

Unapređenje profesionalnog upravljanja u lokalnim javnim preduzećima

Improving professional management in local public enterprises

Završni izveštaj sa nacrtom zaključaka

Final Report with Draft Conclusions

Beograd, 5. jun 2025.



Ambasada
Savezne Republike Nemačke
Beograd

O projektu / About the Project

- Projekat **Unapređenje profesionalnog upravljanja u lokalnim javnim preduzećima** je omogućen podrškom Ambasade Savezne Republike Nemačke Beograd.
- Za sadržaj ove prezentacije odgovorna je Transparentnost Srbija i ne odražava nužno stavove Ambasade Savezne Republike Nemačke Beograd.

*Project **Improving professional management in local public enterprises** is made possible with the support of the Embassy of the Federal Republic of Germany Belgrade. The content of this presentation is the responsibility of Transparency Serbia and does not necessarily reflect the views of the Embassy of the Federal Republic of Germany Belgrade.*



Ambasada
Savezne Republike Nemačke
Beograd



Transparentnost Srbija
Transparency Serbia

O istraživanju / About the Research

- PETRA 2025 – Indeks transparentnosti javnih preduzeća – evaluacija na osnovu 30 indikatora / **Transparency Index of local public enterprises based on 30 indicators**
- Izbor direktora – konkursi, v.d. stanje / **Selection of directors, recruitment (competition), acting directors**
- Stručnost menadžmenta – da li direktori i članovi NO ispunjavaju zakonske uslove / **Professionalism of management – fulfilment of legal requirements**
- Inicijative za unapređenje propisa i prakse / **initiatives for improvement of regulation and practice**

Transparentnost lokalnih JP – PETRA 2025/ Transparency of local PEs – PETRA 2025

- Stanje na granici između lošeg i nezadovoljavajućeg/State of play on the border between bad and unsatisfactory
- Ima dobrih primera, ali i izuzetno loših/ There are good examples, but also very bad ones
- Dobri primeri – uglavnom u granicama zakonskih obaveza/Good examples – mostly within the limits of legal obligations
- Od 61 JP 43 na sajtu ima biografije direktora ili v.d. direktora (osam naknadno). Od tih 43 samo 36 su manje-više profesionalne/Of the 61 JPs, 43 have biographies of the director or acting director on the website (eight later). Of those 43, only 36 are more or less professional
- Godišnji programi rada – 76%, kvartalni izveštaji 70%/Annual work programs – 76%, quarterly reports 70%

Transparentnost lokalnih JP – PETRA 2025/ Transparency of local PEs – PETRA 2025

- Postoji li na sajtovima nešto izvan granica zakonskih obaveza i iznad minimalnih standarda?/Is there anything on the site beyond the boundaries of legal obligations and above the minimum standards?
- Zapisnici sa sednica NO – 5 od 61/Minutes of Session SC – 5 of 61
- Ugovori o pravnim uslugama – 0/Contracts for legal services – 0
- Ugovori o reklamiranju i o medijskim uslugama – 0/Advertising and Media Services Contracts - 0

Transparentnost lokalnih JP – PETRA 2025/ Transparency of local PEs – PETRA 2025

- Rangiranje po 30 indikatora – 0 do 100% u pet kategorija/
Ranking by 30 indicators – 0 to 100% in five categories

Ocena	Broj preduzeća	Procenat od ukupnog broja
Potpuno transparentna	0	0
Uglavnom transparentna	15	24,6%
Delimično transparentna	30	49,2%
Uglavnom netransparentna	8	13,1%
Netransparentna	8	13,1%

Preduzeće	Ocena
JKP Vodovod Leskovac	78.3%
JKP Dunav	75.0%
JKP Gradska toplana Užice	71.7%
JKP Raška	71.7%
Gradsko saobraćajno preduzeće Beograd	70.0%
JKP Vodovod Užice	70.0%
JKP Parking servis Novi Pazar	70.0%
Vodovod i kanalizacija Kragujevac	68.3%
JKP Šumadija Kragujevac	66.7%
JKP Gradska toplana Niš	65.0%
JKP Putevi Raška	65.0%
Beogradski vodovod i kanalizacija Beograd	63.3%
JKP Vodovod i kanalizacija Novi Sad	63.3%
JP Autoprevoz Kikinda	61.7%
JKP Toplana Bor	61.7%

JKP za vodovod i kanalizaciju Naissus Niš	60.0%
JKP Toplana Leskovac	60.0%
JP Komunalac Kanjiža	60.0%
JP Urbanizam Kragujevac	55.0%
JP za komunalne delatnosti Badnjevo	55.0%
Beogradske elektrane Beograd	53.3%
Gradsko stambeno Beograd	53.3%
JKP Parking servis Sombor	53.3%
JKP Novosadska toplana	53.3%
Mediana Niš	53.3%
JKP Parking servis Niš	53.3%
Potiski vodovod - TISZA MENTI VIZMUVEK DOO	53.3%
JKP Gornji Milanovac	53.3%
JKP Čistoća Novi Sad	50.0%
JKP Gradska čistoća Novi Pazar	50.0%
JKP Komunalac Leskovac	50.0%
JKP Komrad Vranje	50.0%
JP Komunalac Bečej	50.0%

JKP Zelenilo Beograd	46.7%
Beograd put	46.7%
JKP Gradska čistoća Beograd	46.7%
JKP Čistoća Sombor	46.7%
JKP Niskogradnja Užice	46.7%
JP Toplana Bečej	46.7%
JP Jedinstvo Kladovo	46.7%
JP Kikinda	45.0%
JP Vodovod Surdulica	45.0%
JKP Zelenilo Sombor	43.3%
JP Toplana Kikinda	43.3%
JP za urbanizam i uređenje grada Prokuplje	41.7%

JP Vodovod Vranje	40.0%
JKP Vodovod Bor	38.3%
JGSP Novi Sad	36.7%
JP za izgradnju opštine Gornji Milanovac	35.0%
JKP Rasina	35.0%
JP Sportski i poslovni centar Vojvodina Novi Sad	30.0%
JKP Gradski vodovod Prokuplje	25.0%
JKP Gradska toplana Novi Pazar	23.3%

JKP Parking servis Vranje	20.0%
JP Komunalac	10.0%
JKP Blace	6.7%
JP Naš stan	5.0%
JP PRC Relaks	3.3%
JKP Žitorađa	3.3%
JKP Ribariće	0.0%
JKSP Gradac	0.0%

JLS	Prosek PETRA 2025	Prosek PETRA 2021
Veliko Gradište	75.0%	
Raška	68.3%	
Kragujevac	63.3%	62.8%
Užice	62.8%	
Leskovac	62.8%	
Niš	57.9%	51.1%
Kanjiža	56.7%	
Negotin	55.0%	
Beograd	54.3%	61.7%
Kikinda	50.0%	
Bor	50.0%	
Bečej	48.3%	

Sombor	47.8%	
Novi Pazar	47.8%	
Novi Sad	46.7%	53.9%
Surdulica	45.0%	
Gornji Milanovac	44.2%	
Vranje	36.7%	
Brus	35.0%	
Prokuplje	33.3%	
Kladovo	28.3%	
Blace	6.7%	
Kovačica	4.2%	
Žitorađa	3.3%	
Tutin	0.0%	

Izbor direktora/Election of the Director

Ne dam v.d. direktore – raspušteni direktori i
alajbegova slama/I Will Not Give Acting Directors –
Dismissed Directors and Alajbeg's straw

Ukupno preduzeća	Direktor izabran na konkursu	V.d. direktora kraće od 12 meseci na toj poziciji	V.d. direktora kome je istekao mandat	Nepoznat status
61	22	15	20	4



Stručnost direktora, v.d. direktora i članova NO/Expertise of the Director, Acting Director and Members of the Supervisory Board

Ukupno JP i JKP	Svi ispunjavaju uslove	Ispunjavaju direktor i pojedini članovi NO	Ispunjava samo direktor	Ispunjavaju svi članovi NO ali ne i direktor	Ispunjavaju pojedini članovi NO, ali ne i direktor	Ne može se potvrditi da bilo ko ispunjava
61	5	14	11	5	8	18

Alajbegov paradoks/Alajbeg's paradox

Dosledno i dugotrajno kršenje pojedinih odredbi Zakona o javnim preduzećima rezultira poštovanjem tih odredbi/Consistent and long-term violation of certain provisions of the Law on Public Enterprises results in compliance with these provisions.

Kada se na mesto direktora ili člana nadzornog odbora imenuje osoba koja ne ispunjava uslov od tri godine radnog iskustva na poslovima koji su povezani sa poslovima javnog preduzeća ili ima samo jednu godinu iskustva na poslovima za koje se zahteva visoko obrazovanje, prilikom svakog narednog imenovanja ispunjavaće pomenute zakonske uslove./When a person is appointed to the position of director or member of the supervisory board who does not meet the requirement of three years of work experience in jobs related to the affairs of a public company or has only one year of experience in jobs for which higher education is required, he or she will meet the aforementioned legal requirements at each subsequent appointment.

Preporuke / Recommendations

- Izmene Zakona o javnim preduzećima – transparentnost
- Izmene Zakona o javnim preduzećima – utvrđivanje stručnosti vršilaca dužnosti i članova nadzornih odbora
- Sprovođenje nadzora i prijave zbog kršenja pravila (Ministarstvo privrede)
- Objavljivanje dodatnih informacija (ugovori o pravnim uslugama, marketinške i medijske usluge)
- Regulisanje procedure u svakoj JLS (bez čekanja na izmene Zakona)
- Amendments to the Law on public enterprises – transparency
- Amendments to the Law on public enterprises – determination of qualifications of acting directors and oversight board members
- Oversight by the Ministry of Economy and misdemeanor procedures
- Publishing of additional information (contracts for legal services, marketing and media services)
- Regulating of procedures by cities and municipalities (even before LPE changes)