



**Izveštaj revizije učinka
„PLANIRANJE I IZVJEŠTAVANJE U
JAVNIM PREDUZEĆIMA“**

Broj: RU006-19

Banja Luka, januar 2021. godine

SADRŽAJ

LISTA SKRAĆENICA	4
PREDGOVOR	5
REZIME	7
1. UVOD	9
1.1. Pozadina i motivi revizije	9
1.2. Cilj revizije i revizorska pitanja	10
1.3. Dizajn i metodološki okvir.....	11
1.3.1. Obim revizije i ograničenja	11
1.3.2. Izvori revizijskih dokaza.....	11
1.3.3. Metode prikupljanja i analize revizijskih dokaza	12
1.3.4. Kriterijumi revizije	12
1.4. Sadržaj i struktura izvještaja.....	13
2. OPIS PREDMETA REVIZIJE	14
2.1. Opis predmeta revizije	14
2.2. Pravna regulativa karakteristična za oblast.....	14
2.3. Uloge, nadležnosti i odgovornosti institucija	14
3. NALAZI	17
3.1. Efikasnost procesa poslovnog planiranja u javnim preduzećima.....	17
3.1.1. Proces poslovnog planiranja u JP	17
3.1.2. Usklađenost planova sa strateškim i razvojnim dokumentima	23
3.1.3. Monitoring realizacije plana poslovanja	26
3.2. Efikasnost izvještavanja o poslovanju u javnim preduzećima	27
3.2.1. Proces izvještavanja, struktura i sadržaj izvještaja	27
3.2.2. Izvještavanje u funkciji poboljšanja planiranja i poslovnog odlučivanja ..	29
4. ZAKLJUČCI	31
5. PREPORUKE	33
5.1. Preporuke za Vladu Republike Srpske.....	33
5.2. Preporuke za javna preduzeća.....	33
6. PRILOZI UZ IZVJEŠTAJ	36

PLANIRAJE I IZVJEŠTAVANJE U JAVNIM PREDUZEĆIMA

Glavna služba za reviziju javnog sektora Republike Srpske je na osnovu Zakona o reviziji javnog sektora Republike Srpske, a u skladu sa ISSAI okvirom revizije za javni sektor koji je relevantan za reviziju učinka, provela reviziju učinka „Planiranje i izvještavanje u javnim preduzećima“.

Cilj ove revizije učinka je da ispita da li se procesi planiranja i izvještavanja u javnim preduzećima organizuju i provode na efikasan način.

Revizija je ispitivanja obavila na uzorku javnih preduzeća, kojeg su činili: Aerodromi Republike Srpske a.d. Banja Luka, Autoputevi Republike Srpske d.o.o. Banja Luka, Pošte Srpske a.d. Banja Luka, Zavisno preduzeće Elektrokrajina a.d. Banja Luka, Zavisno preduzeće Elektro-Hercegovina a.d. Trebinje i Mješoviti holding Elektroprivreda Republike Srpske a.d. Trebinje. Rezultati ispitivanja prikazani su u ovom Izvještaju.

Ovom revizijom obuhvaćen je vremenski period od pet godina, 2016-2020. godine.

Provedena revizija pokazala je da procesi planiranja i izvještavanja u javnim preduzećima nisu organizovani i provedeni na efikasan način, što je imalo uticaja i na efikasnost svih drugih poslovnih procesa i aktivnosti u javnim preduzećima.

Glavna služba za reviziju javnog sektora Republike Srpske, u skladu sa odredbama Zakona o reviziji javnog sektora Republike Srpske, dostavila je Nacrt izvještaja Vladi Republike Srpske, Investiciono-razvojnoj banci Republike Srpske, Javnom preduzeću Aerodromi Republike Srpske a.d. Banja Luka, Javnom preduzeću Autoputevi Republike Srpske d.o.o. Banja Luka, Javnom preduzeću Pošte Srpske a.d. Banja Luka, Zavisnom preduzeću Elektrokrajina a.d. Banja Luka, Zavisnom preduzeću Elektro-Hercegovina a.d. Trebinje i Mješovitom holdingu Elektroprivreda Republike Srpske a.d. Trebinje.

Na Nacrt izvještaja primjedbe su dostavili Javno preduzeće Autoputevi Republike Srpske d.o.o. Banja Luka i Mješoviti holding Elektroprivreda Republike Srpske a.d. Trebinje. Druga javna preduzeća obuhvaćena ovom revizijom učinka nisu imala primjedbe na Nacrt izvještaja. U Izvještaju revizije nisu prihvaćene primjedbe Javnog preduzeća Autoputevi Republike Srpske iz razloga nedokumentovanosti istih, dok su primjedbe Mješovitog holdinga Elektroprivreda Republike Srpske a.d. Trebinje prihvaćene djelimično i u skladu sa tim izvršene korekcije u nalazima revizije.

Konačan izvještaj je dostavljen svim institucijama kojim se, u skladu sa Zakonom o reviziji javnog sektora Republike Srpske, ovakav izvještaj treba uputiti. Izvještaj će biti dostupan javnosti putem internet stranice Glavne službe za reviziju javnog sektora Republike Srpske, www.gsr-rs.org.

Izvještaj sadrži preporuke upućene Vladi Republike Srpske i javnim preduzećima. Implementacijom ovih preporuka moguće je unaprijediti upravljanje procesima planiranja i izvještavanja javnih preduzeća.

Glavni revizor je donio Odluku da se provede ova revizija učinka. Reviziju je proveo revizorski tim u sastavu mr Bojan Dragišić, vođa revizorskog tima i dr Dijana Kremenović, član revizorskog tima.

Glavni revizor

Jovo Radukić, s.r.

LISTA SKRAĆENICA

RS	Republika Srpska
NS RS	Narodna skupština Republike Srpske
Vlada RS	Vlada Republike Srpske
GSRJS RS	Glavna služba za reviziju javnog sektora Republike Srpske
VRI	Vrhovna revizorska institucija
ISSAI	International Standards of Supreme Audit Institutions (Međunarodni standardi Vrhovnih revizijskih institucija)
JP	Javno preduzeće
ZP	Zavisno preduzeće
MH	Mješoviti holding
APIF	Agencija za posredničke, informatičke i finansijske usluge
IRB RS	Investiciono-razvojna banka Republike Srpske
a.d.	Akcionarsko društvo
d.o.o.	Društvo sa ograničenom odgovornošću
KM	Konvertibilna marka

PREDGOVOR

Prema ISSAI okviru revizije, revizija javnog sektora podrazumijeva tri vrste revizije: finansijsku reviziju (reviziju finansijskih izvještaja), reviziju usklađenosti i reviziju učinka.¹

Revizije učinka koje provode VRI su nezavisna, objektivna i pouzdana ispitivanja vlade, vladinih i drugih institucija javnog sektora, odnosno programa, aktivnosti i procesa u nadležnosti vlade i vladinih institucija u pogledu ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti. Principi ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti mogu se definisati na sljedeći način:²

- Princip ekonomičnosti podrazumijeva svođenje troškova resursa na najmanju moguću mjeru. Korišćeni resursi trebaju biti na raspolaganju pravovremeno, u odgovarajućoj količini i uz odgovarajući kvalitet, te po najboljoj cijeni.
- Princip efikasnosti podrazumijeva najbolje moguće iskorištavanje raspoloživih resursa. Vezan je za odnos korištenih resursa i izlaznih vrijednosti ostvarenih u pogledu količine, kvaliteta i rokova.
- Princip efektivnosti odnosi se na ispunjavanja postavljenih ciljeva i postizanje predviđenih rezultata.

Revizija učinka često obuhvata analizu uslova koje je neophodno obezbijediti kako bi se mogli poštovati principi ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti. Ti uslovi mogu obuhvatati praksu i postupke dobrog upravljanja kojima se obezbjeđuje ispravno i pravovremeno obavljanje usluga.

Pored termina revizija učinka, u teoriji i praksi revizije pojavljuju se i drugi termini, kao revizija uspjeha/uspješnosti, revizija ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti (revizija 3E) i revizija vrijednosti za novac. Pomenuti termini u revizijskoj terminologiji suštinski imaju isto značenje.

U osnovi, revizijom učinka daje se odgovor na sljedeća pitanja:

- Da li se rade pravi poslovi;
- Da li se poslovi rade na pravi način.

Revizija efektivnosti daje odgovor na pitanje da li se rade pravi poslovi, a revizija ekonomičnosti i efikasnosti da li se poslovi rade na pravi način.

„Osnovni cilj revizije učinka je promocija ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti. Ona takođe doprinosi odgovornosti i transparentnosti.“

ISSAI 300

Mandat revizije učinka po pravilu je regulisan zakonom koji tretira reviziju javnog sektora. Pravni osnov za provođenje revizije učinka sadržan je u odredbama Zakona o reviziji javnog sektora Republike Srpske. U odredbama Zakona o reviziji javnog sektora Republike Srpske regulisano je da je Glavna služba za reviziju javnog sektora Republike Srpske obavezna da vrši:

- Finansijsku reviziju;
- Reviziju učinka;
- Druge specifične revizije.

U dijelu koji se odnosi na reviziju učinka Zakon o reviziji javnog sektora Republike Srpske reguliše sljedeće:

¹ ISSAI 100 paragraf 22

² ISSAI 300 paragraf 11

„Glavna služba za reviziju javnog sektora Republike Srpske, u skladu sa ovim zakonom i standardima revizije za javni sektor, sprovodi reviziju učinka, a na osnovu nadležnosti iz člana 13. ovog zakona.

Revizija učinka je aktivnost Glavne službe za reviziju javnog sektora Republike Srpske koja podrazumijeva ispitivanje procesa, programa i projekata u nadležnosti Vlade Republike Srpske i institucija javnog sektora u pogledu ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti.

Rezultate revizije učinka Glavna služba za reviziju javnog sektora Republike Srpske prezentuje posredstvom konačnog izvještaja o sprovedenoj reviziji učinka.

Vlada i revidirane institucije obavezni su da u roku od 60 dana od dana prijema konačnog izvještaja o sprovedenoj reviziji učinka sačine Akcioni plan za sprovođenje preporuka revizije učinka i da ga dostave Glavnoj službi za reviziju javnog sektora Republike Srpske i nadležnom skupštinskom odboru radi praćenja sprovođenja datih preporuka.“

Odredbe zakona koje se odnose na planiranje i pristup reviziji, provođenje revizije, ovlašćenja za prikupljanje podataka i informacija i izvještavanje o reviziji, primjenjuju se kako na finansijsku reviziju tako i na reviziju učinka.

Institucije javnog sektora (Vlada Republike Srpske, ministarstva, vladine agencije, jedinice lokalne samouprave, javna preduzeća, javne ustanove i drugi) u izvršavanju osnovnih funkcija utvrđenih zakonima i drugim propisima angažuju raspoložive resurse (personalne, materijalne, finansijske i druge).

Institucije javnog sektora koje izvršavaju povjerene im funkcije imaju javnu odgovornost za svoj rad prema Narodnoj Skupštini Republike Srpske i javnosti uopšte. Javna odgovornost podrazumijeva da Narodna Skupština Republike Srpske i javnost imaju pravo i potrebu da budu informisani o radu institucija javnog sektora. Narodna Skupština Republike Srpske i javnost ispoljavaju interesovanje da li su resursi koje su institucije javnog sektora angažovale obavljajući osnovne funkcije, uključujući i budžetska sredstva, korišćeni uz uvažavanje principa ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti. Na ovaj zahtjev Narodne Skupštine Republike Srpske i javnosti odgovor ne može u potpunosti dati finansijska revizija, te je u cilju ispunjavanja zahtjeva Narodne Skupštine Republike Srpske i javnosti, potrebna revizija učinka. Ova revizija će nezavisno i profesionalno utvrditi da li se institucije javnog sektora prilikom izvršavanja osnovnih funkcija pridržavaju principa ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti.

Izvještaji revizije učinka, kao osnovni proizvod revizijskog procesa, su dobra osnova za promjene u organizaciji, načinu funkcionisanja i upravljanju resursima, zatim kvalitetnijim i korisnički orjentisanim uslugama, kao i za podizanje javne odgovornosti na viši nivo. Izvještaji revizije učinka su i u funkciji promovisanja dobrog upravljanja i javnosti rada institucija javnog sektora.

Upravljanje javnim sektorom podrazumijeva i unapređenje efikasnosti i efektivnosti rada javnih institucija. Reviziju učinka treba posmatrati kao institucionalni instrument upravljanja javnim sektorom. U uslovima kada raspoložemo oskudnim resursima i kada je evidentan jaz između raspoloživih resursa i potreba, a posebno u uslovima reformi u mnogim segmentima i strukturama javnog sektora, revizija učinka posebno dobija na značaju.

REZIME

Glavna služba za reviziju javnog sektora Republike Srpske je provela reviziju učinka pod nazivom „Planiranje i izvještavanje u javnim preduzećima“. Predmet ove revizije učinka su procesi planiranja i izvještavanja u javnim preduzećima. Cilj ove revizije učinka je da ispita da li se procesi planiranja i izvještavanja u javnim preduzećima organizuju i provode na efikasan način.

Rezime nalaza, zaključaka i preporuka ove revizije dajemo u nastavku.

Nalazi revizije, koji su zasnovani na relevantnim, pouzdanim i dovoljnim revizijskim dokazima, pokazuju da:

- Planovi poslovanja javnih preduzeća obuhvaćenih revizijom nisu kompletni i nisu bili u skladu sa zahtjevima propisanim Zakonom o javnim preduzećima. Posebno je izražen nedostatak planskih finansijskih izvještaja (planski bilans stanja, planski bilans novčanih tokova, planski budžet obrtnog kapitala) i izvora finansiranja planiranih kapitalnih ulaganja. Organi javnih preduzeća usljed nedostatka ovih planskih dokumenata nisu bili u mogućnosti sagledati planirani imovinski, prinosni i finansijski položaj preduzeća.
- Godišnji planovi poslovanja javnih preduzeća usvajaju se kasno, u prvom ili drugom kvartalu poslovne godine na koju se odnose. Bilo je pojava da se godišnji planovi usvajaju i u drugom polugodištu poslovne godine, što je imalo uticaja na efikasnost drugih poslovnih procesa i aktivnosti.
- Trogodišnji i godišnji planovi poslovanja nisu u potpunosti usklađeni sa strateškim i razvojnim dokumentima, prisutna je neusklađenost između godišnjih i trogodišnjih planova, kao i u okviru godišnjih planova. Ova neusklađenost se posebno odražava na planiranje i provođenje investicionih aktivnosti.
- U javnim preduzećima nije organizovano kontinuirano praćenje provođenja plana poslovanja i rezultata koji se postižu provođenjem plana poslovanja. Monitoring se uglavnom provodi kvartalno i rezultira izvještajima koji ne sadrže potpune i pouzdane podatke o realizaciji plana poslovanja i preduzimanju mjera od strane organa javnih preduzeća.
- Javna preduzeća nemaju metodologiju planiranja, monitoringa i izvještavanja. Planiranje, izvještavanje i monitoring se provode po ranije uspostavljenim praksama, a planovi i izvještaji se u pogledu kvaliteta nisu mijenjali u posmatranom periodu.
- Kapaciteti javnih preduzeća, angažovani na poslovima planiranja i izvještavanja, u pojedinim preduzećima su nedovoljni, nisu organizovani na način koji osigurava efikasno planiranje i izvještavanje i kvalitet planova i izvještaja.
- Planiranje i izvještavanje u javnim preduzećima, pored nedovoljnih i neorganizovanih resursa, karakteriše nedovoljna razmjena podataka, informacija i praksi, neodgovarajuća informatička podrška, nekompletna i neusklađena interna regulativa, neefektivni kontrolni mehanizmi.
- Javna preduzeća nisu poštovala strukturu i sadržaj godišnjeg izvještaja o poslovanju propisane Zakonom o računovodstvu i reviziji Republike Srpske. Godišnji izvještaji o poslovanju revidiranih javnih preduzeća ne sadrže prikaz primjenjenih pravila korporativnog upravljanja niti razloge njihovog neprimjenjivanja, što je Standardima korporativnog upravljanja utvrđena obaveza javnih preduzeća.
- Godišnji izvještaji o poslovanju se usvajaju kasno u narednoj poslovnoj godini za prethodnu poslovnu godinu, uglavnom u trećem ili četvrtom kvartalu tekućeg perioda za prethodnu poslovnu godinu. Obzirom na vrijeme usvajanja i sadržaj, godišnji izvještaji nisu u funkciji unapređenja planiranja u narednim planskim ciklusima i mjerenja uspješnosti javnih preduzeća.
- Aktivnosti organa javnih preduzeća prilikom razmatranja, donošenja i usvajanja planova i izvještaja nisu rezultirale efikasnijim procesom planiranja i izvještavanja i potpunijim i kvalitetnijim planovima i izvještajima.

U skladu sa nalazima revizije, utvrđeni su sljedeći zaključci:

- Planiranje u javnim preduzećima ne provodi se na efikasan način, sa nedovoljnim kvalitetom planova i izraženim uticajem na druge poslovne procese i aktivnosti.
- Različita planska dokumenta javnih preduzeća su međusobno neusklađena, a izražena neusklađenost utiče na praćenje realizacije planova i uspješnosti poslovanja javnih preduzeća.
- Uspostavljeni sistem monitoringa i izvještavanja o realizaciji plana poslovanja nije u funkciji unapređenja procesa planiranja u javnim preduzećima.
- Planiranje, monitoring i izvještavanje se provode bez postojanja metodoloških uputstava što se odražava na efikasnost ovih procesa i kvalitet planova i izvještaja.
- Organizacioni kapaciteti, uključujući i organe javnih preduzeća, nisu ispoljili dovoljan anagažman u pogledu obezbjeđenja efikasnosti procesa planiranja i izvještavanja i unapređenja kvaliteta planova i izvještaja.

Na osnovu prezentovanih nalaza i utvrđenih zaključaka, revizija daje preporuke Vladi Republike Srpske i javnim preduzećima, u skladu sa njihovim ulogama, nadležnostima i odgovornostima.

U cilju poboljšanja efikasnosti procesa planiranja i izvještavanja u javnim preduzećima, Vladi Republike Srpske se preporučuje da:

- Razmotri i analizira pravni okvir koji se odnosi na funkcionisanje i upravljanje javnim preduzećima u cilju unapređenja planiranja i izvještavanja, a posljedično i uspješnosti javnih preduzeća.

U cilju poboljšanja efikasnosti procesa planiranja i izvještavanja, potrebno je da javna preduzeća:

- Izrade, donesu i osiguraju primjenu metodologije koja se odnosi na planiranje, monitoring i izvještavanje i na taj način obezbijede efikasnost ovih poslovnih procesa.
- Planiranje organizuju i provode na način koji će obezbijediti efikasniji proces i kvalitnije planove, koji će biti u funkciji efikasnosti drugih procesa i aktivnosti u javnim preduzećima.
- Izvještavanje organizuju i provode na način koji će obezbijediti informacije o realizaciji plana poslovanja i biti osnova za ocjenu uspješnosti poslovnih procesa i aktivnosti javnog preduzeća.
- Unutrašnje kapacitete organizuju na način da njihovo funkcionisanje obezbjeđuje efikasnije planiranje i izvještavanje u javnim preduzećima.

1. UVOD

1.1. Pozadina i motivi revizije

Prema odredbama Zakona o javnim preduzećima, JP je pravno lice koje je upisano u sudski registar kao privredno društvo u formi a.d. ili d.o.o., radi obavljanja djelatnosti od opšteg interesa i u čijem osnovnom kapitalu RS ili jedinica lokalne samouprave direktno ili indirektno imaju većinsko vlasništvo.

Cilj osnivanja JP je obezbjeđivanje i zaštita interesa države u funkcionisanju vitalnih sektora koji su od velikog značaja za državu i građane. Formiranje JP karakteristično je za oblasti koje su od strateškog interesa za državu, kao što su saobraćaj i veze, elektroprivreda, vodoprivreda, šumarstvo i slično. Pored preduzeća čiji je cilj ostvarivanje ciljeva države, javna preduzeća se javljaju i u oblastima u kojima je neophodno održati kvalitet proizvoda uz umjerene cijene, kao što su komunalne usluge (snabdijevanje vodom, toplotnom energijom, upravljanje komunalnim otpadom i slično). JP su zbog prirode djelatnosti koje vrše i važnosti koju te djelatnosti imaju za državu i građane tretirane posebnim pravnim okvirom. Na njihovo osnivanje, poslovanje i upravljanje, pored Zakona o privrednim društvima, primjenjuje se Zakon o javnim preduzećima.

JP trebaju dobra i usluge od opšteg društvenog interesa učiniti, na nediskriminirajući način, dostupnim svim postojećim i potencijalnim korisnicima. Često javna preduzeća imaju značajan udio na tržištu, zbog čega je očekivano da postignu ekonomsku učinkovitost.

Na području strateške privredne infrastrukture JP su dominantan oblik organizacije. Visinom svoje imovine, vrijednošću javnih nabavki, kapitalnih ulaganja, prihoda i brojem zaposlenih, JP čine značajan dio svake nacionalne privrede i očekivano je da imaju pozitivan uticaj na nacionalne ekonomije.

Prema podacima APIF-a u RS je registrovano ukupno 219 JP koja u 2019. godini:

- zapošljavaju više od 27 hiljada radnika,
- raspolazu imovinom od preko 12 milijardi KM i
- u 2019. godini su ostvarila prihod od oko 2,4 milijardi KM.

Tabela 1. JP u RS (zaposleni, imovina i prihod)

JP u RS	Broj zaposlenih 31.12.2019.	Imovina 31.12.2019.	Prihod 2019.	Broj JP (22.04.2020.)	
				Velika i srednja	Mala i mikro
	27.606	12.158.295.359	2.378.989.831	61	158

Izvor: APIF

Za značajan dio JP je karakteristično da posluju sa iskazanim gubicima ili zanemarivom dobiti, zbog čega se ne može govoriti o njihovom rastu i razvoju. Iako Zakon o javnim preduzećima daje dobre polazne osnove za postizanje ekonomske učinkovitosti JP, poslovanje JP često je u javnosti percipirano kao neefikasno.

Vlada RS u cilju efikasnijeg upravljanja akcijskim kapitalom sa posebnom pažnjom prati poslovanje JP. Predsjednik Vlade RS je u medijskim istupima više puta istakao stav da se gubitak u JP kao posljedica lošeg upravljanja neće tolerisati³. Pored toga, poslovanje JP je

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

dobilo značajan prostor i u ekspozeu predsjednika Vlade RS prilikom obraćanja NS RS, kao i u programima ekonomskih reformi Republike Srpske, gdje je istaknuta potreba i opredijeljenost za reformu JP sa ciljem ostvarivanja adekvatne dobiti⁴.

Takođe, funkcionisanje JP bio je i predmet analize međunarodnih finansijskih institucija. Predstavници Međunarodnog monetarnog fonda su nakon analize stanja u JP konstatovali da JP ne doprinose dovoljno ekonomiji u odnosu na njihove potencijale, a problemi izraženi u JP imaju posljedice po društvo u cjelini⁵.

Kada je riječ o poboljšanju poslovanja JP, akcenat je stavljen na unapređenje upravljačke funkcije kroz sprovođenje aktivnosti korporativnog upravljanja i monitoringa poslovnih aktivnosti. Stoga je kao potencijalni revizijski problem „Planiranje i izvještavanje u JP“ prepoznat u kontekstu šireg društvenog problema efikasnosti rada JP. Naime, planiranje predstavlja osnovnu fazu upravljačkog procesa koja doprinosi povećanju efikasnosti poslovanja preduzeća, i od čijeg kvaliteta zavisi sveukupni razvoj preduzeća. To je proces kojim se preduzeće vodi u željenom smjeru, proces kojim uprava preduzeća definiše ciljeve i način njihove realizacije, prati realizaciju i preduzima korektivne radnje u slučaju odstupanja. S druge strane, izvještavanje, u kontekstu najboljih pozitivnih praksi korporativnog upravljanja, ima za cilj unapređenje korporativnih odnosa i upravljačkih funkcija kroz praćenje realizacije planiranih aktivnosti.

Predstudijsko ispitivanje je identifikovalo i potvrdilo značajne rizike vezane za planiranje i izvještavanje u JP. Kašnjenja u donošenju planova poslovanja i izvještaja o poslovanju, značajna materijalna odstupanja u realizaciji planova bez preduzimanja odgovarajućih korektivnih aktivnosti, nedostajući elementi planova poslovanja i izvještaja o poslovanju, nedostaci segmentnih planova, nepostojanje metodoloških uputstava, priručnika, smjernica (u daljem tekstu: metodologija) i interne regulative za planiranje i izvještavanje, samo su najbitniji od njih. Iz navedenog je jasno da postoji izražen rizik od neefikasnosti procesa planiranja i izvještavanja u JP.

1.2. Cilj revizije i revizorska pitanja

Revizijski problem koji će se istraživati u glavnoj studiji definisan je kao efikasnost poslovnog planiranja i izvještavanja u JP.

Pristup u ovoj reviziji je bio kombinovan, odnosno revizorski tim je ispitivao identifikovani revizijski problem, njegove uzroke i posljedice (pristup usmjeren na problem), kao i rezultate provedenih aktivnosti (pristup usmjeren na rezultate).

Cilj ove revizije je bio da ispita da li JP efikasno provode procese poslovnog planiranja i izvještavanja.

Osnovno revizijsko pitanje na koje se traži odgovor u ovoj reviziji učinka je:

Da li se proces poslovnog planiranja i izvještavanja u JP organizuje i provodi na efikasan način?

Da bi se dobio odgovor na osnovno revizijsko pitanje, ključna revizijska pitanja su:

1. Da li se proces poslovnog planiranja u JP organizuje i provodi na efikasan način?
2. Da li se proces poslovnog izvještavanja u JP organizuje i provodi na efikasan način?

⁴ <https://vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Premijer/Media/Vijesti/Pages/Ekspoze-predsjednika-Vlade-Republike-Srpske-Radovana-Viskovic.aspx> (pristupljeno 15.06.2020.godine); Program ekonomskih reformi RS za period 2019-2021. godine

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

1.3. Dizajn i metodološki okvir

1.3.1. Obim revizije i ograničenja

Ova revizija se tokom glavne studije bavila procesima poslovnog planiranja i izvještavanja u JP. Revizija je obuhvatila aktivnosti JP vezane za poslovno planiranje i izvještavanje, uključujući i izvještavanje o realizaciji plana poslovanja, sa fokusom na poboljšanje funkcije poslovnog planiranja. Revizija je svoja ispitivanja efikasnosti planiranja i izvještavanja bazirala na aktivnostima JP, organa JP (Uprava preduzeća, Nadzorni odbor, Skupština preduzeća), uključujući i Odbor za reviziju.

Revizijom su obuhvaćena JP iz uzorka koja čine isključivo preduzeća od republičkog značaja. Uglavnom je riječ o preduzećima iz kategorije velikih preduzeća, izabrana prema kriterijumima:

- veličine (broj zaposlenih, visina prihoda i vrijednost imovine),
- pripadnosti različitim djelatnostima,
- mogućnosti poređenja planova i realizacije planova.

Ovom revizijom učinka obuhvaćena su sledeća JP: Aerodromi Republike Srpske a.d. Banja Luka, Autoputevi Republike Srpske d.o.o. Banja Luka, Pošte Srpske a.d. Banja Luka, ZP Elektrokrajina a.d. Banja Luka, ZP Elektro-Hercegovina a.d. Trebinje i MH Elektroprivreda Republike Srpske a.d. Trebinje.

Nalazi i zaključci revizije zasnovani na uzorku izabranom prema datim kriterijima trebalo bi da odražavaju stanje i u ostalim JP u RS, te bi date preporuke mogle biti primjenjive i na druga JP uključujući i preduzeća u nadležnosti jedinica lokalnih samouprava.

Revizija je ispitivala planiranje i izvještavanje u JP u periodu od 5 godina, i to od 2016 - 2020. godine. U 2020. godini je ispitivan samo proces poslovnog planiranja, jer je revizija okončana prije izvještaja o poslovanju JP za 2020. godinu.

JP iz revizijskog uzorka karakteriše načelo stalnosti poslovanja tako da je omogućeno kontinuirano petogodišnje praćenje procesa planiranja i izvještavanja. Posmatrani period karakteriše nepromijenjen pravni okvir koji se odnosi na organizaciju, funkcionisanje i upravljanje JP, tako da je minimiziran uticaj pravno-regulatornog rizika na rezultate revizije.

Utvrđeni obim revizije je omogućio da se ispita proces poslovnog planiranja i izvještavanja u JP, aktivnosti JP tokom planiranja i izvještavanja, te da se identifikuju nedostaci i daju preporuke za moguća poboljšanja navedenih procesa.

1.3.2. Izvori revizijskih dokaza

U svrhu dobijanja odgovora na postavljena revizijska pitanja potrebni podaci, informacije i dokumenta prikupljeni su od JP i IRB RS.

Neposredni izvori podataka za provođenje ove revizije u JP obuhvaćenim revizijom su:

- strateško-razvojni dokumenti i politike (strategije, strateški planovi razvoja, poslovne politike),
- zakonska i podzakonska akta vezana za rad JP,
- standardi korporativnog upravljanja i drugi profesionalni standardi,
- metodološki priručnici, uputstva i smjernice,
- interni akti JP (statut, pravilnici, poslovnici, odluke)
- trogodišnji i godišnji planovi poslovanja uključujući i rebalansirane planove,
- izvještaji o poslovanju, izvještaji o realizaciji planova, izvještaji o tekućem monitoringu,
- finansijski izvještaji i izvještaji o reviziji finansijskih izvještaja,
- materijali, zapisnici, zaključci i odluke sa sastanaka uprave, odbora za reviziju, nadzornog odbora i skupštine preduzeća,
- istraživanja međunarodnih finansijskih organizacija i drugih organizacija vezanih za efikasnost JP.

Pored navedenih izvora podataka u JP, revizorski tim je koristio i druge relevantne izvore, kao što su: naučna i stručna literatura, internet prezentacije, saopštenja za javnost i slično. U predstudijskom ispitivanju revizorski tim je obavio radno-konsultativne sastanke u Ministarstvu energetike i rudarstva i Ministarstvu saobraćaja i veza u Vladi Republike Srpske, radi sagledavanja uloge ministarstava i njihovog viđenja poslovanja JP.

1.3.3. Metode prikupljanja i analize revizijskih dokaza

Metode prikupljanja podataka u ovoj reviziji su brojne i raznovrsne, zavisno od revizijskog pitanja, ali i vrste podataka i informacija koje su prikupljane. Potrebni podaci i informacije u ovoj reviziji prikupljeni su primjenom sljedećih metoda:

- proučavanjem pravne regulative (zakonskih i podzakonskih propisa),
- proučavanjem i analizom dostupnih politika, strateških i operativnih planova, programa, rebalansa, izvještaja i informacija,
- pregledom i inspekcijom dokumentacije,
- mapiranjem postupaka i procedura planiranja i izvještavanja u JP,
- intervjuima,
- upitnikom,
- studijima slučaja i
- proučavanjem publikacija, studija i istraživanja o JP.

Analiza i vrednovanje prikupljenih podataka i informacija izvršena je primjenom metoda kompatibilnih sa karakterom predmeta revizije – revizijskog problema i vrstama prikupljenih podataka i informacija. Analiza i vrednovanje prikupljenih podataka vršila se primjenom sljedećih metoda:

- analizom sadržaja dokumentacije, intervju a i upitnika,
- metodom analize i sinteze,
- metodama finansijske analize,
- metodom analize studija slučaja,
- analitičko-deduktivnim metodama,
- analitičkim postupcima i
- komparativnim metodama.

Utvrđivanjem i primjenom navedenog obima revizije, izvora i načina prikupljanja potrebnih podataka i informacija i njihovom analizom pribavljeni su dovoljni, relevantni i pouzdani revizijski dokazi, te korišćenjem definisanih kriterijuma formirani nalazi i zaključci revizije.

1.3.4. Kriterijumi revizije

Kriterijumi za ocjenu su bili različiti, u zavisnosti od revizijskog pitanja. Bazirani su na opštim zahtjevima regulatornog okvira i u skladu sa dobrim praksama korporativnog upravljanja koje čine:

- metodološki okvir za poslovno planiranje i izvještavanje u JP je uspostavljen i njegovom primjenom se obezbjeđuje efikasno poslovno planiranje i izvještavanje,
- trogodišnji planovi poslovanja usklađeni su sa strategijama, strateško-razvojnim dokumentima i poslovnim politikama, godišnji planovi poslovanja usklađeni su sa trogodišnjim planovima poslovanja, godišnji segmentni planovi usklađeni su sa godišnjim planom poslovanja,
- planovi poslovanja u JP se usvajaju pravovremeno, sa jasno definisanim ciljevima, mjerama, aktivnostima i resursima za njihovo efikasno provođenje;
- uspostavljen je funkcionalan sistem monitoringa provođenja planova poslovanja u JP, sa definisanim procedurama postupanja u slučaju odstupanja od plana,
- izvještaji o realizaciji plana poslovanja sadrže informacije neophodne za praćenje uspješnosti planiranja i realizacije planova;

- izvještaji o realizaciji plana poslovanja u JP se koriste za poboljšanje planiranja u narednim planskim ciklusima.

1.4. Sadržaj i struktura izvještaja

Izvještaj revizije učinka strukturiran je u pet odvojenih, ali međusobno povezanih poglavlja. U prvom, uvodnom poglavlju, predstavljeni su opšti motivi, razlozi i indikatori za planiranje i provođenje ove revizije učinka, dizajn i metodološki okvir revizije učinka.

U drugom poglavlju opisan je predmet revizije, odnosno procesi planiranja i izvještavanja u JP, ali i proces monitoringa u svrhu mjerenja efikasnosti procesa planiranja u kontekstu izvještavanja i donošenja odluka.

U trećem poglavlju prezentovani su nalazi revizije koji daju odgovore na revizijska pitanja, a koji su zasnovani na relevantnim, dovoljnim i pouzdanim revizijskim dokazima.

U četvrtom poglavlju prezentovani su zaključci revizije zasnovani na nalazima revizije koji su podržani revizijskim dokazima.

U petom poglavlju prezentovane su preporuke revizije koje proizilaze iz nalaza i zaključaka revizije. Preporuke su osmišljene i prezentovane u skladu sa ulogama, nadležnostima i odgovornostima u upravljanju JP, a čije provođenje bi trebalo da obezbijedi efikasnije planiranje i izvještavanje u JP.

Izvještaj sadrži i priloge koji omogućavaju bolje razumijevanje nalaza, zaključaka i preporuka ove revizije učinka.

2. OPIS PREDMETA REVIZIJE

2.1. Opis predmeta revizije

U savremenim uslovima poslovanja, koje karakteriše kompleksnost, dinamičnost i neizvjesnost, planiranje i izvještavanje postaju sve značajniji poslovni procesi, odnosno alati kojima se upravlja preduzećem u cilju stvaranja dodatne vrijednosti, rasta i razvoja. Poslovno planiranje predstavlja prvu i osnovnu fazu upravljačkog procesa kojom se sagledava postojeće stanje, definišu ciljevi poslovanja i način njihove realizacije, prati realizacija a u slučaju odstupanja preduzimaju korektivne radnje. Proces planiranja zahtijeva detaljnu analizu kompleksnog poslovnog okruženja kao i mogućnosti preduzeća da na najbolji mogući način poboljša svoje poslovanje. Svrha je da se na što efikasniji način planira korišćenje raspoloživih, odnosno potrebnih resursa, kako bi se poboljšala efikasnost poslovanja preduzeća. Efikasnim procesom planiranja definišu se i koordiniraju pravila ponašanja svih uključenih u poslovne aktivnosti preduzeća, postavljaju se kriteriji i standardi učinkovitosti, smanjuju se poslovni rizici i razvijaju upravljačke funkcije. Odsustvo planiranja ili neefikasno planiranje u preduzećima rezultira poslovnom nesigurnošću, rasipanjem resursa i lošim poslovnim odlukama, što dalje utiče na smanjenje efikasnosti i efektivnost poslovanja. S druge strane, izvještavanje, u kontekstu najboljih praksi korporativnog upravljanja, ima za cilj unapređenje korporativnih odnosa i upravljačkih funkcija kroz praćenje realizacije planiranih aktivnosti.

Planiranje i izvještavanje su procesi u koje su, na direktan ili indirektan način, uključene sve organizacione cjeline jednog preduzeća i koji obuhvataju sve segmente poslovanja. JP u RS dužna su da prilikom izrade poslovnog plana vode računa o minimalnim zahtjevima u smislu sadržaja i strukture planova, a koji su propisani Zakonom o javnim preduzećima. Prilikom izrade izvještaja o poslovanju, JP su dužna da se pridržavaju sadržaja, strukture i termina usvajanja izvještaja definisanih Zakonom o računovodstvu i reviziji Republike Srpske. Takođe, JP su dužna da u svom radu primjenjuju Standarde korporativnog upravljanja ili da objasne zašto ih ne primjenjuju.

2.2. Pravna regulativa karakteristična za oblast

Poslovanje i upravljanje JP, organi preduzeća i interni postupci propisani su Zakonom o javnim preduzećima. Ovim zakonom JP se obavezuju na donošenje trogodišnjih planova i njihovo revidiranje, u skladu sa identifikovanim odstupanjima i potrebama. Na taj način se dolazi do godišnjeg, operativnog plana poslovanja koji predstavlja osnovu za rad JP. Istim zakonom propisan je minimalan sadržaj planova poslovanja, osnovna transparentnost u smislu da JP „informacije o svojoj finansijskoj i organizacionoj strukturi učine dostupnim javnosti, posredstvom internet stranice preduzeća ili na drugi adekvatan način“, kao i nadležnosti organa preduzeća. Takođe, definisano je da se za sva pitanja koja nisu propisana ovim zakonom primjenjuju odredbe Zakona o privrednim društvima.

Zakon o računovodstvu i reviziji Republike Srpske i Zakon o privrednim društvima obavezuju sva pravna lica na izradu godišnjih izvještaja o poslovanju, jasno definišući sadržaj i način objavljivanja.

Pored navedenih zakonskih propisa JP u postupku donošenja i usvajanja planova i izvještaja o poslovanju rukovode se i Standardima korporativnog upravljanja. Uloge pojedinih organa preduzeća u procesu izrade i usvajanja planova poslovanja i izvještaja o poslovanju definisane su internim aktima JP, kao što su osnivački akti, poslovnici o radu i drugi.

2.3. Uloge, nadležnosti i odgovornosti institucija

Funkcije poslovnog planiranja i izvještavanja u JP propisane su važećim zakonskim okvirom i internim aktima JP čime su jasno definisane institucionalne uloge, nadležnosti i odgovornosti.

Prije svega, naglašena je uloga Vlade RS, naročito u JP koja su Odlukom Vlade RS proglašena za preduzeća od posebnog interesa. U navedenim JP koja su potpuno u vlasništvu RS Vlada RS vrši funkciju skupštine preduzeća, dok u ostalim JP gdje RS ima udio, Vlada RS vlasnička prava ostvaruje putem učešća predstavnika akcijskog kapitala u radu skupštine akcionara. Aktivnosti korporativnog upravljanja koje sprovodi IRB RS imaju za cilj zaštitu interesa Akcijskog fonda Republike Srpske i Fonda za restituciju Republike Srpske u društvima kapitala u kojima ovi fondovi imaju vlasnički udio. Korporativno upravljanje vrši se posredstvom ovlaštenih predstavnika u društvima kapitala, koje imenuje Vlada RS i koji aktivno učestvuju u radu skupština akcionara. U cilju zaštite interesa RS u društvima kapitala, IRB RS predstavnicima akcijskog kapitala daje preporuke za glasanje na sjednicama skupština akcionara. Nakon održane skupštine akcionara, predstavnici akcijskog kapitala su dužni da dostave izvještaj o postupanju, kojim obavještavaju IRB RS da li su glasali u skladu sa dostavljenim preporukama, ili razloge zbog kojih su eventualno odstupili od preporuka IRB RS.

APIF je nadležna, između ostalog, da pruža usluge registracije i kontrole finansijskih izvještaja svih privrednih subjekata. U skladu sa zakonskim odredbama, a u kontekstu predmeta ove revizije, APIF obavlja sljedeće poslove:

- uspostavlja i vodi Registar godišnjih izvještaja o poslovanju;
- uspostavlja i vodi Registar finansijskih izvještaja, kao centralni izvor informacija o imovinskom, prinosnom i finansijskom položaju pravnih lica i preduzetnika, obveznika predaje finansijskih izvještaja;
- uspostavlja i vodi registar obveznika podnosioca finansijskih izvještaja;
- vrši prijem, kontrolu i obradu finansijskih izvještaja obveznika, arhivira i upravlja bazom podataka i izrađuje analize i informacije.

Za izradu i donošenje planova poslovanja i izvještaja o poslovanju zaduženi su organi preduzeća, a svaki od njih ima svoje uloge, nadležnosti i odgovornosti propisane Zakonom o javnim preduzećima, Standardima korporativnog upravljanja i internim aktima preduzeća, kako slijedi:

Skupština JP je nadležna da donosi poslovnik o svom radu i druge poslovne akte u skladu sa zakonom, donosi etički kodeks, donosi plan poslovanja i revidirani plan poslovanja, donosi program investicija za planski period, imenuje i razrješava nadzorni odbor, imenuje i razrješava odbor za reviziju, odlučuje o trajnoj poslovnoj saradnji i povezivanju sa drugim preduzećima, odlučuje o raspodjeli godišnje dobiti i pokriću gubitaka, odlučuje o povećanju i smanjenju osnovnog kapitala, odlučuje o osnivanju novih preduzeća, odlučuje o formiranju poslovne jedinice, odlučuje o statusnim promjenama, promjeni pravne forme i prestanku JP, odlučuje o sticanju, prodaji, davanju u zakup, zalaganju ili drugom raspolaganju imovinom velike vrijednosti, u skladu sa Zakonom o privrednim društvima i odlučuje o drugim pitanjima u skladu sa zakonom i statutom preduzeća.

Nadzorni odbor JP nadzire rad uprave, predlaže statut, etički kodeks i druge akte skupštini preduzeća, donosi smjernice o nabavci i vrši nadzor nad njihovim sprovođenjem, odobrava preporuke odbora za reviziju o raspodjeli dobiti, donosi odluke o investiranju u skladu sa zakonom i statutom, utvrđuje prijedlog odluka skupštine JP i vrši kontrolu sprovođenja usvojenih odluka i obavlja i druge poslove utvrđene zakonom, statutom i aktima preduzeća. Osim toga, nadzorni odbori su nadležni za donošenje odluke o prihvatanju standarda korporativnog upravljanja.

Uprava JP je nadležna za izvještavanje nadzornog odbora na zahtjev nadzornog odbora, izradu i nadgledanje realizacije planova poslovanja, predlaganje i sprovođenje smjernica o nabavci te sprovođenje važećih propisa, utvrđivanje prijedloga o raspodjeli dobiti i pokriću gubitka, zapošljavanje i otpuštanje zaposlenih u skladu sa postupcima utvrđenim aktima preduzeća i važećim zakonima, davanje prijedloga nadzornom odboru o investicionim odlukama u skladu sa važećim zakonima o investicijama i druge poslove utvrđene zakonom, statutom i aktima preduzeća.

Odbor za reviziju JP, iako prema Zakonu o javnim preduzećima nije ubrojan u organe preduzeća, ima značajnu ulogu i nadležnosti, pa je revizija posmatrala njihov rad zajedno sa drugim organima preduzeća. Odbor za reviziju JP razmatra godišnju studiju rizika i plan revizije u kojima su prikazane pojedinosti u pogledu rizičnih područja i revizija koje će se izvršiti te osigurava da prijavljena pitanja budu bez odlaganja i na odgovarajući način korigovana, razmatra studiju rizika iz prethodnog stava i plan revizije u sporazumu sa glavnim revizorom po pitanju obrade, osigurava da odjeljenje za internu reviziju izvrši svoj posao u skladu sa planom revizije, osigurava da interne kontrole preduzeća budu adekvatne i da funkcionišu kako je predviđeno, osigurava da odjeljenje za internu reviziju obavlja svoje obaveze u skladu sa međunarodnim revizijskim standardima, razmatra izvještaje odjeljenja interne revizije i daje preporuke po izvještajima o reviziji, izvještava skupštinu JP o računovodstvu, izvještajima i finansijskom poslovanju JP i njegovih povezanih preduzeća, izjašnjava se o prijedlogu odluke o raspodjeli dobiti koju usvaja skupština JP i izvještava o usklađenosti poslovanja JP sa zakonskim i drugim regulatornim zahtjevima.

3. NALAZI

3.1. Efikasnost procesa poslovnog planiranja u javnim preduzećima

3.1.1. Proces poslovnog planiranja u JP

Nalazi revizije pokazuju da planovi poslovanja JP obuhvaćenih revizijskim ispitivanjem, u posmatranom periodu od 2016. do 2020. godine, nisu sadržavali sve segmente poslovnog plana bitne za odlučivanje i upravljanje, a kako je to definisano Zakonom o javnim preduzećima.

U odgovoru na upitnik GSRJS RS (Grafikon 1.) tri JP su se izjasnila da njihovi planovi sadrže sve segmente poslovnog plana propisane Zakonom o javnim preduzećima, dok su tri JP konstatovala nedostatnost svojih planova poslovanja. Međutim, uvidom u dostavljenu dokumentaciju (Grafikon 2.) revizija se uvjerila da planovi poslovanja nisu kompletni, te da svi planovi JP sadrže samo sljedeće elemente:

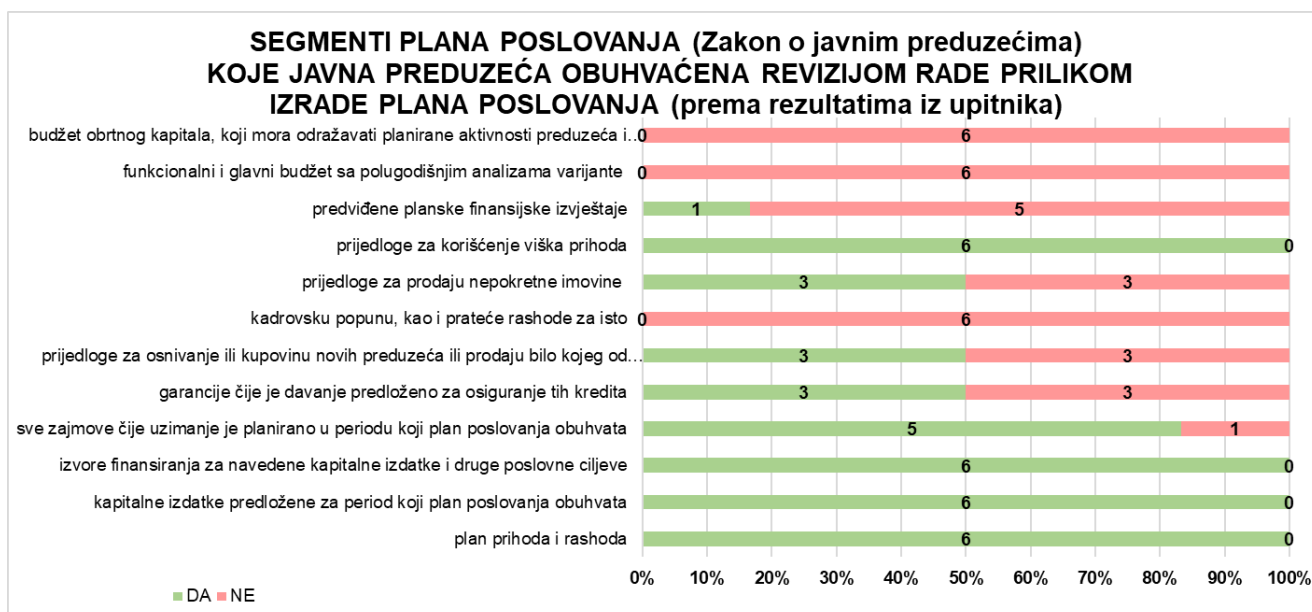
- plan prihoda i rashoda,
- kapitalne izdatke predložene za period koji plan poslovanja obuhvata.

Revizijom je utvrđeno da su planovi JP nepotpuni jer ne sadrže segmente koji se odnose na:

- funkcionalni i glavni budžet sa polugodišnjim analizama varijante,
- budžet obrtnog kapitala, koji mora odražavati planirane aktivnosti preduzeća, i sa njima povezane prihode i troškove,
- prijedloge za korišćenje viška prihoda,
- prijedloge za prodaju nepokretne imovine,
- prijedloge za osnivanje/kupovinu novih preduzeća ili prodaju postojećih,
- navedene garancije kao osiguranje planiranih kredita

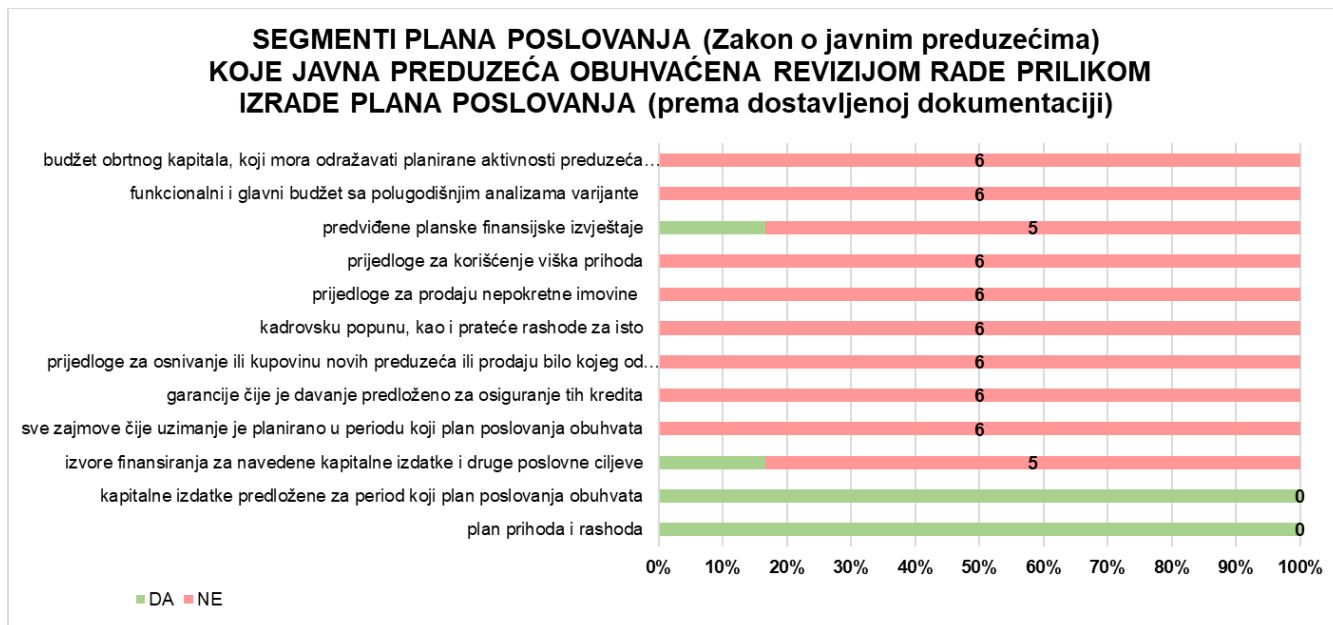
Pored toga, većina planova poslovanja JP ne sadrži predviđene finansijske planove u formi finansijskih izvještaja (planski bilans stanja, planski bilans novčanih tokova) ni navedene izvore finansiranja planiranih kapitalnih ulaganja.

Grafikon 1. Segmenti plana poslovanja (Zakon o javnim preduzećima) koje JP obuhvaćena revizijom rade prilikom izrade plana poslovanja (rezultati Upitnika)



Izvor: Upitnik – JP obuhvaćena revizijom

Grafikon 2. Segmenti plana poslovanja (Zakon o javnim preduzećima) koje JP obuhvaćena revizijom rade prilikom izrade plana poslovanja (prema dostavljenoj dokumentaciji)



Izvor: Planovi poslovanja JP obuhvaćena revizijom

Revizija je obavila intervjue sa predstavnicima JP pri čemu se uvjerila da ispitanici, iako poznaju zakonske odredbe prilikom izrade plana poslovanja, u isti nisu uključivali sve zakonom predviđene segmente plana poslovanja. Smatraju da su osnovni razlozi ovakve prakse:

- neprepoznavanje nedostatka u samom procesu planiranja i upravljanja preduzećem,
- ni jedan od organa preduzeća nije insistirao da se rade svi zakonom predviđeni planski segmenti.

Analizirajući nadležnosti i rad svih organa preduzeća, revizija se uvjerila da je IRB RS, putem preporuka predstavnicima akcijskog kapitala za glasanje na skupštinama, ukazivala na nedostatke planova poslovanja JP. IRB RS je konstatovala brojne suštinske i tehničke nedostatke u materijalima prijedloga planova poslovanja JP. Najznačajnije primjedbe⁶ su ukazivale da:

- planovi poslovanja JP ne sadrže sve elemente propisane Zakonom o javnim preduzećima, a posebno planski bilans stanja i bilans novčanih tokova. Samo jedno JP je izrađivalo kompletan set planskih finansijskih izvještaja (planski bilans stanja, planski bilans uspjeha, planski bilans novčanih tokova), dok je jedno JP počelo izrađivati planski bilans stanja, ali bez komentara pojedinih pozicija i uporednih podataka,
- nedostaju uporedni pokazatelji za praćenje trendova (prethodna godina, plan, rebalans plana poslovanja),
- se planira gubitak iz poslovne aktivnosti, ukupni rezultat se prikazuje pozitivnim zahvaljujući obračunu kamata koje se naknadno otpisuju ili promjenama na imovini,
- je plan kadrova u suprotnosti sa mjerama za izvršenje plana, pri čemu se predviđa rast broja zaposlenih uprkos zaključcima Vlade RS i ranijim analizama koje pokazuju da već postoji višak zaposlenih,

⁶ Preporuke za glasanje predstavnicima državnog kapitala u javnim preduzećima obuhvaćenim revizijskim ispitivanjem u periodu 2016-2020, IRB RS

- planovi ne sadrže podatke potrebne za procjenu likvidnosti JP, a u planovima gdje su ti podaci prikazani koeficijenti likvidnosti su nepovoljni, bez ponuđenog akcionog plana kako da se prevaziđu problemi likvidnosti,
- odnos stope rasta prihoda i rashoda, planski poslovni rezultat čini nepovoljnijim (planira se brži rast rashoda od rasta prihoda).

Uočeni nedostaci se ponavljaju iz godine u godinu, a JP nisu preduzimala aktivnosti da ih eliminišu. Neki od navedenih nedostataka u planu poslovanja su toliko značajni da IRB RS za jedno JP kroz preporuke nije bila saglasna sa prijedlogom plana poslovanja od 2018. godine, ostavljajući na volju vlasniku usvajanje takvog plana poslovanja. Izostavljanje segmenata plana poslovanja, posebno planskog bilansa stanja, planskog bilansa novčanih tokova i budžeta obrtnog kapitala, za posljedicu su imali nedostatak mogućnosti da koriste ove alate kojima se upravlja finansijskim položajem preduzeća.

Bez planskog bilansa stanja JP su imala smanjene mogućnosti da sagledaju da li njihove poslovne aktivnosti u planskoj godini vode željenom stanju imovine, kapitala i obaveza preduzeća.

Bez planskog bilansa novčanih tokova JP su imala smanjene mogućnosti da imaju uvid u planiranu namjenu korišćenja gotovine, planirane prilive i odlive, dinamiku kretanja priliva i odliva i konačno izvore gotovine, a kao posljedicu imamo situaciju u kojoj organi preduzeća ne mogu sagledati sposobnost preduzeća da plati svoje obaveze, isplati dividende i identifikuje eventualne potrebe za angažovanjem eksternih izvora finansiranja.

Bez budžeta obrtnog kapitala JP su imala smanjene mogućnosti da pouzdano sagledaju prisutnost likvidne imovine u preduzeću. Izostavljajući zakonom predviđene segmente plana poslovanja, JP su vlasnicima kapitala umanjila mehanizme uvida u realnu sliku stanja i potreba JP, kao i procjenu budućeg poslovnog rezultata.

Što se tiče ostalih segmenata plana poslovanja koje JP nisu uključivala u svoje planove, treba napomenuti da većina JP nije ni imala poslovne događaje⁷ koji bi zahtijevali uključivanje ovih segmenata, ali to nisu naveli u samom dokumentu plana poslovanja.

U svrhu ispitivanja efikasnosti procesa planiranja revizija je putem upitnika istražila kako JP mjere uspješnost provođenja plana poslovanja. Pet od šest ispitivanih JP odgovorilo je da se efikasnost provođenja plana poslovanja mjeri stopom realizacije finansijskih planova, dok je jedno preduzeće odgovorilo da je mjera uspješnosti poslovnog plana stopa realizacije rebalansiranih finansijskih planova.

Na osnovu datih odgovora i analizom realizacije osnovnih planskih pozicija plana poslovanja, revizija se nije uvjerila u efikasnost procesa planiranja u posmatranim JP. Kao jedan od parametara, posmatran je bruto rezultat i stopa njegove realizacije što je prikazano na primjeru 2019. godine. Iz priložene tabele vidljivo je da realizacija bruto rezultata značajno odstupa od planskih, pa i od rebalansiranih veličina (osim u slučaju preduzeća čija realizacija bruto rezultata u potpunosti odgovara rebalansiranoj planskoj vrijednosti).

⁷ Planirane zajmove, planirane kredite pa time ni garancije za njihovo osiguranje, prijedloge za osnivanje / kupovinu novih preduzeća ili prodaju zavisnih društava, prijedloge za prodaju nepokretne imovine i slično.

Tabela 2. Realizacija planiranog bruto rezultata revidiranih JP za 2019. godinu

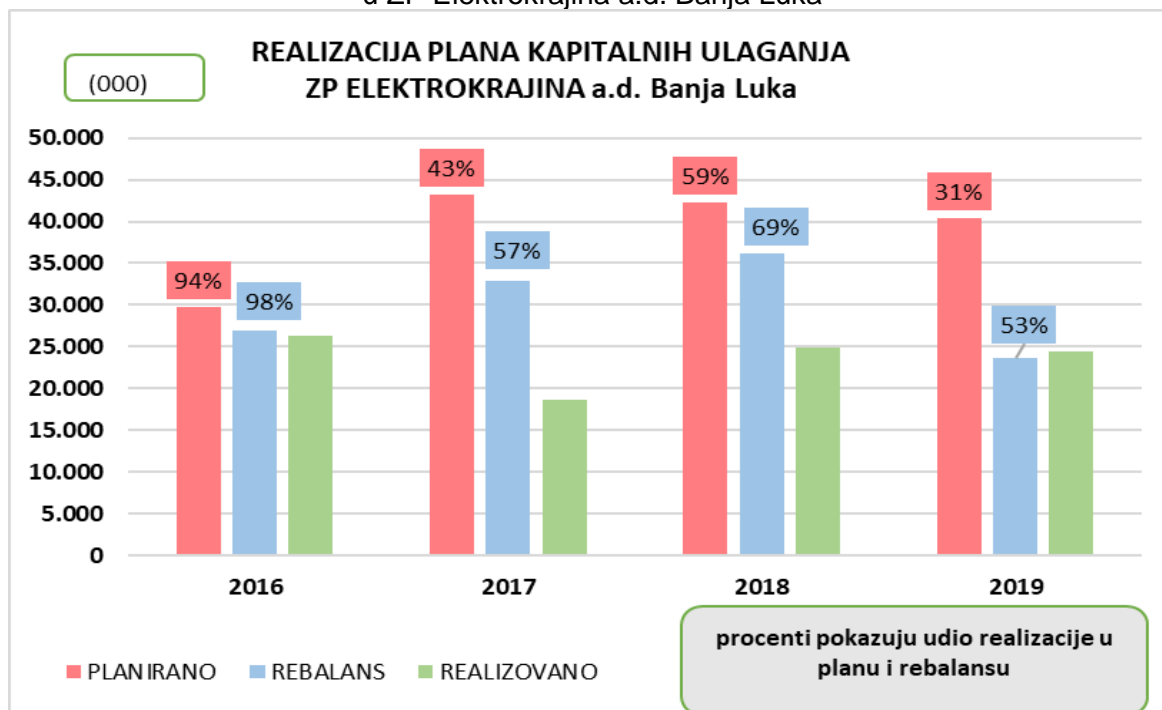
Bruto rezultat	2019		
	PLAN	REBALANS	REALIZACIJA
JP Aerodromi RS	17.000	-	12.188
JP Autoputevi RS	21.824.565	35.445.558	35.445.558
JP Pošte Srpske	177.154	-	921.852
MH Elektroprivreda	877.000	329.000	7.834.000
ZP Elektrokrajina	2.637.000	192.000	1.358.000
ZP Elektro-Hercegovina	109.000	110.000	337.000

Izvor: Planovi poslovanja, Rebalansi plana poslovanja i Izvještaji o poslovanju revidiranih JP⁸

Imajući u vidu materijalnost, te značaj investicione aktivnosti na rast i razvoj preduzeća, revizija je posmatrala i stopu realizacije plana kapitalnih ulaganja JP i uvjerio se u značajna odstupanja. Razlog tih odstupanja svakako leži u činjenici da neefikasno poslovno planiranje negativno utiče i na druge poslovne procese, a posebno procese nabavke, proizvodnje, proces investiranja i druge.

Kao primjer niske realizacije planiranih investicija priložena je studija slučaja koja prikazuje realizaciju plana kapitalnih ulaganja u ZP Elektrokrajina a.d. Banja Luka (Grafikon 3.)

Grafikon 3. Realizacije plana kapitalnih ulaganja u periodu 2016-2019. godine u ZP Elektrokrajina a.d. Banja Luka



Izvor: Planovi poslovanja, Rebalansi plana poslovanja Izvještaji o poslovanju ZP Elektrokrajina a.d. Banja Luka

⁸ MH Elektroprivreda Republike Srpske je dokumentovala i obrazložilo odstupanja između planiranog i ostvarenog bruto rezultata.

Ovako niska realizacija plana kapitalnih ulaganja posljedica je kašnjenja u donošenju i usvajanju plana poslovanja JP, ali i nedostataka samog plana (izvori finansiranja plana kapitalnih izdataka). S druge strane, niska realizacija plana kapitalnih ulaganja negativno je uticala na poslovanje preduzeća i sve druge segmente koji su zasnovani na pretpostavci da će se planirane investicije realizovati.

Izrada plana poslovanja u JP obuhvaćenim revizijskim ispitivanjem nije bila zasnovana na usvojenim metodologijama, kojima bi jasno bile definisane procedure i hodogrami, sadržaj, rokovi izrade i usvajanja i druge bitne proceduralne i suštinske karakteristike poslovnog planiranja.

Uvidom u dostavljenu dokumentaciju revizija se uvjerila da kod svih posmatranih JP ne postoji metodologija kojom su propisane procedure planiranja. Umjesto metodologije planiranja dio preduzeća koristio je „smjernice i terminski plan“ koji se donose pojedinačno za svaku godinu.⁹ Ovaj dokument je zasnovan na usvojenom elektroenergetskom bilansu i odlukama Regulatorne komisije za energetiku Republike Srpske o cijeni za krajnje potrošače, te kao takav daje dosta ulaznih parametara za izradu plana poslovanja. Kod ostalih JP, izrada poslovnog plana započinje odlukama uprave, koje ponekad nemaju zvaničan karakter.

Proces izrade plana poslovanja identičan je iz godine u godinu što za rezultat ima identične nedostatke u pojedinačnim planovima za svaku poslovnu godinu. Nedostatak usvojene metodologije planiranja uslovio je izostanak praktičnog i direktnog upoznavanja sa ciljevima i sadržajima procesa planiranja svih organizacionih jedinica JP. Posebno je izostalo podsticanje svih učesnika procesa planiranja na temeljitije proučavanje pojedinačnih poslovnih aktivnosti, eventualnih rizika, šansi, slabosti i snaga vezanih za poslovne aktivnosti, a sve u svrhu podizanja poslovne efikasnosti.

Tokom intervju za zaposlenima, operativno angažovanim na poslovima planiranja u JP, revizija se uvjerila da su i oni uvjerenja u opravdanost postojanja jasne metodologije poslovnog planiranja i njenog izuzetnog značaja za efikasnost samog procesa planiranja. Prema izjavama odgovornih lica, najčešće su kao razlozi za neusvajanje metodologije planiranja navode čekanje na organizacione promjene u preduzećima, kao i činjenicu da organi JP nisu imali primjedbe na prijedloge planova niti su ukazivali na njihove nedostatke. Potreba da se oblast poslovnog planiranja metodološki definiše i unaprijedi rezultirala je, u jednom JP obuhvaćenom revizijskim ispitivanjem, angažovanjem konsultanata čiji su zadaci, između ostalog:

- davanje preporuke za unapređenje poslovnog planiranja,
- analiza modela poslovnog i strateškog planiranja sa načinom izvještavanja i kontrole izvršenja planova,
- analiza finansijskog rezultata (bilans stanja, bilans uspjeha, bilans novčanih tokova),
- unapređenje izvještavanja i internih kontrola u izvršavanju poslovnih planova,
- prijedlog uvođenja prakse godišnjeg i kvartalnog izvještavanja menadžmenta preko ključnih pokazatelja performansi po djelatnostima i ZP.¹⁰

Ova aktivnost započeta je u 2020. godini i njena realizacija se očekuje u narednim godinama. Ostala JP iz uzorka nisu započela aktivnosti na donošenju metodološkog okvira za planiranje. U posmatranom periodu uobičajena praksa JP jeste da se planska dokumenta usvajaju u prvom, ponekad i u drugom kvartalu planske godine.¹¹ Ne postoje zakonom propisane odredbe kojima se definiše do kada se plan poslovanja mora usvojiti, ali je logično da se poslovanje planira za period koji predstoji a ne za vrijeme koje je proteklo. Slijedeći ovu logiku, nameće

⁹ MH Elektroprivreda Republike Srpske a.d. Trebinje i zavisna preduzeća

¹⁰ „Uputstvo o radu Komisije za praćenje realizacije Okvirnog ugovora (Sporazuma) ekonomskih i pravnih eksperata - konsultanata za investicione projekte“, MH Elektroprivreda Republike Srpske a.d. Trebinje

¹¹ Prilog 5, Tabele 18-23.

se teza da se takvom praksom poslovni resursi bespotrebno troše za planiranje za period koji je već protekao.

Kasno usvojeni planovi poslovanja su odlagali početak poslovnih aktivnosti u JP. Posebno je ovo izraženo kod investicionih aktivnosti, pa se tako za plan usvojen u prvom kvartalu planske godine procedura javnih nabavki pokreće tek u drugom kvartalu planske godine. Tokom provođenja ove revizije, revizija se nije bavila analizom postupaka javnih nabavki u JP, ali prema izjavama odgovornih lica u JP obuhvaćenim revizijom, procedure javnih nabavki su trajale i više od tri mjeseca, što je početak investicione aktivnosti u većini slučajeva pomjeralo za drugo polugodište. Osnovni razlozi za kašnjenje usvajanja planova poslovanja su bili kasno pokretanje procedure izrade plana kao i vrijeme potrebno da se organi preduzeća upoznaju i izjasne o predloženim materijalima. Osim toga, postoje različite prakse vezane za usvajanje i dobijanje odobrenja za pokretanje investicione aktivnosti JP.¹² Kod većine JP plan investicija se usvaja kao sastavni dio plana poslovanja a potom se, iako je plan investicija usvojen prije samog pokretanja investicione aktivnosti, uprava JP ponovo traži saglasnost nadzornog odbora za investicije veće od 100.000 KM i skupštine preduzeća za sve investicije veće od milion KM¹³.

Kašnjenje sa izradom plana poslovanja uslovljeno je nastojanjem JP da plan bude zasnovan na što realnijim ulaznim podacima za planiranje. Usljed toga, JP svoje procjene za izradu plana poslovanja baziraju na izvještaju nakon trećeg kvartala i procjenom za posljednji kvartal poslovne godine. Stoga se sa izradom poslovnog plana počinje tek u desetom mjesecu ili kasnije, pa prijedlozi planova nisu ni mogli biti upućeni organima preduzeća prije kraja godine. S obzirom na stalnost poslovanja JP i uglavnom iste poslovne aktivnosti iz godine u godinu, revizija se nije uvjerila da bi se mnogo izgubilo na kvalitetu procjena za izradu plana poslovanja ni da se sa procesima planiranja otpočinjalo ranije, odnosno prije izvještaja trećeg kvartala.

Uvidom u sistematizovana i popunjena radna mjesta u čijem opisu posla je rad na izradi plana poslovanja, revizija se uvjerila da većina JP nije dala adekvatan značaj ovim poslovima. Cjelokupni procesi planiranja, monitoringa i izvještavanja u JP obavljaju se u službama za plan i analizu, koje podatke za svoj rad crpe od svih ostalih organizacionih jedinica. S obzirom na kompleksnost poslova, protok informacija i veličinu JP, revizija je utvrdila da u nekim JP kadrovska popunjenost ili nije dovoljna ili zaposleni na ovim poslovima nemaju zadovoljavajuće kompetencije za kvalitetno obavljanje ovih poslova. Odgovorna lica iz JP tokom intervjua sa revizijom su iskazala zadovoljstvo organizacijom funkcije plana i analize, uz napomenu da imaju problem sa postizanjem kvaliteta i ažurnosti obavljanja ovih poslova u situacijama kada se istovremeno rade plan, rebalans i izvještaj o poslovanju, što je često slučaj.

Pored toga, JP ne posjeduju i ne koriste aplikativnu podršku za izradu plana poslovanja.¹⁴ Sve navedeno je uticalo na vrijeme izrade plana poslovanja i posljedično na vrijeme usvajanja planova poslovanja.

JP prijedloge plana poslovanja obično imaju završene krajem decembra, kada ih upućuju na izjašnjavanje odborima za reviziju i nadzornim odborima. Nadzorni odbori planove upućuju skupštinama JP na usvajanje najčešće kada se već uđe u plansku godinu, a ostatak vremena se izgubi zbog rokova koji moraju proteći od zakazivanja skupštine do njenog održavanja, bilo

¹² Prilog 7.

¹³ Izuzetak je JP Pošte Srpske a.d. Banja Luka, gdje se plan kapitalnih ulaganja usvaja kao poseban dokument. Osim toga, prema obrazloženju odgovornih lica, ovo JP po usvajanju plana kapitalnih ulaganja nije u obavezi da traži saglasnost za pokretanje investicione aktivnosti od Skupštine akcionara, već tu saglasnost dobija isključivo od svog Nadzornog odbora.

¹⁴ Izuzetak MH Elektroprivreda Republike Srpske a.d. Trebinje koji koriste softversko rješenje za izradu plana poslovanja, praćenje realizacije planova i izvještavanje - Systems Applications and Products in Data Processing – SAP

da je u pitanju skupština akcionara ili sjednica Vlade RS za ona JP u kojima Vlada RS obavlja ulogu skupštine preduzeća.

Kompleksna upravljačka struktura kao otežavajuća okolnost naročito dolazi do izražaja kada su u pitanju JP složene organizacije, odnosno JP koja u svom sastavu imaju ZP. U ovim slučajevima nakon usvajanja konsolidovanog plana poslovanja cijeli proces se ponavlja u ZP (uprava – odbor za reviziju – nadzorni odbor – skupština JP), iako je jasno da plan poslovanja ZP ne može pretrpiti izmjene nakon što je kao dio poslovnog plana MP već usvojen. Ovakva praksa se obrazlaže zakonskim odredbama koje štite prava malih akcionara, ali praksa pokazuje da se na ovaj način samo gubi vrijeme jer se planovi poslovanja u ZP usvajaju ili krajem prvog ili u drugom kvartalu planske godine, što ima negativan uticaj na njihovu poslovnu efikasnost, što je već opisano u prethodnim nalazima.

Uprkos dugotrajnim procedurama razmatranja i usvajanja planova poslovanja JP, one nisu rezultirale poboljšanjem kvaliteta poslovnih planova. Analizom zapisnika sa sjednica nadzornih odbora, odbora za reviziju i skupština akcionara, poslovnika o radu ovih organa preduzeća i usvojenih planova poslovanja, evidentno je da ovi organi preduzeća nisu značajnije uticali na kvalitet planskih dokumenata JP. Pregledom navedene dokumentacije ne može se utvrditi da su se organi preduzeća upuštali u analizu procesa i dokumenata vezanih za planove poslovanja i izvještaje o poslovanju JP, čak ni u dijelu usklađenosti sa zakonima, iako im je to jedna od osnovnih uloga. Odbori za reviziju i nadzorni odbori uglavnom su bili saglasni sa predloženim materijalima planova poslovanja, najčešće uz isticanje povjerenja organu koji je njima prosljedio dokument (odbori za reviziju su isticali da je plan prijedlog uprave, a nadzorni odbori da je plan odobrio odbor za reviziju). Rijetke primjedbe odbora za reviziju i nadzornih odbora JP svodile su se uglavnom na ispravke tehničkih grešaka, isticanje primjedbi na pojedinačne stavke ili nejasnoće u predloženim planovima poslovanja, ali bez insistiranja da se istaknute primjedbe uvažavaju i prijedlozi dokumenata izmijenjene u skladu sa njima. Iz navedenog proizilazi da se rad odbora fokusira na administrativno postupanje sa planskim i izvještajnim dokumentima JP.

Predstavnici akcijskog kapitala skoro da i nisu imali primjedbi niti prijedloga za unapređenje planskih procesa i dokumenata, niti su u potrebnoj i značajnijoj mjeri ukazivali na nedostatke istih. Samo u jednom slučaju predstavnik akcijskog kapitala je iskoristio analize IRB RS i tražio da se u planska dokumenta uvrste projektovani bilans stanja i bilans novčanih tokova. Međutim, nije ispraćeno da li su istaknuti zahtjevi provedeni i ništa od primjedbi nije uvršteno u planska dokumenta u narednom periodu.

3.1.2. Usklađenost planova sa strateškim i razvojnim dokumentima

U posmatranom periodu JP su nastojala da usklade svoje trogodišnje i godišnje planove sa resornim strategijama, ali oni nisu pratili predviđenu dinamiku akcionih planova njihovih strateških dokumenata.

Evidentno je da se planovi za pojedine investicione aktivnosti, protežu kroz planove poslovanja i po nekoliko planskih ciklusa.¹⁵ Kako izgleda provođenje strateških ciljeva kroz planove JP prikazaćemo studijom slučaja na primjeru JP Autoputevi RS d.o.o. Banja Luka.

¹⁵ Prilog 6, Tabele 25-27.

JP Autoputevi RS d.o.o. Banja Luka u procesu planiranja svojih trogodišnjih i godišnjih planova poslovanja, kao strateški dokument, koristilo je Strategiju razvoja javnih puteva u RS za period 2016 - 2025. godine.

Uvidom u Akcioni plan ove strategije i pojedinačne planove poslovanja ovog preduzeća, primjećeno je da se većina planiranih investicionih ulaganja ponavljaju iz godine u godinu, što govori da nije došlo do planirane realizacije investicionih aktivnosti iz prethodnih planskih perioda:

Od dvanaest planiranih investicionih projekata (u periodu 2016-2019):

- jedan projekat je završen,
- jedan projekat je u završnoj fazi sa kašnjenjem od dvije godine
- sedam projekata je u fazi pregovora pri čemu do izrade ovog izvještaja nije bilo značajnih pomjeranja
- za tri projekta ništa nije urađeno (aktivnosti planirane od 2016. godine).

Upravo ovako niska realizacija planova strateškog karaktera, jedan je od osnovnih pokazatelja neefikasnog planiranja i na srednjoročnom i na godišnjem nivou. Na ovaj način rezervišu se potencijalno raspoloživa sredstva, čime drugi projekti ostaju uskraćeni za realizaciju a sredstva neiskorišćena pri čemu se zanemaruje činjenica da neiskorišćena sredstva imaju svoju cijenu.

Iz obrazloženja nerealizovanih pozicija može se zaključiti da strateški projekti planiraju bez poznavanja osnovnih parametara (mogućnost pribavljanja potrebne dokumentacije, način finansiranja projekta i slično) što je jedan od osnovnih razloga neusaglašenosti planova poslovanja sa strateškim dokumentima.

Veći dio JP posluje u uslovima gdje su strateškim dokumentima određeni pravci njihovog razvoja, ali to nije pravilo¹⁶. Komparirajući prioritete iz aktuelnih strategija¹⁷ i planova poslovanja JP čije oblasti su pokrivene strateškim dokumentima, revizija se uvjerila da se strateški ciljevi pokušavaju operacionalizovati srednjoročnim planovima i godišnjim planom. Međutim, do same realizacije vrlo često ne dolazi. Kao razlozi navode se mnogobrojni problemi u samom poslovanju, kao što su:

- neriješeni imovinski odnosi (planira se investicija bez završene procedure eksproprijacije zemljišta),
- nedostatak izvora finansiranja (planirana sredstva za investicione projekte nisu bila operativno dostupna),
- kasno usvajanje planova poslovanja (prolongiranje početka investicione aktivnosti),
- procedura nabavke koja može trajati i po nekoliko mjeseci i slično.

U značajnom broju JP nije postojala konzistentnost¹⁸ u planiranju, odnosno planske vrijednosti na pojedinačnim pozicijama za jednu godinu u tri ciklusa planiranja su značajno odstupala.

¹⁶ JP Aerodromi RS a.d. Banja Luka nema strateški dokument, a svoje trogodišnje i godišnje planove poslovanja rade u skladu sa dokumentom koji definiše tehničke zahtjeve za funkcionisanje ovog preduzeća - „Master plan Aerodroma Banja Luka za period 2017-2030. godine“.

JP Pošte Srpske a.d. Banja Luka nema strateških dokumenata pa se prilikom izrade planova poslovanja vodi računa o poštovanju Zakona o poštanskim uslugama RS i Zakona o poštama BiH.

¹⁷ Strategija razvoja javnih puteva u Republici Srpskoj za period 2016 - 2025. godine i Strategija razvoja energetike Republike Srpske do 2035. godine

¹⁸ Prilog 4, Tabele 12-17.

Ova odstupanja nisu se javljala pod uticajem vanrednih okolnosti ili elementarnih nepogoda, već isključivo kao posljedica postojećeg načina planiranja, koje se ne zasniva na istraživanju tržišta, niti na analizama internih karakteristika preduzeća i eksternih uticaja.

Trogodišnji planovi poslovanja nisu i ne treba da budu posmatrani kao nepromjenjivi, ali njihova osnovna funkcija jeste da odrede pravce poslovanja i kretanja preduzeća kojima treba težiti. Takođe, njihova uloga je ključna kod planiranja dugoročnih projekata, kao što je većina kapitalnih ulaganja. Značajna odstupanja godišnjih od trogodišnjih planova pokazuju nedostatak strateškog pristupa u poslovnom planiranju.

Revizija se uvjerila da postojeći način planiranja poslovnih aktivnosti i kapitalnih ulaganja u nekim slučajevima predstavlja uzrok nepostojanja planskih finansijskih izvještaja (planski bilans stanja, planski bilans novčanih tokova, planski bilans promjena na kapitalu). Ova informacija bila je poznata odgovornim licima u JP, ali su odlučili da zanemare njihovu izradu kako ne bi doveli u pitanje planove prihoda, rashoda i kapitalnih ulaganja, jer bi izrada navedenih planskih finansijskih izvještaja pokazala sve nelogičnosti i nedostatke ovih planova. Na taj način su vlasnici kapitala i organi preduzeća ostali uskraćeni za bitne informacije neophodne za upravljanje preduzećima.

Segmentni planovi, kao osnova za izradu plana poslovanja JP, ili nisu izrađivani ili nisu sadržavali proračune kojima se mogu dokazati, pojasniti ili obrazložiti veličine koje su navedene u planovima poslovanja.

Analizom segmentnih planova i intervjuima sa odgovornim licima u JP revizija se uvjerila da se na pojedinim pozicijama veličine projektuju bez detaljnih proračuna kojima bi se matematički došlo do planskih veličina datih u planu poslovanja.

Takođe, evidentno je da ne postoje detaljni planovi kadrova, planovi bruto plata i naknada, planovi amortizacije, održavanja i slično. Analizom procesa planiranja¹⁹, revizija je sagledala vezu između segmentnih planova i plana poslovanja, odnosno utvrdio postoji li logička i matematička veza ovih planova. Imajući u vidu materijalnost troškova bruto plata i naknada, kao i njihovu nezavisnost od oblika organizacije i djelatnosti JP, kao reprezentativan primjer za sva JP izabrani su planovi kadrova i planovi plata i naknada. Za sva JP iz uzorka urađena je analiza plana kadrova i plana bruto plata i naknada za sve posmatrane planske godine.²⁰ Dva JP nisu na zahtjev revizije dostavila svoje planove kadrova, uz obrazloženje da nisu u mogućnosti da ih dostave.²¹ Što se tiče ostalih JP iz uzorka, obračun vrijednosti za plan bruto plata ne postoji u obliku proračuna koji povezuje broj zaposlenih radnika, prosječnu neto/bruto platu i vrijeme provedeno na radu, već samo iskazana vrijednost na kontu bruto plate i naknade. Pored toga, u samom tekstu plana poslovanja koji fokusira troškove bruto plata nije navedeno šta je poslužilo kao input prilikom proračuna ovog troška (fluktuacija zaposlenih, prosječna neto plata po kvalifikacionoj strukturi, mjesečna dinamika upošljavanja novih radnika i slično). U onim JP gdje postoji plan bruto plata i naknada, on ne postoji kao zvaničan dokument sa jasnim sadržajem i informacijama već kao popratni proračun, odnosno kao radna i pomoćna dokumentacija. Takođe, sredstva koja se planiraju za zapošljavanje novih radnika ne mogu se dovesti u vezu sa planom novih zapošljavanja, odnosno ova sredstva značajno variraju po godinama i značajno odstupaju od iznosa prosječnih plata.

Na bazi ovako planiranih troškova ne može se izvesti zaključak koje su stvarne potrebe za sredstvima potrebnim za bruto plate i naknade novozaposlenih radnika, a raspoloživa sredstva se pogrešno lociraju, što može izazvati nedostatak na drugim pozicijama. Ovakav način planiranja dovodi do toga da realizacija troškova značajno odstupa od sredstva rezervisanih

¹⁹ Prilog 3, Tabele 9-11.

²⁰ Prilog 3, Tabele 10. i 11.

²¹ ZP Elektro – Hercegovina a.d. Trebinje i ZP Elektrokrajina a.d. Banja Luka

planom za ove potrebe, odnosno plan ne odgovara stvarnim potrebama, što ukazuje na neusklađenost finansijskih i nefinansijskih informacija.

3.1.3. Monitoring realizacije plana poslovanja

Ni jedno JP obuhvaćeno revizijskim ispitivanjem nema interna akta kojima se regulišu funkcije monitoringa, zbog čega se monitoring u praksi provodio na ad hok osnovi, odnosno u obimu i na način kako je to u tom trenutku zahtijevala uprava preduzeća.

Revizija je pristupila ispitivanju postojanja i primjerenosti metodologije koja se koristi u tekućem monitoringu i uvjerala se da ni jedno JP obuhvaćeno revizijskim ispitivanjem nema metodologiju, niti bilo koji drugi interni akt kojim se definiše monitoring i praćenje realizacije plana poslovanja. Stoga se kompletan proces monitoringa i rebalansiranja poslovnih planova provodio bez definisanog hodograma aktivnosti, prethodno urađenog istraživanja tržišta i analiza poslovanja. Većina JP obuhvaćenih revizijskim ispitivanjem imala je ustaljenu praksu kvartalnog izvještavanja o realizaciji plana poslovanja, što smatraju zadovoljavajućom informacijom za rad njihovih uprava. Četiri JP su mjesečno radili informacije o poslovanju, ali one su bile nezvanične i o njima se nije raspravljalo na sjednicama uprave ili drugim organima preduzeća. U jednom JP iz uzorka funkcija monitoringa je potpuno stihijskog karaktera svedena na povremene informacije upravi na zahtjev direktora i o njima se nije raspravljalo na organima preduzeća.

U JP obuhvaćenim revizijskim ispitivanjem nije postojao kontinuirani monitoring, zbog čega u postojećim izvještajima o realizaciji plana poslovanja i dostupnim analizama nije bilo prognoza, procjena i projekcija budućih kretanja. Pored toga, nije uspostavljen funkcionalan sistem monitoringa provođenja planova poslovanja, sa definisanim procedurama postupanja u slučaju odstupanja od plana poslovanja.

Nalazi revizije pokazuju da JP nisu, prije samog pristupanja procesu planiranja, identifikovala niti izvršila odabir i selekciju onih indikatora poslovanja koji konkretnom preduzeću mogu pomoći u sagledavanju njegovog položaja i daljem donošenju poslovnih odluka. Drugim riječima, JP nisu identifikovala ključne poslovne indikatore, a samim tim nisu pratili ni njihovo kretanje. U prilog ovom nalazu je i činjenica da ni jedno JP obuhvaćeno revizijskim ispitivanjem u posmatranom periodu od 2016. do 2020. godine nije vršilo ocjenu boniteta, niti definisalo nivo željenog boniteta kroz planove poslovanja. Samo je jedno JP obuhvaćeno revizijskim ispitivanjem, i to od plana za 2020. godinu, na bazi seta finansijskih izvještaja i plana poslovanja uradilo osnovnu analizu prinosnog, imovinskog i finansijskog položaja preduzeća. Posmatrana JP nisu provodila nikakve dodatne analize koje bi unaprijedile procese monitoringa, izvještavanja i konačno sljedećeg ciklusa planiranja te unaprijedile razumijevanje finansijskog, imovinskog i prinosnog položaja preduzeća.

U samom procesu planiranja nije rađena finansijska analiza istorijskih podataka kako bi se indikatori poslovanja iz ranijeg perioda komparirala sa indikatorima poslovanja godišnjeg operativnog i trogodišnjeg plana poslovanja. Pored toga, nije rađena ni finansijska analiza realizovanih pozicija u finansijskim izvještajima. Takva praksa nije omogućavala praćenje trendova indikatora poslovanja bitnih za preduzeće, tako da uprava i vlasnici kapitala nisu imali jasnu sliku šta se dešava sa osnovnim pokazateljima poslovanja.

Navedeni nedostaci monitoringa provođenja plana poslovanja usloveli su da forma i sadržaj izvještaja o realizaciji plana poslovanja u svim JP obuhvaćenim revizijskim ispitivanjem bude u potpunosti identična tokom cijelog posmatranog perioda. Naime, nedostatak analiza i informacija o provođenju plana poslovanja onemogućio je bilo kakvu promjenu koja bi izvještaj o realizaciji plana poslovanja učinila razumljivijim za njihove korisnike.

Monitoring realizacije plana poslovanja organizovan kvartalno, bez uspostavljenih indikatora poslovanja, bez analize poslovanja preduzeća i komparacije realizovanih sa istorijskim i

planskim ključnim pokazateljima poslovanja nije davao zadovoljavajuće rezultate sa stanovišta informacione osnove, a za potrebe poslovnog odlučivanja na različitim hijerarhijskim nivoima. U tom kontekstu možemo posmatrati i zakašnjelu i neadekvatnu reakciju organa preduzeća na niska ostvarenja pojedinih pozicija, pa i plana poslovanja u cjelini.²² Rebalansi plana poslovanja, kao reakcija uprave na odstupanja realizacije od plana poslovanja, u slučaju četiri JP obuhvaćena revizijskim ispitivanjem usvajani su krajem decembra planske godine a nerijetko i u narednoj poslovnoj godini. Dva JP, iako sa izuzetno niskim realizacijama plana, nisu radila rebalanse plana poslovanja. Ovakva praksa nam ukazuje da rebalansi planova poslovanja JP obuhvaćenih revizijskim ispitivanjem nisu bili u funkciji korekcije poslovnih aktivnosti radi efikasnijeg poslovanja, već su rađeni zbog prezentovanja veće stope realizacije. Iako su rebalansi plana poslovanja usvajani u godini poslije godine čiji se plan rebalansira, dakle u vrijeme kada se realizacija može procijeniti sa izuzetno visokom stepenom tačnosti, i tada su postojala visoka odstupanja realizacije od rebalansiranog plana poslovanja.

Analizirajući raspoloživu dokumentaciju vezanu za rad uprave, odbora za reviziju, nadzornog odbora i skupštine preduzeća, revizija se nije uvjerila da postoji bilo kakva diskusija ili zapažanje na temu nefunkcionalnosti monitoringa u kontekstu zakašnjelih reakcija na odstupanja realizovanog od planiranog niti na temu nefunkcionalnih rebalansa plana poslovanja. Samo u jednom JP istaknute su primjedbe na vrijeme rebalansiranja plana poslovanja, i to samo za jednu godinu iako je ista praksa bila prisutna tokom cijelog perioda.

Da bi se identifikovali razlozi nepostojanja funkcionalnog procesa monitoringa, revizija je ispitala adekvatost raspoloživih kadrovskih resursa angažovanih na poslovima monitoringa i postojanje softverskih rješenja koja olakšavaju ove poslove. Monitoring provođenja plana poslovanja u JP obavlja se u službama plana i analize, i karakterišu ga poteškoće opisane u poglavlju 3.1.3. ovog izvještaja. Osim toga, samo tri JP obuhvaćena revizijskim ispitivanjem imaju softversko rješenje koje im omogućava monitoring, odnosno praćenje realizacije planova i izvještavanje (Systems Applications and Products in Data Processing – SAP), dok ostala JP obradu podataka vrše putem Excel aplikacije, u kojima ne postoje razvijeni modeli za monitoring realizacije plana poslovanja i analizu podataka.

Ispitivanjem angažmana interne revizije JP u kontekstu procesa planiranja i izvještavanja revizija se uvjerila da je interna revizija u pojedinim JP procese planiranja i izvještavanja identifikovala kao visokorizične, ali da i pored vidljivih nedostataka ovih procesa nikada nije ispitala i analizirala njihovu efikasnost.

3.2. Efikasnost izvještavanja o poslovanju u javnim preduzećima

3.2.1. Proces izvještavanja, struktura i sadržaj izvještaja

Struktura izvještaja o poslovanju JP iz uzorka u posmatranom periodu nije se mjenjala, a njihov sadržaj nije odgovarao zahtjevima propisanim regulativom.

Zakonom o računovodstvu i reviziji Republike Srpske propisana je struktura i sadržaj godišnjeg izvještaja o poslovanju svih pravnih lica. Uvidom u godišnje izvještaje o poslovanju JP obuhvaćenih revizijskim ispitivanjem, revizija se uvjerila da JP nisu poštovala propisanu strukturu i sadržaj, jer ni jedno JP u svojim izvještajima o poslovanju ne prikazuje:

- opis glavnih rizika i neizvjesnosti sa kojima se suočava,
- procjenu očekivanog budućeg razvoja pravnog lica,
- najvažnije aktivnosti u vezi sa istraživanjem i razvojem,
- informacije o otkupu vlastitih akcija i udjela,
- korišćene finansijske instrumente značajne za procjenu finansijskog položaja i uspješnosti poslovanja,

²² Prilog 2, Tabele 3-8.

- ciljeve i politike pravnog lica u vezi sa upravljanjem finansijskim rizicima,
- politike zaštite od rizika za svaku planiranu transakciju za koju je neophodna zaštita,
- izloženost pravnog lica cjenovnom, kreditnom, tržišnom i valutnom riziku, riziku likvidnosti i drugim rizicima prisutnim u poslovanju pravnog lica.

Osim toga, Standardima korporativnog upravljanja definisano je da preduzeća u svojim godišnjim izvještajima o poslovanju daju prikaz primijenjenih pravila korporativnog upravljanja ili razloge zbog kojih ne primjenjuju ova pravila. Uvidom u godišnje izvještaje o poslovanju JP obuhvaćenih revizijskim ispitivanjem, revizija se uvjerila da JP nisu davala prikaz primijenjenih pravila korporativnog upravljanja niti su obrazložili zašto ih ne primjenjuju.²³

Razlozi za ovakvo stanje su mnogobrojni: ne postoje iskazane potrebe uprava JP da se proces izvještavanja stavi u funkciju njihovog odlučivanja, skromni kadrovski resursi nisu bili organizovani adekvatno potrebama poslovnih procesa planiranja i izvještavanja, nepostojanje softverskih rješenja koja bi pomogla proces izvještavanja, i slično. Izvještaji o realizaciji plana poslovanja, kao ni godišnji izvještaj o poslovanju JP, nisu se mijenjali ni strukturom a ni sadržajem u svim posmatranim godinama. Kao takvi, oni ne odaju utisak kvaliteta, sadržajnosti i korisnosti upravljačkog alata, već dokumenata koji se donose radi ispunjavanja obaveze, pri čemu isti nisu bili u skladu sa sadržajem i rokovima donošenja i usvajanja izvještaja.

Uvidom u interna akta JP kojima se definiše i uređuje funkcija izvještavanja (izvještaji o realizaciji planova poslovanja za potrebe menadžmenta, godišnji izvještaji o poslovanju, druge dodatne analize po potrebi uprave), revizija je identifikovala dvije karakteristične pojave. Prva, u kojoj je konstatovano da ne postoje interna akta kojima se propisuje proces izvještavanja, zbog čega je ovaj proces potpuno stihijskog karaktera, sveden na povremene informacije upravi. Drugi, češći slučaj, kada ne postoje interni akti kojima se reguliše proces izvještavanja, ali postoji ustaljena praksa kvartalnog ili polugodišnjeg izvještavanja.

Što se tiče izvještaja o realizaciji plana poslovanja, kao osnovne informacije o realizaciji postavljenih ciljeva na bazi koje se preduzimaju korektivne aktivnosti u daljem poslovanju i sprečava produblivanje odstupanja realizovanog od planiranog, revizija se susrela sa više različitih praksi. U nekim JP ne postoji redovno (mjesečno, kvartalno) izvještavanje o realizaciji plana niti diskusija uprave JP na temu realizacije plana poslovanja. Ukoliko se i rade izvještaji o realizaciji plana, onda je to ad hoc aktivnost po iskazanom zahtjevu uprave. Neka JP izvještavanje o realizaciji plana poslovanja rade kvartalno, ali se o izvještajima diskutuje na sastancima uprave JP u formi informacije, bez definisanih zaključaka. Ova praksa je smatrana zadovoljavajućom, iako je evidentno da takvo izvještavanje ne obezbjeđuje pravovremenu reakciju organa preduzeća u smislu korekcije planskih veličina ili poslovnih aktivnosti.

S druge strane imamo JP kojima se mjesečno iz službe za plan i analizu dostavljaju informacije o realizaciji plana poslovanja sa analitičkim prikazom ali bez obrazloženja nastalih odstupanja, dok se kvartalno radi kompletan izvještaj o realizaciji plana poslovanja koji ne sadrži analitičke prikaze, ali sadrži sva obrazloženja odstupanja. I konačno, postoje i JP kod kojih je monitoring realizacije plana poslovanja kontinuiran proces, a rezultat takve funkcije je mjesečno izvještavanje o realizaciji plana poslovanja u skraćenoj formi za potrebe menadžmenta, a na kvartalnom nivou detaljni, analitički izvještaji o realizaciji planova poslovanja. Izvještaji su zvanični i o njima se diskutuje i raspravlja na sjednicama uprave preduzeća.

Uvidom u strukturu i sadržaj postojećih izvještaja o realizaciji plana poslovanja JP, revizija uvjerila da izvještaji o realizaciji plana poslovanja ne prate strukturu samog plana o čijoj realizaciji izvještavaju. Naime, iz samog izvještaja korisnik izvještaja nije u mogućnosti da isprati poslovne trendove, niti da aktuelnu realizaciju uporedi sa realizacijom istog perioda

²³ Od svih JP obuhvaćenih revizijom, samo ZP Elektrokrajina a.d. Banja Luka prezentuje primjenu Standarda korporativnog upravljanja u godišnjim izvještajima o poslovanju.

prethodnih godina. Često postoje samo vrijednosti tekuće realizacije bez poređenja sa planiranim ili rebalansiranim vrijednostima. Po usvajanju rebalansa, prekida se bilo kakva veza sa prvobitno planiranim veličinama, a time i potreba da se analiziraju razlozi odstupanja. Izvještaji o realizaciji plana poslovanja uglavnom fokusiraju stepen realizacije planske pozicije bez potrebnih obrazloženja zašto su ta odstupanja nastala i kakve se korektivne aktivnosti trebaju preduzeti kako bi se odstupanja svela na minimum. Kao rezultat takve prakse izvještavanja nameće se situacija u kojoj u potpunosti izostaju kvalitativne promjene u izvještavanju u narednim periodima, ali i u poslovnom planiranju. Naime, u posmatranih pet godina izvještaji imaju potpuno istu strukturu, formu i sadržaj, pri čemu ih karakterišu gotovo identični tekstovi, samo sa promijenjenim vrijednostima.

Propisani rok (30.06. tekuće godine za prethodnu godinu) za dostavu godišnjeg izvještaja o poslovanju APIF-u se ne poštuje, te zbog značajnog kašnjenja usvajanja ovih izvještaja ne možemo govoriti o njihovom doprinosu sljedećem planskom ciklusu. Naime, u većini slučajeva izvještaji o poslovanju se usvajaju u trenutku kada JP već započnu sljedeći planski ciklus, tako da i u slučaju da izvještaji ukazuju na nedostatke planskog procesa to ne bi bilo moguće primijeniti u narednom planskom ciklusu.

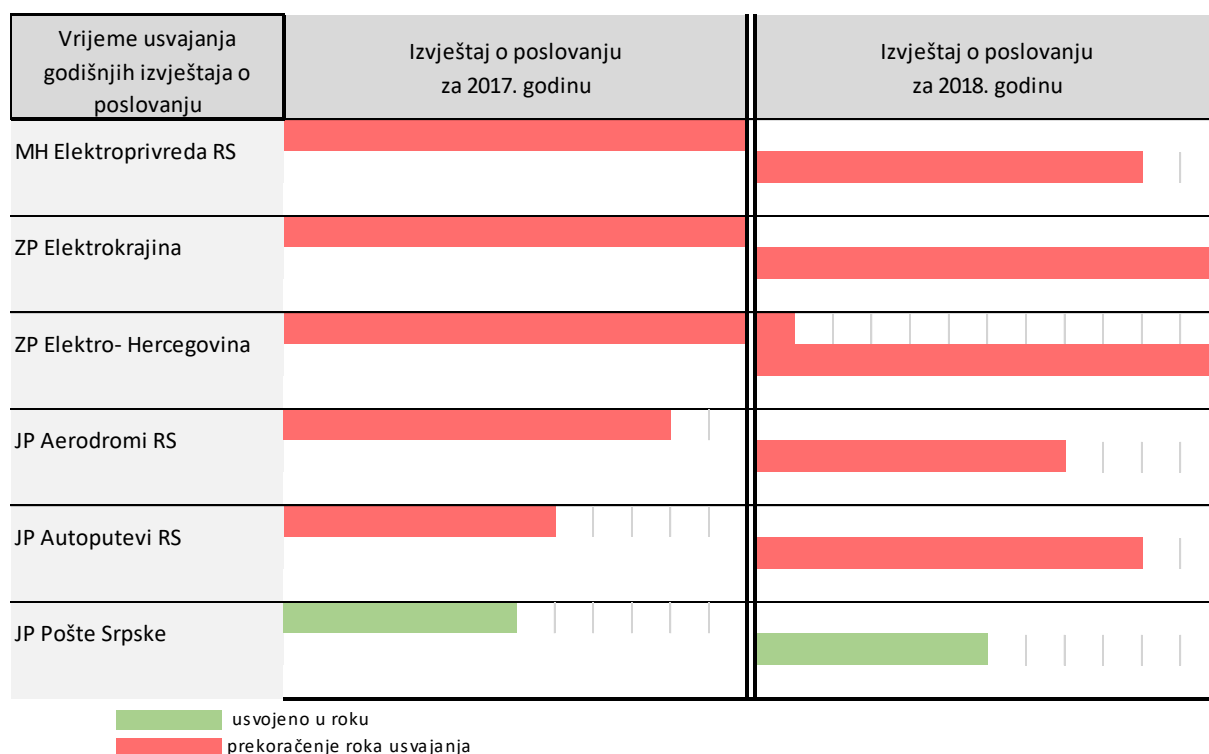
U JP obuhvaćenim revizijskim ispitivanjem ne postoje dodatne analize koje bi pospješile izvještavanje i doprinijele razumijevanju finansijskog, imovinskog i prinostnog položaja preduzeća, koje bi upravljačkim organima služile pri donošenju poslovnih odluka.

3.2.2. Izvještavanje u funkciji poboljšanja planiranja i poslovnog odlučivanja

Proces izvještavanja JP obuhvaćenih revizijskim ispitivanjem u posmatranom periodu nije bio uspostavljen na način koji bi organima preduzeća obezbijedio pravovremene i cjelovite informacije o realizaciji plana poslovanja.

Prije svega, kašnjenja u usvajanju izvještaja o poslovanju JP odražavaju se na mogućnost njihove upotrebe u svrhu poboljšanja funkcije planiranja. Godišnji izvještaji o poslovanju JP donose se kada je proces izrade plana poslovanja za narednu godinu otpočeo, završen, usvojen ili kada je započeta njegova primjena (Grafikon 4).

Grafikon 4. Termini usvajanja godišnjih izvještaja o poslovanju



Izvor: Odluke o usvajanjima izvještaja o poslovanju JP obuhvaćenih revizijskim ispitivanjem

Kao takav, godišnji izvještaj o poslovanju JP nema težinu i značaj za proces poslovnog planiranja, eventualno tek za drugi ciklus poslovnog planiranja, što daje značajno odložen efekat.

Izvještaji o realizaciji plana poslovanja su uglavnom kvartalnog karaktera, često u formi informacije o kojoj se ne diskutuje sa ciljem da se analizira postignuta realizacija i pokrenu akcioni planovi u smislu korektivnih aktivnosti kako bi se stopa realizacije što više približila željenoj. Posebno je značajno naglasiti da zaposleni koji rade na izradi izvještaja nemaju potrebnu povratnu informaciju o kvalitetu izvještaja, kao ni o posebnim zahtjevima uprave u smislu poboljšanja procesa izvještavanja i konačno samih izvještaja.

Ispitujući ulogu interne revizije JP obuhvaćenih revizijskim ispitivanjem, a u kontekstu procesa izvještavanja, iako uz vrlo evidentne nedostatke ovog procesa, revizija se uvjerila da u JP ne postoji dokumentovano da je interna revizija ispitivala i analizirala efikasnost procesa izvještavanja.

Analizom postojećeg stanja (izvještaji o realizaciji plana poslovanja, godišnji izvještaji o poslovanju, dodatne analize za potrebe izvještavanja i planiranja) revizija se uvjerila da razmatranje izvještaja o realizaciji plana poslovanja od strane uprave JP, odbora za reviziju i nadzornog odbora, nije imalo zvaničan karakter.

U većini JP o ovim izvještajima nije se diskutovalo na organima preduzeća. Ovakvi povremeni izvještaji su tretirani u formi informacije i nisu rezultirali odlukama i mjerama koje bi imale svrhu poboljšanja realizacije plana poslovanja.

S druge strane, razmatranje godišnjeg izvještaja o poslovanju nema suštinski karakter. Organi preduzeća su raspravljali o ovim dokumentima, davali mišljenja ili saglasnosti na iste i usvajali ih. Međutim, organi preduzeća nisu prilikom razmatranja i usvajanja izvještaja o poslovanju konstatovali njegove nedostatke, kao što su nepoštovanje zakonskih odredbi u smislu sadržaja izvještaja, primjene Standarda korporativnog upravljanja, niti Uredbe o transparentnosti finansijskih odnosa između RS, jedinica lokalne samouprave i JP. Odbori za reviziju, nadzorni odbori i predstavnici akcijskog kapitala koji učestvuju u radu skupština akcionara imali su samo sporadično primjedbe na materijale izvještaja o poslovanju JP. I takve rijetke primjedbe uglavnom su se odnosile na ispravke tehničkih grešaka u materijalima, a samo jednom je istaknuta primjedba na vrijeme dostavljanja materijala i usvajanja istih. Iako je iz sadržaja izvještaja o poslovanju JP evidentno da isti nisu sadržavali uporedne podatke koji bi omogućili praćenje trendova poslovnih aktivnosti, kao na primjer, detaljnija obrazloženja pojedinih aktivnosti ili pozicija, da je u posmatranom periodu konstantno prisutan gubitak iz poslovne djelatnosti, da se likvidnost pogoršava, broj zaposlenih raste uprkos zaključcima Vlade RS i mimo plana, organi preduzeća nisu tražili objašnjenja ovih pojava, niti su insistirali da se u izvještajima oni analiziraju i objasne. Stoga je izostala i reakcija JP, pa su manjkavosti izvještaja o radu JP prisutne u cijelom posmatranom periodu, a sami izvještaji nisu mijenjali svoju formu ili nivo detaljnosti.

4. ZAKLJUČCI

Glavna služba za reviziju javnog sektora Republike Srpske je provela reviziju učinka na temu planiranja i izvještavanja u javnim preduzećima sa osnovnim ciljem da ispita da li se procesi planiranja i izvještavanja efikasno organizuju i provode, te da ponudi preporuke kojima bi se unaprijedila efikasnost planiranja i izvještavanja. Značaj plana poslovanja, kao upravljačkog alata kojim se preduzeće vodi u željenom pravcu razvoja, ima bitan uticaj na uspješnost javnih preduzeća. Značaj izvještavanja ogleda se u njegovom potencijalu da organima javnog preduzeća obezbjedi potpune i pouzdane informacije o realizaciji plana poslovanja i omogući identifikaciju uzroka i posljedica odstupanja i preduzimanje mjera i aktivnosti organa javnog preduzeća.

Na osnovu nalaza revizije prezentovanih u prethodnim poglavljima proizilazi osnovni zaključak da procesi planiranja i izvještavanja u javnim preduzećima nisu organizovani i provedeni na efikasan način, što je imalo uticaja i na efikasnost svih drugih poslovnih procesa i aktivnosti u javnim preduzećima.

Na osnovu nalaza revizije po pojedinim segmentima ovih poslovnih procesa, revizija učinka je utvrdila sledeće zaključke:

4.1. Planiranje u javnim preduzećima ne provodi se na efikasan način sa nedovoljnim kvalitetom planova i izraženim uticajem na druge poslovne procese i aktivnosti.

Planovi poslovanja javnih preduzeća u pogledu kompletnosti ne zadovoljavaju zahtjeve zakonske regulative i oskudnog su sadržaja. Planovi poslovanja, kao i određene informacije u planovima poslovanja, su međusobno neusklađeni, te nisu utvrđeni indikatori za mjerenje i ocjenu uspješnosti poslovanja javnih preduzeća. Ove karakteristike se nisu mijenjale tokim posmatranog perioda.

Donošenje poslovnih planova kasni, odnosno planovi se donose u podmaklom periodu poslovne godine na koju se odnose. Kašnjenjem u donošenju planova direktno se utiče na planski karakter drugih poslovnih procesa i aktivnosti u javnom preduzeću i/ili na kašnjenje u provođenju poslovnih procesa i aktivnosti kao što su javne nabavke, investicije, održavanje, razvoj i slično. Rebalansiranje planova poslovanja ne provodi se pravovremeno po ukazanoj potrebi a nisu rijetke pojave da se provode u narednoj poslovnoj godini za prethodnu.

4.2 Različita planska dokumenta javnih preduzeća su međusobno neusklađena, a izražena neusklađenost utiče na praćenje realizacije planova i uspješnosti poslovanja javnih preduzeća.

Planovi poslovanja javnih preduzeća nisu u potpunosti usklađeni sa strateškim i razvojnim dokumentima što ima uticaja na ostvarivanje strateških i razvojnih ciljeva. Godišnji i trogodišnji planovi poslovanja su određenoj mjeri neusklađeni, a ta neusklađenost se ne rješava ni kroz postupak rebalansa poslovnih planova. Pojedini dijelovi ili pojedinačni planovi nisu u potpunosti usklađeni sa godišnjim planom poslovanja, a izražene su neusklađenosti između nefinansijskih i finansijskih podataka i informacija.

Međusobna neusklađenost planova je posljedica nepostojanja metodologije, analiza internog i eksternog okruženja, odsustva kontrolnih mehanizama a manifestuje se poteškoćama u praćenju uspješnosti poslovanja javnih preduzeća.

4.3. Uspostavljeni sistem monitoringa i izvještavanja o realizaciji plana poslovanja nije u funkciji unapređenja procesa planiranja u javnim preduzećima.

Javna preduzeća nisu uspostavila i ne provode kontinuirano praćenje provođenja plana poslovanja. Nisu ispunjene potrebne pretpostavke i uslovi za njegovo provođenje (organizacioni, metodološki, informatički). Monitoring se uglavnom provodi kvartalno i rezultira izvještajima koji često ne daju potpune i pouzdane informacije o realizaciji plana poslovanja na osnovu kojih bi se preduzimale korektivne mjere i aktivnosti u funkciji provođenja plana poslovanja.

U javnim preduzećima postoje različite prakse u izvještavanju u pogledu vrste izvještaja, sadržaja i strukture izvještaja, rokova i dinamike izvještavanja. U posmatranom periodu nije unapređivana praksa izvještavanja kao ni kvalitet izvještaja o poslovanju. Izvještaji o poslovanju nisu kompletni, informacije nisu potpune i pouzdane, te ne daju pokazatelje o realizaciji plana poslovanja, poslovanju i uspješnosti javnih preduzeća ili njihovih organizacionih jedinica.

Struktura i sadržaj godišnjih izvještaja o poslovanju ne odgovara zakonom propisanoj formi i sadržaju i kao takva ne obezbjeđuje potreban uvid u poslovanje preduzeća. Rokovi usvajanja godišnjih izvještaja o poslovanju značajno prelaze zakonskom propisane rokove. Godišnji izvještaji o poslovanju ne daju adekvatnu osnovu za poboljšanja budućih planskih ciklusa i poslovnih odluka.

4.4. Planiranje, monitoring i izvještavanje se provode bez postojanja metodologije što se odražava na efikasnost ovih procesa i kvalitet planova i izvještaja.

U internoj regulativi javnih preduzeća prepoznati su procesi planiranja i izvještavanja kao važni za njihovo poslovanje, ali nisu utvrđeni metodološki postupci i procedure planiranja, monitoringa i izvještavanja niti je donesena posebna metodologija. Nepostojanje metodologije ostavilo je prostor za metodološki neutemeljena i neusklađena postupanja u planiranju i izvještavanju koja se odražavaju na efikasnost navedenih procesa i na kvalitet planova poslovanja i izvještaja o poslovanju.

Internom regulativom nisu regulisana pitanja nadležnosti organizacionih jedinica u planiranju i izvještavanju, koordinacija i razmjena podataka i informacija, hodogram aktivnosti, rokovi i dinamika planiranja i izvještavanja, rebalansiranje poslovnih planova, način utvrđivanja i iskazivanja planskih pozicija, način provođenja monitoringa, utvrđivanja i praćenja indikatora uspješnosti, primjena analitičko-metodoloških instrumenata u mjerenju uspješnosti, sadržaj i struktura planova i izvještaja i kontrolni mehanizmi čijom primjenom se osigurava kvalitet planova poslovanja i izvještaja o poslovanju.

4.5 Organizacioni kapaciteti, uključujući i organe javnih preduzeća, nisu ispoljili dovoljan anagažman u pogledu obezbjeđenja efikasnosti procesa planiranja i izvještavanja i unapređenja kvaliteta planova i izvještaja.

Organi javnih preduzeća su uglavnom administrativno postupali prilikom donošenja planova poslovanja i usvajanja izvještaja o poslovanju na način da su ih predlagali, razmatrali, donosili i usvajali bez konkretnih zaključaka, mjera i aktivnosti u funkciji unapređenja efikasnosti planiranja i izvještavanja i kvaliteta planova i izvještaja.

Kapaciteti javnih preduzeća za obavljanje poslova planiranja, monitoringa i izvještavanja nisu organizovani na način koji osigurava efikasno provođenje planiranja i izvještavanja i potreban kvalitet planova poslovanja i izvještaja o poslovanju. Ljudski resursi, metodološka uputstva, administrativne procedure, informatička podrška i primjena upravljačkih i kontrolnih mehanizama, opredjeljuju uspješnost funkcionisanja postojećih kapaciteta.

5. PREPORUKE

Na osnovu nalaza i zaključaka revizije, zasnovanih na relevantnim i pouzdanim revizijskim dokazima, kreirane su preporuke revizije. Provedena revizija pokazala je da postoji prostor i potreba za unapređivanjem upravljačkih procesa planiranja i izvještavanja, kao i procesa monitoringa realizacije planova u javnim preduzećima.

Institucije koje imaju primarnu ulogu u kreiranju i provođenju navedenih procesa su Vlada Republike Srpske i javna preduzeća. Preporuke revizije kreirane su i upućuju se institucijama u skladu sa utvrđenim ulogama, nadležnostima i odgovornostima.

5.1. Preporuke za Vladu Republike Srpske

Vlada Republike Srpske je nadležna za kreiranje propisa kojima se definiše okvir za poslovanje javnih preduzeća. Pored toga, kao većinski ili jedini vlasnik, Vlada Republike Srpske upravlja javnim preduzećima u funkciji skupštine preduzeća ili preko imenovanih predstavnika akcionarskog kapitala u skupštinama akcionara. U cilju uspostavljanja efikasnijih procesa planiranja i izvještavanja, kao i monitoringa provođenja plana poslovanja u javnim preduzećima, Vladi Republike Srpske se preporučuje da:

5.1.1 Razmotri i analizira pravni okvir koji se odnosi na funkcionisanje i upravljanje javnim preduzećima u cilju unapređenja planiranja i izvještavanja, a posljedično i uspješnosti javnih preduzeća.

Potrebno je da Vlada Republike Srpske obezbijedi da se koordinisanim aktivnostima ministarstava, vladinih institucija i javnih preduzeća analizira pravni okvir koji se odnosi na funkcionisanje i upravljanje javnim preduzećima i u skladu sa rezultatima analize isti preispita kako bi se njegovom primjenom omogućili uslovi za efikasniji rad organa javnih preduzeća i njihov proaktivan pristup, efikasniji poslovni procesi a posebno efikasnije planiranje i izvještavanje.

Vlada Republike Srpske treba da putem ministarstava i drugih vladinih institucija kroz sistem integrisanog izvještavanja obezbijedi osnove za izradu metodologije planiranja i izvještavanja, te potpune i pouzdane informacije o uspješnosti poslovanja javnih preduzeća. Vlada Republike Srpske će putem skupštine preduzeća, nadzornih odbora, Investiciono razvojne banke Republike Srpske i drugih institucionalnih mehanizama obezbijediti provođenje planova poslovanja i uspješnost poslovanja javnih preduzeća.

5.2. Preporuke za javna preduzeća

U cilju efikasnijeg planiranja i izvještavanja i njihovog uticaja na uspješnost drugih procesa i aktivnosti, potrebno je da javna preduzeća:

5.2.1. Izrade, donesu i osiguraju primjenu metodologije koja se odnosi na planiranje, monitoring i izvještavanje i na taj način obezbijede efikasnost ovih poslovnih procesa.

Javna preduzeća će donijeti posebnu metodologiju ili u postojeće interne akte ugraditi metodološke osnove i upute za planiranje i izvještavanje. Metodologijom je potrebno definisati pitanja koja se odnose na uloge, nadležnosti i odgovornosti organizacionih jedinica, koordinaciju i razmjenu podataka i informacija, postupke i procedure planiranja, monitoringa i

izvještavanja, rokove i dinamiku planiranja, monitoringa i izvještavanja, način usaglašavanja planova i izvještaja, indikatore za mjerenje uspješnosti, primjenu analitičko-metodoloških instrumenata u mjerenju uspješnosti, način postupanja u slučaju odstupanja realizacije od plana, sadržaj i strukturu planova i izvještaja, distribuciju planova i izvještaja i ostale bitne metodološke elemente.

Organi javnih preduzeća u okviru propisanih nadležnosti će pratiti primjenu metodologije, predlagati njene izmjene i dopune te osiguravati njenu primjenu, radi unapređenja efikasnost planiranja i izvještavanja.

5.2.2. Planiranje organizuju i provode na način koji će obezbijediti efikasniji proces i kvalitnije planove, koji će biti u funkciji efikasnosti drugih poslovnih procesa i aktivnosti u javnim preduzećima.

Potrebno je da javna preduzeća unaprijede proces planiranja na način koji će obezbijediti pravovremeno otpočinjanje procesa, pravovremeno donošenje poslovnih planova uključujući i rebalansiranje poslovnih planova, usklađenost pojedinačnih poslovnih planova sa godišnjim poslovnim planom, usklađenost godišnjeg poslovnog plana sa trogodišnjim projekcijama i strateško razvojnim dokumentima. Efikasnijim planiranjem omogućiti efikasnije provođenje drugih poslovnih procesa i aktivnosti.

Planovi poslovanja kao rezultat procesa planiranja trebaju biti kompletni i međusobno usklađeni u skladu sa zahtjevima zakonske regulative. Potrebno je poboljšati kvalitet planova poslovanja u pogledu sadržaja, strukture i prikazivanja indikatora uspješnosti poslovnih procesa i uspješnosti javnog preduzeća.

5.2.3. Izvještavanje organizuju i provode na način koji će obezbijediti informacije o realizaciji plana poslovanja i biti osnova za ocjenu uspješnosti poslovnih procesa i aktivnosti javnog preduzeća.

Potrebno je uspostaviti kontinuirano praćenje provođenja plana poslovanja i aktivnosti koje su od uticaja na realizaciju plana poslovanja. Takođe je potrebno obezbijediti periodično izvještavanje organa javnog preduzeća o praćenju provođenja plana poslovanja. Izvještaji o realizaciji plana poslovanja treba da prezentuju sva eventualna odstupanja od plana poslovanja, potencijalne rizike, uzroke i posljedice, kako bi organi javnog preduzeća mogli pravovremeno preduzimati mjere i aktivnosti na provođenju plana poslovanja.

Kroz proces izvještavanja potrebno je obezbijediti dodatni kvalitet i kompletnost izvještaja o poslovanju u skladu sa zahtjevima zakonske regulative, potpunost i pouzdanost prezentovanih informacija, pokazatelje o realizaciji plana poslovanja sa primjerenim uporednim pokazateljima, ostvarene indikatore uspješnosti kao osnove za mjerenje uspješnosti poslovanja javnih preduzeća. Organi javnih preduzeća će, u okviru svojih nadležnosti, osigurati da se izvještaji o poslovanju razmatraju i usvajaju pravovremeno, donose akcioni planovi, mjere i aktivnosti u funkciji uspješnosti poslovanja javnih preduzeća.

5.2.4. Unutrašnje kapacitete organizuju na način da njihovo funkcionisanje obezbjeđuje efikasnije planiranje i izvještavanje u javnim preduzećima.

Potrebno je da javna preduzeća analiziraju unutrašnju organizaciju i njen uticaj na efikasno provođenje poslovnih procesa i aktivnosti. U skladu sa rezultatima analize u oviru postojećeg unutrašnjeg kapaciteta potrebno je uspostaviti dovoljne i odgovarajuće resurse kojima će se obezbijediti efikasnije i kvalitetnije planiranje i izvještavanje. U cilju unapređenja procesa planiranja i izvještavanja potrebno je uspostaviti veći nivo koordinacije, komunikacije i razmjene podataka i informacija između poslovnih funkcija odnosno organizacionih jedinica.

Rezultati revizije pokazuju da je potrebno uspostaviti odgovarajuću kombinaciju između ljudskih resursa, tehničko-informatičke podrške i metodološkog okvira. Potrebno je postojeće kapacitete interne revizije i kontrole kroz strateško i godišnje planiranje usmjeravati na reviziju uspješnosti planiranja i izvještavanja i povezanih poslovnih procesa (javne nabavke, investicije,...) kako bi se putem internih mehanizama unapređivala efikasnost.

Vođa revizorskog tima

mr Bojan Dragišić, s.r.

6. PRILOZI UZ IZVJEŠTAJ

Prilog 1. Lista referenci

1. Zakon o javnim preduzećima (Službeni glasnik Republike Srpske, broj 75/04, 78/11)
2. Zakon o privrednim društvima (Službeni glasnik Republike Srpske, broj 127/08, 127/2008, 58/2009, 100/2011, 67/2013, 100/2017, 82/2019)
3. Zakon o računovodstvu i reviziji Republike Srpske (Službeni glasnik Republike Srpske, broj 94/15, 78/20)
4. Zakon o Investiciono-razvojnoj banci Republike Srpske (Službeni glasnik Republike Srpske, broj 56/06)
5. Zakon o prenosu prava svojine na kapitalu Republike Srpske u preduzećima koja obavljaju komunalne djelatnosti na jedinice lokalne samouprave (Službeni glasnik Republike Srpske, broj 50/10)
6. Zakon o Agenciji za posredničke, informatičke i finansijske usluge (Službeni glasnik Republike Srpske, broj 96/05, 74/10, 68/13)
7. Standardi korporativnog upravljanja (Službeni glasnik Republike Srpske, broj 117/11)
8. Uredba o transparentnosti finansijskih odnosa između Republike Srpske, jedinica lokalne samouprave i javnih preduzeća (Službeni glasnik Republike Srpske, broj 114/11)
9. Odluka o određivanju preduzeća od posebnog interesa za RS i načinu postupanja predstavnika fondova u preduzećima od posebnog interesa br 04/1-012-2-1045/09 od 14.05.2009. godine (Službeni glasnik Republike Srpske, broj 48/09)
10. Odluka Vlade RS br. 04/1-012-1205/07 od 26.07.2001. godine (Službeni glasnik Republike Srpske, broj 69/07)
11. Odluka o dopuni odluke Vlade RS br. 04/1-012-1835/07 od 01.22.2007. godine (Službeni glasnik Republike Srpske, broj 102/07)
12. Odluka o određivanju preduzeća od posebnog interesa za RS i načinu postupanja predstavnika fondova u preduzećima od posebnog interesa br 04/1-012-2-1045/09 od 14.05.2009. godine (Službeni glasnik Republike Srpske, broj 48/09)
13. Odluka o izmjeni Odluke uprave Investiciono-razvojne banke Republike Srpske br. 02-82/19 od 08.02.2019. godine
14. Spisak preduzeća po opštinama u Republici Srpskoj koja obavljaju komunalne djelatnosti utvrđene Zakonom o komunalnim djelatnostima (Službeni glasnik Republike Srpske, broj 24/11)
15. Uputstvo o načinu postupanja predstavnika Akcijskog fonda Republike Srpske i Fonda za restituciju Republike Srpske u skupštinama društava kapitala iz potrfelja fondova (www.irbrs.org)
16. Uputstvo uprave Investiciono-razvojne banke Republike Srpske br 02-43/13 od 11.02.2013. godine
17. Odluka uprave Investiciono-razvojne banke Republike Srpske br. 02-336/15 od 10.09.2015. godine
18. Rješenje o imenovanju predstavnika Akcijskog fonda Republike Srpske i Fonda za restituciju Republike Srpske u skupštinama društava kapitala
19. Strategija razvoja javnih puteva u Republici Srpskoj za period 2016 - 2025. godine
20. Strategija razvoja energetike Republike Srpske do 2035. godine
21. Direktiva komisije Evrposkih zajednica
22. Program ekonomskih reformi Republike Srpske za period 2016-2018. godine
23. Program ekonomskih reformi Republike Srpske za period 2019-2021. godine

- 24. Program ekonomskih reformi Republike Srpske za period 2020-2022. godine
- 25. Transparentna i odgovorna javna preduzeća u BiH, Agencija za razvoj preduzeća
- 26. Transparentnost i odgovornost javnih preduzeća na području EU i Zapadnog Balkana, Agencija za razvoj preduzeća
- 27. Preduzeća u državnom vlasništvu u Bosni i Hercegovini: Ocjenjivanje učinka i nadzor

Prilog 2. Realizacija plana poslovanja osnovnih planskih pozicija

Tabela 3. Realizacija plana poslovanja osnovnih planskih pozicija JP Aerodromi RS a.d. Banja Luka

	2016			2017			2018			2019			2020		
	PLANIRANO	REALIZOVANO		PLANIRANO	REALIZOVANO		PLANIRANO	REBALANSIRANO	REALIZOVANO		PLANIRANO	REALIZOVANO		PLANIRANO	
AERODROMI RS	PRIHODI	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
	RASHODI	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
	BRUTO REZULTAT	304.500	288.621	95	392.500	4.209	1	76.000	76.000	6.388	8	17.000	12.188	72	167.800
	IMOVINA		11.099.156			16.072.123				16.275.237			15.858.795		
	ST.NA RAČUNIMA	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
	INVESTICIJE	7.000.000			6.550.000			2.295.000	2.029.000		0	2.706.000			2.810.000
	BROJ ZAPOSLENIH	62	52	84	54	51	94	54	54	55	102	65	66	102	74

Izvor: Planovi poslovanja i Izvještaji o poslovanju JP Aerodromi RS a.d. Banja Luka

Tabela 4. Realizacija plana poslovanja osnovnih planskih pozicija JP Pošte Srpske a.d. Banja Luka

	2016			2017			2018			2019			2020	
	PLANIRANO	REALIZOVANO		PLANIRANO	REALIZOVANO		PLANIRANO	REALIZOVANO		PLANIRANO	REALIZOVANO		PLANIRANO	
POŠTE SRPSKE	PRIHODI	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
	RASHODI	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
	BRUTO REZULTAT	43.438	-488.227	-1.124	681.508	-745.922	-109	-105.843	-751.569	710	-617.962	135.341	-22	-634.662
	OSTALI DOBICI	450.000	513.764	114	500.000	822.846	165	550.000	795.117	145	795.116	786.511	99	789.999
	UKUPNO REZULTAT	493.438	25.537	5	1.181.508	76.924	7	444.157	43.548	10	177.154	921.852	520	155.337
	IMOVINA		83.689.043			80.135.477			79.813.381		79.681.620	82.797.625	104	90.996.005
	ST.NA RAČUNIMA		544.913			522.089			451.859		521.989	446.124	85	341.232
	INVESTICIJE	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
BROJ ZAPOSLENIH	2.248	2.282	102	2.298	2.293	100	2.320	2.381	103	2.373	2.412	102	2.429	

Izvor: Planovi poslovanja i Izvještaji o poslovanju JP Pošte Srpske a.d. Banja Luka

Tabela 5. Realizacija plana poslovanja osnovnih planskih pozicija JP Autoputevi RS d.o.o Banja Luka

	2016				2017				2018				2019				2020	
	PLANIRANO	REBALANS	REALIZOVANO		PLANIRANO	REBALANS	REALIZOVANO		PLANIRANO	REBALANS	REALIZOVANO		PLANIRANO	REBALANS	REALIZOVANO		PLANIRANO	
AUTOPUTEVI RS	PRIHODI	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
	RASHODI	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
	BRUTO REZULTAT	-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
	IMOVINA			781.876.278				795.662.304				834.467.368				910.560.090		
	ST.NA RAČUNIMA			58.854.722				2.885.651				2.578.332				3.242.278		
	INVESTICIJE																	
	BROJ ZAPOSLENIH	60	94	86	91	126	97	96	99	131	153	96	63	175	168	146	87	181

Izvor: Planovi poslovanja i Izvještaji o poslovanju JP Autoputevi RS d.o.o Banja Luka

Tabela 6. Realizacija plana poslovanja osnovnih planskih pozicija MH Elektroprivreda RS a.d. Trebinje

000 (osim zaposlenih)	2016				2017				2018				2019				2020	
	PLANIRANO	REBALANS	REALIZOVANO		PLANIRANO	REBALANS	REALIZOVANO		PLANIRANO	REBALANS	REALIZOVANO		PLANIRANO	REBALANS	REALIZOVANO		PLANIRANO	
MH ELEKTROPR.																		
PRIHODI	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	
RASHODI	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	
BRUTO REZULTAT	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	
IMOVINA			4.231.127				4.312.891				4.326.336				4.384.637			
ST.NA RAČUNIMA			38.835				46.579				38.339							
INVESTICIJE	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	
BROJ ZAPOSLENIH	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		

Izvor: Planovi poslovanja i Izvještaji o poslovanju MH ElektroprivredaRS a.d. Trebinje

Tabela 7. Realizacija plana poslovanja osnovnih planskih pozicija ZP Elektrokrajina a.d. Banja Luka

000 (osim zaposlenih)	2016				2017				2018				2019				2020	
	PLANIRANO	REBALANS	REALIZOVANO		PLANIRANO	REBALANS	REALIZOVANO		PLANIRANO	REBALANS	REALIZOVANO		PLANIRANO	REBALANS	REALIZOVANO		PLANIRANO	
ZP ELEKTROKR.																		
PRIHODI	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	
RASHODI	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	
BRUTO REZULTAT	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	
IMOVINA	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	
ST.NA RAČUNIMA	800	310	406	131	450	450	10.032	2.229	600	2.500	1.257	50	2.000	370	825	223	741	
INVESTICIJE	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	
BROJ ZAPOSLENIH	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	

Izvor: Planovi poslovanja i Izvještaji o poslovanju ZP Elektrokrajina a.d. Banja Luka

Tabela 8. Realizacija plana poslovanja osnovnih planskih pozicija ZP Elektro-Hercegovina a.d. Trebinje

000 (osim zaposlenih)	2016				2017				2018				2019				2020	
	PLANIRANO	REBALANS	REALIZOVANO		PLANIRANO	REBALANS	REALIZOVANO		PLANIRANO	REBALANS	REALIZOVANO		PLANIRANO	REBALANS	REALIZOVANO		PLANIRANO	
ZP ELEKTROHERC.																		
PRIHODI	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	
RASHODI	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	
BRUTO REZULTAT	55	57	170	298	376	105	238	227	104	106	348	328	109	110	337	306	7	
IMOVINA			63.864				61.832				62.281				62.510			
ST.NA RAČUNIMA			595				429				536				280			
INVESTICIJE	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	
BROJ ZAPOSLENIH	346	356	357	100	356	373	372	100	373	373	378	101	373	378	375	99	308	

Izvor: Planovi poslovanja i Izvještaji o poslovanju ZP Elektro-Hercegovina a.d. Trebinje

Prilog 3. Usklađenost segmentnih planova

Tabela 9. Komparacija planirane (iz plana rashoda) i obračunate amortizacije po Izvještaju o poslovanju JP Aerodromi Republike Srpske a.d. Banja Luka

Plan amortizacije 540 konto	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		
R2018-2020			470.000	500.000	500.000		
2019-2021				200.000	200.000	200.000	
2020-2022					600.000	600.000	700.000

Izvještaj o realizaciji 540 konto	2016	2017	2018	2019
	250.607	252.294	422.887	583.186

% realizacije	2016	2017	2018	2019
	36%	36%	90%	292%

Izvor: Planovi poslovanja i Izvještaji o poslovanju JP Aerodromi RS a.d. Banja Luka

Tabela 10. Obračun prosječne neto plate po zaposlenom u JP Auto putevi RS d.o.o. Banja Luka

Izvještaj o realizaciji 520	2017	2018	2019
	2.340.800	2.389.461	3.387.376
Broj zaposlenih (31. decembar)	2017	2018	2019
	96	96	146
prosječna neto plata	1.270	1.296	1.208

Izvor: Izvještaji o poslovanju JP Auto putevi RS d.o.o. Banja Luka

Tabela 11. Plan bruto plata i ostalih naknada – JP Auto putevi RS d.o.o. Banja Luka

Plan *520 - bruto plate i naknade *novi zaposleni *planska prosječna neto plata		2017	2018	2019	2020	2021	2022
2016-2018	planirano bruto KM za nove radnike	150.000	243.000				
	planirano novih radnika	4	14				
	prosječna neto plata novih radnika prema planiranim bruto sredstvima	1.953	904				
2017-2019	planirano bruto KM za nove radnike	950.000	140.000	127.000			
	planirano novih radnika	32	13	10			
	prosječna neto plata novih radnika prema planiranim bruto sredstvima	1.546	561	661			
2018-2020	planirano bruto KM za nove radnike		700.000	155.000	162.750		
	planirano novih radnika		34	8	10		
	prosječna neto plata novih radnika prema planiranim bruto sredstvima		1.072	1.009	848		
2019-2021	planirano bruto KM za nove radnike			1.700.000	600.000	640.000	
	planirano novih radnika			22	10	10	
	prosječna neto plata novih radnika prema planiranim bruto sredstvima			4.025	3.125	3.333	
2020-2022	planirano bruto KM za nove radnike				1.153.600	208.400	312.000
	planirano novih radnika				13	14	9
	prosječna neto plata novih radnika prema planiranim bruto sredstvima				4.622	775	1.806

Izvor: Planovi i izvještaji JP Auto putevi RS ad.o.o. Banja Luka

Prilog 4. Analiza kontinuiteta osnovnih pozicija trogodišnjih planova poslovanja

Tabela 12. Osnovne pozicije Trogodišnjih planova poslovanja JP Aerodromi Republike Srpske a.d. Banja Luka u periodu 2016-2022. godine

2016-2018		2016	2017	2018				
	PRIHODI	3.705.000	3.850.000	4.060.000				
	RASHODI	3.400.500	3.957.600	4.016.958				
	BRUTO REZULTAT	304.500	-107.600	43.042				
	GOTOVINA	974.050	1.957.050	2.785.757				
INVESTICIJE	7.000.000	-	-					
2017-2019		2016	2017	2018	2019			
	PRIHODI		3.490.000	3.850.000	4.060.000			
	RASHODI		3.097.500	3.789.600	3.998.358			
	BRUTO REZULTAT		392.500	60.400	61.642			
	GOTOVINA		1.017.500					
INVESTICIJE		6.550.000						
2018-2020		2016	2017	2018	2019	2020		
	PRIHODI			3.090.000	3.445.000	3.835.000		
	RASHODI			3.014.000	3.418.429	3.673.720		
	BRUTO REZULTAT			76.000	26.571	161.280		
	GOTOVINA			471.000	386.873	224.371		
INVESTICIJE			2.295.000					
2018-2020		2016	2017	2018	2019	2020	2021	
	PRIHODI				6.415.000	7.380.000	8.090.000	
	RASHODI				6.398.000	7.373.500	8.080.500	
	BRUTO REZULTAT				17.000	6.500	9.500	
	GOTOVINA				17.732			
INVESTICIJE				2.706.000				
2018-2020		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	PRIHODI					6.795.000	7.902.500	9.010.000
	RASHODI					6.627.200	7.599.200	8.703.500
	BRUTO REZULTAT					167.800	303.300	306.500
	GOTOVINA					43.500		
INVESTICIJE					2.810.000			

Izvor: Planovi JP Aerodromi RS a.d. Banja Luka

Tabela 13. Osnovne pozicije Trogodišnjih planova poslovanja JP Pošte Srpske a.d. Banja Luka u periodu 2016-2022. godine

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

Izvor: Planovi JP Pošte Srpske a.d. Banja Luka

Tabela 14. Osnovne pozicije Trogodišnjih planova poslovanja JP Autoputevi RS d.o.o. Banja Luka u periodu 2016-2022. godine

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

Izvor: Planovi JP Autoputevi RS d.o.o. Banja Luka

Tabela 15. Osnovne pozicije Trogodišnjih planova poslovanja MH Elektroprivreda RS a.d. Trebinje u periodu 2016-2022. godine

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

Izvor: Planovi MH Elektroprivreda RS a.d. Trebinje

Tabela 16. Osnovne pozicije Trogodišnjih planova poslovanja ZP Elektro-Hercegovina a.d. Trebinje u periodu 2016-2022. godine

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

Izvor: Planovi ZP Elektro-Hercegovina a.d. Trebinje

Tabela 17. Osnovne pozicije Trogodišnjih planova poslovanja ZP Elektrokrajina a.d. Banja Luka u periodu 2016-2022. godine

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

Izvor: Planovi ZP Elektrokrajina a.d. Banja Luka

Prilog 5. Datumi usvajanja planova poslovanja i rebalansa plana poslovanja

Tabela 18. Pregled datuma usvajanja planova poslovanja i rebalansa plana poslovanja

		za period 2016-2018	za period 2017-2019	za period 2018-2020	za period 2019-2021	za period 2020-2022
1	Datum usvajanja trogodišnjeg plana poslovanja Skupština Nadzorni odbor	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	Datum usvajanja godišnjeg plana poslovanja Skupština Nadzorni odbor	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	Datum usvajanja rebalansa plana poslovanja Skupština Nadzorni odbor	Nisu rađeni rebalansi		26.10.2018. 20.09.2018.	Nije rađen rebalans	

Izvor: Zapisnici sa sjednica Nazornog odbora i Skupštine akcionara JP Aerodromi RS a.d. Banja Luka

Tabela 19. Pregled datuma usvajanja planova poslovanja i rebalansa plana poslovanja

		za period 2016-2018	za period 2017-2019	za period 2018-2020	za period 2019-2021	za period 2020-2022
1	Datum usvajanja trogodišnjeg plana poslovanja Skupština Nadzorni odbor	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	Datum usvajanja godišnjeg plana poslovanja Skupština Nadzorni odbor	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	Datum usvajanja rebalansa plana poslovanja Skupština Nadzorni odbor	Nisu rađeni rebalansi				

Izvor: Zapisnici sa sjednica Nazornog odbora i Skupštine akcionara JP Pošte Srpske a.d. Banja Luka

Tabela 20. Pregled datuma usvajanja planova poslovanja i rebalansa plana poslovanja

		za period 2016-2018	za period 2017-2019	za period 2018-2020	za period 2019-2021	za period 2020-2022
1	Datum usvajanja trogodišnjeg plana poslovanja Vlada RS Nadzorni odbor	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	Datum usvajanja godišnjeg plana poslovanja Vlada RS Nadzorni odbor	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	Datum usvajanja rebalansa plana poslovanja Vlada RS Nadzorni odbor	15.12.2016. 18.11.2016.	21.12.2017. 14.12.2017.	27.12.2018. 17.12.2018.	23.01.2020. 03.01.2020.	

Izvor: Zapisnici sa sjednica Nazornog odbora i Skupštine preduzeća JP Auto putevi RS d.o.o. Banja Luka

Tabela 21. Pregled datuma usvajanja planova poslovanja i rebalansa plana poslovanja

		za period 2016-2018	za period 2017-2019	za period 2018-2020	za period 2019-2021	za period 2020-2022
1	Datum usvajanja trogodišnjeg plana poslovanja Skupština Nadzorni odbor	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	Datum usvajanja godišnjeg plana poslovanja Skupština Nadzorni odbor	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	Datum usvajanja rebalansa plana poslovanja Skupština Nadzorni odbor	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	Datum usvajanja izvještaja o poslovanju Skupština Nadzorni odbor	19.10.2017. 19.10.2017.	6.12.2018. 26.11.2018.	10.10.2019. 07.10.2019.	01.10.2020. 24.09.2020.	

Izvor: Zapisnici sa sjednica Nazornog odbora i Skupštine akcionara MH Elektroprivreda RS a.d. Trebinje

Tabela 22. Pregled datuma usvajanja planova poslovanja i rebalansa plana poslovanja

		za period 2016-2018	za period 2017-2019	za period 2018-2020	za period 2019-2021	za period 2020-2022
1	Datum usvajanja trogodišnjeg plana poslovanja Skupština Nadzorni odbor	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	Datum usvajanja godišnjeg plana poslovanja Skupština Nadzorni odbor	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	Datum usvajanja rebalansa plana poslovanja Skupština Nadzorni odbor	28.12.2016. 12.12.2016.	01.06.2018. 16.02.2018.	25.01.2019. 18.12.2018.	20.12.2019. 13.11.2019.	

Izvor: Zapisnici sa sjednica Nazornog odbora i Skupštine akcionara ZP Elektro-Hercegovina a.d. Trebinje

Tabela 23. Pregled datuma usvajanja planova poslovanja i rebalansa plana poslovanja

		za period 2016-2018	za period 2017-2019	za period 2018-2020	za period 2019-2021	za period 2020-2022
1	Datum usvajanja trogodišnjeg plana poslovanja Skupština Nadzorni odbor	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	Datum usvajanja godišnjeg plana poslovanja Skupština Nadzorni odbor	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	Datum usvajanja rebalansa plana poslovanja Skupština Nadzorni odbor	04.01.2017. 26.12.2016.	26.12.2017. 08.12.2017.	31.12.2018. 29.11.2018.	06.12.2019. 01.11.2019.	

Izvor: Zapisnici sa sjednica Nazornog odbora i Skupštine akcionara JP Elektrokrajina a.d. Banja Luka

Tabela 24. Pregled datuma usvajanja godišnjih izvještaja o poslovanju revidovanih JP

	2016	2017	2018	2019	2020
JP Aerodromi RS Datum usvajanja izvještaja o poslovanju Skupština Nadzorni odbor	25.08.2017. 07.07.2017.	26.10.2018. 20.09.2018.	19.08.2019. 15.07.2019.	14.07.2020. 10.06.2020.	
JP Autoputevi RS Datum usvajanja izvještaja o poslovanju Vlada RS Nadzorni odbor	31.05.2017. 04.04.2017.	19.07.2018. 26.04.2018.	10.10.2019. 11.09.2018.	24.09.2020. 11.08.2020.	
JP Pošte Srpske Datum usvajanja izvještaja o poslovanju Skupština Nadzorni odbor	09.06.2017. 05.05.2017.	15.06.2018. 10.05.2018..	14.06.2019. 10.05.2019.	19.06.2020. 18.05.2020.	
JP Elektroprivreda RS Datum usvajanja izvještaja o poslovanju Skupština Nadzorni odbor	19.10.2017. 19.10.2017.	6.12.2018. 26.11.2018.	10.10.2019. 07.10.2019.	01.10.2020. 24.09.2020.	
JP Elektro-Hercegovina Datum usvajanja izvještaja o poslovanju Skupština Nadzorni odbor	12.01.2018. 25.04.2017.	25.01.2019. 24.04.2018.	20.12.2019. 13.11.2019.		
JP Elektrokrajina Datum usvajanja izvještaja o poslovanju Skupština Nadzorni odbor	07.12.2017. 02.11.2017.	31.12.2018. 28.11.2018.	06.12.2019. 01.11.2019.		

Izvor: Odluke o usvajanjima izvještaja o poslovanju revidovanih JP

Prilog 6. Realizacija strateških dokumenata kao parametar efikasnosti trogodišnjih planova poslovanja

Tabela 25. Realizacija AP Strategije razvoja javnih puteva u RS za period 2016 - 2025. godina (JP Auto putevi RS d.o.o. Banja Luka)

STRATEGIJA RAZVOJA JAVNIH PUTEVA U REPUBLICI SRPSKOJ ZA PERIOD 2016–2025. GODINA								
Akcioni plan i njegova realizacija								
PLAN IZGRADNJE AUTOPUTEVA	studijska i prostorno planska dokumentacija		tehnička dokumentacija		rok realizacije		Napomena:	
	plan	realiz.	plan	realiz.	plan	realiz.		
Banja Luka- Doboj								
1	Banja Luka- Prnjavor	+	+	+	+	2016	+	završeno
	Prnjavor-Doboj	+	+	+	+	2018	+	završeno
2	Most na Savi	+	+	2016	+	2016-2020	-	Izgradnja u toku; rok završetka radova 16.04.2022.
Glamočani - Mliništa - granica sa FBiH								
3	Glamočani (put AVNOJ-a M Grad)	2016	+	2017	-	2017-2021	-	Radi se projektna i studijska dokumentacija za Obilaznicu Banja Luka (prvih 17 km ove dionice). Rok završetka 25.05.2022. godine; Ugovorila Delegacija EU u BiH
	Put AVNOJ-a M Grad - Mliništa - granica sa FBiH	do 2018	-	do 2018	-	2018-2025	-	Nakon potpisanog Preliminarnog sporazuma sa „Sinohydro Corporation Limited“, Peking, NR Kina, Kineski partner je u januaru 2015. godine ugovorio izradu prethodnih studija, te iste dostavio u septembru 2015, zajedno sa svojom tehničkom i komercijalnom ponudom. Vlada RS je 05.11.2015. godine dala saglasnost na Opšte i posebne uslove Komercijalnog ugovora o projektovanju i izgradnji autoputa Glamočani-Mliništa sa ovomkompanijom. U toku je razmatranje i odlučivanje o kreditu od strane Eksport-Import Banke NR Kine, za šta je preduslov pismo podrške Savjeta Ministara BiH. U toku su razgovori sa američkom kompanijom Behtel, koja je zajedno sa predstavnicima turske kompanije Enka izrazila interesovanje za ovaj projekat.
4	Vukosavlje - Doboj (Koridor Vs)	+	+	+	+	2018-2025	-	U toku su pregovori o kreditu sa EIB-om za izgradnju ove dionice
5	Banja Luka - Prijedor - Novi Grad - granica RH	2016	+	do 2018	-	2018-2025	-	Ugovorena koncesija sa kineskom kompanijom Shandong za dionicu Banja Luka - Prijedor; u toku je izrada prostorno-planske dokumentacije
Vukosavlje - Brčko - Bijeljina - granica sa RS								
6	Vukosavlje - Modriča - Brčko	do 2020	+	do 2020	-	2020-2030	-	Neuspješni pregovori i odbijena ponuda za koncesiju od strane kineske kompanije Sinochem Capital; Urađena je Studijska dokumentacija i usvojen Plan Parcelacije, kao osnov za eksproprijaciju zemljišta; U toku je tender za finansiranje, projektovanje i izgradnju (Takmičarski dijalog)
	Brčko - Bijeljina- granica sa RS	do 2020	+	do 2020	-	2020-2031	-	Plan Parcelacije urađen i usvojen; U toku je tender za finansiranje, projektovanje i izgradnju (Takmičarski dijalog); Eksproprijacija u toku; U toku je izgradnja mosta preko Save u Rači (finansira Srbija)
7	Jadransko- jonski auto put kroz RS	do 2020	-	do 2020	-	2020-2032	-	Ministarstvo komunikacija i transporta BiH vodilo je nabavku usluga „Izrada planersko-studijske dokumentacije za Jadransko-jonsku autocestu u dijelu kroz Bosnu i Hercegovinu (Počitelj-Neum-Trebinje-granica sa Crnom Gorom). U toku je izrada iste.
PLAN IZGRADNJE BRZIH PUTEVA		Dinamika realizacije		Napomena				
		plan	realiz.					
1	Lukavac - Pale - Sokolac - Rogatica - Višegrad - Vardište	2016-2030	-	Za brzi put Sarajevo-Podromanija-Rogatica-Međeđa-Višegrad-Donje Vardište (granica) u saradnji sa Evropskom komisijom radi se projektna dokumentacija; EU je finansirala izradu Tehničke studije koja uključuje nekoliko varijanti i podvarijanti.				
2	Bijeljina - Zvornik - Sokolac	2016-2030	-	U toku je izrada Generalnog projekta sa prethodnom studijom izvodljivosti				
3	Trebinje - Bileća - Gacko - Foča - Miljevno - Ustiprča - Višegrad	2016-2030	-	ništa nije rađeno				
4	Prijedor - K. Dubica - Donja Gradina	2016-2030	-	ništa nije rađeno				
5	Banja Luka - Čelinac - Kotor Varoš - Obodnik	2016-2030	-	ništa nije rađeno				

Izvor: Strategija razvoja javnih puteva u RS za period 2016 - 2025. godina i Izvještaji o poslovanju JP Auto putevi RS za period 2016-2019. godine

Tabela 26. Primjer planiranih, nerealizovanih investicija
ZP Elektrokrajina a.d. Banja Luka

Red. br.	Opis	Vrijednost investicije 2018.god.	Vrijednost investicije 2019.god.	Vrijednost investicije 2020.god.	Napomena
1	Izgradnja SN voda TS Prijedor 5 - RTS Kozarac (materijal)	800.000	800.000	600.000	Neriješeni imovinski odnosi "koče" investiciju
2	Izgradnja dvosistemskog voda Roga-Rudice (materijal)	300.000	300.000	200.000	Neriješeni imovinski odnosi "koče" investiciju
3	Integrirani sistem za upravljanje dokumentima -DMS	200.000	200.000	200.000	Zajednička investicija-MH, nepoznat razlog

Izvor: Planovi ZP Elektrokrajina a.d. Banja Luka

Tabela 27. Primjer planiranih, nerealizovanih investicija
ZP Elektro-Hercegovina a.d. Trebinje

God	Naziv situacije u Planu investicija	Planirano u godini	Realizovano u tekućoj godini	Preneseno u narednu godinu	Godina završetka investicije
2016	DVV10 kV Dobromani-Mesari	50.000	-	-	Neriješeni imovinsko pravni odnosi
2017	DV 10 kV Vinogradi 2 - Podgljivlje	20.000	-	-	Neriješeni imovinsko pravni odnosi
2018	TS 10/0,4 kV Mostaći 1	40.000,	-	-	Neriješeni imovinsko pravni odnosi
2019	TS 10/0,4 kV Južni Logor 7	40.000	-	40.000	2020

Izvor: Planovi ZP Elektro-Hercegovina a.d. Trebinje

1

Prilog 7. Hodogram pribavljanja saglasnosti zavisnog preduzeća za pokretanje investicione aktivnosti veće od milion KM

