
**ПРОЦЕНА КАПАЦИТЕТА И
СПРЕМНОСТИ ЈЕДИНИЦА ЛОКАЛНЕ
САМОУПРАВЕ ЗА ВРШЕЊЕ НАДЗОРА
НАД ЛОКАЛНИМ ЈАВНИМ
ПРЕДУЗЕЊИМА**

- Налази и препоруке -

РЕЛОФ2 тим
Београд
новембар 2019.

Садржај

1. Увод	3
2. Методологија.....	4
2.1. Дефиниција и циљ процене капацитета и спремности јединица локалне самоуправе за вршење послова надзора.....	4
2.2. Методолошки оквир спроведеног истраживања	4
2. Налази спроведеног истраживања	6
2.1. Политичка подршка/ воља	6
2.2. Организациони капацитети локалних самоуправа	7
2.3. Људски ресурси	8
2.4. Техничка опремљеност	8
2.5. Транспарентност и јавност пословања	8
3. Препоруке за унапређење капацитета и спремности јединица локалне самоуправе за обављање послова надзора.....	10
3.1. Политичка подршка/ воља	10
3.2. Организациони капацитети.....	10
3.3. Људски ресурси	12
3.4. Техничка опремљеност	12
3.5. Транспарентност и јавност пословања	12
4. Закључак.....	13
Анекс 1 – Упитник	16

1. Увод

Након успешне имплементације прве фазе пројекта Реформа локалних финансија у Србији, која се завршила јануара 2019. године, Швајцарски секретаријат за економске послове (СЕКО) је одобрио другу фазу пројекта – Реформа локалних финансија II у Србији (РЕЛОФ2). РЕЛОФ2 траје од 01. фебруара 2019. године до 31. јануара 2023. године и одвијаће се у два циклуса (2019 – 2020. године и 2021 – 2022. године). Фокус пројекта РЕЛОФ2 је подршка локалним самоуправама у примени принципа доброг управљања ризицима и учинцима кроз свеобухватну унутрашњу контролу и адекватно управљање јавним финансијама.

РЕЛОФ2 се реализује кроз следеће четири компоненте:

- Компонента 1 - Увођење или унапређење система финансијског управљања и контроле на локалном нивоу;
- Компонента 2 - Увођење или унапређење функције интерне ревизије на локалном нивоу;
- Компонента 3 - Унапређење надзора над фискалним ризицима које генеришу локална јавна предузећа;
- Компонента 4 - Развој иновативних активности на управљању јавним финансијама на локалном нивоу.

У оквиру треће компоненте, пројекат РЕЛОФ2 пружа подршку јединицама локалне самоуправе које су се определиле за учешће у овој активности и њиховим јавним предузећима. Јединице локалне самоуправе укључене у пројектне активности су: **Ужице, Сремска Митровица, Параћин, Књажевац, Осечина, Шид, Лајковац, Крагујевац, Аранђеловац, Топола, Баточина, Трстеник, Варварин, Врњачка Бања, Алексинац, Ражањ и Сокобања.**

У циљу анализе почетног стања, идентификације недостатка и генерисања прецизних и специфичних активности за јачање сваке јединице локалне самоуправе, пројекат РЕЛОФ2 је извршио **процену њихових капацитета и спремности за обављање послова надзора над локалним јавним предузећима.**

У складу са тим, циљ овог извештаја јесте сједињавање и истицање најбитнијих налаза процене капацитета и спремности јединица локалне самоуправе за обављање послова надзора над локалним јавним предузећима. Поред тога, овај извештај укључује и низ препорука насталих на основу поменуте процене, као и јасних смерница за даљи развој у области вршења послова надзора над радом локалних јавних предузећа.

Први део извештаја представља кратак осврт на коришћени методолошки приступ у процени капацитета и спремности јединица локалне самоуправе, као и начин на који је процена извршена, док други део обухвата преглед резултата и најбитнијих закључака и препорука које се тичу даљег развоја и унапређења система надзора над радом јавних предузећа.

2. Методологија

2.1. Дефиниција и циљ процене капацитета и спремности јединица локалне самоуправе за вршење послова надзора

Процена спремности организације да уведе промене у своје функционисање је **системска анализа** којом се идентификују потенцијални изазови, који се могу појавити приликом имплементације нових процедура, структура и процеса у тренутном организационом контексту. Сврха процене спремности је утврђивање постојања препрека за постизање успеха – како у тиму, тако и у самој организацији, и омогућавање планског превазилажења идентификованих препрека.

Процена спремности се често поистовећује са проценом потреба, иако то није иста ствар. Процена потреба треба да одговори на питање да ли је организацији потребна промена система функционисања или није, док процена спремности претпоставља да организација мора да има нов систем функционисања. Самим тим, процена спремности се бави питањем да ли је сама организација спремна и способна да напредује у изградњи, коришћењу и одржавању тог новог система.

2.2. Методолошки оквир спроведеног истраживања

Надзор над радом јавних предузећа обухвата комплексне, међузависне појаве и процесе (правне, политичке, економске...), те је потребно боље разумевање ставова и вредности јединица локалне самоуправе које тај надзор спроводе. Имајући то у виду, процена капацитета и спремности јединице локалне самоуправе за вршење надзора над локалним јавним предузећа обухвата неколико кључних аспеката:

1. политичку подршку/вољу,
2. организационе капацитете,
3. људске ресурсе,
4. техничку опремљеност и
5. транспарентност.

Фокус групе су одабране као адекватан начин спровођења процене капацитета и спремности јединица локалне самоуправе, имајући у виду да су одличан метод квалитативног истраживања који омогућава да кроз планиране и структуриране дискусије сазнамо више о ставовима запослених у јединицама локалне самоуправе по питању надзора над јавним предузећима, њиховим уверењима и мотивацији, као и да утврдимо динамику унутар групе. Такође, током трајања групне дискусије развија се континуирана интеракција између модератора и чланова групе, као и међу самим члановима, што ствара могућност за добијање информације о „скривеним“ темама.

Фокус група је формирана у свакој јединици локалне самоуправе, и чланове фокус групе су чинили:

- доносиоци одлука - градоначелник/ председник општине или њихови заменици,
- представници градског/ општинског већа,
- начелници финансија јединице локалне самоуправе,
- лица која учествују у процесу припреме програма пословања локалних јавних предузећа,

- лица задужена за оперативно спровођење активности надзора над локалним јавним предузећима.

Процена капацитета и спремности за обављање послова надзора одвијала се у три фазе:

1. У припремној фази је члановима фокус групе послат упитник¹, који су заједнички попунили и доставили представнику РЕЛОФ2 пројекта неколико дана пре теренских састанака. Упитник су попуњавале фокус групе формиране на нивоу јединице локалне самоуправе које су у највећем броју случајева бројале између 6 и 9 учесника, а у два екстремна случаја, 2 и 10 учесника. Укупно је у попуњавању упитника учествовало 110 представника јединица локалне самоуправе.

Сам упитник је био конципиран на начин да пружи одговоре на питања о тренутном стању система надзора у јединици локалне самоуправе. Питања су подељена на седам области:

- i. **Основни подаци** – информације о јединици локалне самоуправе, датуму спроведеног испитивања и основним детаљима везаним за чланове фокус групе (име, презиме, назив радног места, радно искуство, контакт подаци и сл.).
- ii. **Политичка воља** – овај део упитника омогућава оцену заинтересованости политичких актера у јединици локалне самоуправе за унапређење система надзора над локалним јавним предузећима и њихову перцепцију о тренутном стању система надзора и потреби за даљим унапређењем. Поред тога, ова област процењује која лица су главни покретачи процеса и колико су спремни да се заложу за даље унапређење система надзора.
- iii. **Организациони капацитети** – утврђује постојећу организацију система надзора у јединици локалне самоуправе, процесе, процедуре, кретање, коришћење и квалитет кључних докумената и података неопходних за ефикасно и поуздано спровођење система надзора, као и поштовање прописаних процедура и задатих рокова за извештавање.
- iv. **Људски ресурси** – утврђује тренутну квалификациону структуру и компетенције учесника у систему надзора, као и потребу за додатним усавршавањем и развојем захтеваних вештина.
- v. **Техничка опремљеност** - процењује да ли учесници у систему надзора на оперативном нивоу имају сву неопходну опрему и услове за правовремено и поуздано обављање надзора над локалним јавним предузећима, те старост и употребљивост опреме која им је на располагању.
- vi. **Транспарентност** – процењује отвореност јединице локалне самоуправе према заинтересованој јавности у погледу доступности података о пословању локалних јавних предузећа, прописаних извештаја о пословању који се израђују на нивоу локалних јавних предузећа и јединице локалне самоуправе, као и могућности за учешће заинтересоване јавности у процесу доношења планских докумената (јавна расправа).
- vii. **Остало** – ова област треба да идентификује конкретне сметње у процесу надзора над локалним јавним предузећима, као и да утврди перцепцију учесника у систему надзора о користима унапређења овог система.

¹ Упитник је дат у Анекс 1 овог документа.

2. Потом је следила **теренска посета јединицама локалне самоуправе и вођење групног интервјуа и структуриране дискусије са члановима фокус групе**. Са сваком фокус групом су обављена по два групна интервјуа како би се допуниле и разјасниле поједине изјаве из упитника. Први групни интервју је вођен у свих 17 јединица локалне самоуправе појединачно - на тему постојећих процедура и капацитета за спровођење надзора над локалним јавним предузећима. У њему је учествовало 102 представника јединица локалне самоуправе. Други групни интервју је организован на нивоу 8 међуопштинских партнерстава са учешћем представника свих 17 јединица локалне самоуправе на тему транспарентности и увида јавности у рад локалних јавних предузећа. У другом групном интервјуу је учествовало 87 представника јединица локалне самоуправе. Укупно је 189 представника из 17 јединица локалних самоуправа учествовало у процени капацитета и спремности за обављање послова надзора над локалним јавним предузећима.
3. На крају, **израђени су и извештаји о процени капацитета и спремности јединице локалне самоуправе**, који обухватају информације прикупљене на терену о стању у јединици локалне самоуправе и уоченим снагама и слабостима система. Поред наведеног, сваки извештај садржи и препоруке за унапређење система надзора над локалним јавним предузећима.

2. Налази спроведеног истраживања

Пратећи методолошки оквир истраживања и логички след поменутих области које су од значаја када је реч о процени капацитета и спремности локалне самоуправе за спровођење послова надзора, главне налазе и пратеће препоруке за унапређење ћемо представити за сваку од поменутих области понаособ.

2.1. Политичка подршка/ воља

Руководство анализираних јединица локалних самоуправа показује јасну формалну опредељеност ка развоју система надзора над радом локалних јавних предузећа. Анализа показује да су руководство јединица локалних самоуправа, као и лица која тренутно врше оперативне активности надзора, спремни да уложе напор и буду предводници даљих реформи у области надзора над радом јавних предузећа на локалном нивоу. Такође, активности надзора које се до сада обављају функционишу управо услед подршке коју им пружа пре свега руководство јединице локалне самоуправе.

Формално постојање подршке развоју система надзора у пракси не долази до изражаја услед недовољних ресурса и промена приоритета. Јасно је изражен сукоб хитног и битног, па иако постоји формална подршка развоју система управљања, оперативно се томе до сада није приступало системски услед мањка времена руководства да се позабаве овом темом, а због честе промене приоритета од развоја система надзора ка хитнијим проблемима. Такође, додатак проблему промене приоритета јесте и неадекватност људских ресурса у смислу броја запослених, што води прерасподели постојећих запослених у оквиру јединице локалне самоуправе на хитније активности.

Иако се постојећи неформални канали комуникације сматрају изразито ефикасним, постоји ризик да ће они нарушити формални систем надзора. Тренутно се највећи део активности надзора над радом локалних јавних предузећа обавља неформалном комуникацијом између руководства

јединице локалне самоуправе (председник општине/ градоначелник, заменик председника, или начелници појединачних одељења) и руководства предузећа (генерални директор, финансијски директор, и други). Иако се овакав вид комуникације показао ефикасним у смислу брзине адресирања проблема и препознатих слабости, постоји оправдана могућност да ће неформалност досадашњег система надзора нарушити формални систем који ће бити постављен.

2.2. Организациони капацитети локалних самоуправа

Активности надзора у оквиру јединица локалне самоуправе се тренутно обављају у оквиру већег броја организационих јединица, али са недовољном количином међусобне комуникације. По својој природи, систем надзора се састоји из више активности које обухватају како финансијску, тако и техничко-стручну компоненту. Тренутно, процес надзора се своди на анализу у оквиру одељења надлежног за финансије и/или одељења надлежног за локални економски развој, у највећем броју анализираних јединица локалне самоуправе, уз сарадњу са одељењима задуженим за технички надзор и контролу. Међутим, иако природна, оваква разумејеност послова надзора води ка томе да се анализе обављају одвојено једна од друге, у тзв. *силосима*, што води одсуству повезаности између финансијске и техничке анализе учинка и немогућности консолидације налаза. Управо из ових разлога се надзор своди на техничку контролу извршених послова и контролу испуњења финансијског аспекта плана пословања.

Главне препреке ефикасном надзору над локалним јавним предузећима су одсуство јасно одређених процедура надзора и непостојање систематизованог радног места задуженог за послове надзора у већини јединица локалне самоуправе. Услед непостојања јасних оквира, процедура и послова везаних за надзор, квалитет самог процеса и тренутна употребна вредност налаза надзора је јасно мањкава. Додатни проблем у већини јединица локалне самоуправе је и непостојање јасно дефинисаног и систематизованог радног места задуженог за послове надзора и координацију активностима у оквиру процеса надзора које се спроводе у различитим организационим јединицама. Из тог разлога, тренутно се активностима надзора баве лица којима ови послови нису у формалној листи задужења и који из оправданих разлога нису у могућности да посвете довољно времена и пажње њиховом испуњењу.

Оквир 1. Пример добре праксе – Радна група за вршење послова надзора у Сремској Митровици

У циљу јачања система надзора над радом јавних предузећа у оквиру града Сремска Митровица, градоначелник је у претходном периоду оформио специјалну радну групу посвећену управо овим пословима. Поред градоначелника, у саставу радне групе налазе се и начелник Градске управе за саобраћај, комуналне и инспекцијске послове, начелник Градске управе за буџет и локални економски развој и помоћник градоначелника. У име унапређења надзора над радом јавних предузећа, радна група има задатак да се састаје уочи планирања пословања локалних јавних предузећа и усвајања годишњег програма пословања, као и приликом усвајања кварталних и годишњих извештаја о пословању. Поред тога, радна група се састаје и по потреби, како би разматрала кључна питања из текућег пословања предузећа. Имајући то у виду, радна група је одржала нешто више од 20 састанака током 2018. године ради пружања адекватне подршке планирању и извођењу рада јавних предузећа.

Одсуство униформности извештаја о пословању које шаљу локална јавна предузећа додатно отежава процес надзора. Иако постоји одређени стандардизовани формат, квалитет и обухват информација које шаљу различита јавна предузећа у оквиру својих кварталних и годишњих извештаја се међусобно разликују. Постојање оваквих разлика отежава сам процес надзора и смањује упоредивост налаза надзора између различитих локалних јавних предузећа. У складу са тим, јасна је немогућност квалитетне консолидације анализе и налаза на нивоу локалне самоуправе, а самим тим и њихова употребна вредност за доношење нових и адекватних одлука је мала.

2.3. Људски ресурси

Далеко највећи проблем остаје неадекватан број запослених и немогућност посвећивања довољно времена пословима надзора. Тренутно, у већини јединица локалне самоуправе лица која врше послове надзора обично су запослени у одељењима надлежним за финансије и/или локални економски развој и не могу да посвете овим пословима више од 15 одсто свог радног времена услед других задужења (а врло често процењују да посвећују пословима надзора тек око 5 одсто времена). Притом, као што је речено и раније, послови надзора скоро никад нису у формалном опису задужења лица која их тренутно обављају. Из овог разлога, тренутни ниво надзора над радом јавних предузећа на локалном нивоу је неадекватан.

Запосленима на активностима надзора над радом јавних предузећа недостају знања потребна за адекватно обављање тих активности. Тренутно, надзор над радом локалних јавних предузећа се своди на финансијску контролу пословања и контролу процентуалног извршења финансијског аспекта плана пословања, са једне стране, и техничку контролу учинка, са друге стране. Међутим, стварна анализа пословања изостаје услед немогућности повезивања финансијских и нефинансијских аспеката анализе због недостатка потребног знања. Такође, изостаје и адекватно дефинисање ризика, формулисање плана одговора на идентификоване ризике и управљање истима.

2.4. Техничка опремљеност

У највећем броју локалних самоуправа постоји адекватна опрема, међутим даља модернизација је у неким случајевима неопходна. Када је реч о техничкој опремљености лица која се баве пословима надзора, намеће се закључак да је иста адекватна и да се модернизацији приступа системски, те да се иста планира. Међутим, неке од анализираних јединица локалне самоуправе изјавиле су да је опрема стара (у неким случајевима старија и од 5 година), што додатно отежава процес надзора, посебно када је реч о управљању обимним базама података. Такође, као проблем је издвојена и неадекватност софтверских решења (старије верзије које не подржавају адекватне типове докумената), те брзина интернет конекције, тј. протока.

2.5. Транспарентност и јавност пословања

Пун значај транспарентности и увида јавности у рад локалне самоуправе и јавних предузећа још увек није препознат. Већина анализираних јединица локалне самоуправе искрено ради на јачању укључености грађана у планирање и извршавање активности јавних предузећа, али не са довољним интензитетом. Један од разлога изостанка јачих резултата укључености грађана у рад локалне самоуправе јесте и непостојање јасних процедура и канала комуникације. Велики део анализираних

јединица локалне самоуправе за комуникацију са грађанима користи различите канале (како дигиталне, тако и штампане), али у највећој мери се ради о простим обавештењима, а не приступа се систематском укључивању грађана у дискусије на тему тренутних и планираних активности како локалне самоуправе, тако и јавних предузећа.

Подаци о раду и структури локалних јавних предузећа нису увек лако доступни и не ажурирају се благовремено. Један од главних идентификованих проблема јесте непостојање адекватних информација. Притом, потребно је напоменути да одређени број јавних предузећа уопште нема своје интернет презентације, што је у неким случајевима оправдано услед малог броја запослених и недовољних ресурса. Проблем настаје у ситуацијама када подаци о таквим предузећима, која немају своје интернет странице, нису систематски и благовремено објављени на страницама самих локалних самоуправа. Укратко:

- Значајан број јавних предузећа нема своје интернет презентације, подаци о њиховом пословању и друге информације од јавног значаја (попут оних о управи) често нису доступне уопште, или су доступне тек делимично на веб презентацијама оснивача.
- Највећи број предузећа која поседују своју интернет презентацију податке не објављује благовремено и систематично.
- У великом броју анализираних јединица локалних самоуправа не постоје прецизно формулисане процедуре за повећање увида јавности у рад локалне самоуправе и њених предузећа.

Оквир 2. Пример добре праксе – Транспарентност рада града Ужица

Део интернет презентације града Ужица који се односи на јавна предузећа издваја се по својој прегледности, организованости и једнообразности доступних информација. Кликком на име било ког јавног предузећа са листе предузећа која је лако доступна на насловној страни презентације града, стиче се увид у основне информације одабраног предузећа (контакт подаци, делатност, слика и име директора, вести и актуелна дешавања), уређене на систематичан и једнообразан начин. Такође, сва јавна предузећа са територије града имају своје интернет странице, са подацима приказаним у складу са Законом о јавним предузећима (члан 71).

Разлог овакве систематичности јесте низ активности које је град предузео са циљем повећања транспарентности и увида јавности у рад града и јавних предузећа. Скупштина града је одлуком наложила свим јавним предузећима да ускладе своје пословање у складу са Законом о јавним предузећима и ову одлуку испратила Упутством о садржини и обиму информација које морају бити доступне путем интернета. Поред јасних процедура, успех целе иницијативе осигурала је и недвосмислена подршка градоначелника и руководиоца јавних предузећа.

Даље, ради јачања квалитета пружених услуга, на нивоу локалне самоуправе постоје два система која доприносе транспарентности рада јавних предузећа – **Систем 48** и **Кориснички савет**. **Систем 48** служи за пријаву проблема у раду градске управе и локалних јавних предузећа. О статусу захтева грађани су обавештени у року од 48 сати. Такође, пријава комуналних проблема може се поднети и СМС-ом, преко андроид апликације, е-мејлом, телефоном или лично. **Кориснички савет** окупља представнике јединице локалне самоуправе, јавних предузећа и грађана, и омогућава грађанима да искажу своје потребе из области рада локалних јавних предузећа и тако допринесу формулацији приоритета исказаних кроз годишње програме и планове јавних предузећа.

На крају, рад града Ужица у домену транспарентности препознала је и организација *Транспарентност Србија*, па је тако у истраживању свих градова и општина у Србији по основу транспарентности, Ужице постигло висок резултат. У оквиру категорије *Јавна предузећа и установе*, град Ужице је оцењен са 10 од 15 бодова, постигнувши ранг треће пласиране јединице локалне самоуправе од укупно 145 градова и општина које је истраживање обухватало. Ово је уједно и најбоље рангирана јединица локалне самоуправе са којом РЕЛОФ2 сарађује

3. Препоруке за унапређење капацитета и спремности јединица локалне самоуправе за обављање послова надзора

Свака јединица локалне самоуправе која учествује у пројекту РЕЛОФ2 је добила свој Извештај о процени капацитета и спремности за вршење надзора над локалним јавним предузећима (урађено је 17 извештаја), који обухвата информације о тренутном начину и капацитетима јединице локалне самоуправе за спровођење надзора над локалним јавним предузећима, као и информације о уоченим снагама и слабостима. Поред наведеног, сваки извештај садржи и специфичне препоруке за унапређење система надзора над локалним јавним предузећима за дату јединицу локалне самоуправе базиране на урађеној анализи.

Препоруке које се могу применити на највећем броју анализираних јединица локалне самоуправе су дате у наставку.

3.1. Политичка подршка/ воља

Неопходно је недвосмислено показати да је развој система надзора над радом јавних предузећа приоритет у будућем периоду. Иако формална подршка постоји, као што смо видели и у претходном одељку, у пракси резултати реформи у овој области изостају. Зато је неопходно да руководство локалне самоуправе и локалних јавних предузећа, пре свега својим активностима, јасно пошаље поруку свим запосленима да је развој система надзора над радом јавних предузећа приоритет и да ће се на овим активностима радити системски.

Неопходно је инсистирати на формалним каналима комуникације и формалном систему надзора. Тренутно постоји вера да је обављање великог дела активности надзора кроз неформалну комуникацију руководства локалне самоуправе и јавних предузећа ефикасно, али ради успостављања јасног, транспарентног и сврсисходног система надзора, неопходно је доследно инсистирати на формалним каналима комуникације, формулисаним у оквиру сета процедура које чине систем надзора. Ово инсистирање мора да дође пре свега од руководства јединице локалне самоуправе и јавних предузећа, као и од начелника и директора различитих одељења у оквиру ових институција. У противном, неформални канали комуникације ће подривати формални систем надзора и смањити његову сврху и резултате.

3.2. Организациони капацитети

Као почетни корак у постављању целокупног система надзора, неопходно је дефинисати, усвојити и имплементирати сет процедура које се тичу обављања послова надзора. У наредном периоду неопходно је извршити анализу, формулисати, а затим и поставити свеобухватан систем надзора над радом јавних предузећа кроз прописивање тачно дефинисаних процедура вршења надзора, које

обухватају низ различитих активности – комуникацију између локалне самоуправе и јавног предузећа, извештавање јавног предузећа ка оснивачу, анализу пословања јавног предузећа на основу достављених докумената и теренског надзора, идентификовање ризика и формулисање закључака, као и дефинисање одговора на препознате недостатке у пословању.

Затим, како систем надзора над јавним предузећима не би остао „*мртво слово на папиру*“, неопходно је уложити значајан напор у имплементацију процеса надзора. Ово се везује за препоруке у оквиру сегмента посвећеног *политичкој подршци/ вољи*, те како би се систем надзора правилно поставио али и имплементирао, неопходан је јак и недвосмислен напор руководства у овој области.

Оквир 3. Пример добре праксе – Методологија – град Ужице

Градско веће града Ужица је на седници одржаној 8. новембра 2017. године донело Упутство за примену одлуке о поступку израде и доставе материјала за градско веће и скупштину града. Овим упутством ближе се уређује примена Одлуке о поступку израде и доставе материјала за Градско веће и Скупштину града и садржи начин израде аката, доставе материјала, техничке услове за припрему и доставу материјала, методологију израде програма и извештаја јавних предузећа и установа.

Упутство садржи методологију израде програма пословања, посебног програма пословања, средњорочних и дугорочних планова пословне стратегије, извештаја о раду и кварталних извештаја за јавна предузећа. На овај начин сва јавна предузећа користе идентичне обрасце у планирању и извештавању што омогућава лакши надзор и консолидацију, те омогућава једноставније спровођење анализа пословања јавних предузећа.

Након постављања система надзора кроз сет процедура, неопходно је и формално увести радно место задужено за послове надзора у оквиру систематизације радних места. Имајући у виду да у неким локалним самоуправама овакво радно место већ постоји, овај корак неће бити неопходан за све. Међутим, чак и где радно место постоји, потребно је проширити активности које се обављају у оквиру овог радног места, узимајући у обзир цео процес надзора. Према томе, формулацијом радног места опредељеног за послове надзора не само да се адресира проблем тренутног мањка времена и надлежности у овој области, већ се шаље и јасна порука о значају ове теме и жељи за напретком у области надзора.

Лице запослено на овако формулисаном радном месту мора пре свега да постане стручњак у области надзора над радом јавних предузећа и да служи као извор знања у овој области у оквиру локалне самоуправе. Наравно, подразумева се да једно лице неће вршити све активности у процесу надзора (имајући у виду да надзор обухвата и финансијску и техничку тематику), али оно мора бити упућено у обе области, и мора бити задужено за координацију активности различитих актера у процесу, пословну анализу на основу прикупљених информација, консолидацију налаза и дефинисање закључака. На крају, ово лице мора имати и функцију саветника руководству локалне самоуправе и јавних предузећа када је реч о формулацији одговора на идентификоване недостатке у пословању и ризике.

Потребно је оспособити инфраструктуру за квалитетан надзор над радом локалних јавних предузећа кроз активно учешће јединице локалне самоуправе у процесу планирања рада локалних јавних предузећа и формулисања показатеља пословања, стандардизацију извештаја о пословању и креирање детаљне базе података. Свеобухватна пословна анализа и систем надзора уопште,

захтевају исцрпне алате у виду података и на њима заснованих показатеља, на основу којих се могу вршити временска, секторска и географска поређења између јавних предузећа. Како би се проширење надзора омогућило, локалне самоуправе морају дизајнирати и креирати базе података и тако омогућити доступност временских података о пословању јавних предузећа лицима која врше процес надзора. Такође, ради јачања упоредивости и исказне моћи прибављених информација, локалне самоуправе као оснивачи морају имати директан утицај на дефинисање показатеља пословања који су битни у зависности од предузећа и његове делатности, те униформисању извештаја о пословању, и типа и дубине информација које јавна предузећа достављају.

3.3. Људски ресурси

Неопходно је ојачати капацитете локалних самоуправа за обављање надзора путем ангажовања додатних ресурса. Један од главних идентификованих проблема јесте мањак људских ресурса потребних за вршење послова надзора. Управо из овог разлога, лица која тренутно врше надзор над радом локалних јавних предузећа тим пословима поверавају од 5 до 15 одсто укупног радног времена. Имајући то у виду, неопходно је или мобилисати нову радну снагу која ће обављати послове надзора, или извршити прегруписање радног времена, тј. радних задатака тренутно запослених, како би се осигурало посвећивање довољне количине времена пословима надзора.

Потребно је даље јачати знање свих актера у процесу надзора, кроз континуиране програме и системе обучавања како запослених на оперативним активностима, тако и руководства локалне самоуправе и јавних предузећа. Како би се осигурало постављање ефикасног система надзора, актери у овом процесу морају бити спремни и способни да предводе реформу. У том циљу, а и ради осигурања ефикасности новопостављеног система надзора, неопходно је формулисати и спровести низ обука за све актере у овом процесу. Неке од тема обука за које сматрамо да су неопходне обухватају *финансијску контролу и анализу, пословну анализу предузећа, стратешко планирање, формулацију и дефинисање јасних показатеља учинка предузећа, те корпоративно управљање, лидерске вештине и управљање људима/ тимом, законску регулативу, надлежност и одговорност* и друге.

3.4. Техничка опремљеност

Потребно је даље улагање у техничку опремљеност и модернизацију услова рада вршиоца послова надзора. Иако добар део локалних самоуправа модернизацији опреме приступа систематски, сматрамо да је потребно ставити овај сегмент на листу приоритета, посебно када је реч о оним самоуправама где је регистрована опрема стара 5 или више година. Такође, имајући у виду пројекат развијања софтверског решења намењеног дигитализацији надзора и извештавања ка Министарству привреде, неопходно је осигурати адекватан ниво техничке опремљености у виду опреме и брзине интернет конекције.

3.5. Транспарентност и јавност пословања

Неопходно је јачање свести грађана, локалне самоуправе и јавних предузећа о значају транспарентности. Неадекватна транспарентност и увид у рад локалне самоуправе и јавних предузећа резултат је недостатка знања о њиховом значају, посебно из угла јавности. Према томе, сматрамо да је неопходно јачати свест пре свега доносиоца одлука у оквиру локалних самоуправа и јавних

предузећа, али исто тако и запослених у овим институцијама и на крају јавности, како би се осигурао адекватан ниво транспарентности.

Објављивању и усклађивању типа, садржине и квалитета информација се мора приступати систематски. Како би заинтересована јавност могла заиста да искористи информације које су јој пружене, те информације морају бити формулисане и приказане на систематичан начин, одржавајући исту форму и обим за различита јавна предузећа. Као што смо видели на примеру града Ужице, поменутом у оквиру 2, најбољи начин да се осигура формулација јасних информација и презентација истих на адекватан начин јесте кроз напор локалне самоуправе рефлектован у развоју формалних процедура. На крају, битно је и информације благовремено ажурирати, у складу са променама насталим у пословању и новим детаљима.

Оквир 4. Пример добре праксе – Транспарентност – општина Параћин

Као добар пример јачања увида јавности у рад како јединице локалне самоуправе, тако и локалних јавних предузећа, издваја се општина Параћин. Интернет презентације општине Параћин садржи посебну секцију за јавна предузећа у којој су наведена сва јавна предузећа и приложена сва пратећа документа, укључујући планове и програме рада, кварталне извештаје, финансијске извештаје, ребалансе буџета. Поменуте информације доступне су [овде](#).

Преданост раду и резултати општине Параћин у домену транспарентности пословања препознати су и кроз истраживање које је спровела организација *Транспарентност Србија* током 2019. године. Наиме, по налазима овог истраживања, које је обухватало оцењивање и рангирање свих градова и општина на основу критеријума транспарентности, општина Параћин се високо котира. Сви показатељи транспарентности груписани су у 8 категорија, од којих је једна и „Јавна предузећа и установе“, а према овом индикатору, општина Параћин је заузела високо 4. место на ранг листи од 145 општина и градова. Налазе истраживања можете погледати [овде](#).

Изразито је битно јачати укљученост грађана постављањем адекватних канала повратне комуникације и коришћењем добијених информација на сврсисходан начин. Као корисници финалних услуга, грађани представљају богат извор информација и за локалну самоуправу и за јавна предузећа. Имајући то у виду, неопходно је формулисати и јачати канале повратних информација (*eng. feedback*) ка грађанима и тако подизати квалитет добијених информација. Затим, неопходно је благовремено предузимати активности на основу добијених информација и исте ефикасно користити у процесу формулисања планова рада локалних самоуправа и јавних предузећа.

4. Закључак

Рад јавних предузећа представља значајан извор потенцијалног ризика на стабилност и одрживост локалних финансија. Овај потенцијал преливања проблема у раду јавних предузећа на проблеме целокупне заједнице препознат је и кроз оцену ПЕФА, у оквиру показатеља 10 – Извештавање о фискалном ризику. Како се у методологији ПЕФА наводи, фискални ризици који настају услед рада јавних предузећа могу се јавити у виду престанка измирења дугова, како оних за које су издате гаранције од стране власти (било локалне или централне), тако и оних које власт не гарантује директно, али који могу резултирати негативним екстерним ефектима.

Имајући то у виду, јасан је значај постојања адекватног система надзора над радом локалних јавних предузећа, правовременог идентификовања проблема у пословању и ефикасног система помоћи уколико до проблема дође.

Почетак адекватног одговора на проблематику надзора над радом локалних јавних предузећа и управљања фискалним ризицима заснива се на сагледавању тренутног стања и идентификацији адекватних корака ка његовом унапређењу. Зато је за сваку од 17 јединица локалне самоуправе која учествује у пројекту РЕЛОФ2 урађен:

- **Извештај о процени капацитета и спремности за вршење надзора над локалним јавним предузећима**, који обухвата информације о тренутном начину и капацитетима јединице локалне самоуправе за спровођење надзора над локалним јавним предузећима, као и информације о ученим снагама и слабостима. Поред наведеног, сваки извештај садржи и специфичне препоруке за унапређење система надзора над локалним јавним предузећима за дату јединицу локалне самоуправе базиране на урађеној анализи;
- **Акциони план** – који препоруке операционализује кроз конкретне активности које ће бити реализоване током 2019. и 2020. године.

Акциони план је код већине јединица локалне самоуправе фокусиран на постизање следећих резултата:

- I. развој новог систем у јединици локалне самоуправе за спровођење надзора над локалним јавним предузећима;
- II. унапређење капацитета јединице локалне самоуправе за надзор над радом јавних предузећа;
- III. унапређење капацитета локалних јавних предузећа у области корпоративног управљања;
- IV. размена искустава са другим јединицама локалне самоуправе.

Нови систем за спровођење надзора над локалним јавним предузећима је подељен на две процедуре – процедуру планирања и процедуру извештавања. Иако су процедуре планирања и извештавања дефинисане Законом о јавним предузећима, постоје значајни делови у оквиру наведених процедура у којима локалне самоуправе могу самостално деловати, а све у циљу подизања ефикасности и ефикасности рада својих локалних јавних предузећа. Кроз заједнички рад представника јединица локалне самоуправе и стручњака РЕЛОФ2 пројекта, ове процедуре ће бити дефинисане и детаљно описане у складу са могућностима и потребама сваке јединице локалне самоуправе. Тестирање наведених процедура ће се вршити током 2020. године, док се њихово званично усвајање и потпуна примена очекује у 2021. години.

За унапређење капацитета јединица локалне самоуправе за вршење надзора над локалним јавним предузећима планирана је реализација обука и менторинга током 2020. године. Обуке обухватају различите циљне групе, како лица задужена за спровођење надзора и примену процедура планирања и извештавања, тако и доносиоце одлука, градоначелнике, председнике општина и представнике градских и општинских већа, док је менторинг углавном фокусиран на лица која непосредно раде на спровођењу надзора и примени процедура.

Код подизања капацитета локалних јавних предузећа током 2020. године непосредно ће се радити са лицима која учествују у примени процедура планирања и извештавања, али и са директорима и члановима надзорних одбора локалних јавних предузећа.

Пошто су капацитети јединица локалне самоуправе и локалних јавних предузећа различити неопходно је успоставити механизам међусобне размене знања и искустава како би се ти капацитети уједначили.

И последње, мада не и мање важно, јесте улога грађана. Пошто локална јавна предузећа постоје због испуњавања основних потреба грађана, неопходно је грађане укључити у процес планирања и редовно их извештавати о пословању и постигнутим резултатима локалних јавних предузећа. Питање транспарентности је изузетно важно и представља основу комплетног надзора над локалним јавним предузећима.

Анекс 1 – Упитник

Основни подаци

1.1. Назив јединице локалне самоуправе:		
1.2. Датум:		<i>(попуњава представник РЕЛОФ2)</i>
1.3. Основни подаци о члановима фокус групе		
➤ Члан фокус групе	Име и презиме:	
	Функција/радно место:	
	Организациона јединица	
	Број година радног стажа на тренутном радном месту/функцији:	
	Укупан број година радног стажа у јединици локалне самоуправе:	
	Број телефона (фиксни/мобилни):	
	Е-mail адреса:	
➤ Члан фокус групе	Име и презиме:	
	Функција/радно место:	
	Организациона јединица	
	Број година радног стажа на тренутном радном месту/функцији:	
	Укупан број година радног стажа у јединици локалне самоуправе:	
	Број телефона (фиксни/мобилни):	
	Е-mail адреса:	
➤ Члан фокус групе	Име и презиме:	
	Функција/радно место:	
	Организациона јединица	
	Број година радног стажа на тренутном радном месту/функцији:	
	Укупан број година радног стажа у јединици локалне самоуправе:	
	Број телефона (фиксни/мобилни):	
	Е-mail адреса:	
➤ Члан фокус групе	Име и презиме:	
	Функција/радно место:	
	Организациона јединица	

	Број година радног стажа на тренутном радном месту/функцији:	
	Укупан број година радног стажа у јединици локалне самоуправе:	
	Број телефона (фиксни/мобилни):	
	E-mail адреса:	
➤ Члан фокус групе	Име и презиме:	
	Функција/радно место:	
	Организациона јединица	
	Број година радног стажа на тренутном радном месту/функцији:	
	Укупан број година радног стажа у јединици локалне самоуправе:	
	Број телефона (фиксни/мобилни):	
	E-mail адреса:	
➤ Члан фокус групе	Име и презиме:	
	Функција/радно место:	
	Организациона јединица	
	Број година радног стажа на тренутном радном месту/функцији:	
	Укупан број година радног стажа у јединици локалне самоуправе:	
	Број телефона (фиксни/мобилни):	
	E-mail адреса:	

Додати још редова ако фокус група има више од шест чланова

Област: Политичка подршка/воља

1.4. Који је главни разлог због којег је ваша јединица локалне самоуправе одлучила да унапреди надзор над пословањем локалних јавних предузећа?

Коментар:

(попуњава представник РЕЛОФ2)

1.10. Да ли су ресорна министарства, државна ревизорска институција или организације цивилног друштва у претходном периоду захтевали/вршили анализу рада локалних јавних предузећа у вашој јединици локалне самоуправе:

ДА

НЕ

Уколико су анализе вршене навести следеће податке:

РБ	Назив организације	Назив анализе/студије	Година објављивања
1			
2			
3			

Коментар:

(попуњава представник РЕЛОФ2)

1.11. Да ли је јединица локалне самоуправе имала користи од спроведених анализа рада локалних јавних предузећа:

ДА

НЕ

Уколико је имала користи, наведите конкретне користи спроведених анализа/студија:

- _____
- _____
- _____

Коментар:

(попуњава представник РЕЛОФ2)

1.12. Према Вашем мишљењу да ли би појачани надзор над радом локалних јавних предузећа генерисао позитивне односно негативне ефекте за јединицу локалне самоуправе *(заокружити и дописати)*:

а) Позитивне, навести које:

- _____
- _____
- _____

б) Негативне, навести које:

- _____
- _____
- _____

Коментар:

(попуњава представник РЕЛОФ2)

1.13. Која лица/организације/организационе јединице би по вашем мишљењу имала највише користи односно штете од унапређења система надзора над радом локалних јавних предузећа у вашој јединици локалне самоуправе? Објасните.

а) Корист

Назив функције/позиције/организације	Врста користи
1.	
2.	
3.	
4.	

б) Штета

Назив функције/позиције/организације	Врста штете

1.	
2.	
3.	
4.	
Коментар: <i>(попуњава представник РЕЛОФ2)</i>	

Област: Организациони капацитети

1.14. Наведите број локалних јавних предузећа у вашој јединици локалне самоуправе: _____	
Коментар: <i>(попуњава представник РЕЛОФ2)</i>	
1.15. Наведите која организацијска јединица у јединици локалне самоуправе обавља послове надзора над радом локалних јавних предузећа: _____	
Коментар: <i>(попуњава представник РЕЛОФ2)</i>	
1.16. Наведите број систематизованих радних места у оквиру којих се обављају послови надзора над радом локалних јавних предузећа и проценат попуњености радних места:	
Број:	Попуњеност (%):
Коментар: <i>(попуњава представник РЕЛОФ2)</i>	
1.17. Наведите називе радних места (из систематизације) у оквиру којих се обављају послови надзора над локалним јавним предузећима и захтевану стручну спрему на наведеном радном месту:	
Назив радног места	Степен образовања захтеван систематизацијом
1.	
2.	
3.	
Коментар: <i>(попуњава представник РЕЛОФ2)</i>	
1.18. Уколико лица поред надзора над радом локалних јавних предузећа обављају и друге послове, наведите просечно месечно ангажовање на пословима надзора (у процентима, 100%-лица искључиво врше послове надзора) _____%	
Коментар: <i>(попуњава представник РЕЛОФ2)</i>	
1.19. Наведите начине путем којих запослени у јединици локалне самоуправе врше надзор над локалним јавним предузећа (навести и процедуре и описати/прокоментарисати њихово фактичко спровођење)?	
➤	_____
➤	_____
➤	_____
➤	_____

Коментар: <i>(попуњава представник РЕЛОФ2)</i>					
1.20. Да ли локална јавна предузећа редовно достављају тромесечне извештаје о реализацији годишњег програма пословања (тромесечни извештаји)? ДА НЕ					
Коментар: <i>(попуњава представник РЕЛОФ2)</i>					
1.21. Уколико је одговор на претходно питање НЕ, наведите број предузећа која: а) нередовно достављају тромесечне извештаје: _____ б) уопште не достављају тромесечне извештаје: _____					
Коментар: <i>(попуњава представник РЕЛОФ2)</i>					
1.22. Уколико постоје локална јавна предузећа која не достављају тромесечне извештаје наведите разлоге: ➤ _____ ➤ _____ ➤ _____					
Коментар: <i>(попуњава представник РЕЛОФ2)</i>					
1.23. Да ли постоји одређена врста санкције за локална јавна предузећа која не достављају или нередовно достављају тромесечне извештаје и ако постоје које: ➤ _____ ➤ _____ ➤ _____					
Коментар: <i>(попуњава представник РЕЛОФ2)</i>					
1.24. У процесу достављања тромесечних извештаја локална јавна предузећа: а) поштују прописане рокове, б) поштују прописане рокове уз редовно подсећање од стране запослених у јединици локалне самоуправе (телефон, мејл), в) пробијају прописане рокове, са просечним бројем дана кашњења _____ (процена)					
Коментар: <i>(попуњава представник РЕЛОФ2)</i>					
1.25. Процените квалитет тромесечних извештаја локалних јавних предузећа (на скали од 1-5, где је 1-незадовољавајући, а 5-врло висок)					
а) Потпуност података	1	2	3	4	5
б) Тачност података	1	2	3	4	5
в) Разумљивост наративног дела извештаја	1	2	3	4	5
г) Укупни квалитет	1	2	3	4	5
Уколико је оцена укупног квалитета између 1–4 наведите који су недостаци и како је могуће унапредити извештаје:					
Коментар:					

<i>(попуњава представник РЕЛОФ2)</i>
1.26. На који начин информације исказане у тромесечним извештајима локалних јавних предузећа доприносе свеобухватнијем надзору над локалним јавним предузећима?
Коментар: <i>(попуњава представник РЕЛОФ2)</i>
1.27. Лица која врше послове надзора над локалних јавних предузећа у поступку извештавања <i>(могуће заокружити више одговора)</i> : а) Само прослеђују извештаје надлежном министарству, б) Само прослеђују извештаје надлежним функционерима у јединици локалне самоуправе, в) Врше консолидацију извештаја ради достављања надлежном министарству, г) Врше анализу извештаја и припремају извештај на основу извршене анализе, д) Извршену анализу достављају надлежним функционерима у локалној самоуправи
Коментар: <i>(попуњава представник РЕЛОФ2)</i>
1.28. Просечно потребно време за: а) израду консолидованог извештаја (у данима) _____ б) анализу тромесечних извештаја (у данима, уколико се врши) _____
Коментар: <i>(попуњава представник РЕЛОФ2)</i>
1.29. Којој организацијској јединици и функционеру у јединици локалне самоуправе се доставља анализа извештаја локалних јавних предузећа:
Коментар: <i>(попуњава представник РЕЛОФ2)</i>
1.30. Да ли постоји вишегодишња база података финансијских показатеља локалних јавних предузећа и да ли се врше упоредне вишегодишње анализе? <i>(заокружити)</i> а) База података постоји, врше се упоредне анализе; б) База података постоји, не врше се упоредне анализе; в) База података не постоји, не врше се упоредне анализе.
Коментар: <i>(попуњава представник РЕЛОФ2)</i>
1.31. Наведите како је у претходном периоду надлежно министарство реаговало на квалитет извештаја и поштовање рокова за достављање тромесечних извештаја: а) Квалитет извештаја: _____ б) Поштовање рокова: _____
Коментар: <i>(попуњава представник РЕЛОФ2)</i>

Област: Људски ресурси

1.32. Степен образовања лица које врше надзор над локалним јавним предузећем:

а) Средње образовање,	д) Мастер/ИАС/САС ³
б) Виша школа (по старом програму)	ђ) Магистарске студије
в) ОАС/ОСС/ССС ⁴	е) Докторске студије.
г) Факултет (по старом програму)	
Коментар: <i>(попуњава представник РЕЛОФ2)</i>	
1.33.	3
анимање лица које врши надзор: _____	
Коментар: <i>(попуњава представник РЕЛОФ2)</i>	
1.34. Оцените познавање рада на рачунару лица које врши ефективан надзор над локалним јавним предузећима <i>(заокружите компетенције које то лице има - могуће је заокружити више одговора)</i> :	
а) MS Office (Word, Excel, Power Point...)	
б) Претраживање информација на интернету	
в) Онлајн комуникација (слање и примање електронске поште)	
г) Ниједно од наведеног	
Коментар: <i>(попуњава представник РЕЛОФ2)</i>	
1.35. Како бисте оценили знања лица задужених за вршење надзора над локалним јавним предузећима из следећих области (уписати оцену од 1 до 5 при чему је 1-недовољан а 5-одличан):	
а) Финансијско управљање и контрола: _____	
б) Анализа финансијских извештаја: _____	
в) Корпоративно управљање: _____	
г) Израда консолидованих извештаја за Министарство привреде: _____	
д) Познавање прописа који регулишу пословање предузећа _____	
е) Надлежности и одговорности у пословању јавних предузећа _____	
Коментар: <i>(попуњава представник РЕЛОФ2)</i>	
1.36. Наведите области из којих бисте желели додатну едукацију у функцији надзора над локалним јавним предузећима, према степену приоритета (уписати бројеве од 1 до 6 при чему је 1-највиши а 6. најнижи степен приоритета):	
а) Финансијско управљање и контрола: _____	
б) Анализа финансијских извештаја: _____	
в) Корпоративно управљање: _____	
г) Израда консолидованих извештаја за Министарство привреде: _____	
д) Познавање прописа који регулишу пословање предузећа _____	
е) Подела надлежности и одговорности у пословању јавних предузећа _____	
ж) Друго <i>(додати са оценом приоритета)</i> :	
➤ _____	
➤ _____	

³ Мастер/Интегрисане академске студије/Специјалистичке академске студије

⁴ Основне академске студије/Основне струковне студије/Специјалистичке струковне студије

- _____
- Време потребно да се кварови отклоне (процена у данима) _____
- в) Друго _____

Коментар:

(попуњава представник РЕЛОФ2)

Област: Транспарентност

1.42. Да ли на званичној интернет презентацији постоји секција у којој су наведена сва јавна предузећа чији је оснивач јединица локалне самоуправе?

ДА НЕ

Коментар:

(попуњава представник РЕЛОФ2)

1.43. Планови и програми пословања локалних јавних предузећа су на званичном сајту јединице локалне самоуправе:

- а) Јавно доступни за сва локална јавна предузећа,
б) Јавно доступни за одређена локална јавна предузећа, (наведите број) _____,
в) Нису јавно доступни.

Коментар:

(попуњава представник РЕЛОФ2)

1.44. Уколико планови и програми пословања локалних јавних предузећа нису јавно доступни наведите разлоге:

- _____
➤ _____

Коментар:

(попуњава представник РЕЛОФ2)

1.45. На званичном сајту јединице локалне самоуправе се:

- а) тромесечни извештаји о пословању локалних јавних предузећа:
1. објављују,
 2. објављују само за одређена локална јавна предузећа, (наведите број) _____,
 3. не објављују.
- б) консолидовани тромесечни извештаји о пословању локалних јавних предузећа на територији јединице локалне самоуправе:
1. објављују,
 2. не објављују.
- в) годишњи (финансијски) извештаји локалних јавних предузећа:
1. објављују,
 2. објављују само за одређена локалних јавних предузећа, (наведите број) _____,
 3. не објављују.

Коментар:

(попуњава представник РЕЛОФ2)

1.46. Уколико се извештаји локалних јавних предузећа из питања 6.4 не објављују, наведите разлоге:

а) тромесечни извештај локалних јавних предузећа:

б) консолидовани тромесечни извештаји о пословању локалних јавних предузећа на територији јединице локалне самоуправе:

в) годишњи финансијски извештаји локалних јавних предузећа:

Коментар:

(попуњава представник РЕЛОФ2)

1.47. Приликом процеса усвајања планова и програма пословања локалних јавних предузећа:

а) спроводи се јавна расправа,

б) спроводи се јавна расправа за одређена локална јавна предузећа, *(наведите број)* _____,

в) не спроводи се јавна расправа, наведите разлоге: _____

Коментар:

(попуњава представник РЕЛОФ2)

Остало

1.48. Наведите конкретне сметње, уколико постоје, у надзору над локалним јавним предузећима:

Коментар:

(попуњава представник РЕЛОФ2)

1.49. Наведите ко би имао највише користи од унапређења система надзора над локалним јавним предузећима:

Коментар:

(попуњава представник РЕЛОФ2)