



ЈАВНО ПРЕДУЗЕЋЕ  
ЗАВОД ЗА УЏБЕНИКЕ

Бр. 1323

07 23. 05. 2024 20\_\_\_\_ год.  
БЕОГРАД

# ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ О ПОСЛОВАЊУ ЗА 2023. ГОДИНУ

ЈАВНОГ ПРЕДУЗЕЋА „ЗАВОД ЗА УЏБЕНИКЕ“,  
БЕОГРАД

Мај 2024. године



## **САДРЖАЈ**

**Годишњи извештај о пословању – Извештај управе**

**Профил ЈП Завод за уџбенике**

**Организација и управљање Друштвом**

**Кључни индикатори учинака**

**Управљање ризицима**

**Улагања у циљу заштите животне средине и заштите на раду**

**Информације о откупу сопствених удела / акција**

**Постојање огранака**

**Стратегија Друштва**

**Истраживање и развој**



# Годишњи извештај о пословању – Извештај управе

## Профил ЈП Завод за уџбенике

### 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

### Историјат Завода за уџбенике

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

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

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

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

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

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

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

Влада Србије је **25.5.2006.** године донела Одлуку о оснивању Јавног предузећа за издавање уџбеника и наставних средстава. Одређено је пословно име: Јавно предузеће „Завод за уџбенике”. Претежна делатност Завода је припремање и издавање уџбеника и других наставних средстава и публикација за предшколске установе, основну и средњу школу у Републици Србији, као и публикације којима се обезбеђују неопходне информације од значаја за остваривање наставних планова и програма и других питања из делатности образовања и васпитања. Закон о изменама и допунама Закона о уџбеницима и другим наставним средствима донет је 1.9.2006. године. Од свога оснивања Завод је развијао и сарадњу са организацијама и институцијама из области просвете. Плодна сарадња постоји са школским центрима, факултетима, научним институцијама и стручним организацијама.

Године 2012. Завод је обележио **55 година** рада и постојања, док је 2017. године обележено **60 година** рада и постојања. **Завод ће 2024. године обележити 67 година** рада и постојања.

### **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, образовао је **Центар за нискотиражне уџбенике** као посебну организациону јединицу, те сходно Закону о уџбеницима, *издаје нискотиражни уџбеник*, ако други издавач не издаје тај нискотиражни уџбеник.

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.

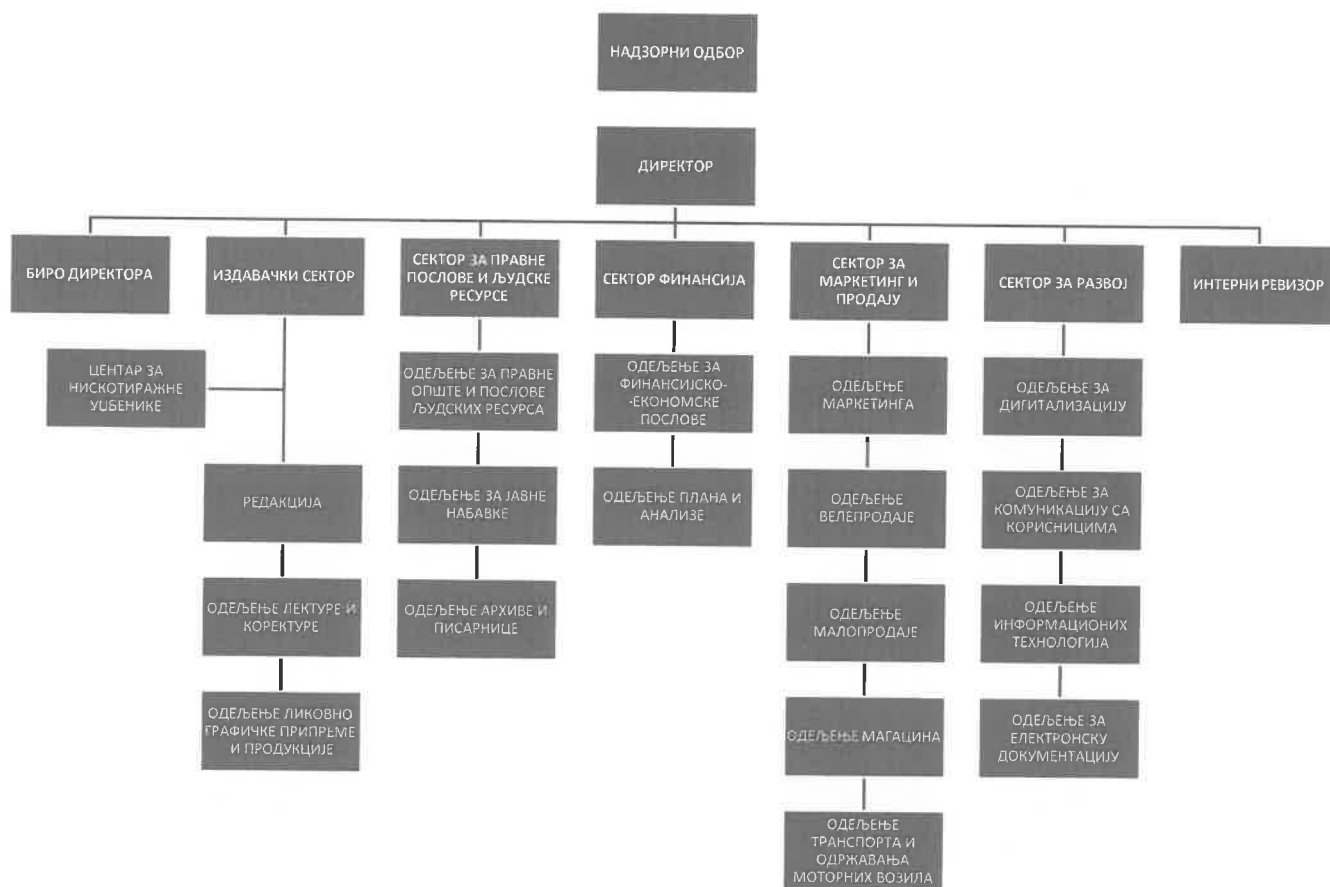
Завод обавља и друге делатности у складу са прописима о класификацији делатности, из следећих области: Информисање и комуникације; образовање; Трговина на велико и трговина на мало; Стручне, научне, иновационе и техничке делатности; Саобраћај и складиштење; Прерађивачка индустрија.

## 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

## Организациона структура



Назив сектора	Име и презиме руководиоца	Број запослених у сектору
Издавачки сектор	Весна Савић	51
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Соња Павловић	23
Сектор финансија	Љиљана Гешмановић	14
Сектор за маркетинг и продају	Милан Васић	79
Сектор за развој	Дејан Јовановић	19
Биро Директора Директор и главни уредник	Стефан Пауновић в.д.д. Реш. бр.119-10435/2023 од 26. октобра 2023. године	5
Интерни ревизор	Драгана Шавикин	1

### Надзорни одбор

Надзорни одбор Завода има пет чланова, рачунајући и председника.

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

Чланови Надзорног одбора су:

Владимир Вулетић – председник (именован на 4 год.), решење бр. 119-10437/2023 од 26.октобра 2023. године

Предраг Петровић – члан (именован на 4 год.), решење бр. 119-10437/2023 од 26.октобра 2023. године

Иван Рибач – члан (именован на 4 год.), решење бр. 119-10437/2023 од 26.октобра 2023. године

Јелена Григоријев – независан члан (именована на 4 год.), решење бр. 119-10437/2023 од 26.октобра 2023. године

Весна Савић – члан из реда запослених (именована на 4 год.), решење бр. 119-10437/2023 од 26.октобра 2023. године

### Квалификациона структура запослених

Редни број	Опис	Запослени / чланови НО	
		Број запослених на дан 31.12.2023.	Број чланова НО на дан 31.12.2023.
1	<b>ВСС</b>	92	5
2	<b>ВС</b>	17	
3	<b>ВКВ</b>	12	
4	<b>ССС</b>	56	
5	<b>КВ</b>	14	
6	<b>ПК</b>	0	
7	<b>НК</b>	1	
<b>УКУПНО</b>		192	5



### *Број запослених по годинама старости*

#### Старосна структура запослених

Редни број	Опис	Број запослених 31.12.2023.
1	До 30 година	6
2	30 до 40	21
3	40 до 50	57
4	50 до 60	67
5	Преко 60	41
<b>УКУПНО</b>		192
Просечна старост		50,09

### *Број запослених по полу*

#### Структура по полу

Редни број	Опис	Запослени / чланови НО	
		Број запослених на дан 31.12.2023.	Број чланова НО на дан 31.12.20223
1	Мушки	76	3
2	Женски	116	2
<b>УКУПНО</b>		192	5

### *Структура запослених по времену у радном односу*

Редни број	Опис	Број запослених 31.12.2023.
1	До 5 година	11
2	5 до 10	6
3	10 до 15	9
4	15 до 20	28
5	20 до 25	42
6	25 до 30	40
7	30 до 35	28
8	Преко 35	28
<b>УКУПНО</b>		192

## Кључни индикатори учинака

Завод за учбенике у свом пословању саставља краткорочну, на годишњем нивоу, и средњорочну и дугорочну, на десетогодишњем нивоу, стратегију у којој одређује кључне финансијске и не финансијске показатеље. Праћењем постављених краткорочних, једногодишњих циљева пословања, анализирају се одступања од планираних учинака, и у наредном периоду Друштво настоји побољшати учинке.

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

Сваке године Завод саставља Годишњи програм пословања за наредну пословну годину, што представља краткорочну стратегију.

КПИ који се прате на дневној бази су:

- Безбедност на раду
- Доласци на посао запослених
- Реализација издавачког плана,
- Реализација плана продаје
- Ликвидност Друштва

КПИ који се прате на недељном, месечном или годишњем нивоу су:

- Продаја и пазари,
- Стварање готовине,
- Нивои залиха,
- Тржишни удео.

### Реализација Издавачког плана за 2023.

Група наслова	Реализација 2023		План 2023		Индекс	
	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж
1	2	3	4	5	6 (2:4)	7 (3:5)
Основна школа	70	198,308	156	204,950	44.87	96.76
Средња школа	164	291,925	269	334,800	60.97	87.19
Трећи каталог (универзитетска и ванучбеничка)	6	6010	13	17,400	46.15	34.54
Центар за нискотиражне учбенике	139	30,662	183	67,740	75.96	45.26
Укупно	379	526,905	621	624,890	61.03	84.32



Издавачки план за 2023. годину остварен је са 61,03 % **наслова** и са 84,32 % **тиража**.

У укупном броју **наслова** индекс остварења плана највећи је код издања за нискотиражне учбенике од 75,96 %, а најмањи индекс остварења плана је код издања за основну школу – у износу од 44,87 %.

Када је у питању **тираж**, најмање остварење плана је код универзитетских и ванучбеничких издања у износу од 34,54 %, а највеће остварење плана је код издања за основну школу у износу од 96,76 %.

### Реализација Плана продаје за 2023. годину

К6	Група наслова	Реализација 31. 12. 2023. године		План 2023.		Индекс	
		Тираж	Вредност	Тираж	Вредност	Тираж	Вредност
1	2	3	4	5	6	7(3:5)	8(4:6)
(10-19)	Основна школа	197,411	106,245,349.55	206,830	109,710,842.10	95.45	96.84
(20-29)	Средња школа	346,685	283,399,409.09	257,162	171,819,778.82	134.81	164.94
(30-39)	Трећи Каталог	20,521	13,441,320.60	27,758	16,371,126.51	73.93	82.10
(40-49)	Националне мањине	31,537	17,470,136.64	44,956	26,259,984.98	70.15	66.53
(60-79)	Наставна средства	5,141	2,458,441.67	5,242	2,534,565.96	98.07	97.00
(50-59,90-99)	Трговинска роба	40,432	1,183,670.24	39,903	882,416.49	101.33	134.14
	<b>Укупно</b>	<b>641,727</b>	<b>424,198,327.79</b>	<b>581,851</b>	<b>327,578,714.86</b>	<b>110.29</b>	<b>129.50</b>

План продаје за 2023. годину остварен је са 129,50 % **вредности** и 110,29 % **тиража**.

Када је у питању **укупна вредност остварене продаје** Завод је забележио раст продаје од 29,50 % у односу на план за 2023. године. Остварење продаје по основу тиража бележи раст од 10,29 % у односу на план.

Продаја учбеника за основну школу бележи пад од 3,16%, док средња школа бележи раст продаје од 64,94 % у односу на план продаје.

Трећи каталог, ове године има смањење продаје у износу од 17,90% у односу на план продаје. Када су у питању учбеници за националне мањине остварено је смањење од 33,47% у односу на план продаје. Код трговинске робе остварење је 34,14% веће у односу на план.

У укупној продаји учбеника за основну школу и средњу школу највише је продато путем уговора са Секретаријатом за образовање и дечију заштиту града Београда. Продаја ван учбеничке литературе (Каталог 3) највише је реализована путем малопродаје као и наставна средства. Продаја учбеника за националне мањине највећу реализацију имала је путем откупа Министарства просвете. Путем интернета се највише продају учбеници за основну школу и средњу школу.



Извештај о продаји 2015– 2023/ количина

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Основна школа	317.531	341.002	337.524	285.54	212.573	389.005	196.986	197,411
Средња школа	175.238	159.405	143.592	145.146	143.379	200.717	128.581	346,685
Каталог 3	73.793	54.238	60.297	155.243	46.567	43.407	26.443	20,521
Националне мањине	34.224	75.27	70.725	92.635	50.314	71.329	42.824	31,537
Трговачка роба	12.914	39.257	10.003	100.02	52.53	63.765	38.005	40,432
Наставна средства	56.626	13.327	75.365	11.077	5.211	8.817	4.997	5,141
Укупно:	<b>670.326</b>	<b>682.499</b>	<b>697.506</b>	<b>789.661</b>	<b>510.574</b>	<b>777.04</b>	<b>437.836</b>	<b>641,727</b>

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. У 2022. години забележили смо значајан пад у односу на 2021. годину а у 2023. години значајан раст (31,77 %) у односу на 2022. годину посматрано количнски.

Место одлучивања о избору уџбеника је школа и зато претежну активност треба усмерити ка школи, односно на лица у школи која одлучују о избору издавача. Конкурентско пословно окружење из године у годину значајно је утицало на смањење обима продаје и из тог разлога предузеће остварује све неповољније пословне и финансијске показатеље. Завод није успео да адекватно одговори на изазове које су донеле промене на тржишту уџбеника и споро се прилагођавао пословању у промењеним тржишним условима.

У наредној табели је приказан преглед планираних и реализованих индикатора пословања у претходне три пословне године:



		2021. година	2022. година	2023. година
<b>Укупни капитал</b>	План	1.434.341	1.335.393	1.094.736
	Реализација	1.599.386	1.385.738	1.288.957
	% одступања реализације од плана	11%	1%	+18%
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-9%	-15%	-7%
<b>Укупна имовина</b>	План	1.535.541	1.459.135	1.211.194
	Реализација	1.732.741	1.501.655	1.403.658
	% одступања реализације од плана	12%	0%	+16%
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-7%	-15%	-7%
<b>Пословни приходи</b>	План	311.423	310.622	301.579
	Реализација	247.267	255.823	424.428
	% одступања реализације од плана	-26%	-16%	+41%
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-24%	15%	+66%
<b>Пословни расходи</b>	План	623.600	564.209	586.692
	Реализација	509.782	518.392	546.987
	% одступања реализације од плана	-16%	-4%	-7%
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-10%	3%	+6%
<b>Пословни резултат</b>	План	-312.177	-253.587	-285.113
	Реализација	-262.515	-262.569	-122.559
	% одступања реализације од плана	-5%	11%	-57%
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	4%	-6%	-53%
<b>Нето резултат</b>	План	-309.427	-256.337	-254.513
	Реализација	-242.827	-213.648	-96.781
	% одступања реализације од плана	-8%	-2%	-62%
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	2%	-12%	-55%
<b>Број запослених на дан 31.12.</b>				
	План	215	218	207
	Реализација	213	209	192
	% одступања реализације од плана	-1%	-4%	-7%
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-1%	-2%	-8%
<b>Просечна нето зарада</b>	План	69,273	70,532	72.622
	Реализација	65,915	67,531	70.966
	% одступања реализације од плана	-5%	-4%	-2%
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-5%	2%	+5%
<b>Инвестиције</b>				
	План			
	Реализација			
	% одступања реализације од плана	0%	0%	0%
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	0%	0%	0%



		2021. година реализација	2022. година реализација	2023. година реализација
ЕБИТДА		-215.442	-181.455	-64.551
ROA				
ROE				
Оперативни новчани ток		-173.903	-216.114	-70.485
Дуг / капитал		0,04	0,03	0,03
Ликвидност		19,17	22,6	20,05
% зарада у пословним приходима		135,38%	124,67%	75,82%
		Стање на дан 31.12.2021.	Стање на дан 31.12.2022.	Стање на дан 31.12.2023.
Кредитно задужење без гаранције државе				
Кредитно задужење са гаранцијом државе				
Укупно кредитно задужење		0	0	0
		2021. година	2022. година	2023. година
Субвенције	План			
	Пренето			
	Реализовано			
Остали приходи из буџета	План			
	Пренето			
	Реализовано			
Укупно приходи из буџета	План			
	Пренето			
	Реализовано			

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 (2023, 2022 и 2021 године) планирано пословање са губитком, које је водило 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 је константно опадала током последњих неколико година, док у 2023. години бележи се раст прихода у односу на план због уговора потписаног у трећем кварталу са Секретаријатом за образовање и дечију заштиту града Београда и Министарством просвете за откуп уџбеника за социјалноугрожене породице.

Што се тиче пословних расхода, њихова реализација је мања у односу на план због спроведених уштеда пре свега у делу личних расхода и зарада.



Што се тиче броја запослених, Друштво је у свакој поменутој години запошљавало мањи број лица у односу на планирани број што показује и одступање реализације трошкова на име зарада у односу на план. Од пет планираних лица за ново запошљавање Друштво је запослило три лица а такође је забележен и одлив кадрова по основу коришћења могућности за превремену пензију и одлив кадрова из предузећа по другим основама.

Завод за учбенике већ годинама послује са губитком. Губитак 2014. године у износу од 240.819.791,00 динара, губитак 2016 године у износу од 51.118.000,00 динара, губитак 2017. године у износу од 290.038.009,00 динара, и губитак 2018. године у износу од 257.120.329,42 динара и сви су покривени из нераспоређене добити ранијих година. Губици остварени пословањем у 2019, 2020, 2021, 2022 и 2023. години остају непокривени до даљњег, јер нема више нераспоређене добити ранијих година.

Као што се из табела горе може видети, Завод за учбенике није кредитно задужен.

Као што се из табела горе може видети, Завод за учбенике нема субвенције.

## 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).

Стратегију управљања ризицима у Јавном предузећу „Завод за учбенике“, Београд, 01 бр. 2006 од 26.04.2022. године, донео је Надзорни одбор Завода на својој 95. Седници одржаној дана 26.04.2022. године, којом се одређују дефиниције; циљеви; поступци у процесу управљања ризиком; оквир за управљање ризицима; врсте ризика; одговорности; идентификација, анализа и превенција ризика; избор превентивних и корективних мера за смањење ризика; процена безбедности радних места; процена безбедности опреме и материјала; против-пожарна заштита и заштита на раду; ризици у производњи учбеника и наставних средстава; ризици у продаји учбеника и наставних средстава; едукација и извештавање и комуникација.

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

### Пословни ризици

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

### Изложеност кадровским ризицима

Ризик обнављања људских ресурса у случају пензионисања, дуже болести или смрти запослених за чију је замену неопходно запошљавање или ангажовање високо стручно-специјализованих лица која се за тако систематизована радна места не могу ангажовати на основу уговора о обављању привремених и повремених послова, или није могуће



пронаћи лице које би се за тако стручан посао ангажовало на тај начин контролише се благовременим подношењем молби Комисији Владе у складу са Уредбом о поступку за прибављање сагласности за ново запошљавање и додатно радно ангажовање код корисника јавних средстава („Сл. гласник РС“, бр. 113/2013, 21/2014, 66/2014, 118/2014, 22/2015 и 59/2015).

Изработом 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.

#### **Изложеност техничким ризицима**

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

#### **Изложеност ризику ликвидности и ризику новчаног тока**

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

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

#### **Изложеност правним и уговорним ризицима**

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

#### **Ризик окружења**

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

Конкуренција на тржишту књига је нелојална и као таква развила је низ коруптивних механизма за његово заузимање. Извештај ДРИ констатује да су присутни ризици настанка корупције који се састоје у томе да је „поступак одобравања учбеника и избора





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

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

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

Обавеза примене Закона о јавним набавкама у Заводу, због своје сложене процедуре и рокова, отежава његов рад и доводи га у неравноправан положај у односу на приватне издаваче који овај поступак не морају да спроводе. Потенцијалне ризике чине: рокови за израду плана јавних набавки и плана набавки који се морају усклађивати са годишњим програмом пословања на који сагласност даје Оснивач, као и остали рокови у току спровођења поступка јавних набавки, а затим и могућност да обавеза транспарентности планских докумената открије конкуренцији пословне тајне Завода, као и отварање могућности да конкуренција преко повезаних понуђача злоупотреби поступак заштите права, итд.

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

#### **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.



## Анализа тржишта

Назив	Опис
Анализа потенцијално нових производа/услуга	Сваке године кроз Орјентациони издавачки план уводе се нови наслови учбеника према Наставном плану и програму који прате развој, тенденције и потребе тржишта. У циљу очувања личног и националног идентитета кроз Измену закона о учбеницима нови производ који развијамо је Пројекат Национална читанка за који финансијска средства се обезбеђују из Буџета РС. Објављен је јавни позив за одабир аутора и рецензенаца.
Анализа повећања производње	Планирана је производња Пројекта Национална читанка у тиражу од 710.000 примерака. Такође, Орјентационим издавачким планом за 2024. годину планирана је производња новоодобрених наслова од Завода за унапређење образовања и васпитања као и прештампавање основношколских и средњешколских наслова у циљу задовољења исказаних потреба тржишта.
Анализа циљних тржишта	Изменом Закона о учбеницима додељен нам је Пројекат Национална читанка која ће се дистрибуирати на тржиште учбеника за основну и средњу школу. Тржиште је дефинисано бројем ученика по разредима и њихова евиденција забележена је у школским управама. Производња одобрених учбеника који су стандардно у употреби произвешће се у тиражу на основу забележене продаје претходне пословне године.
Анализа конкуренције	Предузеће годинама послује у условима нелојалне тржишне утакмице и ставља акценат на квалитет учбеника и њихову ценовну доступност. Повећање удела предузећа на тржишту учбеника могуће је кроз развој нових производа и јачи маркентишки наступ.
Процена удела на тржиштима	Предузеће на основу анализе продаје броја комада према структури степена образовања присутан је у следећим категоријама: учбеници за основну школу у износу од 3%, учбеници за средњу школу у износу од 35%, универзитетска и ванучбеничка литература заступљеност је око 8%.
План продаје	Планирана продаја учбеника за основну школу је у тиражу од 160.400 примерака, за срдњу школу у тиражу од 288.200 примерака, за универзитетска и ванучбеничка издања у тиражу од 10.100 примерака док је планирана продаја Центра за нискотиражне у тиражу од 58.880 комада. Укупна планирана вредност прихода по основу продаје је 490 милиона динара.
Унпређење маркетинг стратегије	Сектор за маркетинг и продају у оквиру постојеће стратегије предузеће следеће иновационе кораке: унапређење рада Клуба читалаца и Клуба просветних радника, иновацију сајта са новом понудом приступа издањима (дигитална платформа), унапређење маркетинг микса.



Циљеви јавног предузећа са кључним индикаторима остварења циљева

Циљ	Индикатор	Базна година	Вредност индикатора				Извор провере	Активност за достизање циља
			Базна година	2024. година	2025. година	2026. година		
Развој нових издања	тираж			112.180 комада нових издања	тираж	тираж	Аналитичке картице нових издања готових производа	Унапређење садржаја и ликовно-графичке опреме уџбеника
Пројекат Национална читанка	тираж			710.000 комада	тираж	тираж	Аналитичке картице нових издања готових производа	Одабир аутора и рецензената путем јавног позива, рад на рукописима уџбеника, ликовно-графичко обликовање уџбеника, достављање рукописа на одобрење Заводу за унапређење образовања и васпитања, производња одобрених уџбеника (штампање).
Смањење залиха	Вредност залиха	2023	442 милиона динара	10% у односу на 2023.	Вредност залиха	Вредност залиха	Бруто биланс, вредност залиха	Распродаја старих залиха кроз смањење продајне цене



Пословни ризици и план управљања ризицима

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		Проналазак нових канала 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		Избор најповољније тендерске понуде за штампу
Кадровски ризици - замена кадрова	2	Умерена вероватноћа	2	Умерен утицај	4	Умерен ризик		Стручно усавршавање постојећих кадрова и нова запошљавања стручних кадрова сходно потреби процеса пословања
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 тока	3	Висока вероватноћа	3	Висок утицај	9	Критичан ризик		Развој нових пројеката уз подршку Владе РС и ресорних министарстава
Уговорни и правни ризици - регулисање ауторских права	1	Ниска вероватноћа	1	Низак утицај	1	Низак ризик		Одељење за правне и опште и послове људских ресурса на бази досадашње праксе и искуства решава ову врсту проблема
Ризик конкуренције и законски ризици	3	Висока вероватноћа	3	Висок утицај	9	Критичан ризик		Учешће у оквиру радне групе за измену и допуну Закона о учбеницима



## Улагања у циљу заштите животне средине

Брига о безбедности и заштити здравља наших запослених, добављача и купаца, трећих лица, локалног становништва и животне средине, представља приоритет за Завод за учбенике.

Здрав, безбедан, способан, спреман и мотивисан запослени није само индивидуални циљ, већ и циљ Завода за учбенике.

Током 2023 године, приоритет активности био је на заштити здравља запослених и у том смислу превентивним активностима, које смо спроводили како би се очувало пословање Завода за учбенике у специфичним околностима.

У 2023 години за трошкове законом прописаних, дефинисаних накнада, такси за заштиту и унапређење животне средине и других сличних накнада, издвојена су значајна финансијска средства.

## Информације о откупу сопствених удела / акција

Основни капитал Завода је државни капитал, тако да Завод нема откупљене акције нити уделе.

## Постојање огранака

Завод нема регистроване огранке

## Стратегија Завода за учбенике

### Мисија

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

### Визија

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



## Стратешки циљеви

### Развој предузећа и усмеравање ка тржишту

#### Специфични циљеви:

- Управљање кадровима
- Уређивање процедура
- Развој учбеника високог квалитета
- Унапређивање маркетинга
- Оптимизација трошкова производње

### Боља позиција на тржишту учбеника и књига

#### Специфични циљеви:

- Повећање продаје учбеника и нових издања
- Смањивање залиха
- Проширење и побољшање продајне мреже
- Унапређивање начина продаје
- Стратешко партнерство
- Стављање учитеља и наставника у фокус активности

### Производња нове генерације учбеника и наставних средстава

#### Специфични циљеви:

- Развој електронског издаваштва
- Развој иновативних наставних средстава
- Стварање модерног информационог система

## Мере и активности

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

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



Мере и активности од 1.7.1.3. до 1.7.1.8. су, такође, у складу са одредбама тачака 2), 3), 4), 7) и 8) Смерница за унапређење пословања Јавног предузећа „Завод за 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.

### **Корпоративно управљање у Јавном предузећу „Завод за уџбенике“ Београд**

Корпоративно управљање у Јавном предузећу „Завод за уџбенике“, Београд је у складу са законским и правним оквирима који уређују пословање предузећа. Закон о јавним предузећима („Сл. гласник РС“, бр. 15/16 и 88/19) предвидео је дубљу имплементацију принципа корпоративног управљања, па је у складу с тим Влада Републике Србије донела Одлуку о усклађивању пословања Јавног предузећа „Завод за уџбенике“, Београд са Законом о јавним предузећима („Сл. гласник РС“, број 86/2016) која је на снази од 20.10.2016. године. Овај нови оснивачки акт пружио је могућност да се Статутом, затим актом о организацији и систематизацији послова, као и другим општим актима предузећа, спроведе дубља имплементација принципа корпоративног управљања. У том смислу, Надзорни одбор је на седници одржаној 24.03.2017. године донео Статут Јавног предузећа „Завод за уџбенике“, Београд 01 број 2025/2017, на који је Влада Републике Србије дала сагласност Решењем 05 Број 110-4825/2017 од 29.05.2017. године. Измене и допуне Статута Надзорни одбор је извршио Одлуком о изменама и допунама Статута 01 број 5329 од 29.09.2020. године, на које је Влада Републике Србије дала сагласност Решењем 05 Број 110-9806/2020 од 03.12.2020. године. Директор је сачинио Пречишћен текст Статута 02 број 286 од 15.01.2021. 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 и извршних директора.



## Спроведене активности у области корпоративног управљања

Ступањем на снагу новог статута са изменама и допунама и акта о организацији и систематизацији послова 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.

Извршни директори се старају о примени и развоју праксе корпоративног управљања, и то сарадњом у припреми и изради 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 (чланови комисија не могу бити лица над којима надзорни одбор врши контролу – директор и извршни директори), чиме је такође унапређена пракса корпоративног управљања у Заводу.

Највећи проблем у корпоративном управљању предузећем чини нејасно разграничење његових комерцијалних и друштвених циљева. Закон о уџбеницима („Сл. гласник РС“, бр. 27/18 и 92/23) прописује обавезе јавног издавача када су у питању нискотиражни уџбеници, 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. 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. Изменама и допунама Закона о уџбеницима предузеће добија прилику да буде једини издавач националне читанке – обавезног наставног средства за све нивое образовања и могућност веће присутности на тржишту.

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. Надзорни одбор је доношењем акта Стратегија управљања ризицима на нивоу Завода 01 број 2006 од 26.04.2022. године дао свеобухватни оквир за подршку запосленима одговорним за спровођење стратешких и оперативних планова. Управљање ризицима је један од алата за побољшање ефикасности и ефективности пословања на свим нивоима. У Заводу је у току увођење и развој система финансијског управљања и контроле, чија реализација се одвија у складу са Одлуком директора 02 број 4735 од 30.09.2023, као и Одлуком 02 број 5292 од 23.10.2023 о измени Одлуке 02 број 4735 од 30.09.2023. којом је формирана Радна група за увођење и развој система финансијског управљања и контроле и доношење стратегије управљања ризицима у Јавном предузећу „Завод за уџбенике“, Београд. Радна група је одржала састанак 15.11.2023. на коме су презеноване досадашње активности, усвојене сугестије за побољшања, и уз записник са одржаног састанка упућен предлог директору за усвајање листе пословних процеса, мапе пословних процеса и регистар ризика.





Ступањем на снагу новог статута са изменама и допунама омогућава се успостављање одговарајуће структуре и процеса корпоративног управљања који треба да одговара постојећем стању у Заводу. Перманентним усклађивањем Правилника о организацији и ситематизацији послова код Јавног предузећа „Завод за уџбенике“, Београд са потребама процеса и организације рада корпоративно управљање треба да се унапреди не само кроз омогућавање 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. Нажалост, због лоше материјалне ситуације у којој се налази предузеће не може да планира стручне обуке које ће похађати руководиоци и запослени, као ни обуке о етици, интегритету и обуке које се односе на питања утицаја корупције на осетљиве групе.

**Доношењем Кодекса понашања запослених у Јавном предузећу „Завод за уџбенике“ Београд 02 бр. 7320 од 07.11.2017. и Измена и допуна Кодекса 08 број 5429 од 31.10.2023. 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; етичке дилеме; антикорупцијски механизми; одговорно управљање имовином и финансијама и заштита приватности и информација о пословању, усклађивање са прописима о запосленима у јавним службама – као и доношењем Правила понашања запослених у Јавном предузећу „Завод за уџбенике“ Београд 02 бр. 8270 од 19.11.2018. године, заокружује се усвајање комплетног Корпуса корпоративних правила, односно доношење читавог низа компанијских процедура у склопу увођења корпоративне културе у Заводу.

Доношење правилника – о безбедности и здрављу на раду; о образовању, стручном оспособљавању и усавршавању запослених; о поступку унутрашњег узбуњивања; о вођењу евиденције о запосленима; о солидарној помоћи за случај болести и др. – 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 с 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.

Састанци Радне групе за увођење и развој система финансијског управљања и контроле и доношење стратегије управљања ризицима одржаваће се квартално (март, јун, септембар и децембар), у форми презентованог урађеног у протеклом периоду, побољшања и усвајања истог и уз записник и предлог достављати директору на усвајање.



Измена Одлуке 02 број 4735 од 30.09.2023. односи се на проширење задатака Радне групе и у делокругу корпоративног управљања. Саставни део плана пословања чини Анкета корпоративног управљања, коју је радна група већ разматрала на свом састанку 15.11.2023. Анкетна питања приказују уочене недостатке, за чије оклањање препознајемо Радну групу као најефикаснији орган за отклањање.

Планиране активности у погледу унапређења су успостављање активног дијалога из области финансијског управљања и контроле и корпоративног управљања, у смислу извештавања Надзорног одбора о постигнутом и реализованом, са циљем транспарентности и јавности пословања.

## Истраживање и развој

Завод за учбенике након скоро 65 година свог рада, развоја, постојања и стеченог знања и искуства, наставља да се мења и истражује. Пратећи трендове, обезбедили смо модерне и висококвалитетне учбенике за све генерације ученика и студената. Производња нове генерације учбеника и наставних средстава је наша идеја водила, са специфичним циљевима које желимо да постигнемо на следећим пољима:

- Развој електронског издаваштва
- Развој иновативних наставних средстава
- Стварање модерног информационог система

Наша идеја водила је да су задовољни купци, добављачи и запослени, најбољи рецепт за пословни успех, раст, развој и напредак.

У Београду, 20 маја 2024. године

  
Законски заступник  
В.д. директора Стефан Пауновић