

# JAVNO-PRIVATNA PARTNERSTVA KAO MODEL POVEĆANJA EFIKASNOSTI JAVNOG SEKTORA I UPRAVLJANJA JAVNOM IMOVINOM

## PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS AS A MODEL FOR INCREASING PUBLIC SECTOR EFFICIENCY AND PUBLIC PROPERTY MANAGEMENT

Namik Čolaković\*

Sadik Bahtić\*

Emina Čolaković\*\*

### SAŽETAK

Povećani obim i vrijednost javnih potreba pred državne structure je postavio nove zahtjeve, gdje raspoloživi budžeti nisu mogli zadovoljiti novi spektar potreba. Dodatna poteškoća je bila i to što nisu mogla biti nametnuta nova fiskalna opterećenja zbog održavanja konkurentnosti nacionalnih ekonomija. Takva konstelacija odnosa dovela je do krize u finansiranju javnih potreba, koja se nastoji prevladati novim pristupom u izgradnji javne infrastrukture, u koji se svakako može svrstati i javno-privatno partnerstvo. Stoga je u ovom akcenat stavljen na javno-privatno partnerstvo, kao model saradnje između javnih i privatnih partnera, koja vrlo često rezultiraju uspostavljanjem zajedničkih ulaganja. Savremeni trendovi javno-privatnih partnerstava pokazuju da su to najčešće zajednički poslovi u sklopu kojih javni i privatni sektori udružuju resurse i stručna znanja, kako bi zadovoljili neku javnu potrebu. Osnovni cilj istraživanja je usmjeren na prema dokazivanju da javno-privatna partnerstva predstavljaju novu filozofiju, kojom se može na efikasan način povećati produktivnost javnih usluga. Predmet ovoga rada je istraživanje značaja javno-privatnog partnerstva na temelju iskustava evropskih država, te stanja u toj oblasti u Bosni i Hercegovini.

**Ključne riječi:** javno-privatno partnerstvo, javne usluge, javni sektor, zajednička ulaganja

### ABSTRACT

The increased volume and value of public needs has placed new demands on state structures, where available budgets have not been able to meet the new spectrum of needs. An additional difficulty was that new fiscal burdens could not be imposed to maintain the competitiveness of national economies. Such a constellation of relations has led to a crisis in the financing of public needs, which seeks to overcome a new approach to building public infrastructure, which can certainly include public-private partnerships. Therefore, the emphasis in this is on public-private partnership, as a model of cooperation between public and private partners, which very often result in the establishment of joint ventures. Current trends in public-private partnerships show that these are most often joint ventures in which the public and private sectors pool resources and expertise to meet a public need. The main goal of the research is aimed at proving that public-private partnerships represent a new philosophy, which can effectively increase the productivity of public services. The subject of this paper is the research of the importance of public-private partnership based on the experiences of European countries, and the situation in this

\* - Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju Univerziteta u Travniku

\*\* - Pravni fakultet Univerziteta u Sarajevu (student II ciklusa studija)

area in Bosnia and Herzegovina.

**Keywords:** public-private partnership, public services, public sector, joint ventures

## UVOD

Javni sektor je ekonomski vezan uz državu i djeluje pod stalnim nadzorom njenih organa, tako da država svojim propisima i političkim usmjerenjem, utvrđuje koncept odnosa između uprave, javnog sektora i privrede<sup>1</sup>. Primarna uloga javnog sektora je sadržana u definiranju ponude dobara i usluga, ali i zadovoljavanja javnih potreba u skladu sa funkcijama i aktivnostima koje se nastoje ostvariti u svrhu ostvarivanja koristi za pojedinca. Javne usluge su neophodne za postizanje visokih nivoa socijalne zaštite, društvene kohezije i društvene uključenosti, tako da je njihov kvalitet, odnosno pristup, kategorija koja determinira njihov uspjeh. Stanovništvo svake zemlje očekuje da će im biti omogućeno korištenje spektra javnih usluga sa visokim nivoom kvaliteta i pristupačnim cijenama. opseg, kvalitet i cijena javnih usluga su jedan od vitalnih indikatora odnosa stanovništva i vlade, jer "... povjerenje stanovništva u svoju vladu i lidere ovisi u velikoj mjeri o kvalitetu usluga koje oni pružaju"<sup>2</sup>. Finansiranje javnih usluga je bilo oslonjeno na državni budžet i proširenje dijapazona javnih usluga je nametnulo izazov pred vlade država, jer nisu raspolagali sa potrebnim finansijskim sredstvima. Do sada su se javne potrebe namirivale iz državnog budžeta, ali snažnijim razvojem poduzetništva nastale su i želje privatnih poduzetnika za ulaganjem u javni

sektor. Saglasno tome, u savremenom dobu je pojačana uloga i važnost javno-privatnog partnerstva u vrijeme kada se vlade zemalja suočavaju s izazovnim zadatkom zaštite javnog interesa, s jedne strane i zadovoljavanja sve različitijih potreba stanovništva, s druge strane.

## EKSPLIKACIJA SINTAGME JAVNO-PRIVATNO PARTNERSTVO

U naučnim i stručnim krugovima je kroz različite publikacije dat niz tumačenja javno -privatnog partnerstva. Tako se "javno-privatno partnerstvo posmatra kao mobilizacija resursa u ostvarivanju zajedničkih interesa više od jednoga sektora sa ciljem pripreme i nadzora strategije razvoja određenoga područja<sup>3</sup>. Jedna od definicija ukazuje da je to "ugovorni odnos između javnog sektora i privatnog investitora u izgradnji javnih objekata i isporuci javnih usluga koje je do tada tradicionalno isporučivao javni sektor"<sup>4</sup>.

OECD proklamira javno-privatno partnerstvo kroz definiciju „... da su to dugoročni ugovorni aranžmani između vlade i privatnog partnera na temelju kojih privatni partner pruža i finansira javne usluge korišćenjem kapitala, dijeleći povezane rizike"<sup>5</sup>. Ova široka definicija pokazuje da se javno-privatna partnerstva mogu uspostaviti za postizanje širokog raspona ciljeva u različitim sektorima, kao što su sektor prometa, socijalnog stambenog zbrinjavanja i zdravstva, te da mogu biti strukturirani na temelju različitih pristupa.<sup>6</sup>

Iako je samo po sebi jasno da se partnerstvo

3 Bailey, N., Towards a research agenda for public-private partnership in the 1990's, *Local Economy*, (8), 1994

4 Bettignies, J-E, Ross, T.W., "The Economics of Public-Private Partnerships", *Sauder School of Business, University of British Columbia, Canadian Public Policy*, vol.XXX, (2), 2004

5 OECD, „Načela javnog upravljanja javno-privatnim partnerstvima” (*Principles of Public Governance of Public-Private Partnerships*), 2012

6 Evropski revizorski sud; *Tematsko izvješće*, 09/2018, <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/ppp-9-2018/hr>

1 Čolaković,N, Bahtić,S.,Hujdurović,E, „Značaj reformskih procesa u javnom sektoru u državama Zapadnog Balkana”, *Univerzitetna hronika* broj 12, vol 6.,br1., Univerzitet u Travniku, 2014, str.17. , <https://casopis.fmpe.edu.ba/index.php/archive/44-univerzitetna-hronika-br-11>

2 Barković,I., Širić,M., „Uloga i značaj javno-privatnog partnerstva u Republici Hrvatskoj - izabrani primjeri“, *UDK 658.3(497.5)*, pregledni članak, *Ekonomski vjesnik* ISSN 1847-2206, Osijek, 2014, str.185, (<https://hrcak.srce.hr/file/87606>)

ne može uspostaviti bez najmanje dva sudionika, javno-privatno partnerstvo ipak podrazumijeva prihvaćenu saradnju privatnog i javnog sektora koja se zasniva na usaglašenim ciljevima razvoja određenog javnog projekta. Takva se saradnja bitno razlikuje od tradicionalnog načina isporuke javnih usluga; modela isporuke javne usluge kod kojeg je javni sektor investitor u javni objekt preko kojeg isporučuje javnu uslugu<sup>7</sup>. U praksi se pokazalo da su javno-privatna partnerstva imala znatan uticaj na javne finansije putem generiranja novih izvora dohotka, nove infrastrukture i novih usluga, kao i poticanja industrijskog razvoja.

Taj partnerski odnos se ogleda kroz dugoročnu ugovornu saradnju, podjelu poslovnog rizika, kvalitetniju ponudu i kvalitetnije usluge, kao i odgovornost za izvršene poslove od strane privatnog sektora, a sve u cilju ostvarenja profita u dužem periodu<sup>8</sup>.

U iskazanim, ali i drugim definicijama sintagme javno-privatno partnerstvo, prepoznatljive su neke zajedničke karakteristike koje se mogu klasificirati u pet grupa<sup>9</sup>:

- Partnerstvo uključuje dva ili više subjekata od kojih je jedan sudionik iz javnoga sektora, a jedan iz privatnoga. Isto tako pojam javno-privatnoga partnerstva može obuhvatiti i suradnju javnoga sektora s nevladinim organizacijama.
- Svi učesnici u projektu imaju poziciju principala, pa je zato moguće postići efekat smanjenja agencijskih troškova.

<sup>7</sup> Juričić, D., Ekonomija javno-privatnog partnerstva, UDK 334.012.35, Ekonomski pregled 59 (7-8) 452-468, 2008, str.454, <https://hrcak.srce.hr/file/40549>

<sup>8</sup> Muratović, H., Fehrić, F., Čolaković, N., "Uticaj osposobljenosti menadžmenta na kreiranje svijesti o potrebi reformisanja javnog sektora", "Univerzitetna hronika" br. 13, Vol. VII, Broj 1, 2015, str.115, <https://casopis.fmpe.edu.ba/index.php/archive/46-univerzitetna-hronika-br-13>,

<sup>9</sup> Akintoye, A., Beck, M., Hardcastle, C., Public-Private Partnerships Managing Risk and Opportunities, Oxford, Blackwell, Science, 2006., preko Juričić, D., Ekonomija javno-privatnog partnerstva, UDK 334.012.35, Ekonomski pregled 59 (7-8) 452-468, 2008, str.454, <https://hrcak.srce.hr/file/40549>

- Utvrđuju se okolnosti i uspostavlja se dugoročna i stabilna saradnja među partnerima.
- Svaki od učesnika unosi u partnerstvo neki materijalni ili nematerijalni resurs, kako bi doprinio ostvarivanju sinergijskog efekta u projektu .
- Partnerstvo podrazumijeva podijeljenu odgovornost za proizvedene outpute, tj. za isporučene usluge.

U okviru javno-privatnih partnerstava se otvara mogućnost redefiniciranja direktnog učešća države u privrednim aktivnostima, zbog toga što kompanije u privatnom vlasništvu mogu puno efikasnije i racionalnije realizirati složene projekte, naravno pod uslovom da raspolažu sa stručnom osposobljenošću. Važno je reći da javno-privatno partnerstvo predstavlja i novu filozofiju koja državu vraća u okvir koji joj omogućuje da se više usmjeri na svoje izvorne funkcije - predstavljanje građana i pružanje usluga koje nije moguće prenijeti na privatni sektor.

#### **REGULATORNI PRAVNI OKVIR ZA JAVNO-PRIVATNA PARTNERSTVA NA TERITORIJI EU**

U okviru predmeta ovog istraživanja posebna pažnja je usmjerena na javno-privatna partnerstva u Evropskoj uniji, pri čemu se u ovom dijelu rada akcent stavlja na regulatorni pravni okvir za oblast javno-privatnih partnerstava. Vodeći se činjenicom da su zakonodavstva zemalja članica Evropske unije jedina mjerodavna za reguliranje predmetnog područja u svakoj pojedinoj državi, važno je istaknuti da se uticaj pravne regulative Evropske unije na realiziranje projekata javno-privatnog partnerstva ostvaruje indirektno, preko uticaja na institucije i zakonodavni okvir pojedinih država članica EU.

Mjerodavni pravni okvir predstavlja zakonodavstvo svake pojedine države članice Evropske unije, a obzirom da su države članice harmonizirale svoja zakonodavstva sa

regulativom EU, onda im je tako omogućena i izuzetno velika povezanost jedinstvenog tržišta unutar područja EU, uz uvažavanje različitosti zakonodavstva pojedinih država članica. Evropska Komisija je u nastojanju ostvarivanja uvida u prakse članica Evropske unije vezanih za javno-privatna partnerstva još 2003. godine objavila Smjernice za uspješna javna privatna partnerstva<sup>10</sup>, što je bilo svojevrsno uputstvo i alat za javni sektor suočen s mogućnostima strukturiranja šema javno-privatnih partnerstava. Osnovna svrha ovog dokumenta nije bila usmjerena da predstavi nekakav metodološki okvir ili koncept u kojem će se definirati aktuelna ili buduće politike, nego da bude vodič za utvrđivanje i razvoj pitanja i tema koji su ključni za uspjeh bilo kog tipa javno-privatnog partnerstva. Pomenute Smjernice su se fokusirale na osiguranje otvorenog pristupa tržištu i tržišnog natjecanja, zaštitu javnih interesa i maksimiranje dodate vrijednosti, definiranje optimalnog nivoa subvencija i izbor optimalne vrste partnerstva za određeni projekt. Strukturirana su u pet tematskih cjelina i to na :

- strukture javno-privatnih partnerstava, njihova prikladnost i faktori uspješnosti
- pravne i regulatorne strukture
- finansijske i ekonomske posljedice javno-privatnih partnerstava
- integriranje državnih subvencija i ciljeva javno-privatnih partnerstava i
- koncepcija, planiranje i implementacija projekata.

Sljedstveno tome, Evropska komisija je polovinom 2004. godine predstavila Zelenu knjigu o javno-privatnim partnerstvima u kojoj je analiziran fenomen partnerstva s obzirom na pravo EU iz područja javne nabave i koncesija. Ona sadrži tri osnovna dijela, pri čemu je prvi dio uvodni i u njemu se govori o razvoju javno-privatnih partnerstava i svrsi knjige, drugi dio je posvećen

10 European Commission Directorate – General Regional Policy, Guidelines for Successful Public - Private Partnerships, Brussels, 2003, [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/guides/ppp](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/ppp)

ugovornim odnosima u javno-privatnim partnerstvima, a treći dio institucionalnim odnosima u okviru te tematike. Njena svrha je određivanje pravila prilikom dodjele javno-privatnih partnerstava privatnim partnerima i postizanje otvorenijeg pristupa javno-privatnih partnerstava u tržišnom nadmetanju u transparentnijem pravnom okruženju<sup>11</sup>. Cilj ovog dokumenta je bio da se otvori rasprava o tome da li je na nivou Evropske unije potrebno intervenirati kako bi se osiguralo da privredni subjekti država članica imaju bolji pristup različitim oblicima javno-privatnih partnerstava u situaciji pravne sigurnosti i tržišnog natjecanja. S tom namjerom, sistematski je data deskripcija različitih pravila i načela koja proizlaze iz prava EU o javnim ugovorima i koncesijama koja se primjenjuju pri izboru privatnog partnera. Drugo poglavlje Zelene knjige govori o ugovornim javno-privatnim partnerstvima i komunitarnom pravu o javnim ugovorima i koncesijama. Prednost institucionaliziranih javno-privatnih partnerstava za javni sektor je veća kontrola projekta kroz prisustvo u organima koja donose odluke. Razlikuju se dva načina uspostavljanja ovih partnerstava, od koji je prvi formiranje zajedničke kompanije, a drugi, kada već postojeću javnu kompaniju kontrolira privatni partner. Modeli javno-privatnog partnerstva prema Zelenoj knjizi Evropske komisije u ovisnosti od prirode se mogu klasificirati na:

- Čisti ugovorni odnos, gdje se partnerstvo između javnog i privatnog partnera zasniva isključivo na ugovornom odnosu, koji podrazumijeva dva modela:
  - Koncesioni model- koncesionar naplaćuje pružanje usluge od korisnika; ako finansira i gradi objekat onda se primjenjuje BOT-model (Built, Operate, Transfer) što znači da koncesionar gradi, upravlja putem koncesije i nakon isteka koncesije vraća nekretninu u

11 Green Paper on PPP and Community law on public contracts and concessions, 2004, COM(2004)327, poglavlje 1.3, tačka 18..

- vlasništvo javnog sektora;
- PFI-model (Private Finance Initiative, odnosno Privatno finansijska inicijativa), gdje privatni operator naplaćuje svoje usluge od javnog partnera koji je korisnik objekta.
- Institucionalno javno-privatno partnerstvo, koje uključuje saradnju između javnog i privatnog sektora u okviru posebnog pravnog subjekta, koje podrazumijeva dva modela i to prvi gdje javni i privatni sektor osnivaju i zajednički vode novu instituciju i drugi, gdje privatni sektor preuzima i vodi postojeću instituciju.

Prema modelu udruživanja javno-privatna partnerstava se klasificiraju na ugovore o operativnom upravljanju projektom, ugovore o operativnom i finansijskom upravljanju, nove investicije i kupovine vlasničkog udjela. Svaki od pomenutih oblika i ima i svoje suboblike javno-privatnih partnerstava, a označavaju se u skraćenim nazivima koji ukazuju na osnovni način udruživanja i preuzimanja rizika.

### **RAZVOJ PROJEKATA JAVNO-PRIVATNIH PARTNERSTAVA U EVROPSKIM ZEMLJAMA**

Za stvaranje stvarne slike o značaju javno-privatnih partnerstava istražene su trendovi razvoja i implementacije projekata javno-privatnog partnerstva u evropskim zemljama. Naime, ovaj fenomen se od početka posljednjeg desetljeća 20.stoljeća razvijao u Evropi i to najvećim dijelom u zemljama EU u različitim područjima koji se svrstavaju u javni sektor. Uzroci povećavanja značaja javno-privatnih partnerstva su najvećim dijelom povezani sa budžetskim ograničenjima država članica Evropske unije i nastojanjima da se omogući finansiranje javnih usluga od strane privatnog sektora. Pored toga, kao važan razlog može se pomenuti i to što ovaj model potiče promjenu statusa države u privredi, odnosno

njezin izlazak iz neposrednog sudjelovanja u ekonomskim aktivnostima, čime se fokusira na funkciju reguliranja, organiziranja i kontroliranja. Treba naznačiti da na nivou Evropske unije nisu uspostavljena posebna pravila kojima se normativno uređuje ova oblast, ali je regulirano da svaki pravni akt kojim se od strane javnog tijela povjerava obavljanje privredne aktivnosti trećem licu mora biti usaglašen sa pravilima i načelima koja se odnose na slobodu pružanja usluga i poslovnog nastana. Tu su posebno obuhvaćena načela transparentnosti, jednakog tretmana, proporcionalnosti i uzajamnog priznavanja. Pored toga, detaljnije je razrađena procedura primjene u slučajevima koje su obuhvaćene direktivama koje uređuju načine dodjeljivanja javnih ugovora, čime se žele zaštititi interesi poduzetnika iz drugih članica EU koji žele ponuditi dobra ili usluge javnom sektoru. U okviru ovog istraživanja korištene su baze Evropske investicijske banke, kreirane po metodologiji EPEC<sup>12</sup>, čiji podaci javno-privatnih projekata pokrivaju:

- transakcije u zemljama EU-27, Turskoj i zemljama regije Zapadnog Balkana;
- transakcije strukturirane kao projektiranje-izgradnja-finansiranje-operacija (DBFO) ili projektiranje-gradnja-finansiranje-održavanje (DBFM) ili koncesijski aranžmani koji sadrže građevinski element, pružanje javne usluge i stvarnu podjelu rizika između javnog i privatnog sektora ;
- transakcije finansirane putem projektnog financiranja i koje su u relevantnom razdoblju dosegle finansijsko zatvaranje;
- transakcije vrijednosti projekta (definirane kao zahtjevi za vanjsko finansiranje za projekte u trenutku finansijskog zatvaranja – tj. zbroj duga i kapitala, isključujući doprinose javnog

<sup>12</sup> EPEC je Evropski stručni centar za javno-privatno partnerstvo sa misijom sa pruža potporu javnom sektoru širom Evrope u pružanju boljih javno-privatnih partnerstava (JPP). Osnovan je 2008.godine kako bi podržao države članice EU-a, države kandidate za EU i druge u njihovom radu na javno-privatnom partnerstvu

kapitala) preko 10 miliona eura<sup>13</sup>.

U tabeli 1. je dat prikaz broja i vrijednosti projekata javno-privatnih partnerstava u evropskim zemljama u periodu od 30 godina (1990-2019). Može se primijetiti da su se

broj projekata i njihova vrijednost ubrzano počele povećavati od 1995.godine, te da su u 2006. i 2007.godini postignute maksimalne vrijednosti, a da je nakon toga u godinama koje su slijedile došlo do značajnog pada i jednog i drugog parametra.

13 <https://data.eib.org/epec>

Tabela 1. Broj projekata i vrijednost javno-privatnih partnerstava u evropskim zemljama u periodu 1990-2019

	Broj projekata	Vrijednost (u bilionima eura)		Broj projekata	Vrijednost (u bilionima eura)
1990	1	1,38	2005	102	21,595
1991	1	0,27	2006	137	26,334
1992	1	0,555	2007	129	26,795
1993	1	0,454	2008	108	23,848
1994	1	0,88	2009	100	15,151
1995	10	2,885	2010	106	18,3
1996	26	8,489	2011	81	17,474
1997	31	5,27	2012	62	12,086
1998	59	19,694	2013	81	20,975
1999	71	9,48	2014	79	16,125
2000	91	14,459	2015	49	15,531
2001	76	13,269	2016	67	11,599
2002	78	16,989	2017	44	15,197
2003	88	17,332	2018	39	14,581
2004	119	15,92	2019	39	11,056

Izvor: European Investment Bank (<https://data.eib.org/epec/country/all>)

Najviše projekata javno-partnerstava je realizirano u Velikoj Britaniji, gdje je taj program centraliziran i pod kontrolom nadležnog Ministarstva finansija putem PFI kredita. Iako se kao nosioci najvećeg broja PFI projekata pojavljuju municipalne vlasti, one iz vlastitih prihoda finansiraju elemente samo operativne troškove, dok se kapitalni troškovi projekta finansiraju putem PFI

kredita koji osigurava centralna vlada, koja tako u potpunosti kontrolira PFI. Za PFI je karakteristično je da je u toku posmatranog perioda potpuno nestao koncesijski model, a sa njim i prenos rizika tražnje, tako da su svi projekti po PFI modelu zasnovani na riziku raspoloživosti. Zahrataju 10-15% ukupnih investicija u javnom sektoru i uglavnom su koncentrirani na određene sektore.

Tabela 2. Broj projekata javno-privatnih partnerstava u evropskim zemljama u periodu 1990-2019

Zemlja	Broj projekata	Zemlja	Broj projekata
United Kingdom	1049	Hungary	10
France	225	Czech Republic	7
Spain	162	Lithuania	6
Germany	138	Finland	5
Netherlands	47	Croatia	3

Italy	44	Cyprus	3
Portugal	41	Israel	3
Belgium	34	Romania	2
Ireland	32	Slovenia	2
Turkey	27	Slovakia	2
Greece	25	Bulgaria	2
Denmark	15	Serbia	2
Poland	13	Sweden	2
Austria	11	Luxembourg	1

Izvor: European Investment Bank (<https://data.eib.org/epec/country/all>)

Druga država po vrijednosti I po broju javno-privatnih partnerstava je Francuska, koja ima dugu historiju koncesija u javnoj infrastrukturi. Dominantni modeli javno-privatnih partnerstava su koncesije i franšize I naročito su izražene u vodosnabdjevanju opskrbi i upravljanju autocestama sa naplatom putarine, pri čemu treba istaći da su autoceste u vlasništvu države. Procesima i tržištem javno-privatnih partnerstava ne upravlja jedna agencija, već ministarstva imaju svoje radne grupe, čiji je zadatak pomoć lokalnim nivoima vlasti u pripremi ugovora, ekonomsko-finansijskim analizama modela JPP i uopšte ekspertizi potrebnoj za sprovođenje JPP<sup>14</sup>.

U Španiji je decentralizirano kontroliranje projekata javno-privatnih partnerstava i svaka autonomna regija ima svoju politiku, a proces ugovaranja je znatno brži i efikasniji od britanskog modela. O ovoj zemlji je zatvoreno tržište za strane investitore. Tu dominiraju velike građevinske firme koje usko saraduju sa domaćim bankama, dok finansijski investitori ne igraju značajnu ulogu.

U Njemačkoj je tek nakon potpisivanja Ugovora o Evropskoj uniji u Maastrichtu zakonodavno uređena oblast javno-privatnih partnerstava i to kroz donošenje Zakona o privatnom finansiranju državnih puteva na federalnom nivou. Danas se najčešće koriste dva modela javno-privatnih partnerstava F i A. Model F je direktan produkt Zakona o putevima iz 1994.godine i tu se radi

klasičnom koncesijskom modelu izgradnje cestovne infrastrukture, gdje se prvo pristupa projektiranju određenog objekta, zatim se vrši njegovo finansiranje i izgradnja, a nakon toga eksploatira naplaćujući direktno od korisnika. Važno je napomenuti da cijenu usluga određuje vlada, a trajanje tako zaključenih ugovora se predviđa za razdoblje od 20-30 godina.

Dominirajući model finansiranja projekata javno-privatnih partnerstava u Njemačkoj je forfeting i skoro 70% projekata je zasnovano na finansijskoj konstrukciji forfetinga, dok je 30% koristi model projektnog finansiranja.

Tabela 3. Broj i vrijednost projekata javno-privatnih partnerstava po sektorima u evropskim zemljama u periodu 1990-2019

Sektor	Broj projekata	Vrijednost (u milijardama eura)
Transport	411	223,955
Okoliš	154	26,120
Obrazovanje	461	38,014
Obrana	57	18,331
Rekreacija i kultura	87	7,268
Zdravstvo	397	51,176
Javni red i sigurnost	147	12,749
Telekomunikacije	33	9,195
Stambene i društvene usluge	87	8,931
Opće javne službe	77	7,350
RDI	2	0,160

Izvor: European Investment Bank (<https://data.eib.org/epecl>)

14 Yescombe E.R., JPP-načela politike i finansiranje, Mate Zagreb, 2007, str 47.

Iz tabele 3. se može zapaziti da je dominantno najveća vrijednost projekata javno-privatnih partnerstava ili 55,54% evidentirana u sektoru transporta, gdje je najveći broj projekata realiziran u Španiji (93), Velikoj Britaniji (69) i Francuskoj (51). Drugi po vrijednosti realiziranih projekata je sektor zdravstva (12,69%), pri čemu je tri četvrtine projekata realizirano u Velikoj Britaniji, a znatno manji broj u Španiji, Francuskoj, Italiji i Turskoj. Sfera obrazovanja je treća po vrijednosti i u njoj je realizirano I najviše projekata (24% u odnosu na ukupan broj), a onda po vrijednosti I broju projekata slijede sektori okoliša, odbrane, javne sigurnosti, .... Koncept javno-privatnih partnerstava je prihvaćen u svim zemljama sa kojima graniči Bosna i Hercegovina, Tako je Hrvatska 2006.godine ušla u proces izgradnje institucionalnog i legislativnog okvira za javno-privatna partnerstva i smjernicama za implementiranje ugovornih oblika, kojim su se regulirala samo ugovorna, a ne institucionalna javno-privatna partnerstva. Dvije godine nakon toga, u ovoj zemlji donesen je Zakon o javno-privatnom partnerstvu<sup>15</sup> i osnovana Agencija za javno-privatno partnerstvo, kao glavno državno tijelo zaduženo za provođenje ovog Zakona. Javno-privatno partnerstvo je prihvaćeno kao podesna mogućnost za osiguranje nedostajućih sredstava za izgradnju značajnih objekata u vlasništvu države ili lokalnih zajednica, tako da su upravo nedostatna javna sredstva bila I osnovnim razlogom za uključivanje privatnog sektora investicijske i razvojne projekte, bilo na lokalnom, bilo na regionalnom, bilo na državnom nivou. U periodu od 2006-2019 u Hrvatskoj su realizirana tri velika projekta javno-privatnog partnerstva ukupne vrijednosti cca milijarda eura i to 2007 i 2013.godine I to u oblasti transportne infrastrukture. U Srbiji je taj proces počeo nešto kasnije donošenjem Zakona o javno-privatnom partnerstvu i koncesijama<sup>16</sup>, kojim je u

pravni sistem uveden pojam javno-privatno partnerstvo, čime je omogućeno svim nivoima da donesu odluku o pokretanju postupka za realizaciju projekata ovog tipa. Javno-privatno partnerstvo je, prema ovom Zakonu, dugoročna saradnja između javnog i privatnog partnera radi obezbjeđivanja finansiranja, izgradnje, rekonstrukcije, upravljanja ili održavanja infrastrukturnih i drugih objekata od javnog značaja i pružanja usluga od javnog značaja, koje može biti ugovorno, gdje međusobna prava i obaveze u realizaciji projekta strane uređuju javnim ugovorom ili institucionalno, koje se zasniva na odnosu javnog i privatnog partnera kao članova zajedničkog privrednog društva koje je nosilac realizacije projekta. U cilju pružanja stručne pomoći pri realizaciji projekata javno-privatnog partnerstva i koncesija formirana je Komisija za javno-privatna partnerstva, kao međuresorno javno tijelo koje je operativno nezavisno u svom radu. U posmatranom periodu u ovoj zemlji nije realiziran ni jedan veći projekat ovog tipa, sa napomenom da su lokalne zajednice počele sa uvođenjem javno-privatnog partnerstva u sektoru održavanja čistoće i upravljanju otpadom.

Javno-privatno partnerstvo u Crnoj Gori regulisano je Zakonom o učešću privatnog sektora u vršenju javnih usluga<sup>17</sup> i Zakonom o koncesijama<sup>18</sup>. Vlada Crne Gore se opredijelila da model javno-privatnog partnerstva koristi intenzivnije u okviru procesa privatizacije, temeljeći to na činjenici po kojoj oblasti u kojima država ne djeluje efikasno i u okviru kojih se ne mogu opredijeliti značajna budžetska sredstva za njihovu revatalizaciju, najpogodnije je „ustupiti“ na određeni period kompanijama koje su voljne da neophodnim finansijama potpomognu razvoj prirodnih bogatstava. Model javno-privatnog partnerstva je otvoren za sve sektore, uključujući zdravstvo

---

104/2016, <https://www.slglasnik.org>

17 Službeni list RCG, br. 30/02, <http://www.sluzbenilist.me>

18 Službeni list RCG, br. 08/09, <http://www.sluzbenilist.me>

15 Narodne novine RH broj: 129/08, <https://narodne-novine.nn.hr>

16 Službeni glasnik RS broj: 88/2011, 15/2015,



i obrazovanje, luke, željeznicu, energetiku, turizam i valorizaciju atraktivnih mjesta na crnogorskom primorju i sjeveru Crne Gore. Treba pomenuti da je 2009. godine u Sarajevu na ministarskoj konferenciji o javno-privatnim partnerstvima za razvoj infrastrukture osnovana Mreža javno-privatnog partnerstva Jugoistočne Evrope. Svrha ove asocijacije je da pomogne realizaciju projekata javno-privatnog partnerstva u zemljama Jugoistočne Evrope kroz koordinaciju razmjene znanja i stručnosti, ali i predviđa mogućnost finansiranja održanih projekata iz posebnih fondova Evropske unije namijenjenih Zapadnom Balkanu od kojih prednost imaju projekti za jačanje energetske efikasnosti, saobraćajne infrastrukture i zaštite okoliša<sup>19</sup>.

#### JAVNO-PRIVATNA PARTNERSTVA U BOSNI I HERCEGOVINI

Bosna i Hercegovina pripada grupi zemalja koje se klasificiraju kao zemlje u razvoju, tranzicijske, balkanske, politički nestabilne, koje svake godine iskazuju loše makroekonomske pokazatelje. Naravno, ovo etabliranje ima za posljedicu u vidu smanjenog priliva privatnog kapitala ili njegovog izostanka, te visokog povrata na uloženi kapital koji očekuju privatni investitori usljed ulaska na nestabilno tržište. S aspekta nivoa razvoja bosanskohercegovačkog tržišta i kapaciteta njezinog privatnog sektora nesporno je da se radi o relativno malom i uglavnom nerazvijenom tržištu, čija direktna implikacija su skromniji kapaciteti i potencijali privatnog sektora, gdje najveći dio kompanija nije u mogućnosti zadovoljiti sve zahtjeve koje je potrebno zadovoljiti da bi se realizirali veći projekti tog tipa. Tome dobrim dijelom doprinosi i kompliciran ustavni ustroj države, koji destimulira potencijalne privatne investitora, ponajviše zbog razdijeljenosti propisa na različitim nivoima vlasti, koji rezultiraju mnoštvom barijera i nepotrebnih procedura. Postojeća

<sup>19</sup> <http://media.institut-alternativa.org>

legislativa koja regulira ovu oblast temelji se na: entitetskim i kantonalnim zakonima kojima se definira I proceduralno regulira rad lokalne samouprave, komunalna djelatnost, upravljanje građevinskim i poljoprivrednim zemljištem, Zakonu o zaduživanju, dugu i garancijama BiH<sup>20</sup>, Zakonu o koncesijama BiH<sup>21</sup>, Zakonu o koncesijama FBiH<sup>22</sup> I RS<sup>23</sup>; Zakonima o koncesijama kantona u FBiH, Zakonu o obligacionim odnosima<sup>24</sup> na entitetskim nivoima, Zakonu o javno-privatnom partnerstvu entiteta<sup>25</sup>; Zakonima o javno-privatnom partnerstvu kantona u FBiH<sup>26</sup> i Zakonu o javnim nabavkama BiH<sup>27</sup>. Na nivou državnih institucija nije povedena niti jedna ozbiljnija rasprava oko preispitivanja uloge I značaja partnerstva privatnog i javnog, već se štiteći donesenim zakonima o javnim nabavkama i zakonom o koncesijama žele sačuvati privatni interesi etno-nacionalnih elita u namještenim tenderima i nezakonito dodijeljenim koncesijama<sup>28</sup>.

U odnosu na "Zelenu knjigu" postoje određena odstupanja, gdje se može kao primjer navesti da se u pogledu transparentnosti, kao jednog od fundamentalnih principa javno-privatnih partnerstava, mogu uočiti ograničenja različitim reguliranjem u propisima, čime se potencijalnim privatnim partnerima otežava pristup informacijama

<sup>20</sup> Službeni glasnik BiH, broj 52/05, <http://www.sluzbenilist.ba/>

<sup>21</sup> Službeni glasnik BiH, broj 32/02, <http://www.sluzbenilist.ba/>

<sup>22</sup> Službene novine FBiH, broj 40/02, <http://www.sluzbenilist.ba/>

<sup>23</sup> Službene novine RS, broj 59/13, <https://www.slglasnik.org>

<sup>24</sup> Službeni list R BiH, br. 2/92, 13/93 i 13/94, Službeni glasnik RS, br. 17/93 i 3/96

<sup>25</sup> Zakon o javno-privatnom partnerstvu RS, Službeni glasnik RS, broj 59/09, <https://www.slglasnik.org>, a na nivou FBiH je u procesu usvajanja

<sup>26</sup> Službene novine ZDK broj:6/17, pristupljeno 17.04.2020., <https://www.zdk.ba/sluzbene-novine>

<sup>27</sup> Službeni glasnik BiH broj: 39/14, <http://www.sluzbenilist.ba/>

<sup>28</sup> Muratović, H., Fehrić, F., Čolaković, N., "Uticaj osposobljenosti menadžmenta na kreiranje svijesti o potrebi reformisanja javnog sektora", "Univerzitetska hronika" br. 13, Vol. VII, Broj 1, 2015, str.115

o tim projektima. Po pitanju pravne zaštite u ovoj oblasti ima posebnu važnost, jer potencijalni privatni partneri trebaju biti upućeni u sve oblike zaštite svojih interesa u postupku dodjele ugovora, što je jedna od pretpostavki za eliminaciju korupcije u ovoj oblasti. U sferi kadrovske osposobljenosti za pripremu projekata iz oblasti javno-privatnih partnerstava može se reći da objektivno ne postoji dovoljno kadrova koji bi mogli odgovoriti svim zahtjevima za kvalitetnu pripremu projekata, što opet nameće promptnu potrebu za edukacijama i usavršavanjima.

U nastojanju poboljšavanja ukupnih odnosa u ovoj oblasti i uspostavljanju funkcionalnog sistema javno-privatnog partnerstva, usklađenog sa EU standardima i najboljim evropskim praksama, Ured koordinatora za reformu javne uprave je 2017.godine pokrenuo projekat Javno-privatno partnerstvo u BiH<sup>29</sup> čiji su glavni korisnici vlade FBiH, RS i Distrikta Brčko. Osnovni cilj projekta je analiza svih zakonskih rješenja, harmonizacija postojećih i kreiranje odgovarajućih zakonskih rješenja na nivou FBiH i BiH. Primarni fokus u realizaciji projekta stavljen je na razvoj zakonodavnog okvira u oblasti javno-privatnog partnerstva za potrebe glavnih korisnika projekta, kao i uspostavljanje funkcionalnog okruženja za javno-privatno partnerstvo kroz obuke i izgradnje kapaciteta, kako u javnom tako i privatnom sektoru. U konačnici je sačinjen je opći model Zakona o javno-privatnom partnerstvu i prateći podzakonski akti, kao ključni korak u pripremi nacrtu legislative usklađene sa specifičnim potrebama glavnih korisnika Projekta. Pored toga, kao sastavni dio ukupnog procesa, urađena je i sveobuhvatna sektorska analiza u cilju identifikiranja oblasti za potencijalne projekte, preciznije Studije jedinstvenih kriterija po kojima se neki projekat kvalificira kao javno-privatno partnerstvo.

Na ovaj način su stvoreni svi neophodni stručno-tehnički preduslovi za suštinsko unaprjeđenje postojećeg zakonodavnog

<sup>29</sup> <https://parco.gov.ba>

okvira javno-privatnog partnerstva u Federaciji BiH i Distriktu Brčko, kao glavnim korisnicima projekta, a kroz rad interesornih Radnih grupa i okončanjem zakonom propisane procedure, osiguran je zakonodavni okvir za javno-privatno partnerstvo usklađen sa relevantnim zakonodavstvom Evropske unije i iskustvima regionalnih i domaćih institucija, te JPP praktičara.

U bazi EPEC ne mogu se pronaći podaci o Bosni i Hercegovini, što znači da nije realiziran ni je jedan veći projekat. Uzroci za to se mogu potražiti u veličini tržišta, nedovoljnoj privrednoj razvijenosti, nepovoljnom ambijentu za investiranje, malom broju stanovnika, ali i nekim drugim segmentima. Postoji samo jedan zvanični projekat javno-privatnog partnerstva, a to je Klinika za liječenje dijaliziranih bolesnika Fresenius u Distriktu Brčko, koji je realizovan 2011. godine i vrijedi pet miliona eura<sup>30</sup>. Privatni partner je njemačka kompanija "Fresenius", finansirala i izgradila Centar za dijalizu u Brčkom i pruža usluge dijalize za 60 pacijenata iz Brčko distrikta i okruženja sa kojima distrikt ima zaključen ugovor u roku od 15 godina. Prema ugovoru, troškovi dijalize se izmiruju iz budžeta BDBiH, a svi zaposleni u službi dijalize su postali zaposlenici novoosnovanog pravnog subjekta. Nakon isteka ugovornog roka od 15 godina privatni partner će Centar za dijalizu sa svom opremom ustupiti BDBiH, sa napomenom da se zaključen ugovor može i produžiti.

Pomenuta decentralizacija nadležnosti je sasvim sigurno jedan od razloga što su javno dostupni podaci samo za tri kantona u Federaciji BiH o potencijalnim projektima javno-privatnih partnerstava i to za Zeničko-dobojski, Srednjobosanski i Tuzlanski kanton. Kao predlagači projekata u srednjoročnim planovima pojavljuju se općine, zdravstvene ustanove, kantonalna ministarstva obrazovanja i škole pojedinačno. Da bi se projekti mogli uvrstiti u srednjoročni i godišnji plan potencijalnih

<sup>30</sup> <https://eu-monitoring.ba>

projekata, moraju ispunjavati sljedeće uslove: a) da je javna usluga, koja je predmet potencijalnog JPP projekta, u nadležnosti javnog tijela koje priprema srednjoročni i godišnji plan potencijalnih JPP projekata; b) da je unaprijeđenje javne usluge, koje je svrha potencijalnog JPP projekta, planirano je važećom strateško-planskom dokumentacijom.

Tabela 4. Broj i vrijednost potencijalnih projekata javno-privatnih partnerstava u Federaciji BiH prema srednjoročnom planu 2018-2020

Kanton	Broj projekata	Vrijednost
Zeničko-dobojski	54	348.780.000
Srednjo-bosanski	36	100.160.478
Tuzlanski	44	339.170.000

Izvor: <https://sbk-ksb.gov.ba>, <https://www.zdk.ba>, <http://vladatk.gov.ba>

Najveći broj potencijalnih projekata je evidentiran u Zeničko-dobojskom kantonu, tako da je I potencijalna vrijednost najveća, a onda po broju projekata I vrijednosti slijede Kanton Tuzla I Srednjobosanski kanton. Iz naziva projekata, kao i iz svhe I cilja unapređenja javne usluge vidljivo je da su projekti uglavnom usmjereni na poboljšanje energetske efikasnosti, uvođenje novih zdravstvenih usluga I povećanje kvaliteta zaštite zdravstvene zaštite, toplifikaciju, izgradnju javnih parkinga, javne rasvjete, tržnica, obdaništa, bazena I sportskih objekata, sanaciju deponija komunalnih usluga, unapređenje uslova za izvođenje nastave, razvoj turističke infrastructure, izgradnja kapaciteta za smještaj osoba treće životne dobi... Pregled broja projekata po predlagateljima je prikazan u tabelama.

Tabela 5. Potencijalni projekti javno-privatnog partnerstva po općinama ZDK prema srednjoročnom planu 2018-2020

Predlagač - javni partner	Broj projekata
Tešanj	7
Kakanj	1
Olovo	3
Usora	5
Visoko	4
Zavidovići	6
Maglaj	5
Breza	4
Žepče	4
Doboj jug	4
Kantonalna bolnica Zenica	6
Ministarstvo obrazovanja ZDK	4

Izvor: <https://www.zdk.ba>

Tabela 6. Potencijalni projekti javno-privatnog partnerstva po općinama SBK prema srednjoročnom planu 2018-2020

Predlagač - javni partner	Broj projekata
Jajce	4
Kiseljak	3
Novi Travnik	4
Travnik	6
Vitez	4
Kantonalna bolnica Travnik	2
Osnovne škole Travnik	5
Osnovna škola Vitez	1
Srednja škola Kiseljak	1

Izvor: <https://sbk-ksb.gov.ba>

Tabela 7. Potencijalni projekti javno-privatnog partnerstva po općinama SBK prema srednjoročnom planu 2018-2020

Predlagač - javni partner	Broj projekata
Tuzla	5
Gračanica	2

Gradačac	2
Kalesija	3
Sapna	1
Srebrenik	18
Živinice	7
UKC Tuzla	3
Ministarstvo obrazovanja TK	3

Izvor: <http://vladatg.gov.ba>

Stepen razvijenosti potencijalnih projekata ukazuje da za najveći broj evidentiranih još uvijek postoji samo ideja i to je slučaj u svim posmatranim kantonima. Onda po dostignutom nivou slijede idejni projekat, idejno rješenje i adekvatna analiza javne usluge, a najmanji broj projekata je došao do nivoa studije izvodljivosti.

Tabela 8. Stepni razvijenosti projekta javno-privatnih partnerstava u kantonima u periodu 2018-2020

Kanton	Stepen razvijenosti projekta				
	samo ideja	idejno rješenje	adekvatna analiza javne usluge	idejni projekat	studija izvodljivosti
Zeničko-dobojski	22	8	8	13	2
Srednjobosanski	24	1	3	8	2
Tuzlanski	21	8	6	5	4

Izvor: <https://sbk-ksb.gov.ba>, <https://www.zdk.ba>, <http://vladatg.gov.ba>

Kroz kandidirane projekte ponuđeni su konkretni organizacijski oblici saradnje između javnog i privatnog partnera i javni poslovi koji se prenose na privatnog partnera kao i mogućnost naplate korisničkih naknada. Za svaki prenijeti javni posao će se izraditi specifikacija svih radova i usluga koje privatni partner treba izvršiti. U svemu ovome vrlo važno je definirati izlazne rezultate potencijalnog projekta, što je jedan od ključnih dokumenata u javno-privatnom partnerstvu, jer se uz pomoć izlaznih rezultata definira javno dobro i rezultati koji se očekuju od privatnog partnera. Izlazni

rezultat definira šta se želi postići, a da pri tome ne definira kako će se to postići I opis izlaznog rezultata ima opći karakter, jer omogućava privatnom partneru uvođenje inovativnih rješenja u način postizanja traženog rezultata. Svaki ovakav potencijalni projekt javno-privatnog partnerstva je isplativ u onom slučaju kada su ukupni troškovi modela javno-privatnog partnerstva niži ili jednaki troškovima klasičnog modela isporuke javnih dobara. Ukoliko je javno-privatno partnerstvo po svojim troškovima skuplji model u odnosu na klasičan model obustaviće se daljnja realizacija potencijalnog projekta javno-privatnog partnerstva, te je preporučljiv klasičan način izgradnje javne infrastrukture. Ovakvim pristupom je stvorena obaveza subjektima na nivou kantona, odnosno lokalnim zajednicama, općinama da ponude što više projekata koje će se moći kandidirati ka privatnom partneru da bi se u narednom periodu moglo ući u

realizaciju takvih projekata.

Nakon ulaska u javno-privatna partnerstva bosanskohercegovački privatni partneri, ne samo da dobijaju dugoročan posao i siguran način plaćanja, nego i potrebne reference za dalje poslove. Iskustva iz razvijenih država pokazuju da vrlo često javni partner se odluči produžiti ugovor s privatnim partnerom, koji je u toj fazi mnogo povoljniji ugovor za javnog partnera, jer projekt više nije potrebno izgraditi, već samo njime upravljati i održavati ga. Važno je reći da svi ugovori o javno-privatnom partnerstvu sadrže klauzule u kojima je za nenadanu promjenu zakonskog okruženja ili nepovoljnu promjenu političkih uvjeta odgovoran javni partner, koji mora nadoknaditi prouzročenu

štetu privatnom partneru.

## ZAKLJUČAK

Iskustva razvijenih evropskih zemalja pokazuju da se kroz javno-privatna partnerstva mogu postići očekivani efekti definiranih javnih politika, odnosno povećanje efikasnosti javnog sektora i efikasnije upravljanje javnom imovinom. Napredak u realizaciji projekata javno-privatnog partnerstva može se postići kroz kontinuirano ažuriranje pojedinih zakonskih rješenja, pri čemu treba koristiti najbolje komparativne prakse država sa osnovnim ciljem da se oblast javno-privatnih partnerstava uredi na odgovarajući način. Bosna i Hercegovina i pored postojanja zakonskog okvira u skladu sa ustavnim nadležnostima, ali ne posjeduje čvrste razvojne planove i ekspertska znanja za veće projekte javno-privatnog partnerstva, kao ni institucije koje bi unaprijedile proces pripreme ovih složenih projekata, što implicira da se u takvoj poziciji i ne mogu u budućnosti očekivati neki značajniji rezultati na tom polju. Neophodno je da se sveobuhvatna zakonska i ostala regulativa u toj oblasti uskladi sa zahtjevima i standardima Evropske unije, jer bi se na taj način situacija sigurno promijenila na bolje. Za sve to je potrebna politička volja, ali se kao bitna pretpostavka nameće istovremno i promjena percepcije bosanskohercegovačkih stanovnika u pravcu demokratskih vrijednosti, od čega u konačnici i ovisi i budućnost efikasnog povezivanja javnog i privatnog sektora u Bosni i Hercegovini.

## LITERATURA

- [1] Akintoye, A., Beck, M., Hardcastle, C., *Public-Private Partnerships Managing Risk and Opportunities*, Oxford, Blackwell, Science, 2006
- [2] Barković, I., Širić, M., „Uloga i značaj javno-privatnog partnerstva u Republici Hrvatskoj - izabrani primjeri“, UDK 658.3(497.5), pregledni članak,

Ekonomski vjesnik ISSN 1847-2206, Osijek, 2014, str.185, (<https://hrcak.srce.hr/file/87606>)

- [3] Bailey, N., *Towards a research agenda for public-private partnership in the 1990's*, *Local Economy*, (8), 1994
- [4] Bettignies, J-E, Ross, T.W., „The Economics of Public-Private Partnerships“, *Sauder School of Business, University of British Columbia, Canadian Public Policy*, vol. XXX, (2), 2004
- [5] Čolaković, N., Bahtić, S., Hujdurović, E., „Značaj reformskih procesa u javnom sektoru u državama Zapadnog Balkana“, *Univerzitetna hronika* broj 12, vol 6., br1., Univerzitet u Travniku, 2014, <https://casopis.fmpe.edu.ba/index.php/archive>
- [6] Juričić, D., *Ekonomija javno-privatnog partnerstva*, UDK 334.012.35, *Ekonomski pregled* 59 (7-8) 452-468, 2008, str.454, <https://hrcak.srce.hr/file/40549>. pristupljeno 06.05.2020.)
- [7] Muratović, H., Fehrić, F., Čolaković, N., „Uticaj osposobljenosti menadžmenta na kreiranje svijesti o potrebi reformisanja javnog sektora“, *Univerzitetna hronika* br. 13, Vol. VII, Broj 1, 2015, <https://casopis.fmpe.edu.ba/index.php/archive>,
- [8] Yescombe E.R., *JPP-načela politike i finansiranje*, Mate Zagreb, 2007
- [9] OECD, „Načela javnog upravljanja javno-privatnim partnerstvima“ (*Principles of Public Governance of Public-Private Partnerships*), 2012
- [10] *Evropski revizorski sud; Tematsko izvješće*, 09/2018, <https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/ppp-9-2018/hr>,
- [11] *European Commission Directorate – General Regional Policy, Guidelines for Successful Public - Private Partnerships*, Brussels, 2003,
- [12] *Green Paper on PPP and Community law on public contracts and concessions*, 2004, COM(2004)327,
- [13] <https://data.eib.org/epec>
- [14] <https://narodne-novine.nn.hr>
- [15] <http://www.sluzbenilist.me>,

- [16] <http://media.institut-alternativa.org>,  
pristupljeno 28.04.2020.
- [17] <https://data.eib.org/epec>
- [18] <https://parco.gov.ba>,
- [19] <https://www.slglasnik.org>
- [20] <https://eu-monitoring.ba>