преко 60	39	34
УКУПНО		213	218
Просечна старост		49,46	46,50

Планирани број запослених по полу

Структура по полу

Прилог 9б

Редни број	Опис	Запослени		Надзорни одбор/Скупштина	
		Број на дан 31.12.2021.	Број на дан 31.12.2022.	Број на дан 31.12.2021.	Број на дан 31.12.2022.
1	Мушки	89	90	2	2
2	Женски	124	128	3	3
УКУПНО		213	218	5	5

Планирана структура запослених по времену у радном односу

Структура по времену у радном односу

Прилог 9в

Редни број	Опис	Број запослених 31.12.2021.	Број запослених 31.12.2022.
1	До 5 година	10	14
2	5 до 10	12	13
3	10 до 15	21	22
4	15 до 20	33	34
5	20 до 25	46	47
6	25 до 30	33	34
7	30 до 35	34	35
8	Преко 35	24	19
УКУПНО		213	218



.Број запослених по секторима / организационим јединицама на дан 31.12.2021. године

Прилог 9г

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		5	5	
2	Издавачки сектор	57		46	43	3
3	Сектор за правне послове и људске ресурсе	27		24	24	
4	Сектор финансија	20		14	13	1
5	Сектор за маркетинг и продају	61		68	64	4
6	Сектор за развој	26		20	20	
7	Нови Сад	38		36	35	1
...						
УКУПНО:		238		213	204	9

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

7. ЗАДУЖЕНОСТ

7.1. Кредитна задуженост

Завод за уџбенике није кредитно задужен.

8. 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 2022. години.

Прилог 15.

у динарима

Редни број	ПОЗИЦИЈА	План за 2021 годину	Реализација у 2021. години	Планза01.01-31.03.2022	План за01.01-30.06.2021	План за01.01-30.09.2022	План за 01.01.-31.12.2022
Добра							
1	Папир за штампу	50.000.000					0
2	Дигиталне машине за штампу	10.000.000					0
3	Канцеларијски материјал тонери и кетрици папир за фотокопирање	4.000.000	500.000	1.900.000	2.300.000	2.800.000	3.000.000
4	Средства за одржавање хигијене	2.000.000	600.000	85.000	170.000	235.000	300.000
5	Материјал за паковање и кесе и кесе у малопродаји	800.000	350.000	300.000	500.000	1.000.000	1.200.000
6	Ситан инвентар и материјал	800.000	610.000	250.000	500.000	750.000	1.000.000
7	Потрошни материјал	500.000	1.100.000	150.000	350.000	410.000	500.000
8	Гориво и мазива	9.000.000	5.900.000	3.000.000	5.000.000	8.000.000	9.000.000
9	Радна и заштитна одећа	500.000	350.000	300.000	350.000	450.000	500.000
10	Стручна литература за запослене	600.000	400.000	350.000	400.000	450.000	600.000



11	Хардвер	10.000.000	4.800.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.750.000
12	Софтвери	5.000.000	5.300.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	5.000.000
13	Мрежна опрема	50.000	30.000	150.000	150.000	150.000	200.000
14	Канцеларијски намештај	300.000					0
15	Клима уређаји	200.000		100.000	200.000	200.000	200.000
16	Лиценце Антивирус	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
17	Путничка возила - 2	3.000.000					0
18	Лиценца за ADOBE CREATIVE CLOUD FOR TEAMS ALL APPS (једногодишња лиценца)	1.100.000	1.100.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.400.000
19	Видео надзор			150.000	150.000	300.000	310.000
20	Ваге за мерење пакета			80.000	80.000	80.000	80.000
21	Лед рефлектори			100.000	100.000	100.000	100.000
22	Фиксни телефони			50.000	50.000	50.000	50.000
23	Лиценце			1.800.000	1.800.000	1.800.000	2.000.000
24	Набавка програма за малопродају			1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
25	Прва помоћ за ормариће			80.000	80.000	80.000	80.000
26	Колор штампачи			300.000	300.000	300.000	300.000
27	Фискални штампачи			500.000	500.000	500.000	500.000
28	Електрична енергија			2.500.000	4.000.000	5.000.000	7.000.000
29	Платформа за дигиталне учбенике			20.000.000	20.000.000	20.000.000	20.000.000
30	ПП апарати			500.000	500.000	500.000	500.000
31	Гас за грејање			500.000	650.000	650.000	1.000.000
Услуге							
32	Издавачке и штампарске услуге	80.000.000	75.000.000	40.000.000	70.000.000	75.000.000	80.000.000
33	Наставна средства и снимање ЦД-а, ДВД, мултимедијални додаци	8.000.000					0
34	Услуге одржавања и поправке возног парка	6.000.000	2.800.000	2.400.000	4.500.000	5.000.000	6.000.000
35	Текуће одржавање основних средстава	5.500.000	1.500.000	2.200.000	4.000.000	5.500.000	5.500.000
36	Одржавање лифтова	300.000	290.000	250.000	350.000	450.000	550.000



37	(телеф. централа, фиксни тел., моб.тел., интернет, 3г модеми, ЛЗБПН, Бизлинк, мобилне картице, фискални штампачи, Виртуелни сервер)	8.000.000	11.000.000	2.000.000	4.000.000	6.000.000	8.200.000
38	Финансијске услуге премија осигурања	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000
39	Осигурање возила	400.000					0
40	Ревизија финансијских извештаја	500.000	490.000	500.000	500.000	500.000	500.000
41	Консултантске услуге - финансијске и правне	4.000.000	250.000	500.000	900.000	1.200.000	1.700.000
42	Ангажовање сарадника за потребе дигитализације учбеника	1.500.000		250.000	500.000	750.000	900.000
43	Уређење магацина Завода	300.000		500.000	500.000	500.000	500.000
44	Рекламне услуге-оглашавање у медијима	500.000	450.000	150.000	300.000	450.000	500.000
45	Трошкови реклама у књигама	7.500.000	5.300.000	2.500.000	5.000.000	6.000.000	7.000.000
46	Рекламно пропагандни материјал	1.000.000		250.000	400.000	450.000	500.000
47	Репрезентација	800.000	50.000	150.000	250.000	350.000	500.000
48	Правне услуге	1.000.000		300.000	600.000	900.000	1.100.000
49	Обезбеђење објеката	9.000.000	7.500.000	2.500.000	5.000.000	7.500.000	9.000.000
50	Стручни семинари	2.000.000	15.000	250.000	350.000	400.000	500.000
51	Закуп пословног простора	5.000.000	2.500.000	1.000.000	2.500.000	3.800.000	5.000.000
52	Сајамски простор и уређење	5.000.000	205.000	1.000.000	1.000.000	4.000.000	5.000.000
53	Електрична енергија	7.000.000	6.200.000	2.500.000	4.000.000	5.000.000	7.000.000
54	Ангажовање лица за привремене и повремени послове	2.500.000	2.490.000	1.250.000	2.500.000	2.500.000	3.000.000
55	Агенција за одржавање хигијене, сопственим материјалом у просторијама Завода	5.000.000	3.900.000	1.000.000	3.000.000	4.000.000	5.000.000
56	Услуге одржавања видео надзора и противпровалних аларма	500.000	500.000	150.000	300.000	450.000	650.000
58	Годишњи сервис и поравка фискалних штампача	1.000.000	200.000				0
59	Одржавање система грејања	400.000	150.000	300.000	400.000	450.000	600.000
60	WEB HOSTING	60.000	60.000	15.000	30.000	45.000	60.000
61	Сертификација знаком поверења за www.knjizara.zavod.co.rs	100.000		25.000	50.000	75.000	100.000
62	Израда светлеће рекламе у књижарама			350.000	350.000	350.000	350.000
63	Реконструкција осветљења спољног дела објекта			250.000	250.000	250.000	250.000
64	Хитне интервенције услед непланираних ситуација	700.000		250.000	500.000	750.000	1.000.000
65	Реконструкција електромреже			500.000	500.000	500.000	500.000
66	Одржавање и поправка аутоматске дојаве пожара			150.000	300.000	400.000	500.000
67	Редовни преглед Паникс светала			300.000	300.000	300.000	300.000



68	Сервисирање противпожарних апарата			350.000	350.000	350.000	350.000
69	Сервис електро и громобранских инсталација			700.000	700.000	700.000	700.000
70	Усл.израде акта о процени ризика	500.000					0
71	Услуге хостовања МД365			1.500.000	2.500.000	3.500.000	4.500.000
72	Услуге интерног посредника за регистровање излазних е-фактура			50.000	100.000	150.000	200.000
73	Услуге рекламе и промоције путем интернета и друштвених мрежа			200.000	400.000	600.000	800.000
74	Услуге унапређења нове верзије - Microsoft Dynamics NAV			8.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000
75	Обука за рад на софтверима за образовање			2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
76	Изнајмљивање апарата за воду			150.000	300.000	400.000	500.000
77	Услуга израде збирке наставних материјала			6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
78	Дезинфекција, дезинсекција и деритизација			300.000	300.000	300.000	300.000
79	Обука и провера знања за ПП			700.000	700.000	700.000	700.000
80	Израда извештаја о гасној инсталацији			200.000	200.000	200.000	200.000
81	Одржавање софтвера (Синтегра)	2.000.000	1.100.000	250.000	500.000	750.000	1.000.000
УКУПНО		271.410.000	142.990.000	134.085.000	190.110.000	217.775.000	243.580.000

Набавка добара и услуга за текуће одржавање у 2022. години углавном је планирана до нивоа планираних средстава за 2021. годину, осим неких у даљњем тексту преко потребних набавки за обављање делатности.

Набавка добара и услуга у 2022. години у односу на 2021. годину планирана је у мањем износу за 27.830.000,00 динара. Планирана је набавка лиценци и платформе за дигиталне учбенике у износу од 20.000.000,00 динара. Због новог Закона о фискализацији планирана је набавка новог програма за малопродају и фискалних штампача. За одржавање софтвера у малопродаји планирана су средства у износу од 1.000.000,00 динара.

За услуге унапређења рада у програму Microsoft Dynamics NAV планирана су средства у износу од 8.000.000,00 динара као и за услуге пребацивања на нову верзију NAV-а (хостовања МД365) у износу од 4.500.000,00 динара.

Због дигитализације учбеника планирана је у Сектору за развој обука запослених за рад на софтверима за образовање у износу од 2.000.000,00 динара.

За промоцију учбеника путем интернета и друштвених мрежа планирана су средства у износу од 800.000,00 динара.



Због потребе Сектора редакције за израду Збирке наставних материјала планирана је набавка у износу од 6.000.000,00.

За хитне интервенције услед непланираних ситуација планирана су средства у износу од 1.000.000,00 динара.

За грејање просторија у магацинском простору планирана је набавка гаса у износу од 1.000.000,00 динара.

9. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЈА

9.1. Инвестиције

Завод за уџбенике нема инвестиционих улагања у 2022. години.



10. СРЕДСТВА ЗА ПОСЕБНЕ НАМЕНЕ

Прилог 17.

у динарима

Р. бр.	Позиција	Реализација у 2021 претходна година	Планирано за 2021 претходна година	План за 01.01.- 30.03.2022.	План за 01.01.- 30.06.2022.	План за 01.01.-30.09. 2022.	План за 01.01.- 31.12. 2022.
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	55.300	800.000	80.000	240.000	400.000	500.000
6.	Реклама и пропаганда	5.750.000	9.000.000	3.200.000	4.200.000	5.100.000	8.000.000
7.	Остало						

У табели средства за посебне намене трошкови репрезентације и трошкови рекламе и пропаганде смањени су у 2022.години у односу на 2021.годину.

Председник Надзорног одбора

Проф. др Миливоје Павловић