



**Извјештај ревизије учинка
„ПЛАНИРАЊЕ И ИЗВЈЕШТАВАЊЕ У
ЈАВНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА“**

Број: РУ006-19

Бања Лука, јануар 2021. године

САДРЖАЈ

| | |
|---|-----------|
| ЛИСТА СКРАЋЕНИЦА | 4 |
| ПРЕДГОВОР | 5 |
| РЕЗИМЕ | 7 |
| 1. УВОД..... | 9 |
| 1.1. Позадина и мотиви ревизије..... | 9 |
| 1.2. Циљ ревизије и ревизорска питања | 10 |
| 1.3. Дизајн и методолошки оквир | 11 |
| 1.3.1. Обим ревизије и ограничења..... | 11 |
| 1.3.2. Извори ревизијских доказа | 11 |
| 1.3.3. Методе прикупљања и анализе ревизијских доказа | 12 |
| 1.3.4. Критеријуми ревизије | 13 |
| 1.4. Садржај и структура извјештаја..... | 13 |
| 2. ОПИС ПРЕДМЕТА РЕВИЗИЈЕ | 14 |
| 2.1. Опис предмета ревизије | 14 |
| 2.2. Правна регулатива карактеристична за област | 14 |
| 2.3. Улоге, надлежности и одговорности институција | 15 |
| 3. НАЛАЗИ..... | 17 |
| 3.1. Ефикасност процеса пословног планирања у јавним предузећима | 17 |
| 3.1.1. Процес пословног планирања у ЈП..... | 17 |
| 3.1.2. Усклађеност планова са стратешким и развојним документима | 24 |
| 3.1.3. Мониторинг реализације плана пословања..... | 26 |
| 3.2. Ефикасност извјештавања о пословању у јавним предузећима . | 28 |
| 3.2.1. Процес извјештавања, структура и садржај извјештаја | 28 |
| 3.2.2. Извјештавање у функцији побољшања планирања и пословног одлучивања..... | 30 |
| 4. ЗАКЉУЧЦИ | 32 |
| 5. ПРЕПОРУКЕ | 35 |
| 5.1. Препоруке за Владу Републике Српске..... | 35 |
| 5.2. Препоруке за јавна предузећа | 35 |
| 6. ПРИЛОЗИ УЗ ИЗВЈЕШТАЈ | 38 |

ПЛАНИРАЊЕ И ИЗВЈЕШТАВАЊЕ У ЈАВНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА

Главна служба за ревизију јавног сектора Републике Српске је на основу Закона о ревизији јавног сектора Републике Српске, а у складу са ISSAI оквиром ревизије за јавни сектор који је релевантан за ревизију учинка, провела ревизију учинка „Планирање и извјештавање у јавним предузећима“.

Циљ ове ревизије учинка је да испита да ли се процеси планирања и извјештавања у јавним предузећима организују и проводе на ефикасан начин.

Ревизија је испитивања обавила на узорку јавних предузећа, којег су чинили: Аеродроми Републике Српске а.д. Бања Лука, Аутопутеви Републике Српске д.о.о. Бања Лука, Поште Српске а.д. Бања Лука, Зависно предузеће Електрокрајина а.д. Бања Лука, Зависно предузеће Електро-Херцеговина а.д. Требиње и Мјешовити холдинг Електропривреда Републике Српске а.д. Требиње. Резултати испитивања приказани су у овом Извјештају.

Овом ревизијом обухваћен је временски период од пет година, 2016-2020. године.

Проведена ревизија показала је да процеси планирања и извјештавања у јавним предузећима нису организовани и проведени на ефикасан начин, што је имало утицаја и на ефикасност свих других пословних процеса и активности у јавним предузећима.

Главна служба за ревизију јавног сектора Републике Српске, у складу са одредбама Закона о ревизији јавног сектора Републике Српске, доставила је Нацрт извјештаја Влади Републике Српске, Инвестиционо-развојној банци Републике Српске, Јавном предузећу Аеродроми Републике Српске а.д. Бања Лука, Јавном предузећу Аутопутеви Републике Српске д.о.о. Бања Лука, Јавном предузећу Поште Српске а.д. Бања Лука, Зависном предузећу Електрокрајина а.д. Бања Лука, Зависном предузећу Електро-Херцеговина а.д. Требиње и Мјешовитом холдингу Електропривреда Републике Српске а.д. Требиње.

На Нацрт извјештаја примједбе су доставили Јавно предузеће Аутопутеви Републике Српске д.о.о. Бања Лука и Мјешовити холдинг Електропривреда Републике Српске а.д. Требиње. Друга јавна предузећа обухваћена овом ревизијом учинка нису имала примједбе на Нацрт извјештаја. У Извјештају ревизије нису прихваћене примједбе Јавног предузећа Аутопутеви Републике Српске из разлога недокументованости истих, док су примједбе Мјешовитог холдинга Електропривреда Републике Српске а.д. Требиње прихваћене дјелимично и у складу са тим извршене корекције у налазима ревизије.

Коначан извјештај је достављен свим институцијама којим се, у складу са Законом о ревизији јавног сектора Републике Српске, овакав извјештај треба упутити. Извјештај ће бити доступан јавности путем интернет странице Главне службе за ревизију јавног сектора Републике Српске, www.gsr-rs.org.

Извјештај садржи препоруке упућене Влади Републике Српске и јавним предузећима. Имплементацијом ових препорука могуће је унаприједити управљање процесима планирања и извјештавања јавних предузећа.

Главни ревизор је донио Одлуку да се проведе ова ревизија учинка. Ревизију је провео ревизорски тим у саставу мр Бојан Драгишић, вођа ревизорског тима и др Дијана Кременовић, члан ревизорског тима.

Главни ревизор

Јово Радукић, с.р.

ЛИСТА СКРАЋЕНИЦА

| | |
|----------|--|
| РС | Република Српска |
| НС РС | Народна скупштина Републике Српске |
| Влада РС | Влада Републике Српске |
| ГСРЈС РС | Главна служба за ревизију јавног сектора Републике Српске |
| ВРИ | Врховна ревизорска институција |
| ISSAI | International Standards of Supreme Audit Institutions (Међународни стандарди Врховних ревизијских институција) |
| ЈП | Јавно предузеће |
| ЗП | Зависно предузеће |
| МХ | Мјешовити холдинг |
| АПИФ | Агенција за посредничке, информатичке и финансијске услуге |
| ИРБ РС | Инвестиционо-развојна банка Републике Српске |
| а.д. | Акционарско друштво |
| д.о.о. | Друштво са ограниченом одговорношћу |
| КМ | Конвертибилна марка |

ПРЕДГОВОР

Према ISSAI оквиру ревизије, ревизија јавног сектора подразумијева три врсте ревизије: финансијску ревизију (ревизију финансијских извјештаја), ревизију усклађености и ревизију учинка.¹

Ревизије учинка које проводе ВРИ су независна, објективна и поуздана испитивања владе, владиних и других институција јавног сектора, односно програма, активности и процеса у надлежности владе и владиних институција у погледу економичности, ефикасности и ефективности. Принципи економичности, ефикасности и ефективности могу се дефинисати на сљедећи начин:²

- Принцип економичности подразумијева свођење трошкова ресурса на најмању могућу мјеру. Коришћени ресурси требају бити на располагању правовремено, у одговарајућој количини и уз одговарајући квалитет, те по најбољој цијени.
- Принцип ефикасности подразумијева најбоље могуће искориштавање расположивих ресурса. Везан је за однос кориштених ресурса и излазних вриједности остварених у погледу количине, квалитета и рокова.
- Принцип ефективности односи се на испуњавања постављених циљева и постизање предвиђених резултата.

Ревизија учинка често обухвата анализу услова које је неопходно обезбиједити како би се могли поштовати принципи економичности, ефикасности и ефективности. Ти услови могу обухватати праксу и поступке доброг управљања којима се обезбјеђује исправно и правовремено обављање услуга.

Поред термина ревизија учинка, у теорији и пракси ревизије појављују се и други термини, као ревизија успјеха/успјешности, ревизија економичности, ефикасности и ефективности (ревизија ЗЕ) и ревизија вриједности за новац. Поменути термини у ревизијској терминологији суштински имају исто значење.

У основи, ревизијом учинка даје се одговор на сљедећа питања:

- Да ли се раде прави послови;
- Да ли се послови раде на прави начин.

Ревизија ефективности даје одговор на питање да ли се раде прави послови, а ревизија економичности и ефикасности да ли се послови раде на прави начин.

„Основни циљ ревизије учинка је промоција економичности, ефикасности и ефективности. Она такође доприноси одговорности и транспарентности.“

Мандат ревизије учинка по правилу је регулисан законом који третира ревизију јавног сектора. Правни основ за провођење ревизије учинка садржан је у одредбама Закона о ревизији јавног сектора Републике Српске. У одредбама Закона о ревизији јавног сектора Републике Српске регулисано је да је Главна служба за ревизију јавног сектора Републике Српске обавезна да врши:

- Финансијску ревизију;
- Ревизију учинка;
- Друге специфичне ревизије.

¹ ISSAI 100 параграф 22

² ISSAI 300 параграф 11

У дијелу који се односи на ревизију учинка Закон о ревизији јавног сектора Републике Српске регулише сљедеће:

„Главна служба за ревизију јавног сектора Републике Српске, у складу са овим законом и стандардима ревизије за јавни сектор, спроводи ревизију учинка, а на основу надлежности из члана 13. овог закона.

Ревизија учинка је активност Главне службе за ревизију јавног сектора Републике Српске која подразумијева испитивање процеса, програма и пројеката у надлежности Владе Републике Српске и институција јавног сектора у погледу економичности, ефикасности и ефективности.

Резултате ревизије учинка Главна служба за ревизију јавног сектора Републике Српске презентује посредством коначног извјештаја о спроведеној ревизији учинка.

Влада и ревидиране институције обавезни су да у року од 60 дана од дана пријема коначног извјештаја о спроведеној ревизији учинка сачине Акциони план за спровођење препорука ревизије учинка и да га доставе Главној служби за ревизију јавног сектора Републике Српске и надлежном скупштинском одбору ради праћења спровођења датих препорука.“

Одредбе закона које се односе на планирање и приступ ревизији, провођење ревизије, овлашћења за прикупљање података и информација и извјештавање о ревизији, примјењују се како на финансијску ревизију тако и на ревизију учинка.

Институције јавног сектора (Влада Републике Српске, министарства, владине агенције, јединице локалне самоуправе, јавна предузећа, јавне установе и други) у извршавању основних функција утврђених законима и другим прописима ангажују расположиве ресурсе (персоналне, материјалне, финансијске и друге).

Институције јавног сектора које извршавају повјерене им функције имају јавну одговорност за свој рад према Народној Скупштини Републике Српске и јавности уопште. Јавна одговорност подразумијева да Народна Скупштина Републике Српске и јавност имају право и потребу да буду информисани о раду институција јавног сектора. Народна Скупштина Републике Српске и јавност испољавају интересовање да ли су ресурси које су институције јавног сектора ангажовале обављајући основне функције, укључујући и буџетска средства, коришћени уз уважавање принципа економичности, ефикасности и ефективности. На овај захтјев Народне Скупштине Републике Српске и јавности одговор не може у потпуности дати финансијска ревизија, те је у циљу испуњавања захтјева Народне Скупштине Републике Српске и јавности, потребна ревизија учинка. Ова ревизија ће независно и професионално утврдити да ли се институције јавног сектора приликом извршавања основних функција придржавају принципа економичности, ефикасности и ефективности.

Извјештаји ревизије учинка, као основни производ ревизијског процеса, су добра основа за промјене у организацији, начину функционисања и управљању ресурсима, затим квалитетнијим и кориснички оријентисаним услугама, као и за подизање јавне одговорности на виши ниво. Извјештаји ревизије учинка су и у функцији промовисања доброг управљања и јавности рада институција јавног сектора.

Управљање јавним сектором подразумијева и унапређење ефикасности и ефективности рада јавних институција. Ревизију учинка треба посматрати као институционални инструмент управљања јавним сектором. У условима када располажемо оскудним ресурсима и када је евидентан јаз између расположивих ресурса и потреба, а посебно у условима реформи у многим сегментима и структурама јавног сектора, ревизија учинка посебно добија на значају.

РЕЗИМЕ

Главна служба за ревизију јавног сектора Републике Српске је провела ревизију учинка под називом „Планирање и извјештавање у јавним предузећима“. Предмет ове ревизије учинка су процеси планирања и извјештавања у јавним предузећима. Циљ ове ревизије учинка је да испита да ли се процеси планирања и извјештавања у јавним предузећима организују и проводе на ефикасан начин.

Резиме налаза, закључака и препорука ове ревизије дајемо у наставку.

Налази ревизије, који су засновани на релевантним, поузданим и довољним ревизијским доказима, показују да:

- Планови пословања јавних предузећа обухваћених ревизијом нису комплетни и нису били у складу са захтјевима прописаним Законом о јавним предузећима. Посебно је изражен недостатак планских финансијских извјештаја (плански биланс стања, плански биланс новчаних токова, плански буџет обртног капитала) и извора финансирања планираних капиталних улагања. Органи јавних предузећа услед недостатка ових планских докумената нису били у могућности сагледати планирани имовински, приносни и финансијски положај предузећа.
- Годишњи планови пословања јавних предузећа усвајају се касно, у првом или другом кварталу пословне године на коју се односе. Било је појава да се годишњи планови усвајају и у другом полугодишту пословне године, што је имало утицаја на ефикасност других пословних процеса и активности.
- Трогодишњи и годишњи планови пословања нису у потпуности усклађени са стратешким и развојним документима, присутна је неусклађеност између годишњих и трогодишњих планова, као и у оквиру годишњих планова. Ова неусклађеност се посебно одражава на планирање и провођење инвестиционих активности.
- У јавним предузећима није организовано континуирано праћење провођења плана пословања и резултата који се постижу провођењем плана пословања. Мониторинг се углавном проводи квартално и резултира извјештајима који не садрже потпуне и поуздане податке о реализацији плана пословања и предузимању мјера од стране органа јавних предузећа.
- Јавна предузећа немају методологију планирања, мониторинга и извјештавања. Планирање, извјештавање и мониторинг се проводе по раније успостављеним праксама, а планови и извјештаји се у погледу квалитета нису мијењали у посматраном периоду.
- Капацитети јавних предузећа, ангажовани на пословима планирања и извјештавања, у појединим предузећима су недовољни, нису организовани на начин који осигурава ефикасно планирање и извјештавање и квалитет планова и извјештаја.
- Планирање и извјештавање у јавним предузећима, поред недовољних и неорганизованих ресурса, карактерише недовољна размјена података, информација и пракси, неодговарајућа информатичка подршка, некомплетна и неусклађена интерна регулатива, неефективни контролни механизми.
- Јавна предузећа нису поштовала структуру и садржај годишњег извјештаја о пословању прописане Законом о рачуноводству и ревизији Републике Српске. Годишњи извјештаји о пословању ревидираних јавних предузећа не садрже приказ примјењених правила корпоративног управљања нити разлоге њиховог непримјењивања, што је Стандардима корпоративног управљања утврђена обавеза јавних предузећа.
- Годишњи извјештаји о пословању се усвајају касно у наредној пословној години за претходну пословну годину, углавном у трећем или четвртном кварталу текућег периода за претходну пословну годину. Обзиром на вријеме усвајања и садржај,

годишњи извјештаји нису у функцији унапређења планирања у наредним планским циклусима и мјерења успјешности јавних предузећа.

- Активности органа јавних предузећа приликом разматрања, доношења и усвајања планова и извјештаја нису резултирале ефикаснијим процесом планирања и извјештавања и комплетнијим и квалитетнијим плановима и извјештајима.

У складу са налазима ревизије, утврђени су сљедећи закључци:

- Планирање у јавним предузећима не проводи се на ефикасан начин, са недовољним квалитетом планова и израженим утицајем на друге пословне процесе и активности.
- Различита планска документа јавних предузећа су међусобно неусклађена, а изражена неусклађеност утиче на праћење реализације планова и успјешности пословања јавних предузећа.
- Успостављени систем мониторинга и извјештавања о реализацији плана пословања није у функцији унапређења процеса планирања у јавним предузећима.
- Планирање, мониторинг и извјештавање се проводе без постојања методолошких упутстава што се одражава на ефикасност ових процеса и квалитет планова и извјештаја.
- Организациони капацитети, укључујући и органе јавних предузећа, нису испољили довољан ангажман у погледу обезбјеђења ефикасности процеса планирања и извјештавања и унапређења квалитета планова и извјештаја.

На основу презентованих налаза и утврђених закључака, ревизија даје препоруке Влади Републике Српске и јавним предузећима, у складу са њиховим улогама, надлежностима и одговорностима.

У циљу побољшања ефикасности процеса планирања и извјештавања у јавним предузећима, Влади Републике Српске се препоручује да:

- Размотри и анализира правни оквир који се односи на функционисање и управљање јавним предузећима у циљу унапређења планирања и извјештавања, а посљедично и успјешности јавних предузећа.

У циљу побољшања ефикасности процеса планирања и извјештавања, потребно је да јавна предузећа:

- Израде, донесу и осигурају примјену методологије која се односи на планирање, мониторинг и извјештавање и на тај начин обезбиједи ефикасност ових пословних процеса.
- Планирање организују и проводе на начин који ће обезбиједити ефикаснији процес и квалитетније планове, који ће бити у функцији ефикасности других процеса и активности у јавним предузећима.
- Извјештавање организују и проводе на начин који ће обезбиједити информације о реализацији плана пословања и бити основа за оцјену успјешности пословних процеса и активности јавног предузећа.
- Унутрашње капацитете организују на начин да њихово функционисање обезбјеђује ефикасније планирање и извјештавање у јавним предузећима.

1. УВОД

1.1. Позадина и мотиви ревизије

Према одредбама Закона о јавним предузећима, ЈП је правно лице које је уписано у судски регистар као привредно друштво у форми а.д. или д.о.о., ради обављања дјелатности од општег интереса и у чијем основном капиталу РС или јединица локалне самоуправе директно или индиректно имају већинско власништво.

Циљ оснивања ЈП је обезбјеђивање и заштита интереса државе у функционисању виталних сектора који су од великог значаја за државу и грађане. Формирање ЈП карактеристично је за области које су од стратешког интереса за државу, као што су саобраћај и везе, електропривреда, водопривреда, шумарство и слично. Поред предузећа чији је циљ остваривање циљева државе, јавна предузећа се јављају и у областима у којима је неопходно одржати квалитет производа уз умјерене цијене, као што су комуналне услуге (снабдијевање водом, топлотном енергијом, управљање комуналним отпадом и слично). ЈП су због природе дјелатности које врше и важности коју те дјелатности имају за државу и грађане третиране посебним правним оквиром. На њихово оснивање, пословање и управљање, поред Закона о привредним друштвима, примјењује се Закон о јавним предузећима.

ЈП требају добра и услуге од општег друштвеног интереса учинити, на недискриминирајући начин, доступним свим постојећим и потенцијалним корисницима. Често јавна предузећа имају значајан удио на тржишту, због чега је очекивано да постигну економску учинковитост.

На подручју стратешке привредне инфраструктуре ЈП су доминантан облик организације. Висином своје имовине, вриједношћу јавних набавки, капиталних улагања, прихода и бројем запослених, ЈП чине значајан дио сваке националне привреде и очекивано је да имају позитиван утицај на националне економије.

Према подацима АПИФ-а у РС је регистровано укупно 219 ЈП која у 2019. години:

- запошљавају више од 27 хиљада радника,
- располажу имовином од преко 12 милијарди КМ и
- у 2019. години су остварила приход од око 2,4 милијарди КМ.

Табела 1. ЈП у РС (запослени, имовина и приход)

| ЈП у РС | Број запослених 31.12.2019. | Имовина 31.12.2019. | Приход 2019. | Број ЈП (22.04.2020.) | |
|---------|--------------------------------|------------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|
| | | | | Велика и средња | Мала и микро |
| | 27.606 | 12.158.295.359 | 2.378.989.831 | 61 | 158 |

Извор: АПИФ

За значајан дио ЈП је карактеристично да послују са исказаним губицима или занемаривом добити, због чега се не може говорити о њиховом расту и развоју. Иако Закон о јавним предузећима даје добре полазне основе за постизање економске учинковитости ЈП, пословање ЈП често је у јавности перципирано као неефикасно.

Влада РС у циљу ефикаснијег управљања акцијским капиталом са посебном пажњом прати пословање ЈП. Предсједник Владе РС је у медијским иступима више пута истакао

став да се губитак у ЈП као посљедица лошег управљања неће толерисати³. Поред тога, пословање ЈП је добило значајан простор и у експозеу предсједника Владе РС приликом обраћања НС РС, као и у програмима економских реформи Републике Српске, гдје је истакнута потреба и одређеност за реформу ЈП са циљем остваривања адекватне добити⁴.

Такође, функционисање ЈП био је и предмет анализе међународних финансијских институција. Представници Међународног монетарног фонда су након анализе стања у ЈП констатовали да ЈП не доприноси довољно економији у односу на њихове потенцијале, а проблеми изражени у ЈП имају посљедице по друштво у цјелини⁵.

Када је ријеч о побољшању пословања ЈП, акценат је стављен на унапређење управљачке функције кроз спровођење активности корпоративног управљања и мониторинга пословних активности. Стога је као потенцијални ревизијски проблем „Планирање и извјештавање у ЈП“ препознат у контексту ширег друштвеног проблема ефикасности рада ЈП. Наиме, планирање представља основну фазу управљачког процеса која доприноси повећању ефикасности пословања предузећа, и од чијег квалитета зависи свеукупни развој предузећа. То је процес којим се предузеће води у жељеном смјеру, процес којим управа предузећа дефинише циљеве и начин њихове реализације, прати реализацију и предузима корективне радње у случају одступања. С друге стране, извјештавање, у контексту најбољих позитивних пракси корпоративног управљања, има за циљ унапређење корпоративних односа и управљачких функција кроз праћење реализације планираних активности.

Предстудијско испитивање је идентификовало и потврдило значајне ризике везане за планирање и извјештавање у ЈП. Кашњења у доношењу планова пословања и извјештаја о пословању, значајна материјална одступања у реализацији планова без предузимања одговарајућих корективних активности, недостајући елементи планова пословања и извјештаја о пословању, недостаци сегментних планова, непостојање методолошких упутстава, приручника, смјерница (у даљем тексту: методологија) и интерне регулативе за планирање и извјештавање, само су најбитнији од њих. Из наведеног је јасно да постоји изражен ризик од неефикасности процеса планирања и извјештавања у ЈП.

1.2. Циљ ревизије и ревизорска питања

Ревизијски проблем који ће се истраживати у главној студији дефинисан је као ефикасност пословног планирања и извјештавања у ЈП.

Приступ у овој ревизији је био комбинован, односно ревизорски тим је испитивао идентификовани ревизијски проблем, његове узроке и посљедице (приступ усмјерен на проблем), као и резултате проведених активности (приступ усмјерен на резултате).

Циљ ове ревизије је био да испита да ли ЈП ефикасно проводе процесе пословног планирања и извјештавања.

Основно ревизијско питање на које се тражи одговор у овој ревизији учинка је:

Да ли се процес пословног планирања и извјештавања у ЈП организује и проводи на ефикасан начин?

³ <https://naslovi.net/cir/2019-11-07/blic/viskovic-nijednom-javnom-preduzecu-se-nece-tolerisati-gubitak/24422478> (приступљено 10.06.2020.године)

⁴ <https://vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Premijer/Media/Vijesti/Pages/Ekspoze-predsjednika-Vlade-Republike-Srpske-Radovana-Viskovica.aspx> (приступљено 15.06.2020.године); Програм економских реформи РС за период 2019-2021. године

⁵ <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2019/09/20/State-Owned-Enterprises-in-Bosnia-and-Herzegovina-Assessing-Performance-and-Oversight-48621> (приступљено 02.05.2020.године)

Да би се добио одговор на основно ревизијско питање, кључна ревизијска питања су:

1. Да ли се процес пословног планирања у ЈП организује и проводи на ефикасан начин?
2. Да ли се процес пословног извјештавања у ЈП организује и проводи на ефикасан начин?

1.3. Дизајн и методолошки оквир

1.3.1. Обим ревизије и ограничења

Ова ревизија се током главне студије бавила процесима пословног планирања и извјештавања у ЈП. Ревизија је обухватила активности ЈП везане за пословно планирање и извјештавање, укључујући и извјештавање о реализацији плана пословања, са фокусом на побољшање функције пословног планирања. Ревизија је своја испитивања ефикасности планирања и извјештавања базирала на активностима ЈП, органа ЈП (Управа предузећа, Надзорни одбор, Скупштина предузећа), укључујући и Одбор за ревизију.

Ревизијом су обухваћена ЈП из узорка која чине искључиво предузећа од републичког значаја. Углавном је ријеч о предузећима из категорије великих предузећа, изабрана према критеријумима:

- величине (број запослених, висина прихода и вриједност имовине),
- припадности различитим дјелатностима,
- могућности поређења планова и реализације планова.

Овом ревизијом учинка обухваћена су следећа ЈП: Аеродроми Републике Српске а.д. Бања Лука, Аутопутеви Републике Српске д.о.о. Бања Лука, Поште Српске а.д. Бања Лука, ЗП Електрокрајина а.д. Бања Лука, ЗП Електро-Херцеговина а.д. Требиње и МХ Електропривреда Републике Српске а.д. Требиње.

Налази и закључци ревизије засновани на узорку изабраном према датим критеријима требало би да одражавају стање и у осталим ЈП у РС, те би дате препоруке могле бити примјенљиве и на друга ЈП укључујући и предузећа у надлежности јединица локалних самоуправа.

Ревизија је испитивала планирање и извјештавање у ЈП у периоду од 5 година, и то од 2016 - 2020. године. У 2020. години је испитиван само процес пословног планирања, јер је ревизија окончана прије извјештаја о пословању ЈП за 2020. годину.

ЈП из ревизијског узорка карактерише начело сталности пословања тако да је омогућено континуирано петогодишње праћење процеса планирања и извјештавања. Посматрани период карактерише непромијењен правни оквир који се односи на организацију, функционисање и управљање ЈП, тако да је минимизиран утицај правно-регулаторног ризика на резултате ревизије.

Утврђени обим ревизије је омогућио да се испита процес пословног планирања и извјештавања у ЈП, активности ЈП током планирања и извјештавања, те да се идентификују недостаци и дају препоруке за могућа побољшања наведених процеса.

1.3.2. Извори ревизијских доказа

У сврху добијања одговора на постављена ревизијска питања потребни подаци, информације и документа прикупљани су од ЈП и ИРБ РС.

Непосредни извори података за провођење ове ревизије у ЈП обухваћеним ревизијом су:

- стратешко-развојни документи и политике (стратегије, стратешки планови развоја, пословне политике),
- законска и подзаконска акта везана за рад ЈП,
- стандарди корпоративног управљања и други професионални стандарди,
- методолошки приручници, упутства и смјернице,
- интерни акти ЈП (статут, правилници, пословници, одлуке)
- трогодишњи и годишњи планови пословања укључујући и ребалансиране планове,
- извјештаји о пословању, извјештаји о реализацији планова, извјештаји о текућем мониторингу,
- финансијски извјештаји и извјештаји о ревизији финансијских извјештаја,
- материјали, записници, закључци и одлуке са састанака управе, одбора за ревизију, надзорног одбора и скупштине предузећа,
- истраживања међународних финансијских организација и других организација везаних за ефикасност ЈП.

Поред наведених извора података у ЈП, ревизорски тим је користио и друге релевантне изворе, као што су: научна и стручна литература, интернет презентације, саопштења за јавност и слично. У предстудијском испитивању ревизорски тим је обавио радно-консултативне састанке у Министарству енергетике и рударства и Министарству саобраћаја и веза у Влади Републике Српске, ради сагледавања улоге министарстава и њиховог виђења пословања ЈП.

1.3.3. Методе прикупљања и анализе ревизијских доказа

Методе прикупљања података у овој ревизији су бројне и разноврсне, зависно од ревизијског питања, али и врсте података и информација које су прикупљане. Потребни подаци и информације у овој ревизији прикупљени су примјеном сљедећих метода:

- проучавањем правне регулативе (законских и подзаконских прописа),
- проучавањем и анализом доступних политика, стратешких и оперативних планова, програма, ребаланса, извјештаја и информација,
- прегледом и инспекцијом документације,
- мапирањем поступака и процедура планирања и извјештавања у ЈП,
- интервјуима,
- упитником,
- студијима случаја и
- проучавањем публикација, студија и истраживања о ЈП.

Анализа и вредновање прикупљених података и информација извршена је примјеном метода компатибилних са карактером предмета ревизије – ревизијског проблема и врстама прикупљених података и информација. Анализа и вредновање прикупљених података вршила се примјеном сљедећих метода:

- анализом садржаја документације, интервјуа и упитника,
- методом анализе и синтезе,
- методама финансијске анализе,
- методом анализе студија случаја,
- аналитичко-дедуктивним методама,
- аналитичким поступцима и
- компаративним методама.

Утврђивањем и примјеном наведеног обима ревизије, извора и начина прикупљања потребних података и информација и њиховом анализом прибављени су довољни, релевантни и поуздани ревизијски докази, те коришћењем дефинисаних критеријума формирано налази и закључци ревизије.

1.3.4. Критеријуми ревизије

Критеријуми за оцјену су били различити, у зависности од ревизијског питања. Базирани су на општим захтјевима регулаторног оквира и у складу са добрим праксама кооперативног управљања које чине:

- методолошки оквир за пословно планирање и извјештавање у ЈП је успостављен и његовом примјеном се обезбјеђује ефикасно пословно планирање и извјештавање,
- трогодишњи планови пословања усклађени су са стратегијама, стратешко-развојним документима и пословним политикама, годишњи планови пословања усклађени су са трогодишњим плановим пословања, годишњи сегментни планови усклађени су са годишњим планом пословања,
- планови пословања у ЈП се усвајају правовремено, са јасно дефинисаним циљевима, мјерама, активностима и ресурсима за њихово ефикасно провођење;
- успостављен је функционалан систем мониторинга провођења планова пословања у ЈП, са дефинисаним процедурама поступања у случају одступања од плана,
- извјештаји о реализацији плана пословања садрже информације неопходне за праћење успјешности планирања и реализације планова;
- извјештаји о реализацији плана пословања у ЈП се користе за побољшање планирања у наредним планским циклусима.

1.4. Садржај и структура извјештаја

Извјештај ревизије учинка структуриран је у пет одвојених, али међусобно повезаних поглавља. У првом, уводном поглављу, представљени су општи мотиви, разлози и индикатори за планирање и провођење ове ревизије учинка, дизајн и методолошки оквир ревизије учинка.

У другом поглављу описан је предмет ревизије, односно процеси планирања и извјештавања у ЈП, али и процес мониторинга у сврху мјерења ефикасности процеса планирања у контексту извјештавања и доношења одлука.

У трећем поглављу презентовани су налази ревизије који дају одговоре на ревизијска питања, а који су засновани на релевантним, довољним и поузданим ревизијским доказима.

У четвртном поглављу презентовани су закључци ревизије засновани на налазима ревизије који су подржани ревизијским доказима.

У петом поглављу презентоване су препоруке ревизије које произилазе из налаза и закључака ревизије. Препоруке су осмишљене и презентоване у складу са улогама, надлежностима и одговорностима у управљању ЈП, а чије провођење би требало да обезбиједи ефикасније планирање и извјештавање у ЈП.

Извјештај садржи и прилоге који омогућавају боље разумијевање налаза, закључака и препорука ове ревизије учинка.

2. ОПИС ПРЕДМЕТА РЕВИЗИЈЕ

2.1. Опис предмета ревизије

У савременим условима пословања, које карактерише комплексност, динамичност и неизвјесност, планирање и извјештавање постају све значајнији пословни процеси, односно алати којима се управља предузећем у циљу стварања додатне вриједности, раста и развоја. Пословно планирање представља прву и основну фазу управљачког процеса којом се сагледава постојеће стање, дефинишу циљеви пословања и начин њихове реализације, прати реализација а у случају одступања предузимају корективне радње. Процес планирања захтијева детаљну анализу комплексног пословног окружења као и могућности предузећа да на најбољи могући начин побољша своје пословање. Сврха је да се на што ефикаснији начин планира коришћење расположивих, односно потребних ресурса, како би се побољшала ефикасност пословања предузећа. Ефикасним процесом планирања дефинишу се и координирају правила понашања свих укључених у пословне активности предузећа, постављају се критерији и стандарди учинковитости, смањују се пословни ризици и развијају управљачке функције. Одсуство планирања или неефикасно планирање у предузећима резултира пословном несигурношћу, расипањем ресурса и лошим пословним одлукама, што даље утиче на смањење ефикасности и ефективност пословања. С друге стране, извјештавање, у контексту најбољих пракси корпоративног управљања, има за циљ унапређење корпоративних односа и управљачких функција кроз праћење реализације планираних активности.

Планирање и извјештавање су процеси у које су, на директан или индиректан начин, укључене све организационе цјелине једног предузећа и који обухватају све сегменте пословања. ЈП у РС дужна су да приликом израде пословног плана воде рачуна о минималним захтјевима у смислу садржаја и структуре планова, а који су прописани Законом о јавним предузећима. Приликом израде извјештаја о пословању, ЈП су дужна да се придржавају садржаја, структуре и термина усвајања извјештаја дефинисаних Законом о рачуноводству и ревизији Републике Српске. Такође, ЈП су дужна да у свом раду примјењују Стандарде корпоративног управљања или да објасне зашто их не примјењују.

2.2. Правна регулатива карактеристична за област

Пословање и управљање ЈП, органи предузећа и интерни поступци прописани су Законом о јавним предузећима. Овим законом ЈП се обавезују на доношење трогодишњих планова и њихово ревидирање, у складу са идентификованим одступањима и потребама. На тај начин се долази до годишњег, оперативног плана пословања који представља основу за рад ЈП. Истим законом прописан је минималан садржај планова пословања, основна транспарентност у смислу да ЈП „информације о својој финансијској и организационој структури учине доступним јавности, посредством интернет странице предузећа или на други адекватан начин“, као и надлежности органа предузећа. Такође, дефинисано је да се за сва питања која нису прописана овим законом примјењују одредбе Закона о привредним друштвима.

Закон о рачуноводству и ревизији Републике Српске и Закон о привредним друштвима обавезују сва правна лица на израду годишњих извјештаја о пословању, јасно дефинишући садржај и начин објављивања.

Поред наведених законских прописа ЈП у поступку доношења и усвајања планова и извјештаја о пословању руководе се и Стандардима корпоративног управљања. Улоге појединих органа предузећа у процесу израде и усвајања планова пословања и извјештаја о пословању дефинисане су интерним актима ЈП, као што су оснивачки акти, пословници о раду и други.

2.3. Улоге, надлежности и одговорности институција

Функције пословног планирања и извјештавања у ЈП прописане су важећим законским оквиром и интерним актима ЈП чиме су јасно дефинисане институционалне улоге, надлежности и одговорности.

Прије свега, наглашена је улога Владе РС, нарочито у ЈП која су Одлуком Владе РС проглашена за предузећа од посебног интереса. У наведеним ЈП која су потпуно у власништву РС Влада РС врши функцију скупштине предузећа, док у осталим ЈП гдје РС има удио, Влада РС власничка права остварује путем учешћа представника акцијског капитала у раду скупштине акционара. Активности корпоративног управљања које спроводи ИРБ РС имају за циљ заштиту интереса Акцијског фонда Републике Српске и Фонда за реституцију Републике Српске у друштвима капитала у којима ови фондови имају власнички удио. Корпоративно управљање врши се посредством овлаштених представника у друштвима капитала, које именује Влада РС и који активно учествују у раду скупштине акционара. У циљу заштите интереса РС у друштвима капитала, ИРБ РС представницима акцијског капитала даје препоруке за гласање на сједницама скупштине акционара. Након одржане скупштине акционара, представници акцијског капитала су дужни да доставе извјештај о поступању, којим обавјештавају ИРБ РС да ли су гласали у складу са достављеним препорукама, или разлоге због којих су евентуално одступили од препорука ИРБ РС.

АПИФ је надлежна, између осталог, да пружа услуге регистрације и контроле финансијских извјештаја свих привредних субјеката. У складу са законским одредбама, а у контексту предмета ове ревизије, АПИФ обавља сљедеће послове:

- успоставља и води Регистар годишњих извјештаја о пословању;
- успоставља и води Регистар финансијских извјештаја, као централни извор информација о имовинском, приносном и финансијском положају правних лица и предузетника, обвезника предаје финансијских извјештаја;
- успоставља и води регистар обвезника подносиоца финансијских извјештаја;
- врши пријем, контролу и обраду финансијских извјештаја обвезника, архивира и управља базом података и израђује анализе и информације.

За израду и доношење планова пословања и извјештаја о пословању задужени су органи предузећа, а сваки од њих има своје улоге, надлежности и одговорности прописане Законом о јавним предузећима, Стандардима корпоративног управљања и интерним актима предузећа, како слиједи:

Скупштина ЈП је надлежна да доноси пословник о свом раду и друге пословне акте у складу са законом, доноси етички кодекс, доноси план пословања и ревидирани план пословања, доноси програм инвестиција за плански период, именује и разрјешава надзорни одбор, именује и разрјешава одбор за ревизију, одлучује о трајној пословној сарадњи и повезивању са другим предузећима, одлучује о расподјели годишње добити и покрићу губитака, одлучује о повећању и смањењу основног капитала, одлучује о оснивању нових предузећа, одлучује о формирању пословне јединице, одлучује о статусним промјенама, промјени правне форме и престанку ЈП, одлучује о стицању, продаји, давању у закуп, залагању или другом располагању имовином велике вриједности, у складу са Законом о привредним друштвима и одлучује о другим питањима у складу са законом и статутом предузећа.

Надзорни одбор ЈП надзире рад управе, предлаже статут, етички кодекс и друге акте скупштини предузећа, доноси смјернице о набавци и врши надзор над њиховим спровођењем, одобрава препоруке одбора за ревизију о расподјели добити, доноси одлуке о инвестирању у складу са законом и статутом, утврђује приједлог одлука скупштине ЈП и врши контролу спровођења усвојених одлука и обавља и друге послове утврђене законом, статутом и актима предузећа. Осим тога, надзорни одбори су надлежни за доношење одлуке о прихватању стандарда корпоративног управљања.

Управа ЈП је надлежна за извјештавање надзорног одбора на захтјев надзорног одбора, израду и надгледање реализације планова пословања, предлагање и спровођење смјерница о набавци те спровођење важећих прописа, утврђивање приједлога о расподјели добити и покрићу губитка, запошљавање и отпуштање запослених у складу са поступцима утврђеним актима предузећа и важећим законима, давање приједлога надзорном одбору о инвестиционим одлукама у складу са важећим законима о инвестицијама и друге послове утврђене законом, статутом и актима предузећа.

Одбор за ревизију ЈП, иако према Закону о јавним предузећима није убројан у органе предузећа, има значајну улогу и надлежности, па је ревизија посматрала њихов рад заједно са другим органима предузећа. Одбор за ревизију ЈП разматра годишњу студију ризика и план ревизије у којима су приказане појединости у погледу ризичних подручја и ревизија које ће се извршити те осигурава да пријављена питања буду без одлагања и на одговарајући начин коригована, разматра студију ризика из претходног става и план ревизије у споразуму са главним ревизором по питању обраде, осигурава да одјељење за интерну ревизију изврши свој посао у складу са планом ревизије, осигурава да интерне контроле предузећа буду адекватне и да функционишу како је предвиђено, осигурава да одјељење за интерну ревизију обавља своје обавезе у складу са међународним ревизијским стандардима, разматра извјештаје одјељења интерне ревизије и даје препоруке по извјештајима о ревизији, извјештава скупштину ЈП о рачуноводству, извјештајима и финансијском пословању ЈП и његових повезаних предузећа, изјашњава се о приједлогу одлуке о расподјели добити коју усваја скупштина ЈП и извјештава о усклађености пословања ЈП са законским и другим регулаторним захтјевима.

3. НАЛАЗИ

3.1. Ефикасност процеса пословног планирања у јавним предузећима

3.1.1. Процес пословног планирања у ЈП

Налази ревизије показују да планови пословања ЈП обухваћених ревизијским испитивањем, у посматраном периоду од 2016. до 2020. године, нису садржавали све сегменте пословног плана битне за одлучивање и управљање, а како је то дефинисано Законом о јавним предузећима.

У одговору на упитник ГСРЈС РС (Графикон 1.) три ЈП су се изјаснила да њихови планови садрже све сегменте пословног плана прописане Законом о јавним предузећима, док су три ЈП констатовала недостатност својих планова пословања. Међутим, увидом у достављену документацију (Графикон 2.) ревизија се увјерила да планови пословања нису комплетни, те да сви планови ЈП садрже само сљедеће елементе:

- план прихода и расхода,
- капиталне издатке предложене за период који план пословања обухвата.

Ревизијом је утврђено да су планови ЈП непотпуни јер не садрже сегменте који се односе на:

- функционални и главни буџет са полугодишњим анализама варијанте,
- буџет обртног капитала, који мора одражавати планиране активности предузећа, и са њима повезане приходе и трошкове,
- приједлоге за коришћење вишка прихода,
- приједлоге за продају непокретне имовине,
- приједлоге за оснивање/куповину нових предузећа или продају постојећих,
- наведене гаранције као осигурање планираних кредита

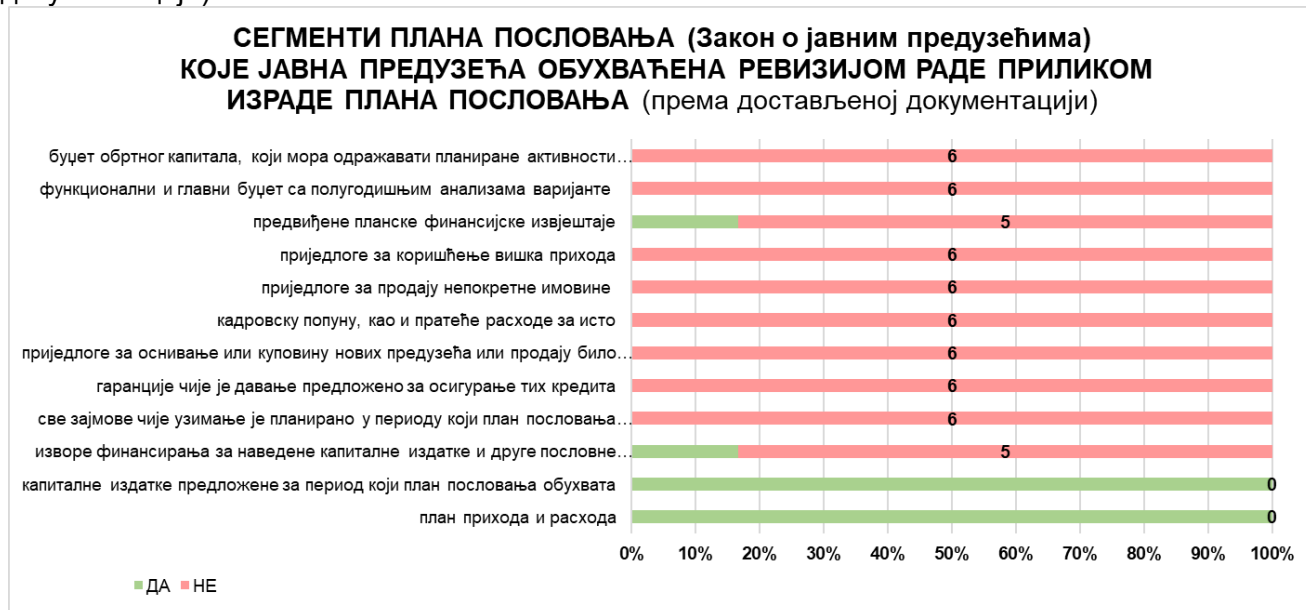
Поред тога, већина планова пословања ЈП не садржи предвиђене финансијске планове у форми финансијских извјештаја (плански биланс стања, плански биланс новчаних токова) ни наведене изворе финансирања планираних капиталних улагања.

Графикон 1. Сегменти плана пословања (Закон о јавним предузећима) које ЈП обухваћена ревизијом раде приликом израде плана пословања (резултати Упитника)



Извор: Упитник – ЈП обухваћена ревизијом

Графикон 2. Сегменти плана пословања (Закон о јавним предузећима) које ЈП обухваћена ревизијом раде приликом израде плана пословања (према достављеној документацији)



Извор: Планови пословања ЈП обухваћена ревизијом

Ревизија је обавила интервјуе са представницима ЈП при чему се увјерила да испитаници, иако познају законске одредбе приликом израде плана пословања, у исти нису укључивали све законом предвиђене сегменте плана пословања. Сматрају да су основни разлози овакве праксе:

- непрепознавање недостатка у самом процесу планирања и управљања предузећем,
- ни један од органа предузећа није инсистирао да се раде сви законом предвиђени плански сегменти.

Анализирајући надлежности и рад свих органа предузећа, ревизија се увјерила да је ИРБ РС, путем препорука представницима акцијског капитала за гласање на скупштинама, указивала на недостатке планова пословања ЈП. ИРБ РС је констатовала бројне суштинске и техничке недостатке у материјалима приједлога планова пословања ЈП. Најзначајније примједбе⁶ су указивале да:

- планови пословања ЈП не садрже све елементе прописане Законом о јавним предузећима, а посебно плански биланс стања и биланс новчаних токова. Само једно ЈП је израђивало комплетан сет планских финансијских извјештаја (плански биланс стања, плански биланс успјеха, плански биланс новчаних токова), док је једно ЈП почело израђивати плански биланс стања, али без коментара појединих позиција и упоредних података,
- недостају упоредни показатељи за праћење трендова (претходна година, план, ребаланс плана пословања),
- се планира губитак из пословне активности, укупни резултат се приказује позитивним захваљујући обрачуну камата које се накнадно отписују или промјенама на имовини,

⁶ Препоруке за гласање представницима државног капитала у јавним предузећима обухваћеним ревизијским испитивањем у периоду 2016-2020, ИРБ РС

- је план кадрова у супротности са мјерама за извршење плана, при чему се предвиђа раст броја запослених упркос закључцима Владе РС и ранијим анализама које показују да већ постоји вишак запослених,
- планови не садрже податке потребне за процјену ликвидности ЈП, а у плановима гдје су ти подаци приказани коефицијенти ликвидности су неповољни, без понуђеног акционог плана како да се превазиђу проблеми ликвидности,
- однос стопе раста прихода и расхода, плански пословни резултат чини неповољнијим (планира се бржи раст расхода од раста прихода).

Уочени недостаци се понављају из године у годину, а ЈП нису предузимала активности да их елиминишу. Неки од наведених недостатака у плану пословања су толико значајни да ИРБ РС за једно ЈП кроз препоруке није била сагласна са приједлогом плана пословања од 2018. године, остављајући на вољу власнику усвајање таквог плана пословања. Изостављање сегмената плана пословања, посебно планског биланса стања, планског биланса новчаних токова и буџета обртног капитала, за посљедицу су имали недостатак могућности да користе ове алате којима се управља финансијским положајем предузећа.

Без планског биланса стања ЈП су имала смањене могућности да сагледају да ли њихове пословне активности у планској години воде жељеном стању имовине, капитала и обавеза предузећа.

Без планског биланса новчаних токова ЈП су имала смањене могућности да имају увид у планирану намјену коришћења готовине, планиране приливе и одливе, динамику кретања прилива и одлива и коначно изворе готовине, а као посљедицу имамо ситуацију у којој органи предузећа не могу сагледати способност предузећа да плати своје обавезе, исплати дивиденде и идентификује евентуалне потребе за ангажовањем екстерних извора финансирања.

Без буџета обртног капитала ЈП су имала смањене могућности да поуздано сагледају присутност ликвидне имовине у предузећу. Изостављајући законом предвиђене сегменте плана пословања, ЈП су власницима капитала умањила механизме увида у реалну слику стања и потреба ЈП, као и процјену будућег пословног резултата.

Што се тиче осталих сегмената плана пословања које ЈП нису укључивала у своје планове, треба напоменути да већина ЈП није ни имала пословне догађаје⁷ који би захтијевали укључивање ових сегмената, али то нису навели у самом документу плана пословања.

У сврху испитивања ефикасности процеса планирања ревизија је путем упитника истражила како ЈП мјере успјешност провођења плана пословања. Пет од шест испитиваних ЈП одговорило је да се ефикасност провођења плана пословања мјери стопом реализације финансијских планова, док је једно предузеће одговорило да је мјера успјешности пословног плана стопа реализације ребалансираних финансијских планова.

На основу датих одговора и анализом реализације основних планских позиција плана пословања, ревизија се није увјерила у ефикасност процеса планирања у посматраним ЈП. Као један од параметара, посматран је бруто резултат и стопа његове реализације што је приказано на примјеру 2019. године. Из приложене табеле видљиво је да реализација бруто резултата значајно одступа од планских, па и од ребалансираних величина (осим у случају предузећа чија реализација бруто резултата у потпуности одговара ребалансираној планској вриједности).

⁷ Планиране зајмове, планиране кредите па тиме ни гаранције за њихово осигурање, приједлоге за оснивање / куповину нових предузећа или продају зависних друштава, приједлоге за продају непокретне имовине и слично.

Табела 2. Реализација планираног бруто резултата ревидираних ЈП за 2019. годину

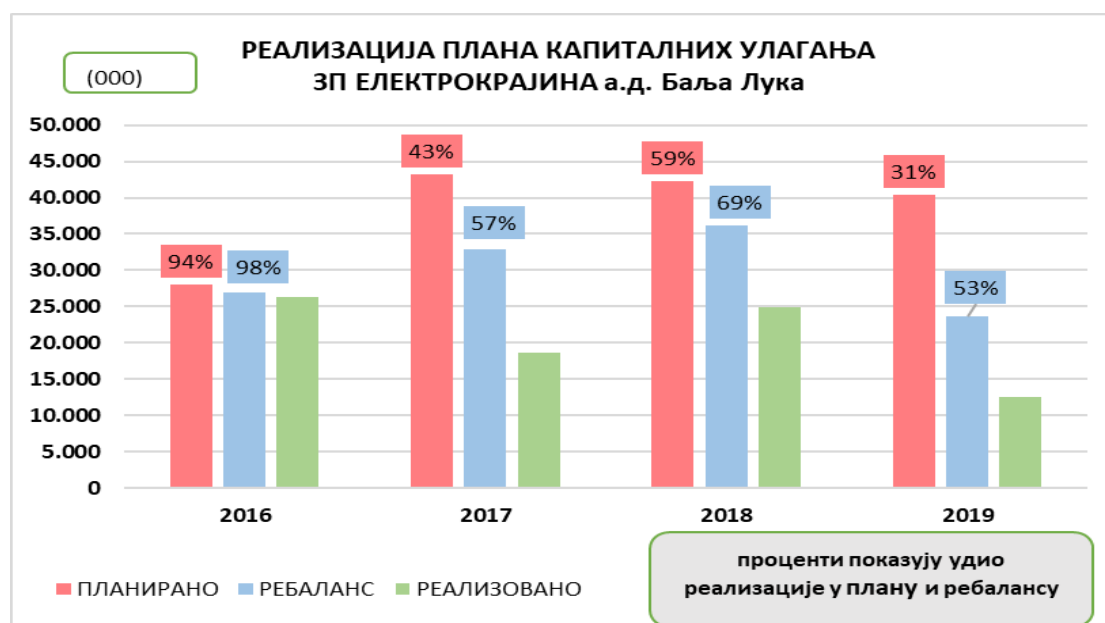
| Бруто резултат | 2019 | | |
|------------------------|------------|------------|-------------|
| | ПЛАН | РЕБАЛАНС | РЕАЛИЗАЦИЈА |
| ЈП Аеродроми РС | 17.000 | - | 12.188 |
| ЈП Аутопутеви РС | 21.824.565 | 35.445.558 | 35.445.558 |
| ЈП Поште Српске | 177.154 | - | 921.852 |
| МХ Електропривреда | 877.000 | 329.000 | 7.834.000 |
| ЗП Електрокрајина | 2.637.000 | 192.000 | 1.358.000 |
| ЗП Електро-Херцеговина | 109.000 | 110.000 | 337.000 |

Извор: Планови пословања, Ребаланси плана пословања и Извјештаји о пословању ревидираних ЈП⁸

Имајући у виду материјалност, те значај инвестиционе активности на раст и развој предузећа, ревизија је посматрала и стопу реализације плана капиталних улагања ЈП и увјерио се у значајна одступања. Разлог тих одступања свакако лежи у чињеници да неефикасно пословно планирање негативно утиче и на друге пословне процесе, а посебно процесе набавке, производње, процес инвестирања и друге.

Као примјер ниске реализације планираних инвестиција приложена је студија случаја која приказује реализацију плана капиталних улагања у ЗП Електрокрајина а.д. Бања Лука (Графикон 3.)

Графикон 3. Реализације плана капиталних улагања у периоду 2016-2019. године у ЗП Електрокрајина а.д. Бања Лука



Извор: Планови пословања, Ребаланси плана пословања Извјештаји о пословању ЗП Електрокрајина а.д. Бања Лука

⁸ МХ Електропривреда Републике Српске је документовала и образложила одступања између планираног и оствареног бруто резултата.

Овако ниска реализација плана капиталних улагања последица је кашњења у доношењу и усвајању плана пословања ЈП, али и недостатака самог плана (извори финансирања плана капиталних издатака). С друге стране, ниска реализација плана капиталних улагања негативно је утицала на пословање предузећа и све друге сегменте који су засновани на претпоставци да ће се планиране инвестиције реализовати.

Израда плана пословања у ЈП обухваћеним ревизијским испитивањем није била заснована на усвојеним методологијама, којима би јасно биле дефинисане процедуре и ходограми, садржај, рокови израде и усвајања и друге битне процедуралне и суштинске карактеристике пословног планирања.

Увидом у достављену документацију ревизија се увјерила да код свих посматраних ЈП не постоји методологија којом су прописане процедуре планирања. Умјесто методологије планирања дио предузећа користио је „смјернице и термински план“ који се доносе појединачно за сваку годину.⁹ Овај документ је заснован на усвојеном електроенергетском билансу и одлукама Регулаторне комисије за енергетику Републике Српске о цијени за крајње потрошаче, те као такав даје доста улазних параметара за израду плана пословања. Код осталих ЈП, израда пословног плана започиње одлукама управе, које понекад немају званичан карактер.

Процес израде плана пословања идентичан је из године у годину што за резултат има идентичне недостатке у појединачним плановима за сваку пословну годину. Недостатак усвојене методологије планирања условио је изостанак практичног и директног упознавања са циљевима и садржајима процеса планирања свих организационих јединица ЈП. Посебно је изостало подстицање свих учесника процеса планирања на темељитије проучавање појединачних пословних активности, евентуалних ризика, шанси, слабости и снага везаних за пословне активности, а све у сврху подизања пословне ефикасности.

Током интервјуа за запосленима, оперативно ангажованим на пословима планирања у ЈП, ревизија се увјерила да су и они увјерења у оправданост постојања јасне методологије пословног планирања и њеног изузетног значаја за ефикасност самог процеса планирања. Према изјавама одговорних лица, најчешће су као разлози за неусвајање методологије планирања наводе чекање на организационе промјене у предузећима, као и чињеницу да органи ЈП нису имали примједбе на приједлоге планова нити су указивали на њихове недостатке. Потреба да се област пословног планирања методолошки дефинише и унаприједи резултирала је, у једном ЈП обухваћеном ревизијским испитивањем, ангажовањем консултаната чији су задаци, између осталог:

- давање препоруке за унапређење пословног планирања,
- анализа модела пословног и стратешког планирања са начином извјештавања и контроле извршења планова,
- анализа финансијског резултата (биланс стања, биланс успјеха, биланс новчаних токова),
- унапређење извјештавања и интерних контрола у извршавању пословних планова,
- приједлог увођења праксе годишњег и кварталног извјештавања менаџмента преко кључних показатеља перформанси по дјелатностима и ЗП.¹⁰

Ова активност започета је у 2020. години и њена реализација се очекује у наредним годинама. Остала ЈП из узорка нису започела активности на доношењу методолошког оквира за планирање.

⁹ МХ Електропривреда Републике Српске а.д. Требиње и зависна предузећа

¹⁰ „Упутство о раду Комисије за праћење реализације Оквирног уговора (Споразума) економских и правних експерата - консултаната за инвестиционе пројекте“, МХ Електропривреда Републике Српске а.д. Требиње

У посматраном периоду уобичајена пракса ЈП јесте да се планска документа усвајају у првом, понекад и у другом кварталу планске године.¹¹ Не постоје законом прописане одредбе којима се дефинише до када се план пословања мора усвојити, али је логично да се пословање планира за период који предстоји а не за вријеме које је протекло. Слиједећи ову логику, намеће се теза да се таквом праксом пословни ресурси беспотребно троше за планирање за период који је већ протекао.

Касно усвојени планови пословања су одлагали почетак пословних активности у ЈП. Посебно је ово изражено код инвестиционих активности, па се тако за план усвојен у првом кварталу планске године процедура јавних набавки покреће тек у другом кварталу планске године. Током провођења ове ревизије, ревизија се није бавила анализом поступака јавних набавки у ЈП, али према изјавама одговорних лица у ЈП обухваћеним ревизијом, процедуре јавних набавки су трајале и више од три мјесеца, што је почетак инвестиционе активности у већини случајева помјерало за друго полугодиште. Основни разлози за кашњење усвајања планова пословања су били касно покретање процедуре израде плана као и вријеме потребно да се органи предузећа упознају и изјасне о предложеним материјалима. Осим тога, постоје различите праксе везане за усвајање и добијање одобрења за покретање инвестиционе активности ЈП.¹² Код већине ЈП план инвестиција се усваја као саставни дио плана пословања а потом се, иако је план инвестиција усвојен прије самог покретања инвестиционе активности, управа ЈП поново тражи сагласност надзорног одбора за инвестиције веће од 100.000 КМ и скупштине предузећа за све инвестиције веће од милион КМ¹³.

Кашњење са израдом плана пословања условљено је настојањем ЈП да план буде заснован на што реалнијим улазним подацима за планирање. Услјед тога, ЈП своје процјене за израду плана пословања базирају на извјештају након трећег квартала и процјеном за посљедњи квартал пословне године. Стога се са израдом пословног плана почиње тек у десетом мјесецу или касније, па приједлози планова нису ни могли бити упућени органима предузећа прије краја године. С обзиром на сталност пословања ЈП и углавном исте пословне активности из године у годину, ревизија се није увјерила да би се много изгубило на квалитету процјена за израду плана пословања ни да се са процесима планирања отпочињало раније, односно прије извјештаја трећег квартала. Увидом у систематизована и попуњена радна мјеста у чијем опису посла је рад на изради плана пословања, ревизија се увјерила да већина ЈП није дала адекватан значај овим пословима. Цјелокупни процеси планирања, мониторинга и извјештавања у ЈП обављају се у службама за план и анализу, које податке за свој рад црпе од свих осталих организационих јединица. С обзиром на комплексност послова, проток информација и величину ЈП, ревизија је утврдила да у неким ЈП кадровска попуњеност или није довољна или запослени на овим пословима немају задовољавајуће компетенције за квалитетно обављање ових послова. Одговорна лица из ЈП током интервјуа са ревизијом су исказала задовољство организацијом функције плана и анализе, уз напомену да имају проблем са постизањем квалитета и ажурности обављања ових послова у ситуацијама када се истовремено раде план, ребаланс и извјештај о пословању, што је често случај.

¹¹ Прилог 5, Табеле 18-23.

¹² Прилог 7.

¹³ Изузетак је ЈП Поште Српске а.д. Бања Лука, гдје се план капиталних улагања усваја као посебан докуменат. Осим тога, према образложењу одговорних лица, ово ЈП по усвајању плана капиталних улагања није у обавези да тражи сагласност за покретање инвестиционе активности од Скупштине акционара, већ ту сагласност добија искључиво од свог Надзорног одбора.

Поред тога, ЈП не посједују и не користе апликативну подршку за израду плана пословања.¹⁴ Све наведено је утицало на вријеме израде плана пословања и посљедично на вријеме усвајања планова пословања.

ЈП приједлоге плана пословања обично имају завршене крајем децембра, када их упућују на изјашњавање одборима за ревизију и надзорним одборима. Надзорни одбори планове упућују скупштинама ЈП на усвајање најчешће када се већ уђе у планску годину, а остатак времена се изгуби због рокова који морају протећи од заказивања скупштине до њеног одржавања, било да је у питању скупштина акционара или сједница Владе РС за она ЈП у којима Влада РС обавља улогу скупштине предузећа.

Комплексна управљачка структура као отежавајућа околност нарочито долази до изражаја када су у питању ЈП сложене организације, односно ЈП која у свом саставу имају ЗП. У овим случајевима након усвајања консолидованог плана пословања цијели процес се понавља у ЗП (управа – одбор за ревизију – надзорни одбор – скупштина ЈП), иако је јасно да план пословања ЗП не може претрпити измјене након што је као дио пословног плана МП већ усвојен. Оваква пракса се образлаже законским одредбама које штите права малих акционара, али пракса показује да се на овај начин само губи вријеме јер се планови пословања у ЗП усвајају или крајем првог или у другом кварталу планске године, што има негативан утицај на њихову пословну ефикасност, што је већ описано у претходним налазима.

Упркос дуготрајним процедурама разматрања и усвајања планова пословања ЈП, оне нису резултирале побољшањем квалитета пословних планова. Анализом записника са сједница надзорних одбора, одбора за ревизију и скупштина акционара, пословника о раду ових органа предузећа и усвојених планова пословања, евидентно је да ови органи предузећа нису значајније утицали на квалитет планских докумената ЈП. Прегледом наведене документације не може се утврдити да су се органи предузећа упуштали у анализу процеса и докумената везаних за планове пословања и извјештаје о пословању ЈП, чак ни у дијелу усклађености са законима, иако им је то једна од основних улога. Одбори за ревизију и надзорни одбори углавном су били сагласни са предложеним материјалима планова пословања, најчешће уз истицање повјерења органу који је њима прослиједио документ (одбори за ревизију су истицали да је план приједлог управе, а надзорни одбори да је план одобрио одбор за ревизију). Ријетке примједбе одбора за ревизију и надзорних одбора ЈП сводиле су се углавном на исправке техничких грешака, истицање примједби на појединачне ставке или нејасноће у предложеним плановима пословања, али без инсистирања да се истакнуте примједбе уваже и приједлози докумената измијене у складу са њима. Из наведеног произилази да се рад одбора фокусира на административно поступање са планским и извјештајним документима ЈП.

Представници акцијског капитала скоро да и нису имали примједби нити приједлога за унапређење планских процеса и докумената, нити су у потребној и значајнијој мјери указивали на недостатке истих. Само у једном случају представник акцијског капитала је искористио анализе ИРБ РС и тражио да се у планска документа уврсте пројектовани биланс стања и биланс новчаних токова. Међутим, није испраћено да ли су истакнути захтјеви provedени и ништа од примједби није уврштено у планска документа у наредном периоду.

¹⁴ Изутетак МХ Електропривреда Републике Српске а.д. Требиње који користе софтверско рјешење за израду плана пословања, праћење реализације планова и извјештавање - Systems Applications and Products in Data Processing – SAP

3.1.2. Усклађеност планова са стратешким и развојним документима

У посматраном периоду ЈП су настојала да ускладе своје трогодишње и годишње планове са ресорним стратегијама, али они нису пратили предвиђену динамику акционих планова њихових стратешких докумената.

Евидентно је да се планови за поједине инвестиционе активности, протежу кроз планове пословања и по неколико планских циклуса.¹⁵ Како изгледа провођење стратешких циљева кроз планове ЈП приказаћемо студијом случаја на примјеру ЈП Аутопутеви РС д.о.о. Бања Лука.

ЈП Аутопутеви РС д.о.о. Бања Лука у процесу планирања својих трогодишњих и годишњих планова пословања, као стратешки документ, користило је Стратегију развоја јавних путева у РС за период 2016 - 2025. године.

Увидом у Акциони план ове стратегије и појединачне планове пословања овог предузећа, примјећено је да се већина планираних инвестиционих улагања понављају из године у годину, што говори да није дошло до планиране реализације инвестиционих активности из претходних планских периода:

Од дванаест планираних инвестиционих пројеката (у периоду 2016-2019):

- један пројекат је завршен,
- један пројекат је у завршној фази са кашњењем од двије године
- седам пројеката је у фази преговора при чему до израде овог извјештаја није било значајних помјерања
- за три пројекта ништа није урађено (активности планиране од 2016. године).

Управо овако ниска реализација планова стратешког карактера, један је од основних показатеља неефикасног планирања и на средњорочном и на годишњем нивоу. На овај начин резервишу се потенцијално расположива средства, чиме други пројекти остају ускраћени за реализацију а средства неискоришћена при чему се занемарује чињеница да неискоришћена средства имају своју цијену.

Из образложења нереализованих позиција може се закључити да стратешки пројекти планирају без познавања основних параметара (могућност прибављања потребне документације, начин финансирања пројекта и слично) што је један од основних разлога неусаглашености планова пословања са стратешким документима.

Већи дио ЈП послује у условима гдје су стратешким документима одређени правци њиховог развоја, али то није правило¹⁶. Компарирајући приоритете из актуелних стратегија¹⁷ и планова пословања ЈП чије области су покривене стратешким документима, ревизија се увјерила да се стратешки циљеви покушавају операционализовати средњорочним плановима и годишњим планом. Међутим, до саме реализације врло често не долази. Као разлози наводе се многобројни проблеми у самом пословању, као што су:

¹⁵ Прилог 6, Табеле 25-27.

¹⁶ ЈП Аеродроми РС а.д. Бања Лука нема стратешки документ, а своје трогодишње и годишње планове пословања раде у складу са документом који дефинише техничке захтјеве за функционисање овог предузећа - „Мастер план Аеродрома Бања Лука за период 2017-2030. године“.

ЈП Поште Српске а.д. Бања Лука нема стратешких докумената па се приликом израде планова пословања води рачуна о поштовању Закона о поштанским услугама РС и Закона о поштама БиХ.

¹⁷ Стратегија развоја јавних путева у Републици Српској за период 2016 - 2025. године и Стратегија развоја енергетике Републике Српске до 2035. године

- неријешени имовински односи (планира се инвестиција без завршене процедуре експропријације земљишта),
- недостатак извора финансирања (планирана средства за инвестиционе пројекте нису била оперативно доступна),
- касно усвајање планова пословања (пролонгирање почетка инвестиционе активности),
- процедура набавке која може трајати и по неколико мјесеци и слично.

У значајном броју ЈП није постојала конзистентност¹⁸ у планирању, односно планске вриједности на појединачним позицијама за једну годину у три циклуса планирања су значајно одступала. Ова одступања нису се јављала под утицајем ванредних околности или елементарних непогода, већ искључиво као посљедица постојећег начина планирања, које се не заснива на истраживању тржишта, нити на анализама интерних карактеристика предузећа и екстерних утицаја.

Трогодишњи планови пословања нису и не треба да буду посматрани као непромјениви, али њихова основна функција јесте да одреде правце пословања и кретања предузећа којима треба тежити. Такође, њихова улога је кључна код планирања дугорочних пројеката, као што је већина капиталних улагања. Значајна одступања годишњих од трогодишњих планова показују недостатак стратешког приступа у пословном планирању.

Ревизија се увјерила да постојећи начин планирања пословних активности и капиталних улагања у неким случајевима представља узрок непостојања планских финансијских извјештаја (плански биланс стања, плански биланс новчаних токова, плански биланс промјена на капиталу). Ова информација била је позната одговорним лицима у ЈП, али су одлучили да занемаре њихову израду како не би довели у питање планове прихода, расхода и капиталних улагања, јер би израда наведених планских финансијских извјештаја показала све нелогичности и недостатке ових планова. На тај начин су власници капитала и органи предузећа остали ускраћени за битне информације неопходне за управљање предузећима.

Сегментни планови, као основа за израду плана пословања ЈП, или нису израђивани или нису садржавали прорачуне којима се могу доказати, појаснити или образложити величине које су наведене у плановима пословања.

Анализом сегментних планова и интервјуима са одговорним лицима у ЈП ревизија се увјерила да се на појединим позицијама величине пројектују без детаљних прорачуна којима би се математички дошло до планских величина датих у плану пословања.

Такође, евидентно је да не постоје детаљни планови кадрова, планови бруто плата и накнада, планови амортизације, одржавања и слично. Анализом процеса планирања¹⁹, ревизија је сагледала везу између сегментних планова и плана пословања, односно утврдио постоји ли логичка и математичка веза ових планова. Имајући у виду материјалност трошкова бруто плата и накнада, као и њихову независност од облика организације и дјелатности ЈП, као репрезентативан примјер за сва ЈП изабрани су планови кадрова и планови плата и накнада. За сва ЈП из узорка урађена је анализа плана кадрова и плана бруто плата и накнада за све посматране планске године.²⁰ Два ЈП нису на захтјев ревизије доставила своје планове кадрова, уз образложење да нису у могућности да их доставе.²¹ Што се тиче осталих ЈП из узорка, обрачун вриједности за план бруто плата не постоји у облику прорачуна који повезује број запослених радника, просјечну нето/бруто плату и вријеме проведено на раду, већ само исказана вриједност

¹⁸ Прилог 4, Табеле 12-17.

¹⁹ Прилог 3, Табеле 9-11.

²⁰ Прилог 3, Табеле 10. и 11.

²¹ ЗП Електро – Херцеговина а.д. Требиње и ЗП Електрокрајина а.д. Бања Лука

на конту бруто плате и накнаде. Поред тога, у самом тексту плана пословања који фокусира трошкове бруто плата није наведено шта је послужило као инпут приликом прорачуна овог трошка (флукуација запослених, просјечна нето плата по квалификационој структури, мјесечна динамика упошљавања нових радника и слично). У оним ЈП гдје постоји план бруто плата и накнада, он не постоји као званичан документ са јасним садржајем и информацијама већ као попутни прорачун, односно као радна и помоћна документација. Такође, средства која се планирају за запошљавање нових радника не могу се довести у везу са планом нових запошљавања, односно ова средства значајно варирају по годинама и значајно одступају од износа просјечних плата.

На бази овако планираних трошкова не може се извести закључак које су стварне потребе за средствима потребним за бруто плате и накнаде новозапослених радника, а расположива средства се погрешно лоцирају, што може изазвати недостатак на другим позицијама. Овакав начин планирања доводи до тога да реализација трошкова значајно одступа од средства резервисаних планом за ове потребе, односно план не одговара стварним потребама, што указује на неусклађеност финансијских и нефинансијских информација.

3.1.3. Мониторинг реализације плана пословања

Ни једно ЈП обухваћено ревизијским испитивањем нема интерна акта којима се регулишу функције мониторинга, због чега се мониторинг у пракси проводио на ад хок основи, односно у обиму и на начин како је то у том тренутку захтијевала управа предузећа.

Ревизија је приступила испитивању постојања и примјерености методологије која се користи у текућем мониторингу и увјерила се да ни једно ЈП обухваћено ревизијским испитивањем нема методологију, нити било који други интерни акт којим се дефинише мониторинг и праћење реализације плана пословања. Стога се комплетан процес мониторинга и ребалансирања пословних планова проводио без дефинисаног ходограма активности, претходно урађеног истраживања тржишта и анализа пословања. Већина ЈП обухваћених ревизијским испитивањем имала је устаљену праксу кварталног извјештавања о реализацији плана пословања, што сматрају задовољавајућом информацијом за рад њихових управа. Четири ЈП су мјесечно радили информације о пословању, али оне су биле незваничне и о њима се није расправљало на сједницама управе или другим органима предузећа. У једном ЈП из узорка функција мониторинга је потпуно стихијског карактера сведена на повремене информације управи на захтјев директора и о њима се није расправљало на органима предузећа.

У ЈП обухваћеним ревизијским испитивањем није постојао континуирани мониторинг, због чега у постојећим извјештајима о реализацији плана пословања и доступним анализама није било прогноза, процјена и пројекција будућих кретања. Поред тога, није успостављен функционалан систем мониторинга провођења планова пословања, са дефинисаним процедурама поступања у случају одступања од плана пословања.

Налази ревизије показују да ЈП нису, прије самог приступања процесу планирања, идентификовала нити извршила одабир и селекцију оних индикатора пословања који конкретном предузећу могу помоћи у сагледавању његовог положаја и даљем доношењу пословних одлука. Другим ријечима, ЈП нису идентификовала кључне пословне индикаторе, а самим тим нису пратили ни њихово кретање. У прилог овом налазу је и чињеница да ни једно ЈП обухваћено ревизијским испитивањем у посматраном периоду од 2016. до 2020. године није вршило оцјену бонитета, нити дефинисало ниво жељеног бонитета кроз планове пословања. Само је једно ЈП обухваћено ревизијским испитивањем, и то од плана за 2020. годину, на бази сета финансијских извјештаја и плана пословања урадило основну анализу приносног, имовинског и финансијског

положаја предузећа. Посматрана ЈП нису проводила никакве додатне анализе које би унаприједиле процесе мониторинга, извјештавања и коначно сљедећег циклуса планирања те унаприједиле разумијевање финансијског, имовинског и приносног положаја предузећа.

У самом процесу планирања није рађена финансијска анализа историјских података како би се индикатори пословања из ранијег периода компарирала са индикаторима пословања годишњег оперативног и трогодишњег плана пословања. Поред тога, није рађена ни финансијска анализа реализованих позиција у финансијским извјештајима. Таква пракса није омогућавала праћење трендова индикатора пословања битних за предузеће, тако да управа и власници капитала нису имали јасну слику шта се дешава са основним показатељима пословања.

Наведени недостаци мониторинга провођења плана пословања условили су да форма и садржај извјештаја о реализацији плана пословања у свим ЈП обухваћеним ревизијским испитивањем буде у потпуности идентична током цијелог посматраног периода. Наиме, недостатак анализа и информација о провођењу плана пословања онемогућио је било какву промјену која би извјештај о реализацији плана пословања учинила разумљивијим за њихове кориснике.

Мониторинг реализације плана пословања организован квартално, без успостављених индикатора пословања, без анализе пословања предузећа и компарације реализованих са историјским и планским кључним показатељима пословања није давао задовољавајуће резултате са становишта информационе основе, а за потребе пословног одлучивања на различитим хијерархијским нивоима. У том контексту можемо посматрати и закашњелу и неадекватну реакцију органа предузећа на ниска остварења појединих позиција, па и плана пословања у цјелини.²² Ребаланси плана пословања, као реакција управе на одступања реализације од плана пословања, у случају четири ЈП обухваћена ревизијским испитивањем усвајани су крајем децембра планске године а неријетко и у наредној пословној години. Два ЈП, иако са изузетно ниским реализацијама плана, нису радила ребалансе плана пословања. Оваква пракса нам указује да ребаланси планова пословања ЈП обухваћених ревизијским испитивањем нису били у функцији корекције пословних активности ради ефикаснијег пословања, већ су рађени због презентовања веће стопе реализације. Иако су ребаланси плана пословања усвајани у години послје године чији се план ребалансира, дакле у вријеме када се реализација може процјенити са изузетно високом степеном тачности, и тада су постојала висока одступања реализације од ребалансираног плана пословања.

Анализирајући расположиву документацију везану за рад управе, одбора за ревизију, надзорног одбора и скупштине предузећа, ревизија се није увјерила да постоји било каква дискусија или запажање на тему нефункционалности мониторинга у контексту закашњелих реакција на одступања реализованог од планираног нити на тему нефункционалних ребаланса плана пословања. Само у једном ЈП истакнуте су примједбе на вријеме ребалансирања плана пословања, и то само за једну годину иако је иста пракса била присутна током цијелог периода.

Да би се идентификовали разлози непостојања функционалног процеса мониторинга, ревизија је испитала адекватност расположивих кадровских ресурса ангажованих на пословима мониторинга и постојање софтверских рјешења која олакшавају ове послове. Мониторинг провођења плана пословања у ЈП обавља се у службама плана и анализе, и карактеришу га потешкоће описане у поглављу 3.1.3. овог извјештаја. Осим тога, само три ЈП обухваћена ревизијским испитивањем имају софтверско рјешење које им омогућава мониторинг, односно праћење реализације планова и извјештавање (Systems Applications and Products in Data Processing – SAP), док остала ЈП обраду података врше

²² Прилог 2, Табеле 3-8.

путем Excel апликације, у којима не постоје развијени модели за мониторинг реализације плана пословања и анализу података.

Испитивањем ангажмана интерне ревизије ЈП у контексту процеса планирања и извјештавања ревизија се увјерила да је интерна ревизија у појединим ЈП процесе планирања и извјештавања идентификовала као високоризичне, али да и поред видљивих недостатка ових процеса никада није испитивала и анализирала њихову ефикасност.

3.2. Ефикасност извјештавања о пословању у јавним предузећима

3.2.1. Процес извјештавања, структура и садржај извјештаја

Структура извјештаја о пословању ЈП из узорка у посматраном периоду није се мјењала, а њихов садржај није одговарао захтјевима прописаним регулативом.

Законом о рачуноводству и ревизији Републике Српске прописана је структура и садржај годишњег извјештаја о пословању свих правних лица. Увидом у годишње извјештаје о пословању ЈП обухваћених ревизијским испитивањем, ревизија се увјерила да ЈП нису поштовала прописану структуру и садржај, јер ни једно ЈП у својим извјештајима о пословању не приказује:

- опис главних ризика и неизвјесности са којима се суочава,
- процјену очекиваног будућег развоја правног лица,
- најважније активности у вези са истраживањем и развојем,
- информације о откупу властитих акција и удјела,
- коришћене финансијске инструменте значајне за процјену финансијског положаја и успјешности пословања,
- циљеве и политике правног лица у вези са управљањем финансијским ризицима,
- политике заштите од ризика за сваку планирану трансакцију за коју је неопходна заштита,
- изложеност правног лица цјеновном, кредитном, тржишном и валутном ризику, ризику ликвидности и другим ризицима присутним у пословању правног лица.

Осим тога, Стандардима корпоративног управљања дефинисано је да предузећа у својим годишњим извјештајима о пословању дају приказ примјене правила корпоративног управљања или разлоге због којих не примјењују ова правила. Увидом у годишње извјештаје о пословању ЈП обухваћених ревизијским испитивањем, ревизија се увјерила да ЈП нису давала приказ примјене правила корпоративног управљања нити су образложили зашто их не примјењују.²³

Разлози за овакво стање су многобројни: не постоје исказане потребе управа ЈП да се процес извјештавања стави у функцију њиховог одлучивања, скромни кадровски ресурси нису били организовани адекватно потребама пословних процеса планирања и извјештавања, непостојање софтверских рјешења која би помогла процес извјештавања, и слично. Извјештаји о реализацији плана пословања, као ни годишњи извјештај о пословању ЈП, нису се мијењали ни структуром а ни садржајем у свим посматраним годинама. Као такви, они не одају утисак квалитета, садржајности и корисности управљачког алата, већ докумената који се доносе ради испуњавања обавезе, при чему исти нису били у складу са садржајем и роковима доношења и усвајања извјештаја.

²³ Од свих ЈП обухваћених ревизијом, само ЗП Електрокрајина а.д. Бања Лука презентује примјену Стандарда корпоративног управљања у годишњим извјештајима о пословању.

Увидом у интерна акта ЈП којима се дефинише и уређује функција извјештавања (извјештаји о реализацији планова пословања за потребе менаџмента, годишњи извјештаји о пословању, друге додатне анализе по потреби управе), ревизија је идентификовала двије карактеристичне појаве. Прва, у којој је констатовано да не постоје интерна акта којима се прописује процес извјештавања, због чега је овај процес потпуно стихијског карактера, сведен на повремене информације управи. Други, чешћи случај, када не постоје интерни акти којима се регулише процес извјештавања, али постоји устаљена пракса кварталног или полугодишњег извјештавања.

Што се тиче извјештаја о реализацији плана пословања, као основне информације о реализацији постављених циљева на бази које се предузимају корективне активности у даљем пословању и спречава продубљивање одступања реализованог од планираног, ревизија се сусрела са више различитих пракси. У неким ЈП не постоји редовно (мјесечно, квартално) извјештавање о реализацији плана нити дискусија управе ЈП на тему реализације плана пословања. Уколико се и раде извјештаји о реализацији плана, онда је то ад хок активност по исказаном захтјеву управе. Нека ЈП извјештавање о реализацији плана пословања раде квартално, али се о извјештајима дискутује на састанцима управе ЈП у форми информације, без дефинисаних закључака. Ова пракса је сматрана задовољавајућом, иако је евидентно да такво извјештавање не обезбјеђује правовремену реакцију органа предузећа у смислу корекције планских величина или пословних активности.

С друге стране имамо ЈП којима се мјесечно из службе за план и анализу достављају информације о реализацији плана пословања са аналитичким приказом али без образложења насталих одступања, док се квартално ради комплетан извјештај о реализацији плана пословања који не садржи аналитичке приказе, али садржи сва образложења одступања. И коначно, постоје и ЈП код којих је мониторинг реализације плана пословања континуиран процес, а резултат такве функције је мјесечно извјештавање о реализацији плана пословања у скраћеној форми за потребе менаџмента, а на кварталном нивоу детаљни, аналитички извјештаји о реализацији планова пословања. Извјештаји су званични и о њима се дискутује и расправља на сједницама управе предузећа.

Увидом у структуру и садржај постојећих извјештаја о реализацији плана пословања ЈП, ревизија увјерила да извјештаји о реализацији плана пословања не прате структуру самог плана о чијој реализацији извјештавају. Наиме, из самог извјештаја корисник извјештаја није у могућности да испрати пословне трендове, нити да актуелну реализацију упореди са реализацијом истог периода претходних година. Често постоје само вриједности текуће реализације без поређења са планираним или ребалансираним вриједностима. По усвајању ребаланса, прекида се било каква веза са првобитно планираним величинама, а тиме и потреба да се анализирају разлози одступања. Извјештаји о реализацији плана пословања углавном фокусирају степен реализације планске позиције без потребних образложења зашто су та одступања настала и какве се корективне активности требају предузети како би се одступања свела на минимум. Као резултат такве праксе извјештавања намеће се ситуација у којој у потпуности изостају квалитативне промјене у извјештавању у наредним периодима, али и у пословном планирању. Наиме, у посматраних пет година извјештаји имају потпуно исту структуру, форму и садржај, при чему их карактеришу готово идентични текстови, само са промијењеним вриједностима.

Прописани рок (30.06. текуће године за претходну годину) за доставу годишњег извјештаја о пословању АПФИФ-у се не поштује, те због значајног кашњења усвајања ових извјештаја не можемо говорити о њиховом доприносу сљедећем планском циклусу. Наиме, у већини случајева извјештаји о пословању се усвајају у тренутку када ЈП већ започну сљедећи плански циклус, тако да и у случају да извјештаји указују на недостатке планског процеса то не би било могуће примијенити у наредном планском циклусу.

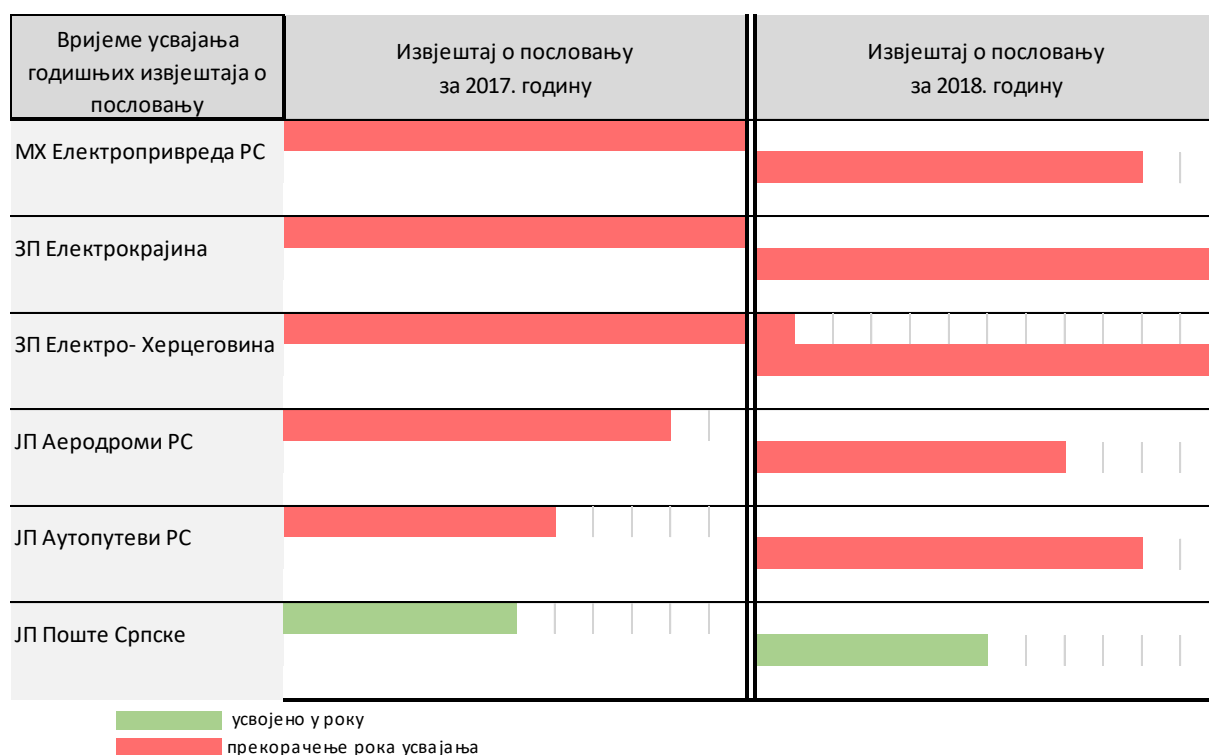
У ЈП обухваћеним ревизијским испитивањем не постоје додатне анализе које би поспјешиле извјештавање и допринијеле разумијевању финансијског, имовинског и приносног положаја предузећа, које би управљачким органима служиле при доношењу пословних одлука.

3.2.2. Извјештавање у функцији побољшања планирања и пословног одлучивања

Процес извјештавања ЈП обухваћених ревизијским испитивањем у посматраном периоду није био успостављен на начин који би органима предузећа обезбиједио правовремене и цијеловите информације о реализацији плана пословања.

Прије свега, кашњења у усвајању извјештаја о пословању ЈП одражавају се на могућност њихове употребе у сврху побољшања функције планирања. Годишњи извјештаји о пословању ЈП доносе се када је процес израде плана пословања за наредну годину отпочео, завршен, усвојен или када је започета његова примјена (Графикон 4).

Графикон 4. Термини усвајања годишњих извјештаја о пословању



Извор: Одлуке о усвајањима извјештаја о пословању ЈП обухваћених ревизијским испитивањем
 Као такав, годишњи извјештај о пословању ЈП нема тежину и значај за процес пословног планирања, евентуално тек за други циклус пословног планирања, што даје значајно одложен ефекат.

Извјештаји о реализацији плана пословања су углавном кварталног карактера, често у форми информације о којој се не дискутује са циљем да се анализира постигнута реализација и покрену акциони планови у смислу корективних активности како би се стопа реализације што више приближила жељеној. Посебно је значајно нагласити да запослени који раде на изради извјештаја немају потребну повратну информацију о квалитету извјештаја, као ни о посебним захтјевима управе у смислу побољшања процеса извјештавања и коначно самих извјештаја.

Испитујући улогу интерне ревизије ЈП обухваћених ревизијским испитивањем, а у контексту процеса извјештавања, иако уз врло евидентне недостатке овог процеса, ревизија се увјерила да у ЈП не постоји документовано да је интерна ревизија испитивала и анализирала ефикасност процеса извјештавања.

Анализом постојећег стања (извјештаји о реализацији плана пословања, годишњи извјештаји о пословању, додатне анализе за потребе извјештавања и планирања) ревизија се увјерила да разматрање извјештаја о реализацији плана пословања од стране управе ЈП, одбора за ревизију и надзорног одбора, није имало званичан карактер.

У већини ЈП о овим извјештајима није се дискутовало на органима предузећа. Овакви повремени извјештаји су третирани у форми информације и нису резултирали одлукама и мјерама које би имале сврху побољшања реализације плана пословања.

С друге стране, разматрање годишњег извјештаја о пословању нема суштински карактер. Органи предузећа су расправљали о овим документима, давали мишљења или сагласности на исте и усвајали их. Међутим, органи предузећа нису приликом разматрања и усвајања извјештаја о пословању констатовали његове недостатке, као што су непоштовање законских одредби у смислу садржаја извјештаја, примјене Стандарда корпоративног управљања, нити Уредбе о транспарентности финансијских односа између РС, јединица локалне самоуправе и ЈП. Одбори за ревизију, надзорни одбори и представници акцијског капитала који учествују у раду скупштина акционара имали су само спорадично примједбе на материјале извјештаја о пословању ЈП. И такве ријетке примједбе углавном су се односиле на исправке техничких грешака у материјалима, а само једном је истакнута примједба на вријеме достављања материјала и усвајања истих. Иако је из садржаја извјештаја о пословању ЈП евидентно да исти нису садржавали упоредне податке који би омогућили праћење трендова пословних активности, као на примјер, детаљнија образложења појединих активности или позиција, да је у посматраном периоду константно присутан губитак из пословне дјелатности, да се ликвидност погоршава, број запослених расте упркос закључцима Владе РС и мимо плана, органи предузећа нису тражили објашњења ових појава, нити су инсистирали да се у извјештајима они анализирају и објасне. Стога је изостала и реакција ЈП, па су мањкавости извјештаја о раду ЈП присутне у цијелом посматраном периоду, а сами извјештаји нису мијењали своју форму или ниво детаљности.

4. ЗАКЉУЧЦИ

Главна служба за ревизију јавног сектора Републике Српске је провела ревизију учинка на тему планирања и извјештавања у јавним предузећима са основним циљем да испита да ли се процеси планирања и извјештавања ефикасно организују и проводе, те да понуди препоруке којима би се унаприједила ефикасност планирања и извјештавања. Значај плана пословања, као управљачког алата којим се предузеће води у жељеном правцу развоја, има битан утицај на успјешност јавних предузећа. Значај извјештавања огледа се у његовом потенцијалу да органима јавног предузећа обезбједи потпуне и поуздане информације о реализацији плана пословања и омогући идентификацију узрока и посљедица одступања и предузимање мјера и активности органа јавног предузећа.

На основу налаза ревизије презентованих у претходним поглављима произилази основни закључак да процеси планирања и извјештавања у јавним предузећима нису организовани и проведени на ефикасан начин, што је имало утицаја и на ефикасност свих других пословних процеса и активности у јавним предузећима.

На основу налаза ревизије по појединим сегментима ових пословних процеса, ревизија учинка је утврдила следеће закључке:

4.1. Планирање у јавним предузећима не проводи се на ефикасан начин са недовољним квалитетом планова и израженим утицајем на друге пословне процесе и активности.

Планови пословања јавних предузећа у погледу комплетности не задовољавају захтјеве законске регулативе и оскудног су садржаја. Планови пословања, као и одређене информације у плановима пословања, су међусобно неусклађени, те нису утврђени индикатори за мјерење и оцјену успјешности пословања јавних предузећа. Ове карактеристике се нису мијењале токим посматраног периода.

Доношење пословних планова касни, односно планови се доносе у поодмаклом периоду пословне године на коју се односе. Кашњењем у доношењу планова директно се утиче на плански карактер других пословних процеса и активности у јавном предузећу и/или на кашњење у провођењу пословних процеса и активности као што су јавне набавке, инвестиције, одржавање, развој и слично. Ребалансирање планова пословања не проводи се правовремено по указаној потреби а нису ријетке појаве да се проводе у наредној пословној години за претходну.

4.2 Различита планска документа јавних предузећа су међусобно неусклађена, а изражена неусклађеност утиче на праћење реализације планова и успјешности пословања јавних предузећа.

Планови пословања јавних предузећа нису у потпуности усклађени са стратешким и развојним документима што има утицаја на остваривање стратешких и развојних циљева. Годишњи и трогодишњи планови пословања су одређеној мјери неусклађени, а та неусклађеност се не рјешава ни кроз поступак ребаланса пословних планова. Поједини дијелови или појединачни планови нису у потпуности усклађени са годишњим планом пословања, а изражене су неусклађености између нефинансијских и финансијских података и информација.

Међусобна неусклађеност планова је посљедица непостојања методологије, анализа интерног и екстерног окружења, одсуства контролних механизма а манифестује се потешкоћама у праћењу успјешности пословања јавних предузећа.

4.3. Успостављени систем мониторинга и извјештавања о реализацији плана пословања није у функцији унапређења процеса планирања у јавним предузећима.

Јавна предузећа нису успоставила и не проводе континуирано праћење провођења плана пословања. Нису испуњене потребне претпоставке и услови за његово провођење (организациони, методолошки, информатички). Мониторинг се углавном проводи квартално и резултира извјештајима који често не дају потпуне и поуздане информације о реализацији плана пословања на основу којих би се предузимале корективне мјере и активности у функцији провођења плана пословања.

У јавним предузећима постоје различите праксе у извјештавању у погледу врсте извјештаја, садржаја и структуре извјештаја, рокова и динамике извјештавања. У посматраном периоду није унапређивана пракса извјештавања као ни квалитет извјештаја о пословању. Извјештаји о пословању нису комплетни, информације нису потпуне и поуздане, те не дају показатеље о реализацији плана пословања, пословању и успјешности јавних предузећа или њихових организационих јединица.

Структура и садржај годишњих извјештаја о пословању не одговара законом прописаној форми и садржају и као таква не обезбјеђује потребан увид у пословање предузећа. Рокови усвајања годишњих извјештаја о пословању значајно прелазе законском прописане рокове. Годишњи извјештаји о пословању не дају адекватну основу за побољшања будућих планских циклуса и пословних одлука.

4.4. Планирање, мониторинг и извјештавање се проводе без постојања методологије што се одражава на ефикасност ових процеса и квалитет планова и извјештаја.

У интерној регулативи јавних предузећа препознати су процеси планирања и извјештавања као важни за њихово пословање, али нису утврђени методолошки поступци и процедуре планирања, мониторинга и извјештавања нити је донесена посебна методологија. Непостојање методологије оставило је простор за методолошки неутемељена и неусклађена поступања у планирању и извјештавању која се одражавају на ефикасност наведених процеса и на квалитет планова пословања и извјештаја о пословању.

Интерном регулативом нису регулисана питања надлежности организационих јединица у планирању и извјештавању, координација и размјена података и информација, ходограм активности, рокови и динамика планирања и извјештавања, ребалансирање пословних планова, начин утврђивања и исказивања планских позиција, начин провођења мониторинга, утврђивања и праћења индикатора успјешности, примјена аналитичко-методолошких инструмената у мјерењу успјешности, садржај и структура планова и извјештаја и контролни механизми чијом примјеном се осигурава квалитет планова пословања и извјештаја о пословању.

4.5 Организациони капацитети, укључујући и органе јавних предузећа, нису испољили довољан анагажман у погледу обезбјеђења ефикасности процеса планирања и извјештавања и унапређења квалитета планова и извјештаја.

Органи јавних предузећа су углавном административно поступали приликом доношења планова пословања и усвајања извјештаја о пословању на начин да су их предлагали, разматрали, доносили и усвајали без конкретних закључака, мјера и активности у функцији унапређења ефикасности планирања и извјештавања и квалитета планова и извјештаја.

Капацитети јавних предузећа за обављање послова планирања, мониторинга и извјештавања нису организовани на начин који осигурава ефикасно провођење планирања и извјештавања и потребан квалитет планова пословања и извјештаја о пословању. Људски ресурси, методолошка упутства, административне процедуре, информатичка подршка и примјена управљачких и контролних механизма, опредјељују успјешност функционисања постојећих капацитета.

5. ПРЕПОРУКЕ

На основу налаза и закључака ревизије, заснованих на релевантним и поузданим ревизијским доказима, креиране су препоруке ревизије. Проведена ревизија показала је да постоји простор и потреба за унапређивањем управљачких процеса планирања и извјештавања, као и процеса мониторинга реализације планова у јавним предузећима.

Институције које имају примарну улогу у креирању и провођењу наведених процеса су Влада Републике Српске и јавна предузећа. Препоруке ревизије креиране су и упућују се институцијама у складу са утврђеним улогама, надлежностима и одговорностима.

5.1. Препоруке за Владу Републике Српске

Влада Републике Српске је надлежна за креирање прописа којима се дефинише оквир за пословање јавних предузећа. Поред тога, као већински или једини власник, Влада Републике Српске управља јавним предузећима у функцији скупштине предузећа или преко именованих представника акцијског капитала у скупштинама акционара. У циљу успостављања ефикаснијих процеса планирања и извјештавања, као и мониторинга провођења плана пословања у јавним предузећима, Влади Републике Српске се препоручује да:

5.1.1 Размотри и анализира правни оквир који се односи на функционисање и управљање јавним предузећима у циљу унапређења планирања и извјештавања, а посљедично и успјешности јавних предузећа.

Потребно је да Влада Републике Српске обезбиједи да се координисаним активностима министарстава, владиних институција и јавних предузећа анализира правни оквир који се односи на функционисање и управљање јавним предузећима и у складу са резултатима анализе исти преиспита како би се његовом примјеном омогућили услови за ефикаснији рад органа јавних предузећа и њихов проактиван приступ, ефикаснији пословни процеси а посебно ефикасније планирање и извјештавање.

Влада Републике Српске треба да путем министарстава и других владиних институција кроз систем интегрисаног извјештавања обезбиједи основе за израду методологије планирања и извјештавања, те потпуне и поуздане информације о успјешности пословања јавних предузећа. Влада Републике Српске ће путем скупштине предузећа, надзорних одбора, Инвестиционо развојене банке Републике Српске и других институционалних механизма обезбједити провођење планова пословања и успјешност пословања јавних предузећа.

5.2. Препоруке за јавна предузећа

У циљу ефикаснијег планирања и извјештавања и њиховог утицаја на успјешност других процеса и активности, потребно је да јавна предузећа:

5.2.1. Израде, донесу и осигурају примјену методологије која се односи на планирање, мониторинг и извјештавање и на тај начин обезбиједи ефикасност ових пословних процеса.

Јавна предузећа ће донијети посебну методологију или у постојеће интерне акте уградити методолошке основе и упуте за планирање и извјештавање. Методологијом је потребно дефинисати питања која се односе на улоге, надлежности и одговорности организационих јединица, координацију и размјену података и информација, поступке и процедуре планирања, мониторинга и извјештавања, рокове и динамику планирања, мониторинга и извјештавања, начин усаглашавања планова и извјештаја, индикаторе за

мјерење успјешности, примјену аналитичко-методолошких инструмената у мјерењу успјешности, начин поступања у случају одступања реализације од плана, садржај и структуру планова и извјештаја, дистрибуцију планова и извјештаја и остале битне методолошке елементе.

Органи јавних предузећа у оквиру прописаних надлежности ће пратити примјену методологије, предлагати њене измјене и допуне те осигуравати њену примјену, ради унапређења ефикасност планирања и извјештавања.

5.2.2. Планирање организују и проводе на начин који ће обезбиједити ефикаснији процес и квалитетније планове, који ће бити у функцији ефикасности других пословних процеса и активности у јавним предузећима.

Потребно је да јавна предузећа унаприједи процес планирања на начин који ће обезбиједити правовремено отпочињање процеса, правовремено доношење пословних планова укључујући и ребалансирање пословних планова, усклађеност појединачних пословних планова са годишњим пословним планом, усклађеност годишњег пословног плана са трогодишњим пројекцијама и стратешко развојним документима. Ефикаснијим планирањем омогућити ефикасније провођење других пословних процеса и активности.

Планови пословања као резултат процеса планирања требају бити комплетни и међусобно усклађени у складу са захтјевима законске регулативе. Потребно је побољшати квалитет планова пословања у погледу садржаја, структуре и приказивања индикатора успјешности пословних процеса и успјешности јавног предузећа.

5.2.3. Извјештавање организују и проводе на начин који ће обезбиједити информације о реализацији плана пословања и бити основа за оцјену успјешности пословних процеса и активности јавног предузећа.

Потребно је успоставити континурано праћење провођења плана пословања и активности које су од утицаја на реализацију плана пословања. Такође је потребно обезбиједити периодично извјештавање органа јавног предузећа о праћењу провођења плана пословања. Извјештаји о реализацији плана пословања треба да презентују сва евентуална одступања од плана пословања, потенцијалне ризике, узроке и посљедице, како би органи јавног предузећа могли правовремено предузимати мјере и активности на провођењу плана пословања.

Кроз процес извјештавања потребно је обезбиједити додатни квалитет и комплетност извјештаја о пословању у складу са захтјевима законске регулативе, потпуност и поузданост презентованих информација, показатеље о реализацији плана пословања са примјереним упоредним показатељима, остварене индикаторе успјешности као основе за мјерење успјешности пословања јавних предузећа. Органи јавних предузећа ће, у оквиру својих надлежности, осигурати да се извјештаји о пословању разматрају и усвајају правовремено, доносе акциони планови, мјере и активности у функцији успјешности пословања јавних предузећа.

5.2.4. Унутрашње капацитете организују на начин да њихово функционисање обезбјеђује ефикасније планирање и извјештавање у јавним предузећима.

Потребно је да јавна предузећа анализирају унутрашњу организацију и њен утицај на ефикасно провођење пословних процеса и активности. У складу са резултатима анализе у оквиру постојећег унутрашњег капацитета потребно је успоставити довољне и одговарајуће ресурсе којима ће се обезбиједити ефикасније и квалитетније планирање и извјештавање. У циљу унапређења процеса планирања и извјештавања потребно је

успоставити већи ниво координације, комуникације и размјене података и информација између пословних функција односно организационих јединица.

Резултати ревизије показују да је потребно успоставити одговарајућу комбинацију између људских ресурса, техничко-информатичке подршке и методолошког оквира. Потребно је постојеће капацитете интерне ревизије и контроле кроз стратешко и годишње планирање усмјеравати на ревизију успјешности планирања и извјештавања и повезаних пословних процеса (јавне набавке, инвестиције,...) како би се путем интерних механизма унапређивала ефикасност.

Вођа ревизорског тима

мр Бојан Драгишић, с.р.

6. ПРИЛОЗИ УЗ ИЗВЈЕШТАЈ

Прилог 1. Листа референци

1. Закон о јавним предузећима (Службени гласник Републике Српске, број 75/04, 78/11)
2. Закон о привредним друштвима (Службени гласник Републике Српске, број 127/08, 127/2008, 58/2009, 100/2011, 67/2013, 100/2017, 82/2019)
3. Закон о рачуноводству и ревизији Републике Српске (Службени гласник Републике Српске, број 94/15, 78/20)
4. Закон о Инвестиционо-развојној банци Републике Српске (Службени гласник Републике Српске, број 56/06)
5. Закон о преносу права својине на капиталу Републике Српске у предузећима која обављају комуналне дјелатности на јединице локалне самоуправе (Службени гласник Републике Српске, број 50/10)
6. Закон о Агенцији за посредничке, информатичке и финансијске услуге (Службени гласник Републике Српске, број 96/05, 74/10, 68/13)
7. Стандарди корпоративног управљања (Службени гласник Републике Српске, број 117/11)
8. Уредба о транспарентности финансијских односа између Републике Српске, јединица локалне самоуправе и јавних предузећа (Службени гласник Републике Српске, број 114/11)
9. Одлука о одређивању предузећа од посебног интереса за РС и начину поступања представника фондова у предузећима од посебног интереса бр 04/1-012-2-1045/09 од 14.05.2009. године (Службени гласник Републике Српске, број 48/09)
10. Одлука Владе РС бр. 04/1-012-1205/07 од 26.07.2001. године (Службени гласник Републике Српске, број 69/07)
11. Одлука о допуни одлуке Владе РС бр. 04/1-012-1835/07 од 01.22.2007. године (Службени гласник Републике Српске, број 102/07)
12. Одлука о одређивању предузећа од посебног интереса за РС и начину поступања представника фондова у предузећима од посебног интереса бр 04/1-012-2-1045/09 од 14.05.2009. године (Службени гласник Републике Српске, број 48/09)
13. Одлука о измјени Одлуке управе Инвестиционо-развојне банке Републике Српске бр. 02-82/19 од 08.02.2019. године
14. Списак предузећа по општинама у Републици Српској која обављају комуналне дјелатности утврђене Законом о комуналним дјелатностима (Службени гласник Републике Српске, број 24/11)
15. Упутство о начину поступања представника Акцијског фонда Републике Српске и Фонда за реституцију Републике Српске у скупштинама друштава капитала из потрфеља фондова (www.irbrs.org)
16. Упутство управе Инвестиционо-развојне банке Републике Српске бр 02-43/13 од 11.02.2013. године
17. Одлука управе Инвестиционо-развојне банке Републике Српске бр. 02-336/15 од 10.09.2015. године
18. Рјешење о именовању представника Акцијског фонда Републике Српске и Фонда за реституцију Републике Српске у скупштинама друштава капитала
19. Стратегија развоја јавних путева у Републици Српској за период 2016 - 2025. године
20. Стратегија развоја енергетике Републике Српске до 2035. године
21. Директива комисије Европских заједница
22. Програм економских реформи Републике Српске за период 2016-2018. године

- 23. Програм економских реформи Републике Српске за период 2019-2021. године
- 24. Програм економских реформи Републике Српске за период 2020-2022. године
- 25. Транспарентна и одговорна јавна предузећа у БиХ, Агенција за развој предузећа
- 26. Транспарентност и одговорност јавних предузећа на подручју ЕУ и Западног Балкана, Агенција за развој предузећа
- 27. Предузећа у државном власништву у Босни и Херцеговини: Оцјењивање учинка и надзор

Прилог 2. Реализација плана пословања основних планских позиција

Табела 3. Реализација плана пословања основних планских позиција ЈП Аеродроми РС а.д. Бања Лука

| | | 2016 | | | 2017 | | | 2018 | | | 2019 | | | 2020 | |
|--------------|-----------------|-----------|-------------|-----|-----------|-------------|-----|-----------|---------------|-------------|------|-----------|-------------|------|-----------|
| | | ПЛАНИРАНО | РЕАЛИЗОВАНО | | ПЛАНИРАНО | РЕАЛИЗОВАНО | | ПЛАНИРАНО | РЕБАЛАНСИРАНО | РЕАЛИЗОВАНО | | ПЛАНИРАНО | РЕАЛИЗОВАНО | | ПЛАНИРАНО |
| АЕРОДРОМИ РС | ПРИХОДИ | 3.705.000 | 3.041.342 | 82 | 3.490.000 | 2.261.009 | 65 | 3.090.000 | 3.090.000 | 3.338.744 | 108 | 6.415.000 | 5.989.193 | 93 | 6.795.000 |
| | РАСХОДИ | 3.400.500 | 2.752.721 | 81 | 3.097.500 | 2.256.800 | 73 | 3.014.000 | 3.014.000 | 3.332.356 | 111 | 6.398.000 | 5.977.005 | 93 | 6.627.200 |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | 304.500 | 288.621 | 95 | 392.500 | 4.209 | 1 | 76.000 | 76.000 | 6.388 | 8 | 17.000 | 12.188 | 72 | 167.800 |
| | ИМОВИНА | | 11.099.156 | | | 16.072.123 | | | | 16.275.237 | | | 15.858.795 | | |
| | СТ.НА РАЧУНИМА | 974.050 | 1.200.742 | 123 | 1.017.500 | 2.834.113 | 279 | 471.000 | 471.000 | 2.855.116 | 606 | 17.732 | 1.920.655 | | 43.500 |
| | ИНВЕСТИЦИЈЕ | 7.000.000 | | | 6.550.000 | | | 2.295.000 | 2.029.000 | | 0 | 2.706.000 | | | 2.810.000 |
| | БРОЈ ЗАПОСЛЕНИХ | 62 | 52 | 84 | 54 | 51 | 94 | 54 | 54 | 55 | 102 | 65 | 66 | 102 | 74 |

Извор: Планови пословања и Извјештаји о пословању ЈП Аеродроми РС а.д. Бања Лука

Табела 4. Реализација плана пословања основних планских позиција ЈП Поште Српске а.д. Бања Лука

| | | 2016 | | | 2017 | | | 2018 | | | 2019 | | | 2020 |
|-----------------|-----------------|------------|-------------|--------|------------|-------------|-------|------------|-------------|-------|------------|-------------|-------|------------|
| | | ПЛАНИРАНО | РЕАЛИЗОВАНО | | ПЛАНИРАНО | РЕАЛИЗОВАНО | | ПЛАНИРАНО | РЕАЛИЗОВАНО | | ПЛАНИРАНО | РЕАЛИЗОВАНО | | ПЛАНИРАНО |
| ПОШТЕ СРПСКЕ | ПРИХОДИ | 56.695.797 | 58.365.760 | 103 | 57.974.369 | 59.020.862 | 102 | 58.886.395 | 61.637.426 | 105 | 61.079.339 | 66.788.282 | 109 | 68.645.900 |
| | РАСХОДИ | 56.652.359 | 58.853.987 | 104 | 57.292.861 | 59.766.784 | 104 | 58.992.238 | 62.388.995 | 106 | 61.697.301 | 66.652.941 | 108 | 69.280.562 |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | 43.438 | -488.227 | -1.124 | 681.508 | -745.922 | -109 | -105.843 | -751.569 | 710 | -617.962 | 135.341 | -22 | -634.662 |
| | ОСТАЛИ ДОБИЦИ | 450.000 | 513.764 | 114 | 500.000 | 822.846 | 165 | 550.000 | 795.117 | 145 | 795.116 | 786.511 | 99 | 789.999 |
| | УКУПНО РЕЗУЛТАТ | 493.438 | 25.537 | 5 | 1.181.508 | 76.924 | 7 | 444.157 | 43.548 | 10 | 177.154 | 921.852 | 520 | 155.337 |
| | ИМОВИНА | | 83.689.043 | | | 80.135.477 | | | 79.813.381 | | 79.681.620 | 82.797.625 | 104 | 90.996.005 |
| | СТ.НА РАЧУНИМА | | 544.913 | | | 522.089 | | | 451.859 | | 521.989 | 446.124 | 85 | 341.232 |
| | ИНВЕСТИЦИЈЕ | 4.689.015 | 2.016.629 | 43 | 4.114.053 | 1.553.891 | 38 | 5.606.451 | 2.838.303 | 51 | 6.153.910 | 3.468.203 | 56 | 16.180.045 |
| БРОЈ ЗАПОСЛЕНИХ | 2.248 | 2.282 | 102 | 2.298 | 2.293 | 100 | 2.320 | 2.381 | 103 | 2.373 | 2.412 | 102 | 2.429 | |

Извор: Планови пословања и Извјештаји о пословању ЈП Поште Српске а.д. Бања Лука

Табела 5. Реализација плана пословања основних планских позиција ЈП Аутопутеви РС д.о.о Бања Лука

| | | 2016 | | | 2017 | | | 2018 | | | 2019 | | | 2020 | | | | |
|---------------|-----------------|-------------|------------|-------------|------|-------------|------------|-------------|-----|-------------|-------------|-------------|-----|-------------|-------------|-------------|-----|-------------|
| | | ПЛАНИРАНО | РЕБАЛАНС | РЕАЛИЗОВАНО | | ПЛАНИРАНО | РЕБАЛАНС | РЕАЛИЗОВАНО | | ПЛАНИРАНО | РЕБАЛАНС | РЕАЛИЗОВАНО | | ПЛАНИРАНО | | | | |
| АУТОПУТЕВИ РС | ПРИХОДИ | 100.600.000 | 52.300.000 | 54.539.138 | 104 | 126.500.000 | 72.865.676 | 73.885.658 | 101 | 166.148.752 | 120.528.752 | 121.157.355 | 101 | 184.250.000 | 136.294.000 | 136.641.323 | 100 | 185.825.000 |
| | РАСХОДИ | 102.963.591 | 50.865.235 | 52.566.452 | 103 | 106.291.510 | 68.546.280 | 67.888.560 | 99 | 145.982.923 | 77.776.987 | 91.044.011 | 117 | 162.425.435 | 100.848.442 | 98.524.074 | 98 | 145.706.072 |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | -2.363.591 | 1.434.765 | 1.972.686 | 137 | 20.208.490 | 4.319.396 | 5.997.098 | 139 | 20.165.829 | 42.751.765 | 30.113.344 | 70 | 21.824.565 | 35.445.558 | 38.117.249 | 108 | 40.118.928 |
| | ИМОВИНА | | | 781.876.278 | | | | 795.662.304 | | | | 834.467.368 | | | | 910.560.090 | | |
| | СТ.НА РАЧУНИМА | | | 58.854.722 | | | | 2.885.651 | | | | 2.578.332 | | | | 3.242.278 | | |
| | ИНВЕСТИЦИЈЕ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | БРОЈ ЗАПОСЛЕНИХ | 60 | 94 | 86 | 91 | 126 | 97 | 96 | 99 | 131 | 153 | 96 | 63 | 175 | 168 | 146 | 87 | 181 |

Извор: Планови пословања и Извјештаји о пословању ЈП Аутопутеви РС д.о.о Бања Лука

Табела 6. Реализација плана пословања основних планских позиција МХ Електропривреда РС а.д. Требиње

| 000 (osim zaposlenih) | 2016 | | | | 2017 | | | | 2018 | | | | 2019 | | | | 2020 | |
|--------------------------|-----------|----------|-------------|-------|-----------|----------|-------------|-----|-----------|----------|-------------|-----|-----------|----------|-------------|-------|-----------|--|
| | PLANIRANO | REBALANS | REALIZOVANO | | PLANIRANO | REBALANS | REALIZOVANO | | PLANIRANO | REBALANS | REALIZOVANO | | PLANIRANO | REBALANS | REALIZOVANO | | PLANIRANO | |
| МХ ЕЛЕКТРОПР. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ПРИХОДИ | 643.302 | 656.407 | 673.301 | 103 | 664.412 | 652.090 | 641.879 | 98 | 659.747 | 706.540 | 734.670 | 104 | 676.162 | 736.832 | 745.653 | 101 | 739.816 | |
| РАСХОДИ | 639.881 | 655.925 | 668.104 | 102 | 655.390 | 683.678 | 688.407 | 101 | 656.006 | 696.415 | 712.717 | 102 | 675.285 | 736.503 | 737.819 | 100 | 719.545 | |
| БРУТО РЕЗУЛТАТ | 3.421 | 482 | 5.197 | 1.078 | 9.022 | -31.588 | -46.528 | 147 | 3.741 | 10.125 | 21.953 | 217 | 877 | 329 | 7.834 | 2.381 | 20.271 | |
| ИМОВИНА | | | 4.231.127 | | | | 4.312.891 | | | | 4.326.336 | | | | 4.384.637 | | | |
| СТ.НА РАЧУНИМА | | | 38.835 | | | | 46.579 | | | | 38.339 | | | | | | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | 394.364 | 215.167 | 145.589 | 68 | 359.930 | 309.486 | 187.926 | 61 | 488.110 | 488.720 | 242.389 | 50 | 488.025 | 303.465 | | 0 | 663.581 | |
| БРОЈ ЗАПОСЛЕНИХ | 8.984 | 9.077 | 9.138 | 101 | 9.131 | 9.294 | 9.266 | 100 | 9.384 | 9.588 | 9.474 | 99 | 9.960 | 9.646 | 97 | 9.020 | | |

Извор: Планови пословања и Извјештаји о пословању МХ Електропривреда РС а.д. Требиње

Табела 7. Реализација плана пословања основних планских позиција ЗП Електрокрајина а.д. Бања Лука

| 000 (osim zaposlenih) | 2016 | | | | 2017 | | | | 2018 | | | | 2019 | | | | 2020 | |
|--------------------------|-----------|----------|-------------|-----|-----------|----------|-------------|-------|-----------|----------|-------------|-----|-----------|----------|-------------|-----|-----------|--|
| | ПЛАНИРАНО | РЕБАЛАНС | РЕАЛИЗОВАНО | | ПЛАНИРАНО | РЕБАЛАНС | РЕАЛИЗОВАНО | | ПЛАНИРАНО | РЕБАЛАНС | РЕАЛИЗОВАНО | | ПЛАНИРАНО | РЕБАЛАНС | РЕАЛИЗОВАНО | | ПЛАНИРАНО | |
| ЗП ЕЛЕКТРОКР. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ПРИХОДИ | 238.275 | 231.340 | 235.700 | 102 | 235.073 | 237.116 | 238.175 | 100 | 238.990 | 237.354 | 237.404 | 100 | 235.118 | 225.387 | 227.802 | 101 | 179.560 | |
| РАСХОДИ | 237.697 | 230.725 | 235.243 | 102 | 231.823 | 234.698 | 235.730 | 100 | 235.640 | 234.484 | 236.488 | 101 | 232.481 | 225.195 | 226.444 | 101 | 193.622 | |
| БРУТО РЕЗУЛТАТ | 578 | 615 | 457 | 74 | 3.250 | 2.418 | 2.445 | 101 | 3.350 | 2.870 | 916 | 32 | 2.637 | 192 | 1.358 | 707 | -14.062 | |
| ИМОВИНА | 653.267 | 648.596 | 701.919 | 108 | 701.083 | 717.279 | 720.491 | 100 | 736.690 | 713.516 | 661.892 | 93 | 715.001 | 656.130 | 658.814 | 100 | 653.634 | |
| СТ.НА РАЧУНИМА | 800 | 310 | 406 | 131 | 450 | 450 | 10.032 | 2.229 | 600 | 2.500 | 1.257 | 50 | 2.000 | 370 | 825 | 223 | 741 | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | 29.752 | 26.877 | 26.355 | 98 | 43.226 | 32.911 | 18.672 | 57 | 42.214 | 36.135 | 24.876 | 69 | 40.402 | 23.653 | 24.463 | 103 | 23.492 | |
| БРОЈ ЗАПОСЛЕНИХ | 1.743 | 1.810 | 1.825 | 101 | 1.823 | 1.829 | 1.823 | 100 | 1.825 | 1.888 | 1.920 | 102 | 1.908 | 1.901 | 1.887 | 99 | 1.601 | |

Извор: Планови пословања и Извјештаји о пословању ЗП Електрокрајина а.д. Бања Лука

Табела 8. Реализација плана пословања основних планских позиција ЗП Електро-Херцеговина а.д. Требиње

| 000 (osim zaposlenih) | 2016 | | | | 2017 | | | | 2018 | | | | 2019 | | | | 2020 | |
|--------------------------|-----------|----------|-------------|-------|-----------|----------|-------------|-------|-----------|----------|-------------|-------|-----------|----------|-------------|-------|-----------|--|
| | ПЛАНИРАНО | РЕБАЛАНС | РЕАЛИЗОВАНО | | ПЛАНИРАНО | РЕБАЛАНС | РЕАЛИЗОВАНО | | ПЛАНИРАНО | РЕБАЛАНС | РЕАЛИЗОВАНО | | ПЛАНИРАНО | РЕБАЛАНС | РЕАЛИЗОВАНО | | ПЛАНИРАНО | |
| ЗП ЕЛЕКТРОХЕРЦ. | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ПРИХОДИ | 29.351 | 29.236 | 29.301 | 100,2 | 29.716 | 29.454 | 30.289 | 102,8 | 29.374 | 30.140 | 31.058 | 103,0 | 31.219 | 30.466 | 30.935 | 101,5 | 27.098 | |
| РАСХОДИ | 29.296 | 29.179 | 29.131 | 99,8 | 29.340 | 29.349 | 30.051 | 102,4 | 29.270 | 30.034 | 30.710 | 102,3 | 31.110 | 30.356 | 30.598 | 100,8 | 27.091 | |
| БРУТО РЕЗУЛТАТ | 55 | 57 | 170 | 298 | 376 | 105 | 238 | 227 | 104 | 106 | 348 | 328 | 109 | 110 | 337 | 306 | 7 | |
| ИМОВИНА | | | 63.864 | | | | 61.832 | | | | 62.281 | | | | 62.510 | | | |
| СТ.НА РАЧУНИМА | | | 595 | | | | 429 | | | | 536 | | | | 280 | | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | 3.663 | 2.764 | 2.782 | 101 | 3.453 | 2.325 | 2.215 | 95 | 4.752 | 2.570 | 2.797 | 109 | 4.294 | 3.788 | 2.570 | 68 | 4.001 | |
| БРОЈ ЗАПОСЛЕНИХ | 346 | 356 | 357 | 100 | 356 | 373 | 372 | 100 | 373 | 373 | 378 | 101 | 373 | 378 | 375 | 99 | 308 | |

Извор: Планови пословања и Извјештаји о пословању ЗП Електро-Херцеговина а.д. Требиње

Прилог 3. Усклађеност сегментних планова

Табела 9. Компарација планиране (из плана расхода) и обрачунате амортизације по Извјештају о пословању ЈП Аеродроми Републике Српске а.д. Бања Лука

| План амортизације 540 конто | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--------------------------------|---------|-----------|-----------|-----------|---------|---------|---------|
| 2016-2018 | 700.000 | 1.146.000 | 1.130.000 | | | | |
| 2017-2019 | | 700.000 | 1.140.600 | 1.130.000 | | | |
| 2018-2020 | | | 470.000 | 500.000 | 500.000 | | |
| P2018-2020 | | | 470.000 | 500.000 | 500.000 | | |
| 2019-2021 | | | | 200.000 | 200.000 | 200.000 | |
| 2020-2022 | | | | | 600.000 | 600.000 | 700.000 |

| Извјештај о реализацији 540 конто | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---------|---------|---------|---------|
| | 250.607 | 252.294 | 422.887 | 583.186 |

| % реализације | 36% | 36% | 90% | 292% |
|---------------|-----|-----|-----|------|
|---------------|-----|-----|-----|------|

Извор: Планови пословања и Извјештаји о пословању ЈП Аеродроми РС а.д. Бања Лука

Табела 10. Обрачун просјечне нето плате по запосленом у ЈП Аутопутеви РС д.о.о. Бања Лука

| Извјештај о реализацији 520 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 1.436.352 | 2.340.800 | 2.389.461 | 3.387.376 |
| Број запослених (31. децембар) | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| | 86 | 96 | 96 | 146 |
| просјечна нето плата | 870 | 1.270 | 1.296 | 1.208 |

Извор: Извјештаји о пословању ЈП Аутопутеви РС д.о.о. Бања Лука

Табела 11. План бруто плата и осталих накнада – ЈП Аутопутеви РС д.о.о. Бања Лука

| План *520 - бруто плате и накнаде *нови запослени * планска просјечна нето плата | | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|--|---------|---------|-----------|-----------|---------|---------|
| 2016-2018 | планирано бруто КМ за нове раднике | 150.000 | 243.000 | | | | |
| | планирано нових радника | 4 | 14 | | | | |
| | просјечна нето плата нових радника према планираним бруто средствима | 1.953 | 904 | | | | |
| 2017-2019 | планирано бруто КМ за нове раднике | 950.000 | 140.000 | 127.000 | | | |
| | планирано нових радника | 32 | 13 | 10 | | | |
| | просјечна нето плата нових радника према планираним бруто средствима | 1.546 | 561 | 661 | | | |
| 2018-2020 | планирано бруто КМ за нове раднике | | 700.000 | 155.000 | 162.750 | | |
| | планирано нових радника | | 34 | 8 | 10 | | |
| | просјечна нето плата нових радника према планираним бруто средствима | | 1.072 | 1.009 | 848 | | |
| 2019-2021 | планирано бруто КМ за нове раднике | | | 1.700.000 | 600.000 | 640.000 | |
| | планирано нових радника | | | 22 | 10 | 10 | |
| | просјечна нето плата нових радника према планираним бруто средствима | | | 4.025 | 3.125 | 3.333 | |
| 2020-2022 | планирано бруто КМ за нове раднике | | | | 1.153.600 | 208.400 | 312.000 |
| | планирано нових радника | | | | 13 | 14 | 9 |
| | просјечна нето плата нових радника према планираним бруто средствима | | | | 4.622 | 775 | 1.806 |

Извор: Планови и извјештаји ЈП Аутопутеви РС ад.о.о. Бања Лука

Прилог 4. Анализа континуитета основних позиција трогодишњих планова пословања

Табела 12. Основне позиције Трогодишњих планова пословања ЈП Аеродрома Републике Српске а.д. Бања Лука у периоду 2016-2022. године

| | | | | | | | | |
|-----------|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 2016-2018 | ПРИХОДИ | 3.705.000 | 3.850.000 | 4.060.000 | | | | |
| | РАСХОДИ | 3.400.500 | 3.957.600 | 4.016.958 | | | | |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | 304.500 | -107.600 | 43.042 | | | | |
| | ГОТОВИНА | 974.050 | 1.957.050 | 2.785.757 | | | | |
| | ИНВЕСТИЦИЈЕ | 7.000.000 | - | - | | | | |
| 2017-2019 | ПРИХОДИ | | 3.490.000 | 3.850.000 | 4.060.000 | | | |
| | РАСХОДИ | | 3.097.500 | 3.789.600 | 3.998.358 | | | |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | | 392.500 | 60.400 | 61.642 | | | |
| | ГОТОВИНА | | 1.017.500 | | | | | |
| | ИНВЕСТИЦИЈЕ | | 6.550.000 | | | | | |
| 2018-2020 | ПРИХОДИ | | | 3.090.000 | 3.445.000 | 3.835.000 | | |
| | РАСХОДИ | | | 3.014.000 | 3.418.429 | 3.673.720 | | |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | | | 76.000 | 26.571 | 161.280 | | |
| | ГОТОВИНА | | | 471.000 | 386.873 | 224.371 | | |
| | ИНВЕСТИЦИЈЕ | | | 2.295.000 | | | | |
| 2018-2020 | ПРИХОДИ | | | | 6.415.000 | 7.380.000 | 8.090.000 | |
| | РАСХОДИ | | | | 6.398.000 | 7.373.500 | 8.080.500 | |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | | | | 17.000 | 6.500 | 9.500 | |
| | ГОТОВИНА | | | | 17.732 | | | |
| | ИНВЕСТИЦИЈЕ | | | | 2.706.000 | | | |
| 2018-2020 | ПРИХОДИ | | | | | 6.795.000 | 7.902.500 | 9.010.000 |
| | РАСХОДИ | | | | | 6.627.200 | 7.599.200 | 8.703.500 |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | | | | | 167.800 | 303.300 | 306.500 |
| | ГОТОВИНА | | | | | 43.500 | | |
| | ИНВЕСТИЦИЈЕ | | | | | 2.810.000 | | |

Извор: Планови ЈП Аеродрома РС а.д. Бања Лука

Извјештај ревизије учинка РУ 006-19 „Планирање и извјештавање у јавним предузећима“

Табела 13. Основне позиције Трогодишњих планова пословања ЈП Поште Српске а.д. Бања Лука у периоду 2016-2022. године

| | | | | | | | | |
|-------------|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 2016-2018 | | 2016 | 2017 | 2018 | | | | |
| | ПРИХОДИ | 57.145.797 | 56.980.787 | 56.842.036 | | | | |
| | РАСХОДИ | 56.652.359 | 56.477.315 | 56.336.773 | | | | |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | 493.438 | 503.472 | 505.263 | | | | |
| | ГОТОВИНА | 993.604 | 735.153 | 812.469 | | | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | 4.689.015 | 4.309.155 | 2.783.367 | | | | | |
| 2017-2019 | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | | | |
| | ПРИХОДИ | | 58.474.369 | 58.404.995 | 58.673.072 | | | |
| | РАСХОДИ | | 57.292.861 | 57.471.198 | 57.548.678 | | | |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | | 1.181.508 | 933.797 | 1.124.394 | | | |
| | ГОТОВИНА | | 1.439.595 | 875.589 | 868.637 | | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | | 4.114.053 | 6.715.202 | 2.371.205 | | | | |
| 2018-2020 | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | | |
| | ПРИХОДИ | | | 59.436.395 | 59.310.631 | 59.503.382 | | |
| | РАСХОДИ | | | 58.992.238 | 59.174.200 | 58.970.538 | | |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | | | 444.157 | 136.431 | 532.844 | | |
| | ГОТОВИНА | | | 540.320 | 375.589 | 368.637 | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | | | 5.606.451 | 4.467.130 | 2.388.325 | | | |
| 2018-2020 | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | |
| | ПРИХОДИ | | | | 61.874.456 | 62.173.425 | 62.924.936 | |
| | РАСХОДИ | | | | 61.697.301 | 61.275.710 | 61.895.270 | |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | | | | 177.155 | 897.715 | 1.029.666 | |
| | ГОТОВИНА | | | | 521.989 | 375.389 | 368.637 | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | | | | 1.633.230 | 636.050 | 319.650 | | |
| 2018-2020 | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| | ПРИХОДИ | | | | | 69.435.900 | 70.117.447 | 70.690.503 |
| | РАСХОДИ | | | | | 69.280.562 | 69.585.231 | 69.891.487 |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | | | | | 155.338 | 532.216 | 799.016 |
| | ГОТОВИНА | | | | | 341.232 | 282.621 | 118.068 |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | | | | | 16.180.045 | 4.073.105 | 2.368.011 | |

Извор: Планови ЈП Поште Српске а.д. Бања Лука

Табела 14. Основне позиције Трогодишњих планова пословања ЈП Аутопутеви РС д.о.о. Бања Лука у периоду 2016-2022. године

| | | | | | | | | |
|-------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 2016-2018 | | 2016 | 2017 | 2018 | | | | |
| | ПРИХОДИ | 105.600.000 | 115.843.000 | 119.011.040 | | | | |
| | РАСХОДИ | 102.968.591 | 115.276.850 | 118.304.841 | | | | |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | 2.631.409 | 566.150 | 706.199 | | | | |
| | ГОТОВИНА | | | | | | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | | | | | | | | |
| 2017-2019 | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | | | |
| | ПРИХОДИ | | 126.500.000 | 139.550.000 | 140.450.000 | | | |
| | РАСХОДИ | | 106.291.510 | 109.081.507 | 103.445.663 | | | |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | | 20.208.490 | 30.468.493 | 37.004.337 | | | |
| | ГОТОВИНА | | | | | | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | | | | | | | | |
| 2018-2020 | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | | |
| | ПРИХОДИ | | | 166.148.752 | 172.775.000 | 167.550.000 | | |
| | РАСХОДИ | | | 145.982.823 | 165.014.348 | 159.157.193 | | |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | | | 20.165.929 | 7.760.652 | 8.392.807 | | |
| | ГОТОВИНА | | | | | | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | | | | | | | | |
| 2018-2020 | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | |
| | ПРИХОДИ | | | | 184.250.000 | 194.350.000 | 193.400.000 | |
| | РАСХОДИ | | | | 162.425.435 | 171.710.120 | 166.741.644 | |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | | | | 21.824.565 | 22.639.880 | 26.658.356 | |
| | ГОТОВИНА | | | | | | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | | | | | | | | |
| 2018-2020 | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| | ПРИХОДИ | | | | | 185.825.000 | 191.885.000 | 192.721.750 |
| | РАСХОДИ | | | | | 145.706.072 | 147.246.666 | 150.095.827 |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | | | | | 40.118.928 | 44.638.334 | 42.625.923 |
| | ГОТОВИНА | | | | | | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | | | | | | | | |

Извор: Планови ЈП Аутопутеви РС д.о.о. Бања Лука

Табела 15. Основне позиције Трогодишњих планова пословања МХ Електропривреда РС а.д. Требиње у периоду 2016-2022. године

| | | | | | | | | |
|-------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 2016-2018 | | 2016 | 2017 | 2018 | | | | |
| | ПРИХОДИ | 643.302.000 | 653.925.000 | 669.538.000 | | | | |
| | РАСХОДИ | 639.881.000 | 646.182.000 | 648.018.000 | | | | |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | 3.421.000 | 7.743.000 | 21.520.000 | | | | |
| | ГОТОВИНА | | | | | | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | 394.360.000 | 485.420.000 | 342.250.000 | | | | | |
| 2017-2019 | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | | | |
| | ПРИХОДИ | | 664.412.000 | 661.909.000 | 678.527.000 | | | |
| | РАСХОДИ | | 655.390.000 | 652.417.000 | 658.533.000 | | | |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | | 9.022.000 | 9.492.000 | 19.994.000 | | | |
| | ГОТОВИНА | | | | | | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | | 359.930.000 | 480.470.000 | 343.270.000 | | | | |
| 2018-2020 | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | | |
| | ПРИХОДИ | | | 659.747.000 | 667.722.000 | 662.442.000 | | |
| | РАСХОДИ | | | 656.006.000 | 647.365.000 | 645.823.000 | | |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | | | 3.741.000 | 20.357.000 | 16.619.000 | | |
| | ГОТОВИНА | | | | | | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | | | 488.110.000 | 490.550.000 | 418.550.000 | | | |
| 2018-2020 | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | |
| | ПРИХОДИ | | | | 676.162.000 | 683.851.000 | 683.858.000 | |
| | РАСХОДИ | | | | 675.285.000 | 680.204.000 | 679.661.000 | |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | | | | 877.000 | 3.647.000 | 4.197.000 | |
| | ГОТОВИНА | | | | | | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | | | | 488.030.000 | 582.040.000 | 590.530.000 | | |
| 2018-2020 | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| | ПРИХОДИ | | | | | 739.816.000 | 714.327.000 | 681.021.000 |
| | РАСХОДИ | | | | | 719.545.000 | 691.322.000 | 665.577.000 |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | | | | | 20.271.000 | 23.005.000 | 15.444.000 |
| | ГОТОВИНА | | | | | | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | | | | | 663.580.000 | 894.790.000 | 811.960.000 | |

Извор: Планови МХ Електропривреда РС а.д. Требиње

Табела 16. Основне позиције Трогодишњих планова пословања ЗП Електро-Херцеговина а.д. Требиње у периоду 2016-2022. године

| | | | | | | | | |
|-------------|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 2016-2018 | | 2016 | 2017 | 2018 | | | | |
| | ПРИХОДИ | 29.351.000 | 29.771.000 | 29.958.000 | | | | |
| | РАСХОДИ | 29.296.000 | 29.711.000 | 29.888.000 | | | | |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | 55.000 | 60.000 | 70.000 | | | | |
| | ГОТОВИНА | | | | | | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | 3.663.000 | 3.156.000 | 2.917.000 | | | | | |
| 2017-2019 | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | | | |
| | ПРИХОДИ | | 29.716.000 | 30.020.000 | 30.240.000 | | | |
| | РАСХОДИ | | 29.340.000 | 29.633.000 | 30.143.000 | | | |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | | 376.000 | 387.000 | 97.000 | | | |
| | ГОТОВИНА | | | | | | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | | 3.452.000 | 2.872.100 | 2.916.450 | | | | |
| 2018-2020 | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | | |
| | ПРИХОДИ | | | 29.374.000 | 29.505.000 | 29.633.000 | | |
| | РАСХОДИ | | | 29.270.000 | 29.395.000 | 29.518.000 | | |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | | | 104.000 | 110.000 | 115.000 | | |
| | ГОТОВИНА | | | | | | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | | | 4.751.800 | 3.672.100 | 3.016.450 | | | |
| 2018-2020 | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | |
| | ПРИХОДИ | | | | 31.219.000 | 31.682.000 | 31.861.000 | |
| | РАСХОДИ | | | | 31.111.000 | 31.572.000 | 31.749.000 | |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | | | | 108.000 | 110.000 | 112.000 | |
| | ГОТОВИНА | | | | | | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | | | | 4.293.703 | 3.771.470 | 3.268.800 | | |
| 2018-2020 | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| | ПРИХОДИ | | | | | 27.098.000 | 24.603.000 | 24.697.000 |
| | РАСХОДИ | | | | | 27.091.000 | 24.594.000 | 24.687.000 |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | | | | | 7.000 | 9.000 | 10.000 |
| | ГОТОВИНА | | | | | | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | | | | | 4.001.850 | 3.322.000 | 2.858.300 | |

Извор: Планови ЗП Електро-Херцеговина а.д. Требиње

Табела 17. Основне позиције Трогодишњих планова пословања ЗП Електрокрајина а.д. Бања Лука у периоду 2016-2022. године

| | | | | | | | | |
|-------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 2016-2018 | | 2016 | 2017 | 2018 | | | | |
| | ПРИХОДИ | 238.275.535 | 239.497.290 | 242.508.306 | | | | |
| | РАСХОДИ | 237.697.776 | 238.681.449 | 241.662.287 | | | | |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | 577.759 | 815.841 | 846.019 | | | | |
| | ГОТОВИНА | 800.000 | 800.000 | 684.000 | | | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | 29.752.000 | 21.752.000 | 18.752.000 | | | | | |
| 2017-2019 | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | | | |
| | ПРИХОДИ | | 235.073.000 | 235.959.000 | 238.713.000 | | | |
| | РАСХОДИ | | 231.823.000 | 232.939.000 | 235.497.000 | | | |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | | 3.250.000 | 3.020.000 | 3.216.000 | | | |
| | ГОТОВИНА | | 450.000 | 470.000 | 500.000 | | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | | 43.266.000 | 31.502.000 | 30.252.000 | | | | |
| 2018-2020 | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | | |
| | ПРИХОДИ | | | 238.990.000 | 240.254.000 | 241.643.000 | | |
| | РАСХОДИ | | | 235.640.000 | 236.881.000 | 238.250.000 | | |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | | | 3.350.000 | 3.373.000 | 3.393.000 | | |
| | ГОТОВИНА | | | 600.000 | 700.000 | 730.000 | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | | | 42.214.000 | 29.229.000 | 29.729.000 | | | |
| 2018-2020 | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | |
| | ПРИХОДИ | | | | 235.118.000 | 237.077.000 | 238.950.000 | |
| | РАСХОДИ | | | | 232.481.000 | 234.654.000 | 236.137.000 | |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | | | | 2.637.000 | 2.423.000 | 2.813.000 | |
| | ГОТОВИНА | | | | | | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | | | | 40.402.000 | 33.192.000 | 29.853.000 | | |
| 2018-2020 | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| | ПРИХОДИ | | | | | 179.560.000 | 179.938.000 | 181.075.000 |
| | РАСХОДИ | | | | | 193.622.000 | 181.292.000 | 173.662.000 |
| | БРУТО РЕЗУЛТАТ | | | | | -14.062.000 | -1.354.000 | 7.413.000 |
| | ГОТОВИНА | | | | | | | |
| ИНВЕСТИЦИЈЕ | | | | | 23.492.000 | 25.700.000 | 26.700.000 | |

Извор: Планови ЗП Електрокрајина а.д. Бања Лука

Прилог 5. Датуми усвајања планова пословања и ребаланса плана пословања

Табела 18. Преглед датума усвајања планова пословања и ребаланса плана пословања

| | | за период 2016-2018 | за период 2017-2019 | за период 2018-2020 | за период 2019-2021 | за период 2020-2022 |
|---|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1 | Датум усвајања трогодишњег плана пословања <u>Скупштина</u> Надзорни одбор | 25.01.2016. 21.12.2015. | 17.01.2017. 21.12.2016. | 23.03.2018. 21.02.2018. | 27.02.2019. 28.01.2019. | 07.02.2020. 17.12.2019. |
| | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| 2 | Датум усвајања годишњег плана пословања <u>Скупштина</u> Надзорни одбор | 25.01.2016. 21.12.2015. | 17.01.2017. 21.12.2016. | 23.03.2018. 21.02.2018. | 27.02.2019. 28.01.2019. | 07.02.2020. 17.12.2019. |
| 3 | Датум усвајања ребаланса плана пословања <u>Скупштина</u> Надзорни одбор | Нису рађени ребаланси | | 26.10.2018. 20.09.2018. | Није рађен ребаланс | |

Извор: Записници са сједница Назорног одбора и Скупштине акционара ЈП Аеродроми РС а.д. Бања Лука

Табела 19. Преглед датума усвајања планова пословања и ребаланса плана пословања

| | | за период 2016-2018 | за период 2017-2019 | за период 2018-2020 | за период 2019-2021 | за период 2020-2022 |
|---|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1 | Датум усвајања трогодишњег плана пословања <u>Скупштина</u> Надзорни одбор | 25.03.2016. 07.03.2016. | 24.03.2017. 03.03.2017. | 19.02.2018. 30.01.2018. | 04.02.2019. 11.01.2019. | 23.03.2020. 24.02.2020. |
| | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| 2 | Датум усвајања годишњег плана пословања <u>Скупштина</u> Надзорни одбор | 25.03.2016. 07.03.2016. | 24.03.2017. 03.03.2017. | 19.02.2018. 30.01.2018. | 04.02.2019. 11.01.2019. | 23.03.2020. 24.02.2020. |
| 3 | Датум усвајања ребаланса плана пословања <u>Скупштина</u> Надзорни одбор | Нису рађени ребаланси | | | | |

Извор: Записници са сједница Назорног одбора и Скупштине акционара ЈП Поште Српске а.д. Бања Лука

Табела 20. Преглед датума усвајања планова пословања и ребаланса плана пословања

| | | за период 2016-2018 | за период 2017-2019 | за период 2018-2020 | за период 2019-2021 | за период 2020-2022 |
|---|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| 1 | Датум усвајања трогодишњег плана пословања <u>Влада РС</u> Надзорни одбор | 28.01.2016. 28.12.2015. | 23.02.2017. 27.12.2016. | 21.12.2017. 14.12.2017. | 14.3.2019. 17.12./27.02.2019. | 06.03.2020. 18.02.2020. |
| | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| 2 | Датум усвајања годишњег плана пословања <u>Влада РС</u> Надзорни одбор | 28.01.2016. 28.12.2015. | 23.02.2017 27.12.2016 | 21.12.2017 14.12.2017 | 14.3.2019 17.12./27.02.2019 | 06.03.2020 18.02.2020 |
| 3 | Датум усвајања ребаланса плана пословања <u>Влада РС</u> Надзорни одбор | 15.12.2016. 18.11.2016. | 21.12.2017. 14.12.2017. | 27.12.2018. 17.12.2018. | 23.01.2020. 03.01.2020. | |

Извор: Записници са сједница Назорног одбора и Скупштине предузећа ЈП Аутопутеви РС д.о.о. Бања Лука

Табела 21. Преглед датума усвајања планова пословања и ребаланса плана пословања

| | | за период 2016-2018 | за период 2017-2019 | за период 2018-2020 | за период 2019-2021 | за период 2020-2022 |
|---|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------------|
| 1 | Датум усвајања трогодишњег плана пословања <u>Скупштина</u> Надзорни одбор | 30.12.2015. 24.12.2015. | 25.5.2017. 20.04.2107. | 29.12.2017. 21.12.2017. | 27.12.2018. 21.12.2018. | 21.2.2020. 28.01.2020. |
| | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| 2 | Датум усвајања годишњег плана пословања <u>Скупштина</u> Надзорни одбор | 30.12.2015. 24.12.2015. | 25.5.2017. 20.04.2107. | 29.12.2017. 21.12.2017. | 27.12.2018. 21.12.2018. | 21.2.2020. 28.01.2020. |
| 3 | Датум усвајања ребаланса плана пословања <u>Скупштина</u> Надзорни одбор | 15.12.2016. 9.11.2016. | 07.12.2017. 02.11.2017. | 06.12.2018. 22.10.2018. | 24.10.2019. 22.10.2019. | |
| | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| 4 | Датум усвајања извјештаја о пословању <u>Скупштина</u> Надзорни одбор | 19.10.2017. 19.10.2017. | 6.12.2018. 26.11.2018. | 10.10.2019. 07.10.2019. | 01.10.2020. 24.09.2020. | |

Извор: Записници са сједница Назорног одбора и Скупштине акционара МХ Електропривреда РС а.д. Требиње

Табела 22. Преглед датума усвајања планова пословања и ребаланса плана пословања

| | | за период 2016-2018 | за период 2017-2019 | за период 2018-2020 | за период 2019-2021 | за период 2020-2022 |
|---|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1 | Датум усвајања трогодишњег плана пословања <u>Скупштина</u> Надзорни одбор | 15.02.2016. 26.01.2016. | 07.07.2017. 13.06.2017. | 01.06.2018. 24.04.2018. | 15.03.2019. 15.02.2019. | 16.04.2020. 20.03.2020. |
| | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| 2 | Датум усвајања годишњег плана пословања <u>Скупштина</u> Надзорни одбор | 15.02.2016. 26.01.2016. | 07.07.2017. 13.06.2017. | 01.06.2018. 24.04.2018. | 15.03.2019. 15.02.2019. | 16.04.2020. 20.03.2020. |
| 3 | Датум усвајања ребаланса плана пословања <u>Скупштина</u> Надзорни одбор | 28.12.2016. 12.12.2016. | 01.06.2018. 16.02.2018 | 25.01.2019. 18.12.2018. | 20.12.2019. 13.11.2019. | |

Извор: Записници са сједница Назорног одбора и Скупштине акционара ЗП Електро-Херцеговина а.д. Требиње

Табела 23. Преглед датума усвајања планова пословања и ребаланса плана пословања

| | | за период 2016-2018 | за период 2017-2019 | за период 2018-2020 | за период 2019-2021 | за период 2020-2022 |
|---|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------|
| 1 | Датум усвајања трогодишњег плана пословања <u>Скупштина</u> Надзорни одбор | 09.03.2016. 28.01.2016. | 12.06.2017. 18.05.2017. | 25.04.2018. 05.04.2018. | 22.02.2019. 10.01.2019. | --- 07.05.2020. |
| | | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| 2 | Датум усвајања годишњег плана пословања <u>Скупштина</u> Надзорни одбор | 09.03.2016. 28.01.2016. | 12.06.2017. 18.05.2017. | 25.04.2018. 05.04.2018. | 22.02.2019. 10.01.2019. | --- 07.05.2020. |
| 3 | Датум усвајања ребаланса плана пословања <u>Скупштина</u> Надзорни одбор | 04.01.2017. 26.12.2016. | 26.12.2017. 08.12.2017. | 31.12.2018. 29.11.2018. | 06.12.2019. 01.11.2019. | |

Извор: Записници са сједница Назорног одбора и Скупштине акционара ЈП Електрокрајина а.д. Бања Лука

Табела 24. Преглед датума усвајања годишњих извјештаја о пословању ревидованих ЈП

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|------|
| ЈП Аеродроми РС Датум усвајања извјештаја о пословању Скупштина Надзорни одбор | 25.08.2017. 07.07.2017. | 26.10.2018. 20.09.2018. | 19.08.2019. 15.07.2019. | 14.07.2020. 10.06.2020. | |
| ЈП Аутопутеви РС Датум усвајања извјештаја о пословању Влада РС Надзорни одбор | 31.05.2017. 04.04.2017. | 19.07.2018. 26.04.2018. | 10.10.2019. 11.09.2018. | 24.09.2020. 11.08.2020. | |
| ЈП Поште Српске Датум усвајања извјештаја о пословању Скупштина Надзорни одбор | 09.06.2017. 05.05.2017. | 15.06.2018. 10.05.2018.. | 14.06.2019. 10.05.2019. | 19.06.2020. 18.05.2020. | |
| ЈП Електропривреда РС Датум усвајања извјештаја о пословању Скупштина Надзорни одбор | 19.10.2017. 19.10.2017. | 6.12.2018. 26.11.2018. | 10.10.2019. 07.10.2019. | 01.10.2020. 24.09.2020. | |
| ЈП Електро-Херцеговина Датум усвајања извјештаја о пословању Скупштина Надзорни одбор | 12.01.2018. 25.04.2017. | 25.01.2019. 24.04.2018. | 20.12.2019. 13.11.2019. | | |
| ЈП Електрокрајина Датум усвајања извјештаја о пословању Скупштина Надзорни одбор | 07.12.2017. 02.11.2017. | 31.12.2018. 28.11.2018. | 06.12.2019. 01.11.2019. | | |

Извор: Одлуке о усвајањима извјештаја о пословању ревидованих ЈП

Прилог 6. Реализација стратешких докумената као параметар ефикасности трогодишњих планова пословања

Табела 25. Реализација АП Стратегије развоја јавних путева у РС за период 2016 - 2025. година (ЈП Аутопутеви РС д.о.о. Бања Лука)

| СТРАТЕГИЈА РАЗВОЈА ЈАВНИХ ПУТЕВА У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ ЗА ПЕРИОД 2016–2025. ГОДИНА | | | | | | | | |
|--|---|-----------------------------|------------------------|--|-----------------|-----------|-----------|--|
| Акциони план и његова реализација | | | | | | | | |
| ПЛАН ИЗГРАДЊЕ АУТОПУТЕВА | студијска и просторно планска документација | | техничка документација | | рок реализације | | Напомена: | |
| | план | реализ. | план | реализ. | план | реализ. | | |
| Бања Лука- Добој | | | | | | | | |
| 1 | Бања Лука- Прњавор | + | + | + | + | 2016 | + | Завршено |
| | Прњавор-Добој | + | + | + | + | 2018 | + | Завршено |
| 2 | Мост на Сави | + | + | 2016 | + | 2016-2020 | - | Изградња у току; рок завршетка радова 16.04.2022. |
| Гламочани - Млиништа - граница са ФБиХ | | | | | | | | |
| 3 | Гламочани (пут АВНОЈ-а М Град) | 2016 | + | 2017 | - | 2017-2021 | - | Ради се пројектна и студијска документација за Обилазницу Бања Лука (првих 17 км ове дионице). Рок завршетка 25.05.2022. године; Уговорила Делегација ЕУ у БиХ |
| | Пут АВНОЈ-а М Град - Млиништа - граница са ФБиХ | до 2018 | - | до 2018 | - | 2018-2025 | - | Након потписаног Прелиминарног споразума са „Sinohydro Corporation Limited“, Пекинг, НР Кина, Кинески партнер је у јануару 2015. године уговорио израду претходних студија, те исте доставио у септембру 2015, заједно са својом техничком и комерцијалном понудом. Влада РС је 05.11.2015. године дала сагласност на Опште и посебне услове Комерцијалног уговора о пројектовању и изградњи аутопута Гламочани-Млиништа са овомкомпанијом. У току је разматрање и одлучивање о кредиту од стране Експорт-Импорт Банке НР Кине, за шта је предуслов писмо подршке Савјета Министара БиХ. У току су разговори са америчком компанијом Бехтел, која је заједно са представницима турске компаније Енка изразила интересовање за овај пројекат. |
| 4 | Вукоставље - Добој (Коридор Vc) | + | + | + | + | 2018-2025 | - | У току су преговори о кредиту са ЕИБ-ом за изградњу ове дионице |
| 5 | Бања Лука - Приједор - Нови Град - граница РХ | 2016 | + | до 2018 | - | 2018-2025 | - | Уговорена концесија са кинескиом компанијом Shandong за дионицу Бања Лука - Приједор; у току је израда просторно-планске документације |
| Вукоставље - Брчко - Бијељина - граница са РС | | | | | | | | |
| 6 | Вукоставље - Модрича - Брчко | до 2020 | + | до 2020 | - | 2020-2030 | - | Неуспјешни преговори и одбијена понуда за концесију од стране кинеске компаније Sinochem Capital; Урађена је Студијска документација и усвојен План Парцелације, као основ за експропријацију земљишта; У току је тендер за финансирање, пројектовање и изградњу (Такмичарски дијалог) |
| | Брчко - Бијељина- граница са РС | до 2020 | + | до 2020 | - | 2020-2031 | - | План Парцелације урађен и усвојен; У току је тендер за финансирање, пројектовање и изградњу (Такмичарски дијалог); Експропријација у току; У току је изградња моста преко Саве у Рачи (финансира Србија) |
| 7 | Јадранско- јонски ауто пут кроз РС | до 2020 | - | до 2020 | - | 2020-2032 | - | Министарство комуникација и транспорта БиХ водило је набавку услуга „Израда планерско-студијске документације за Јадранско-јонску аутоцесту у дијелу кроз Босну и Херцеговину (Почитељ-Неум-Требиње-граница са Црном Гором). У току је израда исте. |
| ПЛАН ИЗГРАДЊЕ БРЗИХ ПУТЕВА | | Динамика реализације | | Напомена | | | | |
| | | план | реализ. | | | | | |
| 1 | Лукавац - Пале - Соколац - Рогатица - Вишеград - Вардиште | 2016-2030 | - | За брзи пут Сарајево-Подроманија-Рогатица-Међеђа-Вишеград-Доње Вардиште (граница) у сарадњи са Европском комисијом ради се пројектна документација; ЕУ је финансирала израду Техничке студије која укључује неколико варијанти и подваријанти. | | | | |
| 2 | Бијељина - Зворник - Соколац | 2016-2030 | - | У току је израда Генералног пројекта са претходном студијом изводљивости | | | | |
| 3 | Требиње - Билећа - Гацко - Фоча - Миљовно - Устипрча - Вишеград | 2016-2030 | - | Ништа није рађено | | | | |
| 4 | Приједор - К. Дубица - Доња Градина | 2016-2030 | - | Ништа није рађено | | | | |
| 5 | Бања Лука - Челинац - Котор Варош - Ободник | 2016-2030 | - | Ништа није рађено | | | | |

Извор: Стратегија развоја јавних путева у РС за период 2016 - 2025. година и Извјештаји о пословању ЈП Аутопутеви РС за период 2016-2019. године

Табела 26. Примјер планираних, нереализованих инвестиција
ЗП Електрокрајина а.д. Бања Лука

| Ред. бр. | Опис | Вриједност инвестиције 2018.год. | Вриједност инвестиције 2019.год. | Вриједност инвестиције 2020.год. | Напомена |
|----------|--|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--|
| 1 | Изградња СН вода ТС Приједор 5 - РТС Козарац (материјал) | 800.000 | 800.000 | 600.000 | Неријешени имовински односи "коче" инвестицију |
| 2 | Изградња двосистемског вода Рога- Рудице (материјал) | 300.000 | 300.000 | 200.000 | Неријешени имовински односи "коче" инвестицију |
| 3 | Интегрисани систем за управљање документима -ДМС | 200.000 | 200.000 | 200.000 | Заједничка инвестиција- МХ, непознат разлог |

Извор: Планови ЗП Електрокрајина а.д. Бања Лука

Табела 27. Примјер планираних, нереализованих инвестиција
ЗП Електро-Херцеговина а.д. Требиње

| Год | Назив ситуације у Плану инвестиција | Планирано у години | Реализовано у текућој години | Пренесено у наредну годину | Година завршетка инвестиције |
|------|-------------------------------------|--------------------|------------------------------|----------------------------|------------------------------------|
| 2016 | ДВВ10 кV Добромани-Месари | 50.000 | - | - | Неријешени имовинско правни односи |
| 2017 | ДВ 10 кV Виногради 2 - Подгљивље | 20.000 | - | - | Неријешени имовинско правни односи |
| 2018 | ТС 10/0,4 кV Мостаћи 1 | 40.000, | - | - | Неријешени имовинско правни односи |
| 2019 | ТС 10/0,4 кV Јужни Логор 7 | 40.000 | - | 40.000 | 2020 |

Извор: Планови ЗП Електро-Херцеговина а.д. Требиње

1

Прилог 7. Ходограм прибављања сагласности зависног предузећа за покретање инвестиционе активности веће од милион КМ

