

**ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ О
ПОСЛОВАЊУ**

ЗА 2025. ГОДИНУ

**ЈАВНОГ ПРЕДУЗЕЋА „ЗАВОД ЗА УЏБЕНИКЕ“,
БЕОГРАД**

Април 2026. године

САДРЖАЈ

Годишњи извештај о пословању – Извештај управе

Профил ЈП Завод за уџбенике

Организација и управљање Друштвом

Кључни индикатори учинака

Управљање ризицима

Улагања у циљу заштите животне средине и заштите на раду

Информације о откупу сопствених удела / акција

Постојање огранака

Стратегија Друштва

Истраживање и развој

Годишњи извештај о пословању – Извештај управе

Профил ЈП Завод за уџбенике

ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ПРЕДУЗЕЋУ

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

Историјат Завода за уџбенике

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

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

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

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

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

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

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

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

Године 2012. Завод је обележио **55 година** рада и постојања, док је 2017. године обележено **60 година** рада и постојања. **Завод ће 2025. године обележити 68 година** рада и постојања.

Статус, правна форма и делатност Завода

Статус, правна форма и делатност Завода уређени су Законом о јавним предузећима („Службени гласник РС”, бр. 15/2016), Одлуком о усклађивању пословања Јавног предузећа „Завод за уџбенике“, Београд са Законом о јавним предузећима („Службени гласник РС”, бр.86/2016), Статутом Јавног предузећа „Завод за уџбенике”, Београд 01 бр. 2025 од 24.03.2017. године на који је дата сагласност решењем објављеном у Сл.гласнику РС бр.53/2017.

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

Јавно предузеће „Завод за уџбенике”, Београд, за издавање нискотиражних уџбеника, образовао је **Центар за нискотиражне уџбенике** као посебну организациону јединицу, те сходно Закону о уџбеницима, *издаје нискотиражни уџбеник*, ако други издавач не издаје тај нискотиражни уџбеник.

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

Завод припрема и издаје уџбенике и друга наставна средства за предшколску установу, основну и средњу школу у Републици Србији, као и публикације којима се обезбеђују неопходне информације од значаја за остваривање наставних планова и програма и других питања из делатности образовања и васпитања. Завод припрема и издаје универзитетска издања, вануџбеничку литературу, а нарочито стручна, научна и научнопопуларна дела, енциклопедијска издања, издања речника и приручника и дела од националног значаја. Завод обавља послове спољнотрговинског промета из оквира регистроване делатности.

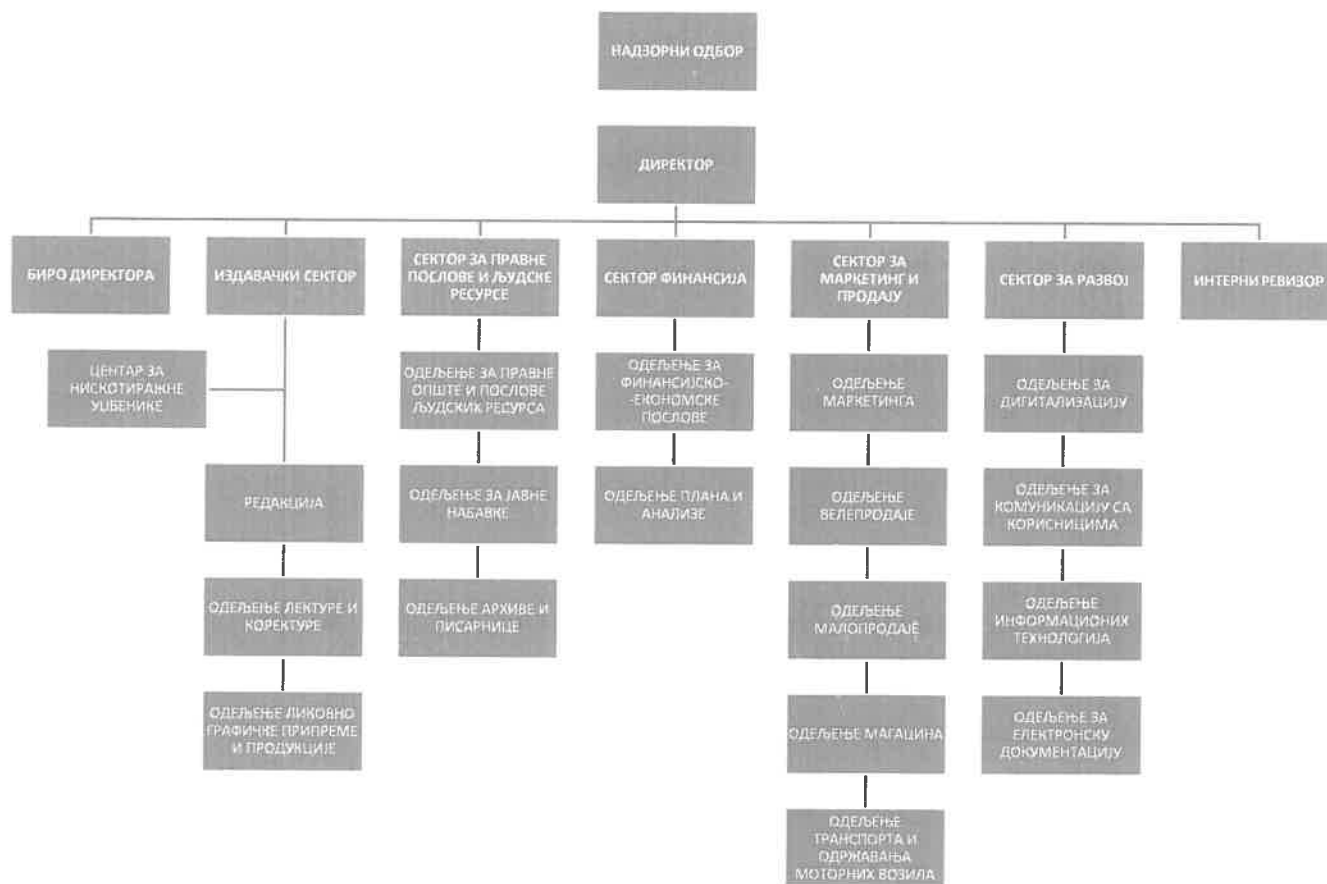
Завод обавља и друге делатности у складу са прописима о класификацији делатности, из следећих области: Информисање и комуникације; образовање; Трговина на велико и трговина на мало; Стручне, научне, иновационе и техничке делатности; Саобраћај и складиштење; Прерађивачка индустрија.

Дугорочни и средњорочни план предузећа

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

Сагласност на Дугорочни и средњорочни план пословне стратегије и развоја Завода дала је Влада решењем 05 бр. 023-4686/2017 од 29. маја 2017. године

Организациона структура



Назив сектора	Име и презиме руководиоца	Број запослених у сектору
Издавачки сектор	Гордана Илић	40
Сектор за правне послове и људске ресурсе	Игор Јовичић	18
Сектор финансија	Љиљана Тешмановић	11
Сектор за маркетинг и продају	Милан Васић	72
Сектор за развој	Весна Савић	17
Биро Директора Директор и главни уредник	Стефан Пауновић в.д.д. Реш. бр.119-10435/2023 од 26. октобра 2023. године	4
Интерни ревизор	Драгана Шавикин	1

Надзорни одбор

Надзорни одбор Завода има пет чланова, рачунајући и председника.

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

Чланови Надзорног одбора су:

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

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

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

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

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

Квалификациона структура запослених

Редни број	Опис	Запослени / чланови НО	
		Број запослених на дан 31.12.2025.	Број чланова НО на дан 31.12.2025.
1	ВСС	81	5
2	ВС	14	
3	ВКВ	10	
4	ССС	45	
5	КВ	12	
6	ПК	0	
7	НК	1	
УКУПНО		163	5

Број запослених по годинама старости

Старосна структура запослених

Редни број	Опис	Број запослених 31.12.2024.
1	До 30 година	5
2	30 до 40	16
3	40 до 50	46
4	50 до 60	69
5	Преко 60	27
УКУПНО		163
Просечна старост		50,49

Број запослених по полу

Структура по полу

Редни број	Опис	Запослени / чланови НО	
		Број запослених на дан 31.12.2025.	Број чланова НО на дан 31.12.2025.
1	Мушки	67	3
2	Женски	96	2
УКУПНО		163	5

Структура запослених по времену у радном односу

Редни број	Опис	Број запослених 31.12.2025.
1	До 5 година	22
2	5 до 10	10
3	10 до 15	13
4	15 до 20	40
5	20 до 25	24
6	25 до 30	37
7	30 до 35	10
8	Преко 35	7
УКУПНО		163



Кључни индикатори учинака

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

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

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

КПИ који се прате на дневној бази су:

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

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

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

Реализација Издавачког плана за 2025.

Група наслова	Реализација 2025		План 2025		Индекс	
	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж	Број наслова	Тираж
1	2	3	4	5	6 (2:4)	7 (3:5)
Основна школа	39	93,402	62	125,200	62.90	74.60
Средња школа	24	43,751	72	99,500	33.33	43.97
Трећи каталог (универзитетска и ванучбеничка)	4	2,020	17	14,200	23.53	14.23
Центар за нискотиражне учбенике	122	50,736	110	64,330	110.91	78.87
Укупно	189	189,909	261	303,230	72.41	62.63

Издавачки план за 2025 годину остварен је са 72,41 % **наслова** и са 62,63 % **тиража**.



У укупном броју **наслова** индекс остварења плана највећи је код издања за нискотиражне учбенике од 110,91 %, а најмањи индекс остварења плана је код издања трећег каталога – у износу од 23,53 %.

Када је у питању **тираж**, најмање остварење плана је код издања трећег каталога од 14,23%, а највеће остварење плана је код нискотиражних учбеника у износу од 78,87% и издања за основну школу у износу од 74,60%. У оквиру тиража за основну школу **204,500 примерака је Национална читанка за 1 и 2 разред и за 3 и 4.**

Реализација Плана продаје за 2025. годину

Кб	Група наслова	Реализација 31. 12. 2025. године		План 2025.		Индекс	
		Тираж	Вредност	Тираж	Вредност	Тираж	Вредност
1	2	3	4	5	6	7(3:5)	8(4:6)
(10-19)	Основна школа	159,253	88,453,830.39	177,788	94,663,641.58	89.57	93.44
(20-29)	Средња школа	87,545	70,600,038.70	93,512	72,603,654.22	93.62	97.24
(30-39)	Трећи Каталог	16,385	11,562,630.49	18,194	13,539,211.31	90.06	85.40
(40-49)	Националне мањине	66,715	41,867,323.10	39,663	24,824,143.47	168.20	168.66
(60-79)	Наставна средства	3,973	1,493,725.78	4,651	1,525,678.81	85.42	97.91
(50-59,90-99)	Трговинска роба	37,989	2,813,933.71	40,275	837,300.54	94.32	336.07
	Укупно	371,860	216,791,482.17	374,083	207,993,629.93	99.41	104.23

План продаје за 2024. годину остварен је са 104,23 % **вредности** и 99,41 % **тиража**.

Када је у питању **укупна вредност остварене продаје** Завод је забележио раст продаје од 4,23% у односу на план за 2025. годину. Остварење продаје по основу тиража бележи пад од 0,59 % у односу на план.

План продаје учбеника за 2025. годину планиран је према броју и вредности остварених у 2024. години.



Извештај о продаји 2016– 2025/ количина

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Основна школа	337.524	285.54	212.573	389.005	196.986	197.411	169.325	159.253
Средња школа	143.592	145.146	143.379	200.717	128.581	346.685	89.061	87.545
Каталог 3	60.297	155.243	46.567	43.407	26.443	20.521	17.332	16.385
Националне мањине	70.725	92.635	50.314	71.329	42.824	31.537	37.690	66.715
Трговачка роба	10.003	100.02	52.53	63.765	38.005	40.432	38.359	37.989
Наставна средства	75.365	11.077	5.211	8.817	4.997	5.141	4.438	3.973
Укупно:	697.506	789.661	510.574	777.040	437.836	641.727	356,205	371,860

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 у односу на 2022. годину посматрано количнски. У 2024. години забележен је пад продаје (44,49%) у односу на 2023. годину. У 2025. годин забележен је раст продаје од 4,23% у односу на 2024. годину.

Место одлучивања о избору учбеника 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 учбеника и споро се прилагођавао пословању у промењеним тржишним условима.

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



		2023. година	2024. година	2025. година
Укупни капитал	План	1.094.736	1.285.560	924.735
	Реализација	1.288.957	999.510	777.949
	% одступања реализације од плана	+18%	-22%	-16%
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године		-7%	
Укупна имовина	План	1.211.194	1.405.060	1.078.735
	Реализација	1.403.658	1.441.531	1.189.572
	% одступања реализације од плана	+16%	+3%	+10%
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године		-7%	
Пословни приходи	План	301.579	805.500	599.000
	Реализација	424.428	179.892	340.043
	% одступања реализације од плана	+41%	-78%	-43%
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године		+66%	
Пословни расходи	План	586.692	783.179	780.800
	Реализација	546.987	526.976	571.626
	% одступања реализације од плана	-7%	-33%	-27%
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године		+6%	
Пословни резултат	План	-285.113	22.321	-181.800
	Реализација	-122.559	-347.084	-347.084
	% одступања реализације од плана	-57%	-1.655%	+91%
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године		-53%	
Нето резултат	План	-254.513	29.821	-175.200
	Реализација	-96.781	-323.425	-221.561
	% одступања реализације од плана	-62%	-1.185%	+26%
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године		-55%	
Број запослених на дан 31.12.	План	207	195	177
	Реализација	192	179	163
	% одступања реализације од плана	-7%	-8%	-8%
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године		-8%	
Просечна нето зарада	План	72.622	73.316	77.943
	Реализација	70.966	70.743	74.633
	% одступања реализације од плана	-2%	-4%	-4%
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године		+5%	
Инвестиције	План			
	Реализација			
	% одступања реализације од плана	0%	0%	0%
	% одступања реализације у односу на реализацију претходне године		0%	0%



	2023. година реализација	2024. година реализација	2025. година реализација
ЕБИТДА	-64.551	-297.084	-195.402
ROA			
ROE			
Оперативни новчани ток	-70.485	94.832	-224.434
Дуг / капитал	0,03	0,37	0,43
Ликвидност	20,05	2,38	1,97
% зарада у пословним приходима	75,82%	160,43%	85,34%
	Стање на дан 31.12.2023.	Стање на дан 31.12.2024.	Стање на дан 31.12.2025.
Кредитно задужење без гаранције државе			
Кредитно задужење са гаранцијом државе			
Укупно кредитно задужење	0	0	0
	2023. година	2024. година	2025. година
Субвенције	План		
	Пренето		
	Реализовано		
Остали приходи из буџета	План	320,000	120,000
	Пренето	362,463	67,000
	Реализовано	33,686	113,425
Укупно приходи из буџета	План	320,000	120,000
	Пренето	362,463	67,000
	Реализовано	33,686	113,425

Што се тиче промена на укупном капиталу и укупној имовини, као и пословног и нето резултата, основни узрок % одступања како реализације од плана, тако и % одступања реализације у односу на реализације претходне године, јесте чињеница да је за 2025. и 2023. годину планирано пословање са губитком, које је водило смањењу укупног капитала, с једне стране, тако и укупне имовине, с друге стране. За 2024. годину планирана је добит која није остварена.

Што се тиче пословних прихода, основни узрок одступања реализације од плана јесу високо планирана продаја и приходи, које предузеће није могло да достигне током године продајом својих готових производа. Што се тиче реализације, она је константно опадала током последњих неколико година, док се у 2025. години бележи благи раст прихода у односу на план због уговора потписаног у трећем каврталу са Секретаријатом за образовање и дечију заштиту града Београда и Министарством просвете за откуп уџбеника за социјалноугрожене породице. У 2024. години није поновљен очекивани Јавни позив од стране Секретаријата за образовање и дечију заштиту града Београда. У 2025. години забележен је благи раст продаје у односу на 2024. годину.

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, у свакој поменутој години запошљаван је мањи број лица у односу на планирани број што показује и одступање реализације трошкова на име зарада у односу на план. У 2024. години запослена су три лица а такође је забележен и одлив кадрова по основу коришћења могућности за превремену пензију и одлив кадрова из предузећа по другим основама.

Завод за учбенике већ годинама послује са губитком. Губитак 2014. године у износу од 240.819.791,00 динара, губитак 2016 године у износу од 51.118.000,00 динара, губитак 2017. године у износу од 290.038.009,00 динара, и губитак 2018. године у износу од 257.120.329,42 динара и сви су покривени из нераспоређене добити ранијих година. Губици остварени пословањем у 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024 и 2025. години остају непокривени до даљњег, јер нема више нераспоређене добити ранијих година.

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

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

Управљање ризицима

Правни основ за управљање ризицима у Заводу чини Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору (Службени гласник РС, бр. 99/2011 и 106/2013).

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

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

Пословни ризици

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

Изложеност кадровским ризицима

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



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

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

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

Изложеност техничким ризицима

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

Изложеност ризику ликвидности и ризику новчаног тока

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

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.

Изложеност правним и уговорним ризицима

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

Ризик окружења

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

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



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

Закон о учбеницима, 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 учбеницима донет је 27. октобра 2023. године. Њим је у Закон о учбеницима 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 учбеника чији је оснивач Република Србија.

Осим тога, изменама Закона о учбеницима предвиђено је да се финансирање нискотиражних учбеника, које према налозима Министарства просвете издаје Центар за нискотиражне учбенике, врши средствима из буџета Републике Србије, одлуком коју доноси Влада.

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

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

Непословни ризици

Непословни ризици се везују за спољне утицаје, који се посматрају као последица више силе на које предузеће не може да утиче. У непословне ризике, између осталих, спадају: физички ризици, који настају услед незгода и ванредних догађаја; могућност настанка штетног догађаја, као што су крађа или друштвени нереди и лични ризици, који настају услед повреда запослених ван радног места, болести или смрти запосленог, нарочито стручно-специјализованог. Ниво ових ризика је низак.

Руководство активно управља ризиком пословања како би стратешки циљеви Завода били остварени у потпуности, да би се предвидели догађаји који могу неповољно утицати на њихово постизање и како се не би пропустиле прилике за остварење циљева. О овим активностима редовно се обавештава Директор и Надзорни одбор Завода.



Анализа тржишта

Назив	Опис
Анализа потенцијално нових производа/услуга	Сваке године кроз Оријентациони 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 су финансијска средства обезбеђена из Буџета РС.
Анализа повећања производње	Планирана је производња читанки из Пројекта Национална читанка као и Оријентационим издавачким планом за 2025. годину планирана је производња новоодобрених наслова од Завода за унапређење образовања и васпитања као и прештампавање основношколских и средњошколских наслова у циљу задовољења исказаних потреба тржишта.
Анализа циљних тржишта	Изменом Закона о уџбеницима додељен нам је Пројекат Национална читанка која ће се дистрибуирати на тржиште уџбеника за основну и средњу школу. Тржиште је дефинисано бројем ученика по разредима и њихова евиденција забележена је у школским управма. Производња одобрених уџбеника који су стандардно у употреби произвешће се у тиражу на основу забележене продаје претходне пословне године. Одлуком Владе о суфинасирању припреме и/набавке нискотиражних уџбеника средствима из Буџета РС а које издаје Центар за нискотиражне уџбенике производиће се и дистрибуирати уџбеници за ученике који наставу похађају на језику националних мањина.
Анализа конкуренције	Предузеће годинама послује у условима нелојалне тржишне утакмице и ставља акценат на квалитет уџбеника и њихову ценовну доступност. Повећање удела предузећа на тржишту уџбеника 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: уџбеници за основну школу у износу од 3%, уџбеници за средњу школу у износу од 35%, универзитетска и вануџбеничка литература заступљеност је око 8%.
План продаје	Планирана продаја уџбеника за основну школу је у тиражу од 167.200 примерака, за срдњу школу у тиражу од 91.920 примерака, за универзитетска и вануџбеничка издања у тиражу од 17.200 примерака док је планирана продаја Центра за нискотиражне у тиражу од 70.138 комада. Укупна планирана вредност прихода по основу продаје је 228 милиона динара.



Унапређење
маркетинг стратегије

Сектор за маркетинг и продају у оквиру постојеће стратегије предузеће следеће иновационе кораке: на почетку другог полугодишта обилазак школа и промоција наслова; ангажовање просветних радника као сарадника за презентацију и промоцију Заводових издања; унапређење сајата Завода и продаја туђих издања путем интернет продаје; учешће Завода на свим сајамским манифестацијама у земљи и региону; презентација и продаја дигиталних издања за средње стручне школе.

Циљеви јавног предузећа са кључним индикаторима остварења циљева

Циљ	Индикатор	Базна година	Вредност индикатора				Извор провере	Активност за достизање циља
			Базна година	2026. година	2027. година	2028. година		
Развој нових издања	тираж			26,000 комада нових издања	тираж	тираж	Аналитичке картице нових издања готових производа	Унапређење садржаја и ликовно-графичке опреме уџбеника
Пројекат Национална читанка	тираж			521,000 комада	тираж	тираж	Аналитичке картице нових издања готових производа	Одабир аутора и рецензента 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) и дистрибуција по школама.
Смањење залиха	Вредност залиха	2025	315 милиона динара	10% у односу на 2025.	Вредност залиха	Вредност залиха	Бруто биланс, вредност залиха	Распродаја старих залиха кроз смањење продајне цене



Пословни ризици и план управљања ризицима

Ризик	Вероватноћа ризика (1)		Утицај ризика (2)		Укупно (3)		Процењен финансијски ефекат у случају настанка ризика (у 000 дин)	Планиране активности у случају појаве ризика
	Избор	Вероватноћа	Избор	Утицај	3=1*2	Ефекат ризика		
Пад пословних прихода из године у годину	3	Висока вероватноћа	3	Висок утицај	9	Критичан ризик		Проналазак нових канала продаје
Пословање са губитком	3	Висока вероватноћа	3	Висок утицај	9	Критичан ризик		Реорганизација Завода, повећање продаје, оптимизација и смањење трошкова
Раст цена папира као основне сировине	3	Висока вероватноћа	3	Висок утицај	9	Критичан ризик		Избор најповољније тендерске понуде за штампу
Кадровски ризици - замена кадрова	2	Умерена вероватноћа	2	Умерен утицај	4	Умерен ризик		Стручно усавршавање постојећих кадрова и нова запошљавања стручних кадрова сходно потреби процеса пословања
Ризик информационог технологија	2	Умерена вероватноћа	1	Низак утицај	2	Умерен ризик		Набавка савремене рачунарске опреме, даља унапређења информационог система, дигитална платформа
Ризик ликвидности и новчаног тока	3	Висока вероватноћа	3	Висок утицај	9	Критичан ризик		Развој нових пројеката уз подршку Владе РС и ресорних министарстава
Уговорни и правни ризици - регулисање ауторских права	1	Ниска вероватноћа	1	Низак утицај	1	Низак ризик		Одељење за правне и опште и послове људских ресурса на бази досадашње праксе и искуства решава ову врсту проблема



Ризик конкуренције и законски ризици	3	Висока вероватноћа	3	Висок утицај	9	Критичан ризик	Учешће у оквиру радне групе за измену и допуну Закона о уџбеницима
--------------------------------------	---	--------------------	---	--------------	---	----------------	--

Улагања у циљу заштите животне средине

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

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

Током 2025. године, приоритет активности био је на заштити здравља запослених и у том смислу превентивним активностима, које смо спроводили како би се очувало пословање Завода за уџбенике у специфичним околностима.

У 2025. години за трошкове законом прописаних, дефинисаних накнада, такси за заштиту и унапређење животне средине и других сличних накнада, издвојена су значајна финансијска средства.

Информације о откупу сопствених удела / акција

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

Постојање огранака

Завод нема регистроване огранке



Стратегија Завода за уџбенике

Мисија

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

Визија

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

Стратешки циљеви

Развој предузећа и усмеравање ка тржишту

Специфични циљеви:

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

Боља позиција на тржишту уџбеника и књига

Специфични циљеви:

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

Производња нове генерације уџбеника и наставних средстава

Специфични циљеви:

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

Мере и активности

- План одлива и стручног усавршавања кадрова
- Довршавање мапе пословних процеса унутар успостављања система ФУК
- Упоредна анализа уџбеника Завода и конкурентних издавача



План унапређења садржаја и изгледа учбеника
Стратешки план унапређивања промотивних активности
Увођење нових производно-технолошких процеса
Реорганизација сектора за маркетинг и продају
План перманентне презентације Заводових издања

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

Мере и активности од 1.7.1.3. до 1.7.1.8. су, такође, у складу са одредбама тачака 2), 3), 4), 7) и 8) **Смерница за унапређење пословања Јавног предузећа „Завод за учбенике“, Београд** 01 бр. 8267 од 20.11.2015. године, које је Надзорни одбор донео на својој 21. седници, одржаној 16.10.2015. године.

Јавно предузеће „Завод за учбенике“, једини је издавач учбеника чији је оснивач Република Србија. Као јавни издавач представља предузеће од националног значаја.

Од свог оснивања 1957. године Завод никада није био корисник буџетских средстава и није примао дотације из јавних извора.

Завод део своје добити уплаћује у буџет Владе Републике Србије, што је од 2008. године до данас износило милијарду динара. Завод за учбенике штампа искључиво у Србији и на тај начин обезбеђује посао за хиљаде спољних сарадника запослених у штампаријама, као и за бројне ауторе књига.

Учбеници Завода испуњавају високе стандарде школске књиге.

Корпоративно управљање у Јавном предузећу „Завод за учбенике“ Београд

Корпоративно управљање у Јавном предузећу „Завод за учбенике“, Београд је у складу са законским и правним оквирима који уређују пословање предузећа. Закон о јавним предузећима („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 учбенике“, 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 учбенике“, Београд 01 број 2025/2017, на који је Влада Републике Србије дала сагласност Решењем 05 Број 110-4825/2017 од 29.05.2017. године. 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 ефикативности 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 учбенике“, Београд. Радна група је одржала састанак 15.11.2023. на коме су презентоване 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 систематизацији послова код Јавног предузећа „Завод за учбенике“, 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 учбенике“ 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 учбенике“ Београд 02 бр. 8270 од 19.11.2018. године, заокружује се усвајање комплетног Корпуса корпоративних правила, односно доношење читавог низа компанијских процедура у склопу увођења корпоративне културе у Заводу.

Доношење правилника – о безбедности и здрављу на раду; о образовању, стручном оспособљавању и усавршавању запослених; о поступку унутрашњег узбуњивања; о вођењу евиденције о запосленима; о солидарној помоћи за случај болести и др. – допринело је развоју корпоративног управљања у Заводу.

Планиране активности у циљу унапређења корпоративног управљања

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



развоја адекватног система финансијског управљања и контроле и доношење стратегије управљања ризицима, као њеног саставног дела.

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

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

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

Влада Републике Србије донела је Уредбу о критеријумима за избор правне форме друштва капитала („Службени гласник РС“ број 77/2024) којом је у члану 2. прописала услове које јавно предузеће кумулативно мора да испуњава како би променило своју правну форму у акционарско друштво, док је чланом 4. исте уредбе прописано да је јавно предузеће које испуњава услове из члана 2. дужно да најкасније у року од 30 дана поднесе министарству иницијативу са предлогом промене правне форме, а све у циљу провере испуњености услова.

Имајући у виду одредбе наведене Уредбе, Јавно предузеће „Завод за уџбенике“ је надлежним министарствима благовремено поднело иницијативу за промену правне форме из јавног предузећа у друштво са ограниченом одговорношћу.

Као доказ о испуњености услова за промену правне форме, а који се односе на број запослених на неодређено време у јавном предузећу, висину пословних прихода у претходној пословној години и обављање делатност која је техничко-технолошки и организационо сложена или обухвата вршење делатности преко пословних јединица на територији Републике Србије указано је на следеће:

1. У моменту слања ове иницијативе у Јавном предузећу „Завод за уџбенике“ укупно је, по свим основама, запослено 165 лица, од чега је 156 лица запослено на неодређено време, 6 лица је запослено на одређено време, а 3 лица су ангажована по посебним основама ангажовања (уговор о привременим и повременим пословима и уговор о допунском раду).
2. Јавно предузеће „Завод за уџбенике“ је у претходној пословној години, односно у 2024. години, имало пословне приходе у износу од 180 милиона динара, што је и исказано у усвојеном Финансијском извештају за 2024. годину.



3. Јавно предузеће „Завод за учбенике“ у смислу Закона о јавним предузећима („Сл.гласник РС“ бр. 15/16 и 88/19) обавља делатност од општег интереса у области издавања

учбеника, те је Уредбом о утврђивању листе друштава капитала и мањинских друштава капитала („Службени гласник РС“ број 77/2024) од стране Владе Републике Србије сврстано на Листу друштва капитала од националног и стратешког интереса. Јавно предузеће „Завод за учбенике“ нема регистроване огранке, а наведену делатност од општег интереса обавља на целој територији Републике Србије.

У погледу припреме и реализације радног процеса, као и контроле квалитета производа Јавног предузећа „Завод за учбенике“, те њихове дистрибуције и продаје, делатност овог Предузећа је техничко-технолошки и организационо сложена и, с обзиром да се учбеници и учбенички комплети, приручници и обавезна и додатна наставна средства за основну и средњу школу продају у нашим малопродајним објектима, може се констатовати да се у смислу Уредбе о критеријумима за избор правне форме друштва капитала, ова делатност обавља преко наших пословних јединица на територији Републике Србије.

Основом свега напред наведеног, Јавно предузеће „Завод за учбенике“ упутило је иницијативу за промену правне форме из форме јавног предузећа у друштво са ограниченом одговорношћу.

Истраживање и развој

Завод за учбенике након скоро 68 година свог рада, развоја, постојања и стеченог знања и искуства, наставља да се мења и истражује. Пратећи трендове, обезбедили смо модерне и висококвалитетне учбенике за све генерације ученика и студената. Производња нове генерације учбеника и наставних средстава је наша идеја водила, са специфичним циљевима које желимо да постигнемо на следећим пољима:

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

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



У Београду, 20.04.2026. године



Законски заступник

В.д. директора Стефан Пауновић