



ЗАВОД ЗА УЏБЕНИКЕ
Kuћа znanja

Програм пословања

Ознака:



ЈАВНО ПРЕДУЗЕЋЕ
ЗАВОД ЗА УЏБЕНИКЕ

Бр. 544

01 29. 02. 2024²⁰ год.
БЕОГРАД

ПРОГРАМ ПОСЛОВАЊА ЗА 2024. ГОДИНУ

ЈАВНОГ ПРЕДУЗЕЋА „ЗАВОД ЗА УЏБЕНИКЕ“,
БЕОГРАД

Датум: 26.02.2024.

Програм пословања

Страна: 1



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
1.4. Организациона структура.....	6
1.5. Надзорни одбор.....	7
2. АНАЛИЗА ПОСЛОВАЊА ЗА 2023. ГОДИНУ.....	8
2.1. Процена физичког обима активности у 2023. години.....	8
2.1.1. Реализација Издавачког плана за 2023. годину.....	8
2.2. Реализација Плана продаје за 2023. годину.....	9
2.3. Процена финансијских показатеља за 2023. годину.....	11
2.3.1. Биланс стања на дан 31.12.2023. године план и процена.....	11
2.3.2. Биланс успеха на дан 31.12.2023. године план и процена.....	17
2.3.3. Извештај о токовима готовине на дан 31.12.2023. године план и процена.....	21
2.4. Приказ планираних и реализованих индикатора пословања за 2024. годину.....	24
2.5. Корпоративно управљање у Јавном предузећу „Завод за уџбенике“ Београд.....	26
3. ЦИЉЕВИ.....	29
3.1. Стратешки циљеви.....	29
3.2. Мере и активности.....	30
3.3. Управљање ризицима.....	31
3.3.1. Пословни ризици.....	31
3.3.2. Изложеност кадровским ризицима.....	31
3.3.3. Изложеност техничким ризицима.....	31
3.3.4. Изложеност ризику ликвидности и ризику новчаног тока.....	32
3.3.5. Изложеност правним и уговорним ризицима.....	32
3.3.6. Ризик окружења.....	32
3.3.7. Непословни ризици.....	33
3.4. Анализа тржишта.....	33
4. ПЛАНИРАНИ ПРИХОДИ И РАСХОДИ ЗА 2024. ГОДИНУ.....	38
4.1. Издавачки план.....	38



4.2. План продаје за 2024. годину	40
4.3. Планирани биланс стања за 31.12.2024. године	43
4.4. Планирани биланс успеха за 31.12.2024. године	52
4.5. Планирани извештај о токовима готовине за 31.12.2024. године	57
5. ПЛАНИРАНИ НАЧИН РАСПОДЕЛЕ ДОБИТИ ЗА 2024. ГОДИНУ.....	61
5.1. Субвенције	62
6. ПОЛИТИКА ЗАРАДА И ЗАПОШЉАВАЊА.....	64
6.1. Трошкови запослених и план зарада за 2024. годину.....	64
6.1.1. Трошкови запослених	64
6.1.2 Зараде	67
6.1.3. Распон исплаћених и планираних зарада	70
6.2. Реализоване и планиране накнаде члановима Надзорног одбора	71
6.3. Динамика запошљавања	73
6.4. Комисија за ревизију	74
6.5. Структура запослених по секторима.....	75
6.5.1. Квалификациона, старосна и полна структура запослених и структура за запослених према времену проведену у радном односу и квалификациона и полна структура председника и чланова надзорног одбора	76
7. ЗАДУЖЕНОСТ.....	78
7.1. Кредитна задуженост.....	78
8. ПЛАН ФИНАНСИЈСКИХ СРЕДСТАВА ЗА НАБАВКУ ДОБАРА, РАДОВА И УСЛУГА – ТЕКУЋЕ ОДРЖАВАЊЕ	78
9. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЈА	85
10. СРЕДСТВА ЗА ПОСЕБНЕ НАМЕНЕ	86
ПРИЛОГ: УПИТНИК корпоративног управљања за јавна предузећа	



ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ПРЕДУЗЕЋУ

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

1.1. Историјат Завода за учбенике

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

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

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

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

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

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



Нови „Закон о уџбеницима и другим наставним средствима” проглашен је **1.11.1988.** године. 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.

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, 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.

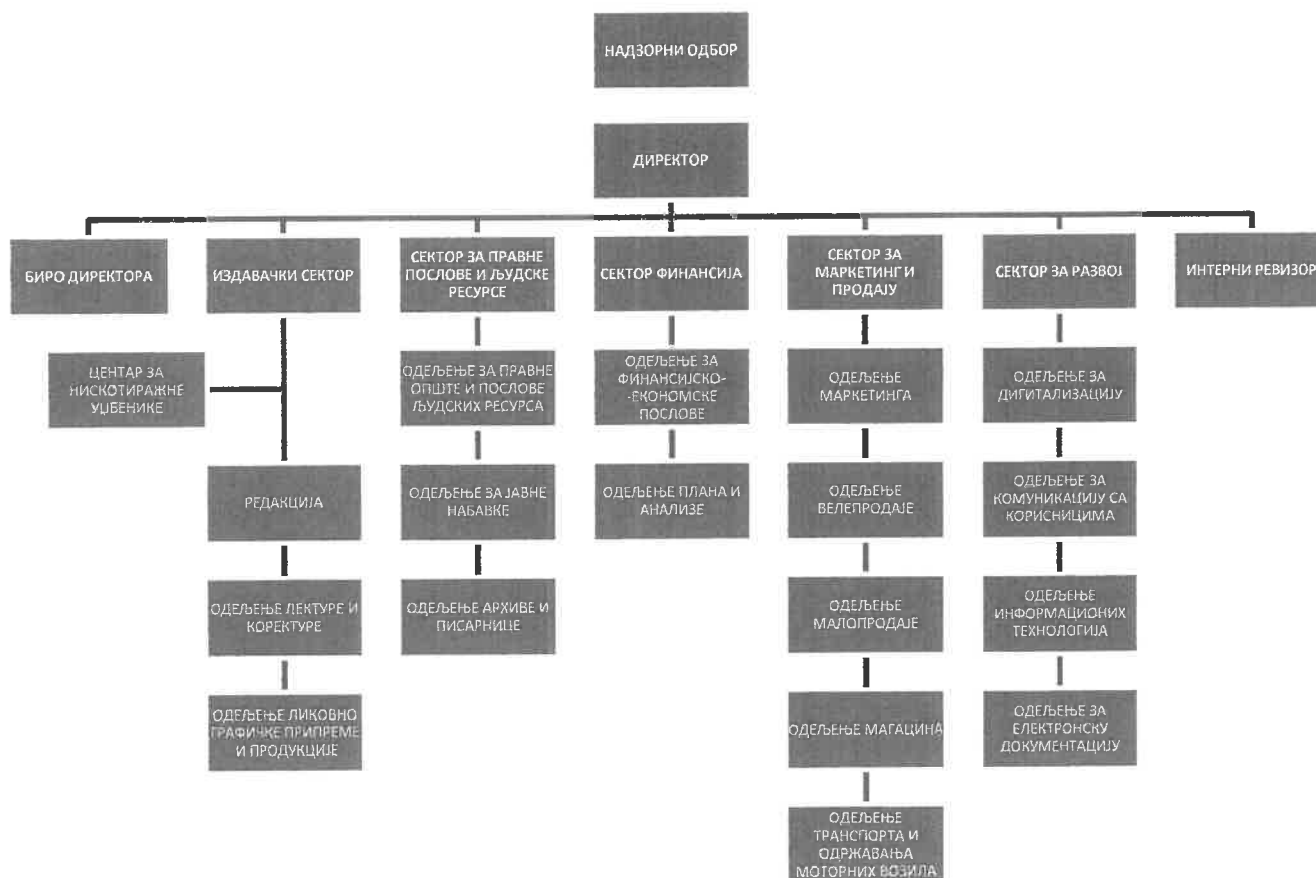
Завод обавља и друге делатности у складу са прописима о класификацији делатности, из следећих области: Информисање и комуникације; образовање; трговина на велико и трговина на мало; стручне, научне, иновационе и техничке делатности; Саобраћај и складиштење; Прерађивачка индустрија.

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 Савић	51
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Соња Павловић	23
Сектор финансија	Љиљана Тешмановић	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

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:

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

2. АНАЛИЗА ПОСЛОВАЊА ЗА 2023. ГОДИНУ

2.1. Процена физичког обима активности у 2023. години

2.1.1. Реализација Издавачког плана за 2023. годину

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 вануџбеничка)	6	6010	13	17,400	46.15	34.54
Центар за нискотиражне уџбенике	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 уџбенике 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 вануџбеничких издања у износу од 34,54 %, а највеће остварење плана је код издања за основну школу у износу од 96,76 %.

**2.2. Реализација Плана продаје за 2023. годину**

Кб	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
	Укупно	641,727	424,198,327.79	581,851	327,578,714.86	110.29	129.50

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



Извештај о продаји 2016– 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:	670.326	682.499	697.506	789.661	510.574	777.04	437.836	641,727

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.



2.3. Процена финансијских показатеља за 2023. годину

2.3.1 Биланс стања на дан 31.12.2023. године план и процена

Прилог 1.

БИЛАНС СТАЊА 31.12.2023. године

у 000 динара

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	План на дан 31.12.2023.	Реализација (процена) на дан 31.12.2023.
1	2	3	4	5
	АКТИВА			
00	А. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	0001		
	Б. СТАЛНА ИМОВИНА	0002	576,735	557,021
	(0003 + 0009 + 0017 + 0018 + 0028)			
01	И. НЕМАТЕРИЈАЛНА ИМОВИНА	0003	26,426	10,931
	(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	26,426	10,931
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	505,929	499,710
	(0010 + 0011 + 0012 + 0013 + 0014 + 0015 + 0016)			
020, 021 и 022	1. Земљиште и грађевински објекти	0010	455,600	391,374
023	2. Постројења и опрема	0011	33,146	24,414
024	3. Инвестиционе некретнине	0012	2,845	65,805
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	14,338	18,117
029 (део)	6. Аванси за некретнине, постројења и опрему у земљи	0015		
029 (део)	7. Аванси за некретнине, постројења и опрему у иностранству	0016		

Датум: 26.02.2024.



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	44,380	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
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 (хартције 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	44,000	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	634,459	838,818
Класа 1, осим групе рачуна 14	I. ЗАЛИХЕ (0032 + 0033 + 0034 + 0035 + 0036)	0031	443,252	416,841
10	1. Материјал, резервни делови, алат и ситан инвентар	0032	1,000	1,500
11 и 12	2. Недовршена производња и готови производи	0033	440,202	413,991
13	3. Роба	0034	2,000	1,200
150, 152 и 154	4. Плаћени аванси за залихе и услуге у земљи	0035	50	150
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	0038	29,900	25,000



	(0039 + 0040 + 0041 + 0042 + 0043)			
204	1. Потраживања од купаца у земљи	0039	25,000	25,000
205	2. Потраживања од купаца у иностранству	0040	4,900	
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	3,099	3,165
21, 22 осим 223 и 224, и 27	1. Остала потраживања	0045	2,634	2,700
223	2. Потраживања за више плаћен порез на добитак	0046		
224	3. Потраживања по основу преплаћених осталих пореза и доприноса	0047	465	465
23	V. КРАТКОРОЧНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ (0049 + 0050 + 0051 + 0052 + 0053 + 0054 + 0055 + 0056)	0048	69,000	190,000
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		
236 (део), 238 и 239	8. Остали краткорочни финансијски пласмани	0056	69,000	190,000
24	VI. ГОТОВИНА И ГОТОВИНСКИ ЕКВИВАЛЕНТИ	0057	87,708	203,312
28 (део), осим 288	VII. КРАТКОРОЧНА АКТИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0058	1,500	500
	Д. УКУПНА АКТИВА = ПОСЛОВНА ИМОВИНА (0001 + 0002 + 0029 + 0030)	0059	1,211,194	1,395,839
88	Б. ВАНБИЛАНСНА АКТИВА	0060		
	ПАСИВА			



	А. КАПИТАЛ			
	(0402 + 0403 + 0404 + 0405 + 0406 - 0407 + 0408 + 0411 - 0412) ≥ 0	0401	1,094,736	1,255,739
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	75,096	75,097
340	1. Нераспоређени добитак ранијих година	0409	75,096	75,097
341	2. Нераспоређени добитак текуће године	0410		
	VIII. УЧЕШЋА БЕЗ ПРАВА КОНТРОЛЕ	0411		
35	IX. ГУБИТАК (0413 + 0414)	0412	1,245,688	1,084,686
350	1. Губитак ранијих година	0413	991,175	954,686
351	2. Губитак текуће године	0414	254,513	130,000
	Б. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И ДУГОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ			
	(0416 + 0420 + 0428)	0415	68,000	75,000
40	I. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА			
	(0417+0418+0419)	0416	68,000	75,000
404	1. Резервисања за накнаде и друге бенефиције запослених	0417	68,000	75,000
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
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			
	(0432 + 0433 + 0441 + 0442 + 0449 + 0453 + 0454)	0431	48,458	65,100
467	I. КРАТКОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА	0432		
42, осим 427	II. КРАТКОРОЧНЕ ФИНАНСИЈСКЕ ОБАВЕЗЕ			
	(0434 + 0435 + 0436 + 0437 + 0438 + 0439 + 0440)	0433	22,900	4,600
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	22,900	4,600
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	5,000	5,000
43, осим 430	IV. ОБАВЕЗЕ ИЗ ПОСЛОВАЊА			
	(0443 + 0444 + 0445 + 0046 + 0447 + 0448)	0442	6,000	9,000



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	6,000	9,000
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	12,200	24,500
44, 45 и 46 осим 467	1. Остале краткорочне обавезе	0450	9,200	22,000
47,48 осим 481	2. Обавезе по основу пореза на додату вредност и осталих јавних прихода	0451	3,000	2,500
481	3. Обавезе по основу пореза на добитак	0452		
427	VI. ОБАВЕЗЕ ПО ОСНОВУ СРЕДСТАВА НАМЕЊЕНИХ ПРОДАЈИ И СРЕДСТАВА ПОСЛОВАЊА КОЈЕ ЈЕ ОБУСТАВЉЕНО	0453		
49 (део) осим 498	VII. КРАТКОРОЧНА ПАСИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0454	2,358	22,000
	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	1,211,194	1,395,839
89	Ж. ВАНБИЛАНСНА ПАСИВА	0457		



2.3.2. Биланс успеха на дан 31.12.2023. године план и процена

Прилог 1а

БИЛАНС УСПЕХА за период 01.01 - 31.12.2023. године

у 000 динара

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	План 01.01- 31.12.2023.	Реализација (процена) 01.01- 31.12.2023.
1	2	3	4	5
	А. ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ	1001	301,579	403,900
	(1002 + 1005 + 1008 + 1009 - 1010 + 1011 + 1012)			
60	I. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ РОБЕ (1003 + 1004)	1002	4,000	3,000
600, 602 и 604	1. Приходи од продаје робе на домаћем тржишту	1003	4,000	3,000
601, 603 и 605	2. Приходи од продаје роба на иностраном тржишту	1004		
61	II. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ ПРОИЗВОДА И УСЛУГА (1006 + 1007)	1005	327,579	434,100
610, 612 и 614	1. Приходи од продаје производа и услуга на домаћем тржишту	1006	321,579	430,000
611, 613 и 615	2. Приходи од продаје производа и услуга на иностраном тржишту	1007	6,000	4,100
62	III. ПРИХОДИ ОД АКТИВИРАЊА УЧИНАКА И РОБЕ	1008	2,800	2,700
630	IV. ПОВЕЋАЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА	1009		
631	V. СМАЊЕЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА	1010	40,000	45,000
64 и 65	VI. ОСТАЛИ ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ	1011	7,200	7,100
68, осим 683, 685 и 686	VII. ПРИХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ИМОВИНЕ (ОСИМ ФИНАНСИЈСКЕ)	1012		2,000
	Б. ПОСЛОВНИ РАСХОДИ (1014 + 1015 + 1016 + 1020 + 1021 + 1022 + 1023 + 1024)	1013	586,692	542,898

Датум: 26.02.2024.



50	I. НАБАВНА ВРЕДНОСТ ПРОДАТЕ РОБЕ	1014	800	1,500
51	II. ТРОШКОВИ МАТЕРИЈАЛА, ГОРИВА И ЕНЕРГИЈЕ	1015	20,000	25,200
52	III. ТРОШКОВИ ЗАРАДА, НАКНАДА ЗАРАДА И ОСТАЛИ ЛИЧНИ РАСХОДИ (1017 + 1018 + 1019)	1016	382,892	316,698
520	1. Трошкови зарада и накнада зарада	1017	257,338	233,246
521	2. Трошкови пореза и доприноса на зараде и накнаде зарада	1018	38,987	35,337
52 осим 520 и 521	3. Остали лични расходи и накнаде	1019	86,567	48,115
540	IV. ТРОШКОВИ АМОРТИЗАЦИЈЕ	1020	32,000	32,500
58, осим 583, 585 и 586	V. РАСХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ИМОВИНЕ (ОСИМ ФИНАНСИЈСКЕ)	1021		
53	VI. ТРОШКОВИ ПРОИЗВОДНИХ УСЛУГА	1022	135,000	140,000
54, осим 540	VII. ТРОШКОВИ РЕЗЕРВИСАЊА	1023		7,500
55	VIII. НЕМАТЕРИЈАЛНИ ТРОШКОВИ	1024	16,000	19,500
	V. ПОСЛОВНИ ДОБИТАК (1001 - 1013) ≥ 0	1025		
	Г. ПОСЛОВНИ ГУБИТАК (1013 - 1001) ≥ 0	1026	285,113	138,998
	Д. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ			
	(1028 + 1029 + 1030 + 1031)	1027	1,800	9,000
660 и 661	I. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ ИЗ ОДНОСА СА МАТИЧНИМ, ЗАВИСНИМ И ОСТАЛИМ ПОВЕЗАНИМ ЛИЦИМА	1028		
662	II. ПРИХОДИ ОД КАМАТА	1029	1,800	9,000
663 и 664	III. ПОЗИТИВНЕ КРУСНЕ РАЗЛИКЕ И ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ	1030		
665 и 669	IV. ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ	1031		
	Ђ. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ			
	(1033 + 1034 + 1035 + 1036)	1032	1,200	1,002



560 и 561	I. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ ИЗ ОДНОСА СА МАТИЧНИМ, ЗАВИСНИМ И ОСТАЛИМ ПОВЕЗАНИМ ЛИЦИМА	1033	180	180
562	II. РАСХОДИ КАМАТА	1034	20	20
563 и 564	III. НЕГАТИВНЕ КУРСНЕ РАЗЛИКЕ И НЕГАТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ	1035	1,000	802
565 и 569	IV. ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ	1036		
	E. ДОБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1027 - 1032) ≥ 0	1037	600	7,998
	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		1,000
583, 585 и 586	И. РАСХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ФИНАНСИЈСКЕ ИМОВИНЕ КОЈА СЕ ИСКАЗУЈЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	1040		5,000
67	Ј. ОСТАЛИ ПРИХОДИ	1041	40,000	15,000
57	К. ОСТАЛИ РАСХОДИ	1042	10,000	10,000
	Л. УКУПНИ ПРИХОДИ (1001 + 1027 + 1039 + 1041)	1043	343,379	428,900
	Љ. УКУПНИ РАСХОДИ (1013 + 1032 + 1040 + 1042)	1044	597,892	558,900
	М. ДОБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1043 - 1044) ≥ 0	1045		
	Н. ГУБИТАК ИЗ РЕДОВНОГ ПОСЛОВАЊА ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА (1044 - 1043) ≥ 0	1046	254,513	130,000
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	1048		



	ПОЛИТИКА И ИСПРАВКИ ГРЕШАКА ИЗ РАНИЈИХ ПЕРИОДА			
	П. ДОБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА	1049		
	(1045 - 1046 + 1047 - 1048) ≥ 0			
	Р. ГУБИТАК ПРЕ ОПОРЕЗИВАЊА	1050	254,513	130,000
	(1046 - 1045 + 1048 - 1047) ≥ 0			
	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	1055		
	(1049 - 1050 - 1051 - 1052 + 1053 - 1054) ≥ 0			
	У. НЕТО ГУБИТАК	1056	254,513	130,000
	(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 на дан 31.12.2023. године план и процена

Прилог 16

ИЗВЕШТАЈ О ТОКОВИМА ГОТОВИНЕ
у периоду од 01.01. до 31.12.2023. године

у 000 динара

ПОЗИЦИЈА	АОП	План 01.01- 31.12.2023.	Реализација (процена) 01.01-31.12.2023.
1	2	3	4
A. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ ПОСЛОВНИХ АКТИВНОСТИ			
I. Приливи готовине из пословних активности (1 до 4)	3001	339,615	514,006
1. Продаја и примљени аванси у земљи	3002	327,615	492,443
2. Продаја и примљени аванси у иностранству	3003	5,000	4,063
3. Примљене камате из пословних активности	3004		
4. Остали приливи из редовног пословања	3005	7,000	17,500
II. Одливи готовине из пословних активности (1 до 8)	3006	588,250	582,380
1. Исплате добављачима и дати аванси у земљи	3007	180,000	217,900
2. Исплате добављачима и дати аванси у иностранству	3008	250	255
3. Зараде, накнаде зарада и остали лични расходи	3009	383,000	353,000
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	25,000	11,225
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	248,635	68,374
Б. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ИНВЕСТИРАЊА			

Датум: 26.02.2024.



I. Приливи готовине из активности инвестирања (1 до 5)	3017	192,000	158,000
1. Продаја акција и удела	3018		
2. Продаја нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3019		
3. Остали финансијски пласмани	3020	190,000	147,000
4. Примљене камате из активности инвестирања	3021	2,000	11,000
5. Примљене дивиденде	3022		
II. Одливи готовине из активности инвестирања (1 до 3)	3023	3,000	1200
1. Куповина акција и удела	3024		
2. Куповина нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3025	3,000	1,200
3. Остали финансијски пласмани	3026		
III. Нето прилив готовине из активности инвестирања (I - II)	3027	189,000	156,800
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	15,000	14,553
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	15,000	14,553
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	15,000	14,553
IV. Нето одлив готовине из активности финансирања (II - I)	3047		
Г. СВЕГА ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3001 + 3017 + 3029)	3048	546,615	686,559
Д. СВЕГА ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3006 + 3023 + 3037)	3049	591,250	583,580
Ђ. НЕТО ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3048 - 3049) ≥ 0	3050		102,959
Е. НЕТО ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3049 - 3048) ≥ 0	3051	44,635	
Ж. ГОТОВИНА НА ПОЧЕТКУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА	3052	132,343	100,353
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	87,708	203,312
(3050 - 3051 + 3052 + 3053 - 3054)			



2.4. ПРИКАЗ ПЛАНИРАНИХ И РЕАЛИЗОВАНИХ ИНДИКАТОРА ПОСЛОВАЊА ЗА 2024. ГОДИНУ

Прилог 4

Приказ планираних и реализованих индикатора пословања

у 000 динара

		2021. година	2022. година	2023. година	2024. година
Укупни капитал	План	1,434,341	1,335,393	1,094,736	1,285,560
	Реализација	1,591,720	1,349,250	1,255,739	-
	% одступања реализације од плана	+11%	+1%	+15%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	-15%	-7%	+2%
Укупна имовина	План	1,535,541	1,459,135	1,211,194	1,405,060
	Реализација	1,718,821	1,465,931	1,395,839	-
	% одступања реализације од плана	+12%	+0%	+15%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	-15%	-5%	+1%
Пословни приходи	План	311,423	310,622	301,579	805,500
	Реализација	228,900	262,100	403,900	-
	% одступања реализације од плана	-26%	-16%	+34%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	+15%	+54%	+99%
Пословни расходи	План	623,600	564,209	586,692	783,179
	Реализација	526,293	542,945	542,898	-
	% одступања реализације од плана	-16%	-4%	-7%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	+3%	-0%	+44%
Пословни резултат	План	-312,177	-253,587	-285,113	22,321
	Реализација	-297,393	-280,845	-138,998	-
	% одступања реализације од плана	-5%	+11%	-51%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	-6%	-51%	-116%
Нето резултат	План	-309,427	-256,337	-254,513	29,821
	Реализација	-284,543	-250,136	-130,000	-
	% одступања реализације од плана	-8%	-2%	-49%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	-12%	-48%	-123%
Број запослених на дан 31.12.	План	215	218	207	195
	Реализација	213	209	192	-
	% одступања реализације од плана	-1%	-4%	-7%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	-2%	-8%	+2%
Просечна нето зарада	План	69,273	70,532	72,622	73,316
	Реализација	65,915	67,531	70,966	-
	% одступања реализације од плана	-5%	-4%	-2%	-
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године	-	+2%	+5%	+3%
Инвестиције	План				
	Реализација				-

Датум: 26.02.2024.



% 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 2024. годину и реализација из 2023. године.

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

у 000 динара

	2021. година реализација	2022. година реализација	2023. година реализација (процена)	План 2024. година
ЕБИТДА	-253,528	-220,125	-97,480	62,421
ROA				
ROE				
Оперативни новчани ток	-255,000	-268,500	-248,635	-27,505
Дуг / капитал	7.98	8.65	11,16	9.3
Ликвидност	2,184.99	1,783.14	1,288.51	1,788.83
% зарада у пословним приходима	153.03	138.17	78,41	45.65

у 000 динара

	Стање на дан 31.12.2021.	Стање на дан 31.12.2022.	Стање на дан 31.12.2023.	План на дан 31.12.2024.
Кредитно задужење без гаранције државе				
Кредитно задужење са гаранцијом државе				
Укупно кредитно задужење	0	0	0	0

у 000 динара

		2021. година	2022. година	2023. година	План 2024. година
Субвенције	План				
	Пренето				-
	Реализовано				-
Остали приходи из буџета	План				320,000
	Пренето				-
	Реализовано				-
Укупно приходи из буџета	План				320,000
	Пренето				-
	Реализовано				-

НАПОМЕНА:

Датум: 26.02.2024.



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 камате и амортизације. Рачуна се тако што се добитак/губитак пре опорезивања коригује за расходе камата и амортизацију.

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

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

Оперативни новчани ток - новчани ток из пословних активности

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

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

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

Што се тиче промена на укупном капиталу и укупној имовини, као и пословног и нето резултату, основни узрок % одступања како реализације од плана, тако и % одступања реализације у односу на реализације претходне године, јесте чињеница да је у свакој од претходне три године (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.

2.5. 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

Датум: 26.02.2024.



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 сертифицивање 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 октлањање 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.

3. ЦИЉЕВИ

3.1. Стратешки циљеви

3.1.1. Развој предузећа и усмеревање ка тржишту

Специфични циљеви:

- 3.1.1.1. Управљање кадровима
- 3.1.1.2. Уређивање процедура
- 3.1.1.3. Развој уџбеника високог квалитета
- 3.1.1.4. Унапређивање маркетинга
- 3.1.1.5. Оптимизација трошкова производње

3.1.2. Боља позиција на тржишту уџбеника и књига

Специфични циљеви:

- 3.1.2.1. Повећање продаје уџбеника и нових издања
- 3.1.2.2. Смањивање залиха
- 3.1.2.3. Проширење и побољшање продајне мреже
- 3.1.2.4. Унапређивање начина продаје
- 3.1.2.5. Стратешко партнерство
- 3.1.2.6. Стављање учитеља и наставника у фокус активности

Датум: 26.02.2024.



3.1.3. Производња нове генерације уџбеника и наставних средстава

Специфични циљеви:

- 3.1.3.1. Развој електронског издаваштва
- 3.1.3.2. Стварање модерног информационог система
- 3.1.3.3. Национална читанка

3.2. Мере и активности

- 3.2.1.1. План одлива и стручног усавршавања кадрова
- 3.2.1.2. Довршавање мапе пословних процеса унутар успостављања система ФУК
- 3.2.1.3. Упоредна анализа уџбеника Завода и конкурентних издавача
- 3.2.1.4. План унапређења садржаја и изгледа уџбеника
- 3.2.1.5. Стратешки план унапређивања промотивних активности
- 3.2.1.6. Увођење нових производно-технолошких процеса
- 3.2.1.7. Реорганизација сектора за маркетинг и продају
- 3.2.1.8. 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.



3.3. 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 израдиле су Стратегију управљања ризицима у Јавном предузећу „Завод за учбенике“, Београд, којом се одређују дефиниције; циљеви; поступци у процесу управљања ризиком; оквир за управљање ризицима; врсте ризика; одговорности; идентификација, анализа и превенција ризика; избор превентивних и корективних мера за смањење ризика; процена безбедности радних места; процена безбедности опреме и материјала; против-пожарна заштита и заштита на раду; ризици у производњи учбеника и наставних средстава; ризици у продаји учбеника и наставних средстава; едукација и извештавање и комуникација.

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

3.3.1. 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.

3.3.2. Изложеност кадровским ризицима

Ризик обнављања људских ресурса се огледа у одливу радне снаге коју због финансијске ситуације предузећа у погледу неконкурентних зарада на тржишту рада доводи у немогућност проналазак стручних висококвалификованих кадрова за обављање сложених послова.

3.3.3. 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.

3.3.4. Изложеност ризику ликвидности и ризику новчаног тока

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

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



3.3.5. Изложеност правним и уговорним ризицима

Како је основна делатност Завода издавање уџбеника, 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 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, немогућност ступања у контакт с носиоцима ауторског права услед недостатка имормација о пребивалишту, питања тзв. малих ауторских права итд. Правни ризик из уговора о привреди огледа се у неизвршавању уговорних обавеза.

3.3.6. 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.“

Закон о уџбеницима, који је донет је 6. априла 2018. године, у низу одредби је предвиђао 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 тада није усвојен. Закон о изменама и допунама Закона о уџбеницима донет је 27. октобра 2023. године. Њим је у Закон о уџбеницима уведено обавезно наставно средство за све ученике основног и средњег образовања и васпитања који наставу похађају на српском језику, кроз пројекат националних читанки. Реализација Пројекта 4022 – Национална читанка поверена је Заводу, као јавном издавачу и „предузећу регистрованом за делатност издавања уџбеника чији је оснивач Република Србија.

Осим тога, изменама Закона о уџбеницима предвиђено је да се финансирање нискотиражних уџбеника, које према налозима Министарства просвете издаје Центар за нискотиражне уџбенике, врши средствима из буџета Републике Србије, одлуком коју доноси Влада. Да би се такав начин финансирања реализовао неопходно је да Министарство просвете донесе нови подзаконски акт – Правилник о финансирању нискотиражних уџбеника. Пракса је показала да важећи 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. 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.

3.3.7. 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.

3.4. Анализа тржишта

Назив	Опис
Анализа потенцијално нових производа/услуга	Сваке године кроз Орјентациони издавачки план уводе се нови наслови уџбеника према Наставном плану и програму који прате развој, тенденције и потребе тржишта. У циљу очувања личног и националног идентитета кроз Измену закона о уџбеницима 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 рецензената.



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 Национала 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 управма. 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 дина)	Планиране активности у случају појаве ризика
	Избор	Вероватноћа	Избор	Утицај	3=1*2	Ефекат ризика		
Пад пословних прихода из	3	Висока вероватноћа	3	Висок утицај	9	Критичан ризик		Проналазак нових канала продаје



године у годину								
Пословање са губитком	3	Висока вероватноћа	3	Висок утицај	9	Критичан ризик		Реорганизаци ја 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 ризичи - замена кадрова	2	Умерена вероватноћа	2	Умерен утицај	4	Умерен ризик		Стручно усавршавање постојећих кадрова и нова запошљавањ а стручних кадрова сходно потреби процеса пословања
Ризик информацион их технологија	2	Умерена вероватноћа	1	Низак утицај	2	Умерен ризик		Набавка савремене рачунарске опреме, даља унапређења информацион ог 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 ризичи - 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 ризичи	3	Висока вероватноћа	3	Висок утицај	9	Критичан ризик		Учешће у оквиру радне групе за измену и допуну Закона о уџбеницима

НАПОМЕНА:

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

Датум: 26.02.2024.



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 2024. ГОДИНУ

4.1. Издавачки план

Рекапитуалција Издавачког плана за 2024. годину:

Група наслова	Број наслова	Тираж	% тираж: укупно	Процењена вредност	% вредност: укупно
Основна школа	77	160,400	30.99	34,010,414	19.42
Средња школа	178	288,200	55.68	100,772,012	57.55
Трећи каталог	15	10,100	1.95	7,391,887	4.22
Центар за нискотиражне	127	58,880	11.38	32,935,117	18.81
Укупно	397	517,580	100.00	175,109,430	100.00

Издавачки план за 2024. годину садржи укупно 397 наслова у тиражу од 517,580 примерака и процењене вредности од 175,109,430.00 динара. Највећа улагања ће бити у производњи уџбеника за средњу школу у тиражу од 288,200 примерака. Оријентациони издавачки план за 2024. годину садржи процењене потребе на основу продаја претходних година и реализованог уговора са Секретаријатом за образовање и дечију заштиту града Београда. Наслови обухваћени Оријентационим издавачким планом за 2024. годину у категорији универзитетске и ван уџбеничке литературе реализоваће се када се за то стекну одговарајући финансијски услови.

Пројектом Национална читанка планирана је производња у тиражу од 710,000 примерака и то за основну школу у тиражу од 510,000 примерака и за средњу школу у тиражу од 200,000 примерака. Процењена вредност пројекта према предкалкулацији је у износу од 320,000,000.00 динара и финансираће се из средстава Буџета, Решење о употреби средстава буџетске резерве, 05 број 401-1474/2024, Службени гласник РС 014/2024 од 23.02.2024. године.

4.1.1 План производње наслова и тиража за 2024. годину

План производње за 2024. годину у односу на реализацију 2023. године:

Група наслова	План 2024		Остварење 31.12.2023.	
	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж
Основна школа	77	160,400	70	198,308
Средња школа	178	288,200	164	291,925
Трећи каталог	15	10,100	6	6,010
Центар за нискотиражне	127	58,880	139	30,662
Укупно	397	517,580	379	526,905

Датум: 26.02.2024.



За пословну 2024. годину планирано је 18 наслова више него у односу на реализовани број наслова у 2023. години. Највише нових наслова и тиража је планирано за издања уџбеника за основну и средњу школу у односу на остварење у 2023. године.

4.1.2 Вредност производње за 2024. годину:

Група наслова	План 2024		Остварење 31.12.2023	
	Број наслова	Вредност	Број наслова	Вредност
Основна школа	77	34,010,414	70	42,048,232
Средња школа	178	100,772,012	164	102,073,947
Трећи каталог	15	7,391,887	6	4,398,513
Центар за нискотиражне	127	32,935,117	139	17,151,032
Укупно	397	175,109,430	379	165,671,724

Електронски уџбеник – 31 наслов, посечна вредност производње по електронском уџбенику је 47.106,12 динара, односно укупно 1,460,289.72 динара.

Вредност производње у 2024. години је планирана у већем износу од производње остварене у 2023. години, у складу са Издавачким планом за 2023. годину и планом повећања продаје базираног на основу остварене продаје путем уговора са Секретаријатом за образовање и дечију заштиту града Београда.

Највећа улагања су у издања за средњу школу у износу од 100,772,012,00 динара.

Планирана улагања у издања уџбеника за 2024. годину већа су за 5,7 % 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. Планирана улагања у издања националних мањина у 2024. години износе 32,935,117.00 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.

Датум: 26.02.2024.



4.2. План продаје за 2024. годину

Група наслова	План		Реализација		Индекс		
	2024. године		2023. године		Индекс плана количине	Вредност 2 : 4	Индекс количине реализације
	Количина 1	Вредност 2	Количина 3	Вредност 4			
Основна школа	207,277	122,713,379.00	197,411	106,245,349.55	35	115.5	31
Средња школа	364,017	327,326,318.00	346,685	283,399,409.09	54	105	54
Трећи каталог	21,542	15,524,725.00	20,521	13,441,320.60	3	115.5	3
Националне мањине	33,202	20,242,703.00	31,537	17,470,136.64	5	116	5
Наставна средства	5,391	2,839,500.00	5,141	2,458,441.67	1	115	1
Трговинска роба	42,451	1,367,139.00	40,432	1,183,670.24	6	115	6
Укупно	673,880	490,013,764.00	641,727	424,198,327.79	105	105	100



ЗАВОД ЗА УЧБЕНИКЕ

Kytha znatba

Програм пословања

Ознака:

У 2024. години планира се укупна продаја од 673,880 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 2023. години највећу продају остварили су учбеници за основну школу и за средњу школу. Укупна продаја у 2024. години је више планирана у односу на реализацију у 2023. години у броју примерака и вредносно. У 2024. години је за 5 % више планирана продаја по количини у односу на реализацију у 2023. години и за 10% више вредносно према ценовнику који ће важити од 01.01.2024. године.

Јавно предузеће Завод за учбенике Београд, приход у плану продаје пројектовао је на основу повећања цена за 10% у односу на постојеће малопродајне цене које се нису мењале од 2013. године. Раст трошкова целокупног пословања, настао због раста цена производа и услуга на тржишту као и увозних компоненти намењених производњи производа од папира, утицао је на доношење одлуке о повећању продајних цена производа предузећа за 10% од 01.01.2024. године.

Производна цена готових производа предузећа формира се на основу директних и индиректних трошкова. Директне трошкове чине трошкови ауторских хонора, штампе и папира док индиректне трошкове сачињава учешће запослених у настанку производа.

Продајну цену чине трошкови производње увећани за трошак марже и укакулисани пдв. Приликом формирања продајне цене узима се у обзир деловање великог броја фактора различитог карактера и интезитета: стање трошкова производње, тражња и конкуренција, структура и карактеристике тржишта, мере економске политике, животни циклус производа, државни прописи (контролне мере државе, регулаторни оквир), јавно мњење, етичке норме, утицај инфлације.

Малопродајна цена Заводових финалних издања која се односи на учбенике и приручнике на језику и писму националних мањина односно учбенике и приручнике чије је писмо и /или формат прилагођен не може бити већа од малопродајне цене учбеника и приручника на српском језику који је преведен односно чије је писмо и /или формат прилагођен, односно учбеника и приручника на српском језику за одговарајући предмет. Такође, малопродајна цена учбеника и приручника на језицима и писму националних мањина који немају одговарајући учбеник на српском језику (национални додаци за одређене предмете – историја, ликовно и сл.), као и учбеника за изборни предмет матерњи језик са елементима националне културе не може бити већа од малопродајне цене учбеника и приручника на српском језику одговарајућег обима и опреме.

Датум: 26.02.2024.

Програм пословања

Страна: 41



У циљу повећања продаје **Сектор за маркетинг и продају сачиниће план перманентне презентације Заводових издања и контаката са директорима**, учитељима и наставницима у основним и средњим школама на дневном, недељном, месечном, кварталном и годишњем нивоу. План треба да садржи број школа, ученика по разредима, потенцијални број уџбеника за продају, садашњи ниво продаје, као и пројекцију продаје за наредну пословну годину са конкретним задужењима запослених за поједине делове тржишта. Приоритет ће бити наступ на највећим тржиштима и на тржиштима где су забележени најслабији резултати продаје - у школама на територији Београда и АП Војводине. Спровођење плана захтева повећање броја запослених у продаји као и њихово оспособљавање за захтевани начин рада. У том контексту треба: значајно повећати број запослених на пословима продаје прераспоредивањем запослених у Заводу и/или новим запошљавањем искусних појединаца; обезбедити сва неопходна средства за рад - теренска возила, рачунаре, телефоне, каталоге, пропагандни материјал и друга средства за репрезентацију и сл.; организовати обуку запослених у продаји; одредити конкретна задужења за рад у појединим срединама, у складу са специфичностима тих средина; нормирати јасан систем плаћања базиран на испуњавању плана са унапред утврђеним коефицијентима за сваки подбачај или повећање плана продаје, и то у висини која неће бити симболична него ће мотивисати на рад и подстицати на конкуренцију; комерцијалисти морају стално бити присутни у школама у региону за који су задужени, да све време буду у контакту са директорима, учитељима и наставницима у школама, а само један дан недељно ће водити у канцеларији ради обављања административних послова и израде и подношења дневних и недељних извештаја о својим активностима, а нарочито у којим школама су били, са киме су контактирали и колику су продају остварили; посебно треба интензивирати продају наслова трећег каталога - вануџбеничке литературе факултетима, институтима, стручним и научним удружењима, итд.

Циљ Завода у наредном периоду је да буде видљивији у најширој јавности и да оствари позитиван пословни резултат.



4.3. Планирани биланс стања за 31.12.2024. године

Прилог 5.

БИЛАНС СТАЊА на дан 31.12.2024. године

у 000 динара

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Износ				
			План 31.03.2024.	План 30.06.2024.	План 30.09.2024.	План 31.12.2024.	
1	2	3	4	5	6	7	
	АКТИВА						
00	А. УПИСАНИ А НЕУПЛАЋЕНИ КАПИТАЛ	0001					
	Б. СТАЛНА ИМОВИНА	0002	547,945	574,269	564,443	555,367	
01	И. НЕМАТЕРИЈАЛНА ИМОВИНА	0003	9,546	38,561	36,426	35,041	
010	1. Улагања у развој	0004					
011, 012 и 014	2. Концесије, патенти, лиценце, робне и услужне марке, софтвер и остала нематеријална имовина	0005	9,546	38,561	36,426	35,041	
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	493,519	492,328	486,137	479,946	

Датум: 26.02.2024.



	(0010 + 0011 + 0012 + 0013 + 0014 + 0015 + 0016)							
020, 021 и 022	1. Земљиште и грађевински објекти	0010	388,874	386,374	383,874	381,374		
023	2. Постројења и опрема	0011	21,414	23,414	20,414	17,414		
024	3. Инвестиционе некретнине	0012	65,805	65,805	65,805	65,805		
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	17,426	16,735	16,044	15,353		
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	44,880	43,380	41,880	40,380		
040 (део), 041 (део) и 042 (део)	1. Учесћа у капиталу правних лица (осим учешћа у капиталу која се вреднују методом учешћа)	0019	380	380	380	380		
040 (део), 041 (део), 042 (део)	2. Учесћа 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						

Датум: 26.02.2024.



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 амортизованом 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	44,500	43,000	41,500	40,000
28 (део) осим 288	V. ДУГОРОЧНА АКТИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0028				
288	V. ОДЛОЖЕНА ПОРЕСКА СРЕДСТВА	0029				
	Г. ОБРТНА ИМОВИНА (0031 + 0037 + 0038 + 0044 + 0048 + 0057 + 0058)	0030	796,624	799,736	900,097	849,693
Класа 1, осим групе рачуна 14	I. ЗАЛИХЕ (0032 + 0033 + 0034 + 0035 + 0036)	0031	396,841	406,841	376,841	396,841
10	1. Материјал, резервни делови, алат и ситан инвентар	0032	1,500	1,500	1,500	1,500
11 и 12	2. Недовршена производња и готови производи	0033	393,991	403,991	373,991	393,991
13	3. Роба	0034	1,200	1,200	1,200	1,200
150, 152 и 154	4. Плаћени аванси за залихе и услуге у земљи	0035	150	150	150	150
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				

Датум: 26.02.2024.



		0038	40,000	70,000	255,000	90,000
20	III. ПОТРАЖИВАЊА ПО ОСНОВУ ПРОДАЈЕ (0039 + 0040 + 0041 + 0042 + 0043)					
204	1. Потраживања од купаца у земљи	0039	40,000	70,000	250,000	90,000
205	2. Потраживања од купаца у иностранству	0040			5,000	
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	3,165	3,465	3,965	3,465
21, 22 осим 223 и 224, и 27	1. Остала потраживања	0045	2,700	3,000	3,500	3,000
223	2. Потраживања за више плаћен порез на добитак	0046				
224	3. Потраживања по основу преплаћених осталих пореза и Доприноса	0047	465	465	465	465
23	V. КРАТКОРОЧНИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАСМАНИ (0049 + 0050 + 0051 + 0052 + 0053 + 0054 + 0055 + 0056)	0048	275,000	195,000	110,000	110,000
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 амортизованомј 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	195,000	110,000	110,000	110,000
24	VI. ГОТОВИНА И ГОТОВИНСКИ ЕКВИВАЛЕНТИ	0057	80,942	153,602	153,602	248,807
28 (део), осим 288	VII. КРАТКОРОЧНА АКТИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0058	676	689	689	580
88	D. УКУПНА АКТИВА = ПОСЛОВНА ИМОВИНА (0001 + 0002 + 0029 + 0030)	0059	1,344,569	1,464,540	1,464,540	1,405,060
	Ђ. ВАНБИЛАНСНА АКТИВА	0060				
	ПАСИВА					
	A. КАПИТАЛ (0402 + 0403 + 0404 + 0405 + 0406 - 0407 + 0408 + 0411 - 0412) ≥ 0	0401	1,223,005	1,302,540	1,302,540	1,285,560
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	0406						
ДУГОВНИ САЛДО РАЧУНА 331, 332, 333, 334, 335, 336 и 337	0407						
34	0408	VII. НЕРАСПОРЕЂЕНИ ДОБИТАК (0409 + 0410)	75,097	75,097	121,898	104,918	
340	0409	1. Нераспоређени добитак ранијих година	75,097	75,097	75,097	75,097	
341	0410	2. Нераспоређени добитак текуће године			46,801	29,821	
35	0411	VIII. УЧЕШЋА БЕЗ ПРАВА КОНТРОЛЕ					
350	0412	IX. ГУБИТАК (0413 + 0414)	1,135,956	1,117,420	1,084,686	1,084,686	
351	0413	1. Губитак ранијих година	1,084,686	1,084,686	1,084,686	1,084,686	
	0414	2. Губитак текуће године	51,270	32,734			
40	0415	B. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И ДУГОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0416 + 0420 + 0428)	75,000	71,000	67,000	72,000	
404	0416	I. ДУГОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА (0417+0418+0419)	75,000	71,000	67,000	72,000	
400	0417	1. Резервисања за накнаде и друге бенефиције запослених	75,000	71,000	67,000	72,000	
	0418	2. Резервисања за трошкове у гарантном року					



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
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	V. ОДЛОЖЕНЕ ПОРЕСКЕ ОБАВЕЗЕ	0429			
495 (део)	Г. ДУГОРОЧНИ ОДЛОЖЕНИ ПРИХОДИ И ПРИМЉЕНЕ ДОНАЦИЈЕ	0430			
	Д. КРАТКОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА И КРАТКОРОЧНЕ ОБАВЕЗЕ (0432 + 0433 + 0441 + 0442 + 0449 + 0453 + 0454)	0431	65,100	80,000	95,000
467	И. КРАТКОРОЧНА РЕЗЕРВИСАЊА	0432			47,500



42, осим 427	II. КРАТКОРОЧНЕ ФИНАНСИЈСКЕ ОБАВЕЗЕ (0434 + 0435 + 0436 + 0437 + 0438 + 0439 + 0440)	0433	4,600	15,000	15,000	5,000
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	4,600	15,000	15,000	5,000
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	5,000	6,000	6,000	5,000
43, осим 430	IV. ОБАВЕЗЕ ИЗ ПОСЛОВАЊА (0443 + 0444 + 0445 + 0046 + 0447 + 0448)	0442	9,000	12,000	20,000	11,000
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	9,000	12,000	20,000	11,000
436	4. Обавезе према добављачима у иностранству	0446				
439 (део)	5. Обавезе по меницама	0447				

Датум: 26.02.2024.



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	25,000	32,000	24,500
44, 45 и 46 осим 467	1. Остале краткорочне обавезе	0450	22,000	22,000	22,000	22,000
47,48 осим 481	2. Обавезе по основу пореза на додату вредност и осталих јавних прихода	0451	2,500	3,000	10,000	2,500
481	3. Обавезе по основу пореза на добитак	0452				
427	VI. ОБАВЕЗЕ ПО ОСНОВУ СРЕДСТАВА НАМЕЊЕНИХ ПРОДАЈИ И СРЕДСТАВА ПОСЛОВАЊА КОЈЕ ЈЕ ОБУСТАВЉЕНО	0453				
49 (део) осим 498	VII. КРАТКОРОЧНА ПАСИВНА ВРЕМЕНСКА РАЗГРАНИЧЕЊА	0454	22,000	22,000	22,000	2,000
	Ђ. 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	1,344,569	1,374,005	1,464,540	1,405,060
89	Ж. ВАНБИЛАНСНА ПАСИВА	0457				



ЗАВОД ЗА УЧБЕНИКЕ
Купи знања

Програм пословања

Ознака:

4.4. Планирани биланс успеха за 31.12.2024. године

Прилог 5а

БИЛАНС УСПЕХА

за период од 01.01.2024. до 31.12.2024. године

у 000 динара

Група рачуна, рачун	ПОЗИЦИЈА	АОП	Износ			
			План 01.01.- 31.03.2024.	План 01.01.- 30.06.2024.	План 01.01.- 30.09.2024.	План 01.01.- 31.12.2024.
1	2	3	4	5	6	7
60	А. ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ (1002 + 1005 + 1008 + 1009 - 1010 + 1011 + 1012)	1001	103,375	276,750	660,125	805,500
600, 602 и 604	I. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ РОБЕ (1003 + 1004)	1002	750	1,500	2,250	3,000
601, 603 и 605	1. Приходи од продаје робе на домаћем тржишту	1003	750	1,500	2,250	3,000
61	2. Приходи од продаје роба на иностраном тржишту	1004				
610, 612 и 614	II. ПРИХОДИ ОД ПРОДАЈЕ ПРОИЗВОДА И УСЛУГА (1006 + 1007)	1005	120,000	280,000	690,000	810,000
611, 613 и 615	1. Приходи од продаје производа и услуга на домаћем тржишту	1006	120,000	280,000	685,000	805,000
62	2. Приходи од продаје производа и услуга на иностраном тржишту	1007	0	0	5,000	5,000
630	III. ПРИХОДИ ОД АКТИВИРАЊА УЧИНАКА И РОБЕ	1008	750	1,500	2,250	3,000
	IV. ПОВЕЋАЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА	1009				

Датум: 26.02.2024.

Програм пословања

Страна: 52



	1010	20,000	10,000	40,000	20,000
631	V. СМАЊЕЊЕ ВРЕДНОСТИ ЗАЛИХА НЕДОВРШЕНИХ И ГОТОВИХ ПРОИЗВОДА				
64 и 65	VI. ОСТАЛИ ПОСЛОВНИ ПРИХОДИ	1011	1,875	5,625	7,500
68, осим 683, 685 и 686	VII. ПРИХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ИМОВИНЕ (ОСИМ ФИНАНСИЈСКЕ)	1012			2,000
	Б. ПОСЛОВНИ РАСХОДИ (1014 + 1015 + 1016 + 1020 + 1021 + 1022 + 1023 + 1024)	1013	157,917	621,906	783,179
50	I. НАБАВНА ВРЕДНОСТ ПРОДАТЕ РОБЕ	1014	375	1,125	1,500
51	II. ТРОШКОВИ МАТЕРИЈАЛА, ГОРИВА И ЕНЕРГИЈЕ	1015	7,000	21,000	28,000
52	III. ТРОШКОВИ ЗАРАДА, НАКНАДА ЗАРАДА И ОСТАЛИ ЛИЧНИ РАСХОДИ (1017 + 1018 + 1019)	1016	92,417	276,406	367,679
520	1. Трошкови зарада и накнада зарада	1017	61,507	184,003	244,734
521	2. Трошкови пореза и доприноса на зараде и накнаде зарада	1018	9,318	27,877	37,077
52, осим 520 и 521	3. Остали лични расходи и накнаде	1019	21,592	64,526	85,868
540	IV. ТРОШКОВИ АМОРТИЗАЦИЈЕ	1020	8,125	24,375	32,500
58, осим 583, 585 и 586	V. РАСХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ИМОВИНЕ (ОСИМ ФИНАНСИЈСКЕ)	1021			
53	VI. ТРОШКОВИ ПРОИЗВОДНИХ УСЛУГА	1022	45,500	284,500	327,000
54, осим 540	VII. ТРОШКОВИ РЕЗЕРВИСАЊА	1023			7,500
55	VIII. НЕМАТЕРИЈАЛНИ ТРОШКОВИ	1024	4,500	14,500	19,000
	В. ПОСЛОВНИ ДОБИТАК (1001 - 1013) ≥ 0	1025		38,219	22,321
	Г. ПОСЛОВНИ ГУБИТАК (1013 - 1001) ≥ 0	1026	54,542	38,886	

Датум: 26.02.2024.



	1027	2,092	3,792	5,042	7,500
Д. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ (1028 + 1029 + 1030 + 1031)					
660 и 661 I. ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ ИЗ ОДНОСА СА МАТИЧНИМ, ЗАВИСНИМ И ОСТАЛИМ ПОВЕЗАНИМ ЛИЦИМА	1028				
662 II. ПРИХОДИ ОД КАМАТА	1029	2,092	3,792	5,042	7,500
663 и 664 III. ПОЗИТИВНЕ КРУСНЕ РАЗЛИКЕ И ПОЗИТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ	1030				
665 и 669 IV. ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ ПРИХОДИ	1031				
Ђ. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ (1033 + 1034 + 1035 + 1036)					
560 и 561 I. ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ ИЗ ОДНОСА СА МАТИЧНИМ, ЗАВИСНИМ И ОСТАЛИМ ПОВЕЗАНИМ ЛИЦИМА	1032	70	140	210	1,000
562 II. РАСХОДИ КАМАТА	1033	45	90	135	180
563 и 564 III. НЕГАТИВНЕ КРУСНЕ РАЗЛИКЕ И НЕГАТИВНИ ЕФЕКТИ ВАЛУТНЕ КЛАУЗУЛЕ	1034	25	50	75	100
565 и 569 IV. ОСТАЛИ ФИНАНСИЈСКИ РАСХОДИ	1035				720
	1036				
Е. ДОБИТАК ИЗ ФИНАНСИРАЊА (1027 - 1032) ≥ 0	1037	2,022	3,652	4,832	6,500
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				1,000
583, 585 и 586 И. РАСХОДИ ОД УСКЛАЂИВАЊА ВРЕДНОСТИ ФИНАНСИЈСКЕ ИМОВИНЕ КОЈА СЕ ИСКАЗУЈЕ ПО ФЕР ВРЕДНОСТИ КРОЗ БИЛАНС УСПЕХА	1040				5,000
67 J. ОСТАЛИ ПРИХОДИ	1041	3,750	7,500	11,250	15,000



	1042	2,500	5,000	7,500	10,000
57	1042				
	1043	109,217	288,042	676,417	829,000
	1044	160,487	320,776	629,616	799,179
	1045			46,801	29,821
	1046	51,270	32,734		
69-59	1047				
59- 69	1048				
	1049			46,801	29,821
	1050	51,270	32,734		
721	1051				
722 дуг. салдо	1052				
722 пот. салдо	1053				
723	1054				

Датум: 26.02.2024.



	1055		46,801	29,821
Ћ. НЕТО ДОБИТАК (1049 - 1050 - 1051 - 1052 + 1053 - 1054) ≥ 0				
У. НЕТО ГУБИТАК (1050 - 1049 + 1051 + 1052 - 1053 + 1054) ≥ 0	1056	51,270	32,734	
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			

Датум: 26.02.2024.



4.5. Планирани извештај о токовима готовине за 31.12.2024. године

Прилог 56

ИЗВЕШТАЈ О ТОКОВИМА ГОТОВИНЕ
у периоду од 01.01. до 31.12.2024. године

ПОЗИЦИЈА	АОП	Износ			
		План 01.01.- 31.03.2024.	План 01.01.- 30.06.2024.	План 01.01.- 30.09.2024.	План 01.01.- 31.12.2024.
1	2	3	4	5	6
A. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ ПОСЛОВНИХ АКТИВНОСТИ					
I. Приливи готовине из пословних активности (1 до 4)					
1. Продаја и примљени аванси у земљи	3001	112,500	245,000	492,500	740,000
2. Продаја и примљени аванси у иностранству	3002	110,000	240,000	485,000	725,000
3. Примљене камате из пословних активности	3003	0	0	0	5,000
4. Остали приливи из редовног пословања	3004				
II. Одливи готовине из пословних активности (1 до 8)					
1. Исплате добављачима и дати аванси у земљи	3005	2,500	5,000	7,500	10,000
2. Исплате добављачима и дати аванси у иностранству	3006	153,970	307,640	615,210	767,505
3. Зараде, накнаде зарада и остали лични расходи	3007	59,445	116,590	327,135	387,180
	3008			2,000	2,000
	3009	92,500	185,000	276,000	367,000

Датум: 26.02.2024.

Програм пословања

Страна: 57



	3010	25	50	75	100
4. Плаћене камате у земљи					100
5. Плаћене камате у иностранству	3011				
6. Порез на добитак	3012				
7. Одливи по основу осталих јавних прихода	3013	2,000	6,000	10,000	11,225
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	41,470	62,640	122,710	27,505
Б. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ИНВЕСТИРАЊА					
I. Приливи готовине из активности инвестирања (1 до 5)	3017	84,100	167,800	258,000	258,000
1. Продаја акција и удела	3018				
2. Продаја нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3019				
3. Остали финансијски пласмани	3020	82,000	164,000	253,000	253,000
4. Примљене камате из активности инвестирања	3021	2,100	3,800	5,000	5,000
5. Примљене дивиденде	3022				
II. Одливи готовине из активности инвестирања (1 до 3)	3023	165,000	200,000	200,000	200,000
1. Куповина акција и удела	3024				
2. Куповина нематеријалне имовине, некретнина, постројења, опреме и биолошких средстава	3025	0	35,000	35,000	35,000

Датум: 26.02.2024.



3. Остали финансијски пласмани	3026	165,000	165,000	165,000	165,000
III. Нето прилив готовине из активности инвестирања (I - II)	3027			58,000	58,000
IV. Нето одлив готовине из активности инвестирања (II - I)	3028	80,900	32,200		
В. ТОКОВИ ГОТОВИНЕ ИЗ АКТИВНОСТИ ФИНАНСИРАЊА					
I. Приливи готовине из активности финансирања (1 до 7)	3029	-	15,000	15,000	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	0	15,000	15,000	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				
8. Исплаћене дивиденде	3045				
III. Нето прилив готовине из активности финансирања (I - II)	3046	-	15,000	15,000	15,000
IV. Нето одлив готовине из активности финансирања (II - I)	3047				
Г. СВЕГА ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3001 + 3017 + 3029)	3048	196,600	427,800	765,500	1,013,000
Д. СВЕГА ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3006 + 3023 + 3037)	3049	318,970	507,640	815,210	967,505
Ђ. НЕТО ПРИЛИВ ГОТОВИНЕ (3048 - 3049) ≥ 0	3050	-122,370	-79,840	-49,710	45,495
Е. НЕТО ОДЛИВ ГОТОВИНЕ (3049 - 3048) ≥ 0	3051				
Ж. ГОТОВИНА НА ПОЧЕТКУ ОБРАЧУНСКОГ ПЕРИОДА	3052	203,312	203,312	203,312	203,312
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	80,942	123,472	153,602	248,807
(3050 - 3051 + 3052 + 3053 - 3054)					



5. Планирани начин расподеле добити за 2024. годину

Планиран је добитак за 2024. годину у износу од 29,821,000,00 динара. По усвајању финансијског извештаја и извештаја ревизора, Надзорни одбор доноси Одлуку о расподели добити у складу са актом о буџету РС.

Губици остварени пословањем у 2020, 2021. и 2022. години остају непокривени до даљњег (предузеће нема више нераспоређене добити ранијих година).

Завод је у 2023. години смањио трошкове пословања и повећао продају, па је самим тим смањен и губитак. Уз максималне напоре на нелојалном тржишту учбеника, Завод је повећао продају учбеника за средњу школу у односу на ранији период, док је продаја учбеника за основну школу и даље у паду. Напомињемо да је Завод годинама добит од продаје коју је имао у ранијим годинама пословања уплаћивао у буџет и да је корист била вишеструка. Пројекат национална читанка имаће позитиван ефекат на целокупно пословање предузећа.



5.1. Субвенције и приходи из буџета

Прилог б

у динарима

01.01-31.12.2023. године					
Приход	Планирано	Пренето из буџета	Реализовано (процента)	Неустрошено	Износ неустрошених средстава из ранијих година (у односу на претходну)
Субвенције	1	2	3	4 (2-3)	5
Остали приходи из буџета*					
УКУПНО					

у динарима

План за период 01.01-31.12.2024. године				
	01.01. до 31.03.	01.01. до 30.06.	01.01. до 30.09.	01.01. до 31.12.
Субвенције				
Остали приходи из буџета*	80,000,000	160,000,000	240,000,000	320,000,000
Пројекат 4022 – Национална читанка				
УКУПНО	80,000,000	160,000,000	240,000,000	320,000,000

* Под осталим приходима из буџета сматрају се сви приходи који нису субвенције (нпр. додела средстава из буџета по јавном позиву, конкурс и сл.).

Датум: 26.02.2024.



Закон о изменама и допунама Закона о уџбеницима донет је 27. октобра 2023. године. Њим је у Закон о уџбеницима уведено обавезно наставно средство за све ученике основног и средњег образовања и васпитања који наставу похађају на српском језику, кроз пројекат националних читанки. Пројектом 4022 – Национална читанка планирана су средства за производњу тиража од 710,000 примерака за основну и средњу школу за директне и индиректне трошкове, остале трошкове као и приход од реализације пројекта, са текуће буџетске резерве, из средстава утврђених Законом о буџету Републике Србије за 2024. годину („Службени гласник РС“, беој 92/23), у оквиру Раздела 26 – Министарство просвете. Решење о употреби средстава текуће буџетске резерве у износу од 320,000,000.00 динара, 05 број 401-1474/2024 објављено је у Службеном гласнику РС 014/2024.

Завод за уџбенике нема субвенције.

Датум: 26.02.2024.

Програм пословања

Страна: 63



6. ПОЛИТИКА ЗАРАДА И ЗАПОШЉАВАЊА
6.1. Трошкови запослених и план зарада за 2024. годину

6.1.1. ТРОШКОВИ ЗАПОСЛЕНИХ

Прилог 7.

ТРОШКОВИ ЗАПОСЛЕНИХ

Р.бр.	Трошкови запослених	у динарима					
		План 01.01-31.12.2023.	Реализација (процена) 01.01-31.12.2023.	План 01.01-31.03.2024.	План 01.01-30.06.2024.	План 01.01-30.09.2024.	План 01.01-31.12.2024.
1.	Маса НЕТО зарада (зарада по одбитку припадајућих пореза и доприноса на терет запосленог)	180,393,918	163,505,194	43,116,350	86,172,265	128,986,348	171,558,502
2.	Маса БРУТО 1 зарада (зарада са припадајућим порезом и доприносима на терет запосленог)	257,337,972	233,245,640	61,506,918	122,927,625	184,003,350	244,733,955
3.	Маса БРУТО 2 зарада (зарада са припадајућим порезом и доприносима на терет послодавца)	296,324,676	268,582,355	70,825,215	141,551,158	211,879,855	281,811,148
4.	Број запослених по кадровској евиденцији – УКУПНО*	207	192	198	197	195	195
4.1.	- на неодређено време	198	184	187	186	184	184
4.2.	- на одређено време	9	8	11	11	11	11
5	Накнаде по уговору о делу	2,500,000	2,200,000	625,000	1,250,000	1,875,000	2,500,000
6	Број прималаца накнаде по уговору о делу*	2	2	2	2	2	2
7	Накнаде по ауторским уговорима	45,000,000	45,000,000	15,000,000	30,000,000	45,000,000	60,000,000

Датум: 26.02.2024.

Програм пословања

Страна: 64



8	Број прималаца накнаде по ауторским уговорима*	832	832	370	740	1,110	1,480
9	Накнаде по уговору о привременим и повременим пословима	2,500,000	1,000,000	625,000	1,250,000	1,875,000	2,500,000
10	Број прималаца накнаде по уговору о привременим и повременим пословима*	2	1	2	2	2	2
11	Накнаде физичким лицима по основу осталих уговора	800,000	700,000	200,000	400,000	600,000	800,000
12	Број прималаца накнаде по основу осталих уговора*	2	1	1	1	1	1
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	7,000,000	1,750,000	3,500,000	5,250,000	7,000,000
20	Дневнице на службеном путу	2,500,000	1,500,000	625,000	1,250,000	1,875,000	2,500,000
21	Накнаде трошкова на службеном путу	300,000	300,000	75,000	150,000	225,000	300,000
22	Отпремина за одлазак у пензију	7,000,000	6,300,000	3,000,000	5,500,000	6,500,000	8,000,000
23	Број прималаца отпремине	7	11	6	10	12	14
24	Јубиларне награде	5,500,000	5,500,000	400,000	2,250,000	2,500,000	5,000,000
25	Број прималаца јубиларних награда	15	15	1	8	9	14
26	Смештај и исхрана на терену	700,000	300,000	300,000	500,000	650,000	700,000
27	Помоћ радницима и породици радника	5,000,000	2,500,000	1,250,000	2,500,000	3,750,000	5,000,000
28	Стипендије						



29	Остале накнаде трошкова запосленима и осталим физичким лицима								
30	Трошкови стручног усавршавања запослених								

* број запослених/прималаца/чланова последњег дана извештајног периода

** позиције од 5 до 31 које се исказују у новчаним јединицама приказати у бруто износу

Напомена: Запошљавање на одређено време и ангажовање извршилаца ван радног односа планирано је у обиму до 10% укупног броја запослених на неодређено време (члан 27к Закона о буџетском систему).

Напомена: (23/22) У оквиру планирне масе за одлазак запослених у пензију осим одлива запослених по основу навршених 65 година живота, планиран је и број запослених који стичу један од услова за одлазак у пензију.

(7) Накнаде по ауторским уговорима за реализацију планираних наслова за производњу према Оријентационом издавачком плану су у висини планираних средстава за 2023. годину. За пројекат националних читанки планирана су средства у износу од 15,000,000.00 милиона за ангажовања аутора и рецензенага према објављеном јавном позиву по основу Измене и допуне Закона о уџбеницима од 27. октобра 2023. године којим се дефинише Национална читанка као обавезно наставно средство у свим циклусима образовања. Законом је прецизирано да ће Националне читанке бити у употреби од школске 2024/2025. године. Средства за реализацију пројекта су из Буџета РС.



ЗАВОД ЗА УЉБЕНИКЕ
Купћа знања

Програм пословања

Ознака:

6.1.2. Зараде

Прилог 11.

Исплаћена маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2023. годину* - Бруто 1

Исплата по месецима 2023.	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	201	20,011,606	99,560	195	18,851,852	96,676				6	1,159,754	193,292
II	201	19,294,251	95,991	195	18,146,246	93,058				6	1,148,005	191,334
III	199	19,861,821	99,808	193	18,700,684	96,895				6	1,161,137	193,523
IV	197	19,244,673	97,689	190	18,008,650	94,782	1	87,025	87,025	6	1,148,998	191,500
V	198	20,136,229	101,698	191	18,894,189	98,922	1	83,896	83,896	6	1,158,144	193,024
VI	196	19,663,916	100,326	189	18,415,243	97,435	1	87,247	87,247	6	1,161,426	193,571
VII	193	18,824,323	97,535	186	17,586,725	94,552	1	83,227	83,227	6	1,154,371	192,395
VIII	190	19,399,253	102,101	183	18,113,398	98,980	1	89,507	89,507	6	1,196,348	199,391
IX	189	18,695,850	98,920	182	17,449,057	95,874	1	93,483	93,483	6	1,153,310	192,218
X	191	18,653,443	97,662	184	17,430,656	94,732	1	91,358	91,358	6	1,131,429	188,572
XI	193	19,686,579	102,003	184	18,173,522	98,769	3	316,339	105,446	6	1,196,718	199,453
XII	192	19,773,696	102,988	183	18,259,629	99,779	3	317,349	105,783	6	1,196,718	199,453
УКУПНО	2,340	233,245,640	1,196,282	2,255	218,029,851	1,160,455	13	1,249,431	826,972	72	13,966,358	2,327,726
ПРОСЕК	195	19,437,137	99,690	188	18,169,154	96,705	1	138,826	91,886	6	1,163,863	193,977

* исплата са проценом до краја године

** старозапослени у 2023. години су они запослени који су били у радном односу у децембру 2022. године

Датум: 26.02.2024.

Програм пословања

Страна: 67



Планирана маса за зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2024. годину - Бруто 1

у динарима

План по месецима 2024.	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	198	20,502,306	103,547	186	18,708,264	100,582	6	592,538	98,756	6	1,201,504	200,251
II	198	20,502,306	103,547	186	18,708,264	100,582	6	592,538	98,756	6	1,201,504	200,251
III	198	20,502,306	103,547	186	18,708,264	100,582	6	592,538	98,756	6	1,201,504	200,251
IV	198	20,502,306	103,547	186	18,708,264	100,582	6	592,538	98,756	6	1,201,504	200,251
V	198	20,502,306	103,547	186	18,708,264	100,582	6	592,538	98,756	6	1,201,504	200,251
VI	197	20,416,095	103,635	185	18,622,053	100,660	6	592,538	98,756	6	1,201,504	200,251
VII	197	20,416,095	103,635	185	18,622,053	100,660	6	592,538	98,756	6	1,201,504	200,251
VIII	197	20,416,095	103,635	185	18,622,053	100,660	6	592,538	98,756	6	1,201,504	200,251
IX	195	20,243,535	103,813	183	18,449,493	100,817	6	592,538	98,756	6	1,201,504	200,251
X	195	20,243,535	103,813	183	18,449,493	100,817	6	592,538	98,756	6	1,201,504	200,251
XI	195	20,243,535	103,813	183	18,449,493	100,817	6	592,538	98,756	6	1,201,504	200,251
XII	195	20,243,535	103,813	183	18,449,493	100,817	6	592,538	98,756	6	1,201,504	200,251
УКУПНО	2,361	244,733,955	1,243,892	2,217	223,205,451	1,208,157	72	7,110,456	1,185,076	72	14,418,048	2,403,012
ПРОСЕК	197	20,394,496	103,658	185	18,600,454	100,680	6	592,538	98,756	6	1,201,504	200,251

*старозапослени у 2024. години су они запослени који су били у радном односу у предузећу у децембру 2023. године

Планирана маса за зараде увећана за доприносе на зараде, број запослених и просечна зарада по месецима за 2024. годину - Бруто 2

Датум: 26.02.2024.



у динарима

План по месецима 2024.	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	198	23,608,405	119,234	186	21,542,565	115,820	6	682,308	113,718	6	1,383,532	230,589
II	198	23,608,405	119,234	186	21,542,565	115,820	6	682,308	113,718	6	1,383,532	230,589
III	198	23,608,405	119,234	186	21,542,565	115,820	6	682,308	113,718	6	1,383,532	230,589
IV	198	23,608,405	119,234	186	21,542,565	115,820	6	682,308	113,718	6	1,383,532	230,589
V	198	23,608,405	119,234	186	21,542,565	115,820	6	682,308	113,718	6	1,383,532	230,589
VI	197	23,509,133	119,336	185	21,443,293	115,910	6	682,308	113,718	6	1,383,532	230,589
VII	197	23,509,133	119,336	185	21,443,293	115,910	6	682,308	113,718	6	1,383,532	230,589
VIII	197	23,509,133	119,336	185	21,443,293	115,910	6	682,308	113,718	6	1,383,532	230,589
IX	195	23,310,431	119,541	183	21,244,591	116,091	6	682,308	113,718	6	1,383,532	230,589
X	195	23,310,431	119,541	183	21,244,591	116,091	6	682,308	113,718	6	1,383,532	230,589
XI	195	23,310,431	119,541	183	21,244,591	116,091	6	682,308	113,718	6	1,383,532	230,589
XII	195	23,310,431	119,541	183	21,244,591	116,091	6	682,308	113,718	6	1,383,532	230,589
УКУПНО	2,361	281,811,148	1,432,342	2,217	257,021,068	1,391,193	72	8,187,696	1,364,616	72	16,602,384	2,767,064
ПРОСЕК	197	23,484,262	119,362	185	21,418,422	115,933	6	682,308	113,718	6	1,383,532	230,589

*старозапослени у 2024. години су они запослени који су били у радном односу у предузећу у децембру 2023. године

Маса средстава за бруто зараде предвиђена Програмом пословања за 2024. годину за старозапослене и пословодство планирана је за укупан фонд радних сати а на основу уговорене бруто зараде увећане за 0,4 % за минули рад, топли оброк и регрес у складу с Правилником о раду бр. 05-110-7442/2023 од 25.08.2023. године (Сл. гласник РС, бр. 71, 25.08.2023) и повећану минималну цену рада за 17,8%. Повећање планиране масе произилази из чињенице да ће у предузећу у 2024. години бити 65 запослених који примају минималну зараду која износи 271,00 динар по сату за период јануар-децембар 2024. године.

6.1.3. Распон исплаћених и планираних зарада

Датум: 26.02.2024.



Прилог 11а

Распон исплаћених и планираних зарада

	Исплаћена у 2023. години		Планирана у 2024. години	
	Бруто 1	Нето	Бруто 1	Нето
Запослени без пословодства	Најнижа зарада *	54,872	64,101	47,435
	Највиша зарада	174,257	174,856	125,074
Пословодство	Најнижа зарада	172,781	173,420	124,067
	Највиша зарада **	251,762	252,738	179,669

*За распон исплаћених и планираних зарада као најнижа зарада у 2023. години узета је основна зарада усклађена са минималном ценом рада за 2023. годину и са најмање оствареним годинама рада (3 године), топлим оброком у износу од 2.200,00 динара и регресом у износу од 2.680,00 динара.

*Планирана најнижа зарада у 2024. години усклађена је са минималном ценом рада за 2024. годину, увећана за остварене године рада, топлим оброком у износу од 2.200,00 динара и регресом у износу од 2.680,00 динара.

** Највиша месечна зарада директора у 2023. години износи 251.762,00 динара (бруто), док је нето зарада приказана у износу од 178.357,00 динара. У 2024. години износ је повећан за 0,4% за минули рад.



6.2. Реализоване и планиране накнаде члановима Надзорног одбора

Прилог 12.

Накнаде Надзорног одбора / Скупштине у нето износу

у динарима

Месец	Надзорни одбор / Скупштина реализација 2023. година				Надзорни одбор / Скупштина план 2024. 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	48	2,905,188	670,404	558,696	48
ПРОСЕК	242,099	55,867	46,558	4	242,099	55,867	46,558	4



Накнаде Надзорног одбора / Скупштине у бруто износу

у динарима

Месец	Надзорни одбор / Скупштина реализација 2023. година				Надзорни одбор / Скупштина план 2024. 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	48	4,567,896	1,054,104	878,448	48
ПРОСЕК	380,658	87,842	73,204	4	380,658	87,842	73,204	4



6.3. Динамика запошљавања

Прилог 10

ДИНАМИКА ЗАПОШЉАВАЊА					
Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова Стање на дан 31.12.2023. године	Број запослених 192	Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова Стање на дан 30.06.2024. године	Број запослених 197
1	Одлив кадрова у периоду 01.01-31.03.2024. навести основ		1	Одлив кадрова у периоду 01.07-30.09.2024. навести основ	2
2			2	старосна пензија	2
3			3		
4			4		
	Пријем кадрова у периоду 01.01-31.03.2024.	6		Пријем кадрова у периоду 01.07-30.09.2024.	
1	навести основ		1	навести основ	
2	Радни однос на неодређено време	3	2		
3	Радни однос на одређено време	3	3		
	Стање на дан 31.03.2024. године	198		Стање на дан 30.09.2024. године	195
Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова Стање на дан 31.03.2024. године	Број запослених 198	Р. бр.	Основ одлива/пријема кадрова Стање на дан 30.09.2024. године	Број запослених 195
1	навести основ	1		Одлив кадрова у периоду 01.10-31.12.2024.	
2	старосна пензија	1	1	навести основ	
			2		



3				3	
4				4	
	Пријем кадрова у периоду 01.04-30.06.2024.				Пријем кадрова у периоду 01.10-31.12.2024.
1	навести основ			1	навести основ
2				2	
	Стање на дан 30.06.2024. године	197			Стање на дан 31.12.2024. године
					195

Предузеће планира да у 2024. години заснује радни однос на неодређено и одређено време са 6 лица, то је неопходно због несметаног обављања делатности као и због одласка запослених радника у пензију. Планирано заснивање радног односа са лицима на неодређено време је са два лица са ВСС и једним лицем са ССС и три лица на одређено време са ССС. У старосну пензију одлази троје запослених. Радни однос на одређено време је у оквиру планираног броја до 10% од укупног броја запослених на неодређено време (чл. 27к Закона о буџетском систему).

6.4. Комисија за ревизију

Комисија за ревизију је формирана Одлуком надзорног одбора број 01/5902 од 22.11.2023. године. Чланови комисије су: Јелена Григоријевић, председник, Вера Раковић – члан и Невена Аврамовић – члан.

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



6.5. Структура запослених по секторима

Прилог 8.

Број запослених по секторима / организационим јединицама на дан 31.12.2023. године

Редни број	Сектор / Организациона јединица	Број систематизованих радних места	Број извршилаца	Број запослених по кадровској евиденцији	Број запослених на неодређено време	Број запослених на одређено време
1	Биро директора	5		5	5	
2	Издавачки сектор	61		51	50	1
3	Сектор за правне послове	24		23	21	2
4	Сектор финансија	16		14	13	1
5	Сектор за маркетинг	55		79	76	3
6	Сектор за развој	24		19	18	1
7	Интерни ревизор	1		1	1	
	УКУПНО:	186		192	184	8

Директор Завода је, у складу са законским овлашћењима донео Правилник о организацији и систематизацији послова у Јавном предузећу „Завод за уџбенике“, Београд којим је успоставио економичну организациону структуру у секторима како би обезбедио ефикасно и успешно обављање послова и руковођење, уз што мање трошкове као и начело функционалности (подразумева успостављање организације вршења послова у складу са њиховом природом, начином обављања и њиховом међусобном функционалном повезаношћу, обезбеђивање остваривања пуне запослености свих извршилаца на одговарајући начин према врсти, сложености и обиму послова).
Доношење овог Правилника има за циљ да ефикасним управљањем кадровима се обезбеди позитивно пословање предузећа на конкурентном тржишту.



6.6.1. Квалификациона, старосна и полна структура запослених и структура запослених према времену проведену у радном односу и квалификациона и полна структура председника и чланова надзорног одбора

Прилог 9.

Квалификациона структура

Редни број	Опис	Запослени		Надзорни одбор /Скупштина	
		Број на дан 31.12.2023.	Број на дан 31.12.2024.	Број на дан 31.12.2023.	Број на дан 31.12.2024.
1	ВСС	92	92	5	5
2	ВС	17	17		
3	ВКВ	12	11		
4	ССС	56	60		
5	КВ	14	14		
6	ПК	0	0		
7	НК	1	1		
	УКУПНО	192	195	5	5

Старосна структура

Редни број	Опис	Број запослених 31.12.2023.	Број запослених 31.12.2024.
1	До 30 година	6	5
2	30 до 40	21	23
3	40 до 50	57	53
4	50 до 60	67	72
5	Преко 60	41	42
	УКУПНО	192	195
	Просечна старост	50.09	50.87



Структура по полу

Редни број	Опис	Запослени		Надзорни одбор /Скупштина	
		Број на дан 31.12.2023.	Број на дан 31.12.2024.	Број на дан 31.12.2023.	Број на дан 31.12.2024.
1	Мушки	76	77	3	3
2	Женски	116	118	2	2
	УКУПНО	192	195	5	5

Структура по времену у радном односу

Редни број	Опис	Број запослених 31.12.2023.	Број запослених 31.12.2024.
1	До 5 година	11	9
2	5 до 10	6	7
3	10 до 15	9	8
4	15 до 20	28	34
5	20 до 25	42	33
6	25 до 30	40	42
7	30 до 35	28	29
8	Преко 35	28	33
	УКУПНО	192	195

Послодавац је број извршилаца исказао у посебном акту – Одлука о коефицијентима.



7. ЗАДУЖЕНОСТ

7.1. Кредитна задуженост

Завод за уџбенике није кредитно задужен.

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

Прилог 15.

ПЛАНИРАНА ФИНАНСИЈСКА СРЕДСТВА ЗА НАБАВКУ ДОБАРА, РАДОВА И УСЛУГА

Редни број	ПОЗИЦИЈА	Реализација (процена) у 2023. години	у динарима			
			План 01.01.-31.03.2024.	План 01.01.-30.06.2024.	План 01.01.-30.09.2024.	План 01.01.-31.12.2024.
Добра						
1.	Канцеларијски материјал, тонери, кетрици и папир за фотокопирање	2,000,000	575,000	1,150,000	1,725,000	2,300,000
2.	Средства за одржавање хигијене	1,100,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000	1,400,000
3.	Материјал за паковање и кесе у малопродаји	430,168	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
4.	Ситан инвентар и материјал	500,000	175,000	350,000	525,000	700,000
5.	Потрошни материјал	98,600	800,000	800,000	800,000	800,000



6.	Гориво и мазива	9,000,000	2,250,000	4,500,000	6,750,000	9,000,000
7.	Радна и заштитна одећа	157,950	300,000	300,000	300,000	300,000
8.	Стручна литература за запослене	550,000	350,000	450,000	550,000	650,000
9.	Хардвер	275,463	2,950,000	2,950,000	2,950,000	2,950,000
10.	Софтвери					
11.	Мрежна опрема	26,400	200,000	200,000	200,000	200,000
12.	Клима уређаји					
13.	Лиценце антивирус	429,900	500,000	500,000	500,000	500,000
14.	Лиценце (једногодишње)	1,370,880	1,600,000	1,600,000	1,600,000	1,600,000
15.	Видео надзор					
16.	Ваге за мерење пакета					
17.	Лед рефлектори					
18.	Фиксни телефони					
19.	Лиценце	55,880	1,895,000	1,895,000	1,895,000	1,895,000
20.	Програм за малопродају					
21.	Прва помоћ за ормариће		80,000	80,000	80,000	80,000
22.	Колор штампачи		300,000	300,000	300,000	300,000
23.	Фиксни штампачи					
24.	Електрична енергија	11,000,000	7,500,000	9,000,000	10,500,000	14,000,000
25.	Платформа за дигиталне уџбенике		20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
26.	ПП апарати		150,000	150,000	150,000	150,000



27.	Гас за грејање	1,000,000	500,000	650,000	800,000	1,000,000
28.	Доменски сертификат SSL		60,000	60,000	60,000	60,000
29.	Платформа за продају е раб издања		8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000
30.	Набавка улазних врата и замена		80,000	80,000	80,000	80,000
31.	Фолија за стакло		15,000	15,000	15,000	15,000
32.	Рафови за палопродајни објекат		990,000	990,000	990,000	990,000
33.	Полица за излог у малопродајном објекту		500,000	500,000	500,000	500,000
		Укупно добра:	27,995,241	56,920,000	61,670,000	68,470,000
Услуге						
1.	Издавачке и штампарске услуге	95,000,000	65,000,000	150,000,000	220,000,000	225,000,000
2.	Услуге одржавања и поправке моторног возила	5,100,000	1,300,000	2,600,000	3,900,000	5,200,000
3.	Текуће одржавање основних средстава	1,654,601	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
4.	Одржавање лифтова	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000
5.	Одржавање тел.центр., интернет, мобилне станице, штампачи, сервер	8,200,000	2,050,000	4,100,000	6,150,000	8,200,000
6.	Финансијске услуге премија осигурања	7,000,000	7,000,000	7,000,000	7,000,000	7,000,000
7.	Ревизија финансијских извештаја	490,000	500,000	500,000	500,000	500,000
8.	Консултантске услуге - фин. и правне	150,000	500,000	500,000	500,000	500,000
9.	Ангажовање сарадника за потребе дигитализације уџбеника		900,000	900,000	900,000	900,000
10.	Уређење магацина Завода		240,000	240,000	240,000	240,000
11.	Рекламне услуге - оглашавање у медијима		100,000	250,000	400,000	500,000



12.	Трошкови рекламе у књигама	4,500,000	1,800,000	3,500,000	4,200,000	5,000,000
13.	Рекламно пропагандни материјал					
14.	Репрезентација	100,000	150,000	300,000	350,000	500,000
15.	Правне услуге	1,320,000	400,000	800,000	1,200,000	1,600,000
16.	Обезбеђење објекта	9,783,030	3,000,000	6,000,000	9,000,000	12,000,000
17.	Стручни семинари	150,000	150,000	220,000	260,000	300,000
18.	Закуп пословног простора	2,750,000	750,000	1,500,000	2,250,000	3,000,000
19.	Сајамски простор за уређење	4,000,000	1,000,000	2,000,000	3,000,000	5,000,000
20.	Ангажовање лица за привремене и повремене послове	1,000,000	625,000	1,250,000	1,875,000	2,500,000
21.	Агенција за одржавање хигијене сопственим средствима	4,303,212	1,250,000	2,500,000	3,750,000	5,000,000
22.	Одржавање видео надзора и противпровалних аларма	650,000	150,000	300,000	450,000	650,000
23.	Одржавање система грејања	800,000	200,000	400,000	600,000	800,000
24.	Web hosting		60,000	60,000	60,000	60,000
25.	Сертификација знаком поверења за www.knjizara.zavod.co.rs		100,000	100,000	100,000	100,000
26.	Израда светлеће рекламе у књижарама		350,000	350,000	350,000	350,000
27.	Реконструкција осветљења спољног дела објекта		250,000	250,000	250,000	250,000
28.	Хитне интервенције услед непланираних ситуација		900,000	900,000	900,000	900,000
29.	Реконструкција електроуређења		250,000	250,000	250,000	250,000
30.	Одржавање и поправка аутоматске дојаве пожара	700,000	175,000	350,000	525,000	700,000
31.	Редовни преглед Паникс светла		75,000	150,000	225,000	300,000
32.	Сервисирање противпожарних апарата и провера хидран. Мреже	500,000	125,000	250,000	375,000	500,000



33.	Сервис електро и громобранских инсталација		150,000	300,000	450,000	600,000
34.	Услуге израде акта о процени ризика					
35.	Услуге хостовања МД365		5,500,000	5,500,000	5,500,000	5,500,000
36.	Усл. Интерног посредника за регистровање е-фактура	114,000	50,000	100,000	150,000	200,000
37.	Услуге рекламе и промоције путем интернета и друштвених мрежа		200,000	400,000	600,000	800,000
38.	Услуге унапређења нове верзије - Microsoft Dynamics NAV		25,000,000	25,000,000	25,000,000	25,000,000
39.	Обука за рад на софтверима за образовање					
40.	Изнајмљивање апарата за воду	275,760	125,000	250,000	375,000	500,000
41.	Услуге израде збирке наставних материјала	1,458,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
42.	Дезинфекција, дезинсекција и дератизација	297,239	300,000	300,000	300,000	300,000
43.	Обука и провера знања за ПП		700,000	700,000	700,000	700,000
44.	Израда извештаја о гасној инсталацији					
45.	Одржавање софтвера (Свера)	1,200,000	300,000	600,000	900,000	1,200,000
46.	Израда уџбеника за глуве и наглуве		990,000	990,000	990,000	990,000
47.	Услуге израде МРС 19 и 39	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
48.	Консултантске рачуноводствене услуге	300,000	360,000	360,000	360,000	360,000
49.	Услуга спровођења превентивних мера заштите од пожара	125,280	31,320	62,640	93,960	125,280
50.	Услуга безбедности и здравља на раду	120,000	30,000	60,000	90,000	120,000
51.	Лиценца за клуб просветних радника					
52.	Издавање пословног простора					



53.	Сервис УПС уређаја		500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
54.	Поправка спољашње хидранске мреже		500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
55.	Израда пројекта система за гашење пожара		200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
56.	Израда пројекта система за одвођење дима и топлоте		150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
57.	Израда анализе зона опасности		150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
58.	Израда пројекта система за детекцију гаса		150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
59.	Чишћење система за одсис масних испарења		100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
60.	Израда пројекта изведеног стања система техничке заштите		350,000	350,000	350,000	350,000	350,000
61.	Ангажовање сарадника за теренску продају		800,000	800,000	800,000	800,000	800,000
62.	Здравствене услуге и систематски прегледи		6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000	6,000,000
63.	Израда плана и путева евакуације - Косовска књиж.		50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
64.	Замена противпожарне централе и јављача пожара НС		500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
67.	Одржавање софтверског програма - NAV		2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000
		Укупно услуге:	153,091,122	239,142,640	322,068,960	341,195,280	
Радови							
1	Санирање терасе на локацији Обилићев венац бр. 5	152,000					
2							
...							
		Укупно радови:	152,000				
		УКУПНО = ДОБРА + УСЛУГЕ+РАДОВИ	181,238,363	296,062,640	383,738,960	409,665,280	



Набавка добара и услуга за текуће одржавање у 2024. години углавном је планирана до нивоа планираних средстава за 2023. годину, осим неких у даљњем тексту преко потребних набавки за обављање делатности.

Планирана је набавка лиценци и платформе за дигиталне уџбенике у износу од 25.000.000,00 динара и платформа за продају е раб издања у вредности од 8.000.000,00 којом се омогућава продаја on line свих издања у е раб формату.

За услуге надоградње рада у програму Microsoft Dynamics NAV (додавање модула малопродаје, ауторских хонорара,...) планирана су средства у износу од 25.000.000,00 динара док су за одржавање софтверског система предвиђена средства у износу од 2.000.000,00 динара.

За услуге хостовања МД365 (пребацивање података из система НАВ на cloud) планирана су средства у износу од 5.500.000,00 динара.

Трошкови добара (електрична енергија) као и трошкови услуга (правне услуге, обезбеђење објеката) планирани су у већем обиму због повећања цене рада на тржишту.

Трошкови одржавања магацина у Милорада Јовановића и пословних просторија на Обилићевом венцу су планирани у већем износу због великих кварова који су се дешавали у предходној години (реконструкција електричне мреже, столарија, кровна конструкција, санација терасе, уређење излога малопродајног објекта и др...). Планирана је израда светлеће рекламе у малопродајним објектима у Косовској улици у износу од 350.000,00 динара ради уочљивијег обележја продајног објекта као и редизајн излога у вредности од 500.000,00 динара. За санацију малопродајног објекта на Обилићевом венцу планирана су средства у износу од 1.000.000,00 динара.

За хитне интервенције услед непланираних ситуација предвиђен је износ од 900.000,00 динара.

За здравствене услуге и систематске прегледе планирана су средства у износу од 6.000.000,00 динара.

У оквиру Сектора за маркетинг и продају планирана су средства у износу од 800.000,00 динара за рекламу уџбеника путем интернета и друштвених мрежа, као и за оглашавање у медијима у износу од 500.000,00 динара. Трошак рекламе у књигама је планиран у износу од 5.000.000,00 динара. Планирана средства су на нивоу планираних средстава за 2023. годину.



За систем против пожарне заштите одређени су следећи трошкови: израда пројекта система за гашење пожара у износу од 200,000.00 динара; за израду пројекта система за одвођење дима и топлоте у износу од 150,000.00 динара; израда анализе зоне опасности у износу од 150,000.00 динара; израда пројекта система за детекцију гаса у износу од 150,000.00; у износу од 100,000.00 динара предвиђена су средства за чишћење система за одсис масних испарења; за израду плана и путева евакуације у малопродајном објекту у Косовској средства у износу од 50,000.00 динара.

Услед дограјалости централе за аутоматску дојаву пожара предвиђена су средства у износу од 500,000.00 динара за њену реконструкцију.

За израду пројекта национална читанка планирана су средства на име трошкова штампе у износу од 115.000.000,00 динара која ће се финансирати из средстава Буџета док су у сврху штампе Заводових издања за основну, средњу, вануџбеничку литературу и центар за националне мањине планирана средства у износу од 110.000.000,00 динара ослањајући се на продају која је реализована у претходној пословној години путем уговора са Секретаријатом за образовање и дечију заштиту града Београда.

9. ПЛАН ИНВЕСТИЦИЈА

9.1. Инвестиције

Завод за уљбенике нема инвестиционих улагања у 2024. години.



10. СРЕДСТВА ЗА ПОСЕБНЕ НАМЕНЕ

Прилог 17.

СРЕДСТВА ЗА ПОСЕБНЕ НАМЕНЕ

у динарима

Редни број	Позиција	План 2023. година	Реализација (процена) 2023. година	План 01.01-31.03.2024.	План 01.01-30.06.2024.	План 01.01-30.09.2024.	План 01.01-31.12.2024.
1.	Спонзорство						
2.	Донације						
3.	Хуманитарне активности						
4.	Спортске активности						
5.	Репрезентација	500,000	100,000	150,000	250,000	450,000	500,000
6.	Реклама и пропаганда	6,300,000	4,500,000	2,000,000	3,500,000	4,500,000	6,300,000
7.	Остало						

У табели средства за посебне намене трошкови репрезентације и трошкови рекламе и пропаганде у 2024. години планирани су на нивоу плана за 2023. годину.



Председник Надзорног одбора

Др Владимир Вулетић

УШИТНИК корпоративног управљања за јавна предузећа

Назив јавног предузећа

Јавно предузеће „Завод за уџбенике“, Београд

Датум

29.11.2023.

Крајња оцена

61%

	(1) Главна оцена	(2) Међу-оцена	(3) Технички фактор (поинтер), %	(4) Појединачна оцена (у %)	(5) Коментари
А. ПРИНЦИПИ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА			15%		
А.1. Оквир корпоративног управљања:					
1.1) Оснивачким актом/ Статутом предузећа* успостављене су одговарајуће структуре и процеси корпоративног управљања;					
1.2) Предузеће има усвојен етички кодекс (уколико има, у поље коментари написати ко та доноси и ко је задужен за примену истог); Етички кодекс дефинише скуп правила понашања која су прихватљива, односно неприхватљива; етички кодекс, посебно јасно забрањује поступања која могу довести предузеће у сферу недозвољених и незаконитих радњи;	Развијена пракса	<input checked="" type="radio"/>	25	69%	Коментари: 1.1) Статут (члан 39, тачка 25) 1.2) Кодекс понашања запослених (етички кодекс) доноси НО (Статут члан 39, тачка 27). Поштовање овог кодекса контролишу и прате извршни директори. (члан 15. Кодекса) 1.3) Предузеће нема усвојен кодекс корпоративног управљања
1.3) Предузеће има усвојен кодекс корпоративног управљања (уколико има, у поље коментари написати ко га доноси и ко је задужен за примену истих);					
А.2. Функције корпоративног управљања:					
2.1) Предузеће има формално уређене процедуре који регулишу сукобе интереса и уређен процес којим се обезбеђује примена ових процедура;	Најбоља пракса	<input checked="" type="radio"/>	35	100%	Коментари: 2.1) Да, предвиђено Етичким кодексом (члан 10) и Правилником о поступку унутрашњег узбуђивања 2.2) Да, записничар, односно лице које
2.2) У предузећу постоји лице/оддељење које се стара о раду, седницама, писању аката, организацији рада надзорног одбора/скупштине.					
А.3. Програм за унапређење корпоративног управљања:					
3.1) Предузеће је усвојило/спроводи програм за унапређење принципа и процедура корпоративног управљања.	Не постоји пракса	<input type="radio"/>	20	0%	Коментари: Предузеће није усвојило програм за унапређење принципа и процедура корпоративног управљања
3.2) Програм обухвата анализу снаге и слабости корпоративног управљања у предузећу, укључујући примену мера, предложене временске рокове и јасну поделу одговорности.					

<p>Главна оцена</p> <p>Најбоља пракса</p>	<p>Међу-оцена</p> <p>●</p>	<p>Технички фактор (поенер), %</p> <p>20</p>	<p>Појединачна оцена (у %)</p> <p>100%</p>	<p>Коментари</p> <p>Коментари: 4.1) Да, кроз Програм пословања 4.2) Да, Правилником о поступку унутрашњег узбуњивања</p>
<p>100</p>				<p>67%</p>

A.4. Објашњавање о питањима корпоративног управљања унутар предузећа и заинтересованих актера:
 4.1) Предузеће објашњава интерне стране унутар предузећа и спољне заинтересоване стране о циљевима пословања, праксама и активностима које се односе на корпоративно управљање.
 4.2) Предузеће има јасне процедуре путем којих запослени могу писменим или усменим путем да изнесу оправдану сумњу и доказ ако су уочили било какву незаконитост у пословању.

**У овом утитнику појам: "предузеће" се односи на све привредне субјекте на које се примењују Смернице за израду годишњег програма пословања за 2024. годину, односно трогодишњег програма пословања за период 2024 - 2026. године јавних предузећа и других облика организовања који обављају делатност од општег интереса.*

Главна оцена	Међу-оцена	Тежински фактор (поделар), %	Појединачна оцена (у %)	Коментари
Б. НАДЗОРНИ ОДБОР/СКУПШТИНА*				
Б.1. Састав:				
<p>1.1) Надзорни одбор (НО)Скупштина друштва припрема и утврђује стратегију предузећа и надзире рад менаџмента тј. директора;</p> <p>1.2) У предузећу су уређене писане процедуре за чланове НО/Скупштине којим је утврђена обавеза да након ступања на функцију познају основне и стратешке акте, структуру организације и корпоративног управљања, одговорности и обавезе предузећа;</p> <p>1.3) Лица у НО/Скупштини имају формално знање и искуство у области привредног сектора и корпоративног управљања;</p> <p>1.4) Лица у НО/Скупштини имају континуирану додатну едукацију из области корпоративног управљања.</p>	●	20	75%	<p>Коментари:</p> <p>1.1) Да, (Статут/члан 39)</p> <p>1.2) Да, предвиђено Статутом (члан 35)</p> <p>1.3) Да, предвиђено Статутом (члан 35) и Законом о ЈП (члан 18)</p> <p>1.4) Да, предвиђено Статутом (члан 35) и Законом о ЈП (члан 18)</p>
Б.2. Рад НО/Скупштине:				
<p>2.1) У предузећу постоји годишња унапред дефинисани календар седница НО/Скупштине;</p> <p>2.2) Дневни ред састанака и одговарајући пратећи материјал достављају се члановима НО/Скупштине довољно унапред како би могли да доносе одлуке;</p> <p>2.3) Председник одбора је одговоран за ефикасност рада одбора и, кад је то потребно, у сарадњи с другим члановима одбора омогућава комуникацију са надлежним државним органом;</p>	●	20	69%	<p>Коментари:</p> <p>2.1) Не, Седнице НО се "одржавају по потреби" (Статут, члан 44)</p> <p>2.2) Да, по правилу најмање 7 дана пре одржавања седнице (Пословник о раду НО, члан 14), али у случају</p>
Б.3. Надлежности:				
<p>3.1) Сви чланови НО/Скупштине су активно укључени у сва важна питања, редовно информисани о значајним променама у пословању предузећа и спољном окружењу и поступају у најбољем интересу предузећа;</p> <p>3.2) НО/Скупштина одобрава, прати и контролише стратегију у оквиру циљева предузећа и индикатора учинка;</p> <p>3.3) НО/Скупштина идентификује кључне ризике и разрађује и надгледа делотворне политике и процедуре управљања финансијским и оперативним ризицима, али и ризицима који су везани за питања људских права, рада и животне средине; учествује у доношењу плана пословања од почетка процедуре.</p>	●	20	75%	<p>Коментари:</p> <p>3.1) Да</p> <p>3.2) Да, кроз Програм пословања</p> <p>3.3) Да, доноси Програм пословања</p>
Б.4. Комисија за ревизију НО**:				
<p>4.1) НО има Комисију за ревизију која је састављена је у складу са законом, а чланови комисије имају знања у области финансијске и независне члан НО је председник Комисије;</p> <p>4.2) Комисија за ревизију има пословник или одговарајући акт који јасно дефинише њене надлежности, делокруг рада и радне процедуре.</p>	●	20	100%	<p>Коментари:</p> <p>4.1) Да</p> <p>4.2) Да, Правилник о спровођењу и организовању унутрашњег надзора у Јавном предузећу "Завод за</p>
Б.5. Управљање накнадама/зарадама:				
<p>5.1) НО/Скупштина управља процесом утврђивања висине накнада;</p> <p>5.2) Надзорни одбор је надлежан за примену система тј. плана зарада у целом предузећу, активно надгледа концепт и делотворност система зарада, прати и контролише његову примену.</p>	○	10	0%	<p>Коментари:</p> <p>Директор утврђује зараду</p>

Главна оцена Не постоји пракса	Међу-оцена ○	Тежински фактор (поинт), % 10	Појединачна оцена (у %) 0%	Коментари Коментари: 6.1) Не 6.2) Не, регулисано Законом о ЈП (члан 18)
100			53%	

Б.6. Оцена рада и обука:

6.1) НО/Скупштина врши оцењивање свог укупног учинка. Резултати оцењивања су основа за конкретне предлоге за побољшање њиховог рада, као и за дефинисање области у којима би требало да лобије дају обуку;

6.2) Уводна обука организује се за корпоративно управљање за нове чланове, док се текућа обука организује према потреби, укључујући обуку о управљању и развоју.

* Свај одвак се односи на рад Надзорног одбора јавног предузећа и Скупштине друштва капитала, односно Надзорног одбора друштва капитала у дводелном систему управљања.

**Питање се односи на Комисију за ревизију НО јавних предузећа и друштва капитала сходно Закону о привредним друштвима.

Главна оцена	Међу-оцена	Тежински фактор (поделер), %	Појединачна оцена (у %)	Коментари
В. ИЗВРШНИ ОРГАНИ ПРЕДУЗЕЋА				
15%				
Развијена пракса	●	35	75%	Коментари: 1.1) Да, обезбеђује 1.2) Да
Најбоља пракса	●	35	100%	Коментари: 2.1) Да, утврђује и усмерава 2.2) Да, стара се
Најбоља пракса	●	30	100%	Коментари: 3.1) Да 3.2) Да, даје потребне информације 3.3) Да, обезбеђује непотребне информације
		100	92%	

В.1. Састав и надлежности:

- 1.1) Структура и рад пословодства предузећа (директор и извршни директори/одбор директора) обезбеђује да се активности предузећа спроводе у складу с пословном стратегијом;
- 1.2) Пословодство благовремено делегира задужења запосленима и одређује руководећу структуру задужену за промовисање одговорности и транспарентности рада.

В.2. Организација:

- 2.1) Пословодство утврђује и усмерава укупну организациону структуру предузећа и њен развој;
- 2.2) Пословодство се стара да структура (и целине које чине ту структуру) буде адекватна, односно да не буде непотребно или непримерено сложена.

В.3. Однос са НО/Скупштином и Оснивачем:

- 3.1) Комуникација пословодства са НО/Скупштином се обавља на професионалан и конструктиван начин;
- 3.2) Пословодство даје НО/Скупштини информације потребне за рад;
- 3.3) Пословодство обезбеђује неопходне информације Оснивачу како би они били адекватно информисани о предузећу, његовим стратешким циљевима и плановима.

Главна оцена	Међу-оцена	Тежакски фактор (поинтер), %	Појединачна оцена (у %)	Коментари
Г. ФИНАНСИЈСКА ДИСЦИПЛИНА				
15%				
У развијању	●	35	50%	Коментари: 1.1) Мешовити 1.2) Не постоје
Пракса у формирању	●	30	19%	Коментари: 2.1) Не постоје тачно идентификоване процедуре, финансирање вршимо из прихода остварених од продаје робе и готових производа 2.2) Да
Не постоји пракса	○	20	18%	Коментари: 3.1) Предузеће не добија субвенције од државе и то наглашава у Извештају о степену усклађености планираних и реализованих активности из програма пословања у оквиру тачке бр. 7 3.2) Не добијамо финансијску подршку
Не постоји пракса	○	15	11%	Коментари: 4.1) Не 4.2) Да, делимично (услови су дефинисани Правилником о организацији и систематизацији радних места)
100				
17%				
Г.1. Комерцијални и друштвени циљеви предузећа: 1.1) Циљ предузећа је јасно идентификован као 1) друштвени (нпр. обављање делатности од општег интереса) 2) комерцијални (уколико постоје) или 3) мешовити (комерцијално-друштвени). Ови циљеви су доступни и јавни; 1.2) Постоје јасни и разумљиви процеси у вези са дефинисањем комерцијалних циљева, укључујући анализу сектора у коме предузеће послује и друге економске анализе општег карактера.	Г.2. Процедуре: 2.1) Предузеће има јасно идентификоване процедуре за финансирање својих комерцијалних и друштвених циљева. Комерцијални циљеви се финансирају из средстава, односно капитала предузећа; 2.2) Предузеће у финансијским извештајима на адекватан начин вреднује и информиче о трошковима друштвених активности тј. циљева. Трошкови испуњавања друштвених циљева предузећа вреднују се на основу међународно прихваћених књиговодствених, финансијских и економских техника и одвојено се приказују у финансијским извештајима.	Г.3. Финансирање: 3.1) У финансијским извештајима предузећа одвојено се извештава о ефектима који се остварују кроз давања Оснивача као што је финансирање тј. субвенционисање, давање обезбеђења (укључујући гаранције, јемства, авансе) за комерцијалне активности предузећа; 3.2) Предузећа се суочавају с условима који владају на тржишту када је реч о приступу финансирању дуга и капитала. Односи предузећа са финансијским институцијама, као и са нефинансијским државним предузећима, засновани су на чисто комерцијалним односима, а предузећа не добијају никакву индиректну финансијску подршку или предност у односу на приватна предузећа, као што је на пример преференцијално финансирање, одложено плаћање пореза или преференцијални трговински кредити од других државних предузећа.	Г.4. Професионалан избор финансијског директора: 4.1) Предузеће има јасну процедуру (у оквиру сектора људских ресурса) о успостављању комисије која именује/бира финансијског директора; 4.2) Предузеће има јасну политику која обезбеђује да се у процесу избора финансијског директора оцењује интегритет, стратешко размишљање и знање из области финансија свих потенцијалних кандидата.	

Главна оцена	Међу-оцена	Технички фактор (поенер), %	Појединачна оцена (у %)	Коментари
Д. ТРАНСПАРЕНТНОСТ И ЈАВНОСТ ПОСЛОВАЊА				
Д.1. Јавност у раду:				
<p>1.1) предузеће објављује и редовно ажурира информације на својој интернет страници у складу са законом: 1) радне блог графике чланова надзорног одбора, директора и извршних директора, 2) организациону структуру, 3) годишњи, односно трогодишњи програм пословања, као и све његове измене и допуне, односно извод из тог програма ако јавно предузеће има конкуренцију на тржишту, 4) тромесечне извештаје о реализацији годишњег, односно трогодишњег програма пословања, 5) годишњи финансијски извештај са мишљењем овлашћеног ревизора, 6) друге информације од значаја за јавност (уколико их има, описати укратко у поље: коментари).</p>				
10%				
Најбоља пракса	●	35	100%	Коментари: 1.1) Да, објављује се на интернет страници предузећа
Развијена пракса	●	35	75%	Коментари: Да
Најбоља пракса	●	30	100%	Коментари: 3.1) Да, објављује се на интернет страници предузећа
		100	92%	
Д.2. Транспарентност за остале заинтересоване стране:				
<p>2.1) Садржај на интернет страници предузећа је разумљив и до информација се може једноставно приступити; 2.2) Предузеће објављује информације о финансијским и оперативним ризицима, а када је то релевантно и информације које су од материјалног значаја за предузеће.</p>				
Д.3. Информатор о раду:				
3.1) предузеће има информатор о раду који се редовно ажурира (уколико се објављује, уписати у колону: коментари).				

Ђ. КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ И ПРОЦЕСИ

Главна оцена	Међу-оцена	Тежински фактор (пондер), %	Појединачна оцена (у %)	Коментари
15%				
Развијена пракса	●	20	75%	Коментари: 1.1) Да, обезбеђује 1.2) Да, има 1.3) Да, предвиђено Правилником о спровођењу и организовању унутрашњег надзора
Развијена пракса	●	15	75%	Коментари: 2.1) Да, у највећој мери 2.2) Да, јесте 2.3) Да, у највећој мери 2.4) Не, није имало значајне проблеме
Развијена пракса	●	15	75%	Коментари: 3.1) Да 3.2) Да, Стратегија управљања ризицима 3.3) Да, у највећој мери
У развијању	○	20	38%	Коментари: 4.1) Не 4.2) Да, у највећој мери 4.3) Да, надгледа 4.4) Не

Ђ.1. Структура система контроле и надзора:

- 1.1) НО/Скупштина обезбеђује правилно успостављање система контрола у предузећу;
- 1.2) Предузеће има успостављен систем интерних контрола и функцију интерног ревизора који има довољан ауторитет, углед, независност, ресурсе и могућност приступа тј. директне комуникације са НО/Скупштином;
- 1.3) Интерни ревизор се ангажује уз сагласност Комисије за ревизију (уколико постоји) и има директан приступ Комисији за ревизију.

Ђ.2. Интерне контроле:

- 2.1) Предузеће има целиовит систем интерних контрола;
- 2.2) Систем интерних контрола је конципиран у складу са међународно признатим оквирима (као што је COSO оквир и сл.);
- 2.3) Предузеће има успостављен систем интерних контрола, који је делотворан у концептуалном и функционалном смислу, који обезбеђује да за сваки значајан ризик постоји контролна мера;
- 2.4) Предузеће није имало никакве значајне проблеме или потешкоће у вези с интерним контролама или услед интерних контрола у последње три године.

Ђ.3. Управљање ризицима:

- 3.1) Предузеће има успостављену функцију за управљање ризицима која обухвата идентификацију, мерење, контролу, ублажавање и извештавање о изложености свим ризицима;
- 3.2) Постоји интерни акт о дефинисању мале кључних ризика пословања предузећа и регистра ризика;
- 3.3) Предузеће управља ризицима у вези са заштитом животне средине и пословним ризицима - тј. могућности настанка одређених последица у вези са физичким, природним, или културним окружењем или у вези са активностима предузећа које се рефлектују на окружење и запослене.

Ђ.4. Усклађеност пословања:

- 4.1) Предузеће има одговарајућу функцију која се стара за етику и усклађеност са прописима (Compliance), прати регулаторни оквир и процењује ризике неусклађености пословања;
- 4.2) Предузеће је извршило усклађеност са прописима и дефинисало ризике, имајући у виду ризик од правних или регулаторних санкција, материјалног и финансијског губитка или губитка репутације и штету коју предузеће може да има у случају непоштовања прописа;
- 4.3) НО/Скупштина надгледа управљање ризицима, одобрава етички кодекс и план интегритета, укључујући и акт који установљава функцију задужену за етику и усклађеност;
- 4.4) Функција која се стара за етику и усклађеност са прописима подноси извештај о новим прописима, роковима, као и ефектима који они могу имати на пословање друштва.

Главна оцена	Међу-оцена	Тежински фактор (поделер), %	Појединачна оцена (у %)	Коментари
Развијена пракса	●	15	75%	Коментари: 5.1) Да, има 5.2) Да Да, унапређује 5.3)
У развијању	●	15	44%	Коментари: 6.1) Да, има Да, подлежу Не 6.2) 6.3) 6.4) Да, делимично
100			64%	

Т.5. Интерна ревизија:

- 5.1) Предузеће има успостављену функцију интерне ревизије у складу са стандардима професије и захтевима индустрије;
- 5.2) Функција интерне ревизије пружа уверавања путем проверавања, давања мишљења и препорука за унапређење система интерних контрола; врши процену ризика и даје мишљење о системима за управљање ризиком. Интерна ревизија располаже са довољно ресурса и буџета и има објективне и компетентне запослене;
- 5.3) НО/Скупштина и пословодство унапређује способности функције интерне ревизије да идентификује проблеме везане за управљање предузећем, управљање ризиком и интерну контролу.

Т.6. Екстерна ревизија:

- 6.1) Предузеће има независног екстерног ревизора који има одговарајући углед у својој области;
- 6.2) Годишњи финансијски извештаји предузећа подлежу екстерној ревизији заснованој на стандардима високог квалитета, што даје разумно уверавање да финансијски извештаји у свим материјалним аспектима тачно и искрено приказују финансијску позицију предузећа и резултате његовог пословања и повезаних токова новца;
- 6.3) Комисија за ревизију обезбеђује независност екстерног ревизора. Комисија за ревизију редовно извештава НО и оснивача о предузетим мерама у циљу обезбеђивања независности ревизора; Комисија за ревизију разматра нацрт ревизорског извештаја с ревизорима и након усаглашавања извештаја, комисија представља извештај НО и Оснивачу предузећа;
- 6.4) Уколико се у извештају екстерног ревизора икажу недостаци у финансијским извештајима предузећа, систему интерних контрола или у системима за управљање ризиком, Комисија за ревизију, НО и пословодство разматрају мере унапређења и отклањања недостатака.

Главна оцена	Међу-оцена	Тежински фактор (поделер), %	Појединачна оцена (у %)	Коментари
Е. ПРАВА ОСНИВАЧА И ЗАИНТЕРЕСОВАНИХ СТРАНА				
Е.1. Обавештавање оснивача:				
<p>1.1) Оснивачу се редовно и у роковима достављају годишњи програми пословања и извештаји о степену реализације програма пословања;</p> <p>1.2) Комуникација са оснивачем је редовна и обухвата и консултације као и давање инструкција;</p> <p>1.3) Оснивач се у разумном року обавештава о свим проблемима и новонасталим потешкоћама у раду предузећа.</p>	●	50	100%	<p>Коментари:</p> <p>1.1) Да, редовно се достављају</p> <p>1.2) Да</p> <p>1.3) Да, обавештава се у разумном року</p>
Е.2. Обавештавање заинтересованих страна:				
<p>2.1) Постоји процедура за одговоре на притужбе спољних заинтересованих страна, као што су локалне заједнице;</p> <p>2.2) Постоји интензиван контакт са заинтересованим странама тј. носиоцима интереса (stakeholders), укључујући кредиторе (банке), купце (дужнике) и локалну заједницу.</p>	○	50	0%	<p>Коментари:</p> <p>Не постоји</p>
100		100		50%

УПИТНИК корпоративног управљања за јавна предузећа

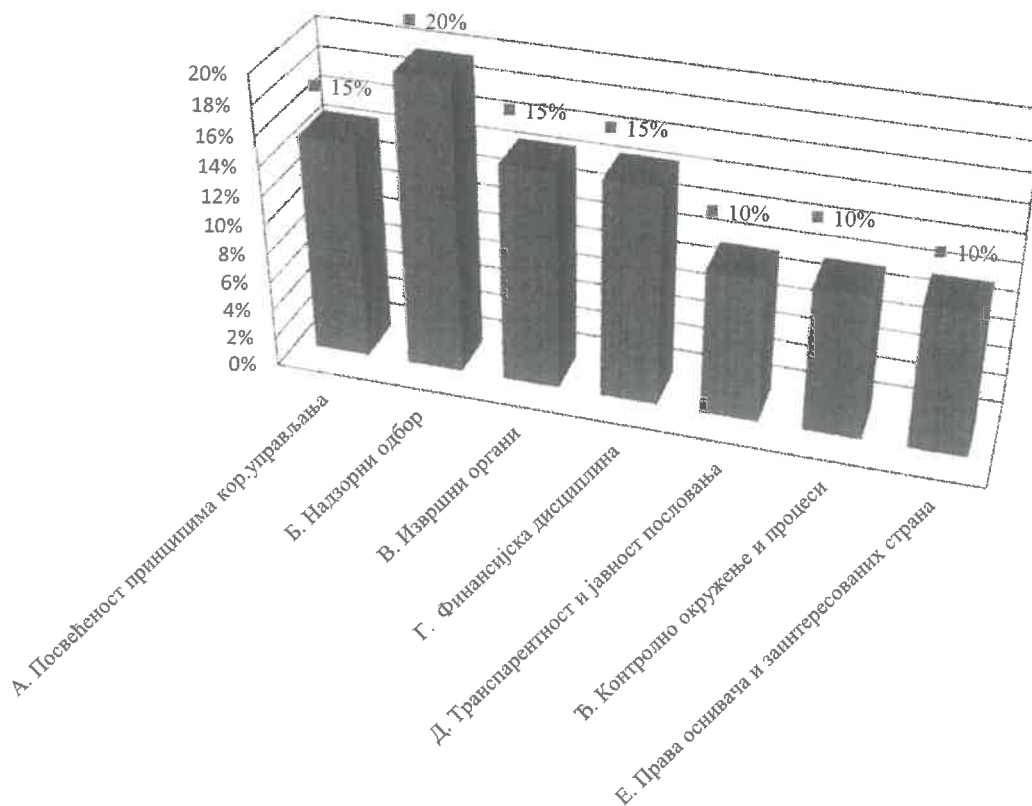
Назив јавног предузећа: Јавно предузеће „Завод за уџбенике“, Београд

Датум: 29.11.2023.

Преглед резултата и коначна оцена

61%

Вредновање по областима



ПРЕГЛЕД РЕЗУЛТАТА ПО ОБЛАСТИМА

