

NAČIN VREDNOVANJA PRIMJENE JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA

METHOD OF EVALUATION OF APPLICATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

Prof. dr Miladin Jovičić

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Fakultet poslovne ekonomije Bijeljina
University of East Sarajevo, Faculty of Business and Economics Bijeljina

Mr Mirna Vukadin

Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Fakultet poslovne ekonomije Bijeljina
University of East Sarajevo, Faculty of Business and Economics Bijeljina

Pregledni članak

DOI 10.7251/OIK1402001J, UDK 334.752:658.114.2

Review paper

REZIME

Evaluacija javno-privatnog partnerstva je težak zadatak, jer sve prednosti i nedostatke saradnje javnog i privatnog sektora nije lako izmjeriti i na osnovu njih procijeniti analizu isplativosti poslovanja i utvrditi mogućnost ostvarenja dodatne vrijednosti. Sve to nameće potrebu za kontingentan pristup ocjeni planiranog projekta koji se zasniva na upravljanju neizvjesnostima, izbjegavanju neželjenih opasnosti i korištenju utvrđenih šansi. Primarni postupak vrednovanja opravdanosti korištenja primjene ovog modela za rješavanje brojnih infrastrukturnih problema i pružanje kvalitetnih usluga građanima je tzv. SVOT analiza i instrument kvantifikovanja „vrijednost za novac“. Kombinacija pozitivnih aspekata ključnih učesnika u SVOT analizi uopšteno omogućava poboljšanje efekata za implementaciju partnerstva na osnovu kojih bi se povećao potencijal uspješne saradnje javnog i privatnog sektora. Metodologijom testiranja vrijednosti za novac je moguće procijeniti da li je konkretnu javnu investiciju opravdano isporučiti po tradicionalnom modelu i preuzeti sve investicijske rizike, ili dio rizika prenijeti na privatnog partnera i plaćati naknadu za preuzete rizike.

Ključne riječi: javno-privatno partnerstvo, vrijednost za novac, infrastruktura.

SUMMARY

The evaluation of public-private partnership is a difficult task because of all the advantages and disadvantages of cooperation between the public and private sectors is not easy to measure and evaluate them on the basis of cost-benefit analysis of business and to establish the possibility of realizing additional value. All this raises the need for contingent approach to the evaluation of the planned project, which is based on the management of uncertainty, avoiding unwanted risks and use of identified opportunities. The primary method of evaluation and justification of the application of this model to solve the many problems of infrastructure and the provision of quality services is so-called SWOT analysis and instrument to quantify “value for money”. The combination of the positive aspects of the key participants in the SWOT analysis in general to improve the effects of the implementation of the partnership on the basis of which would increase the potential for successful cooperation between the public and private sectors. Testing methodology and value for money it is possible to assess whether a particular public investment is justified deliver the traditional model and assume all investment risks or part of risks transferred to the private partner and to pay compensation for the risks taken.

Keywords: public-private partnerships, value for money, infrastructure.

UVOD

Saradnja između javnog i privatnog sektora se u posljednjih nekoliko godina znatno povećava, naročito u zemljama regiona, gdje je potrebno poboljšati infrastrukturu i postići standarde koji su prihvatljivi i u drugim razvijenim državama.

Zadovoljenje interesa lokalnih i regionalnih zajednica, pored materijalnih i novčanih resursa, pretpostavlja i adekvatna znanja, a pogotovo inovativne pristupe upravljanju. Iskustva mnogih zemalja pokazala su da je kod lokalnih zajednica osnovni ograničavajući faktor razvoja nedostatak kvalitetnog ljudskog resursa (M. Jovičić & A. Jovičić, 2011, str. 4).

Takođe, kontinuirana globalizacija, brz tehnološki i ekonomski razvoj mogu da ugroze vitalne komponente mnogih komercijalnih aktivnosti ovih zemalja ukoliko se ne iskoriste prednosti koje pružaju oba sektora u javno-privatnom partnerstvu (JPP). S obzirom na to da je JPP složen i dugotrajan projektni kompleks, koji uključuje procese od planiranja i realizovanja pa do upravljanja projektima, potrebno je koristiti metodologiju analize osmišljenu na osnovu glavnog alata koji se koristi u strateškoj analizi, tzv. SVOT analizu projekta JPP.

Istovremeno, javni sektor mora voditi računa o realnom prikazu troškova u ponudama od strane privatnog sektora, odnosno javni sektor mora osigurati da odgovarajući projekat s privatnim sektorom obezbjeđuje tzv. vrijednost za novac. Instrument kvantifikovanja „vrijednost za novac“ se ne fokusira, dakle, samo na ekonomičnost u pružanju javnih usluga, već ocjenjuje vrijednost i kvalitet isporuke, što predstavlja kompenzaciju cijene i kvaliteta u zadovoljavanju potreba korisnika usluga, tj. odgovarajući standard kvaliteta za utvrđenu cijenu.

SVOT ANALIZA JPP

SVOT analiza je najčešće korišten kvalitativni alat koji ima za svrhu da utvrdi ukupan potencijal djelovanja određenog projekta i da

INTRODUCTION

Cooperation between the public and private sector in recent years has significantly increased, especially in the countries of the region, where the need to improve infrastructure and achieve standards that are acceptable in other developed countries.

In order to satisfy the needs on the local and regional level (apart from money) adequate knowledge and most important innovative managing access are necessary. The experiences of many countries have shown that the most important obstacle on the local level is a lack of human resources (M. Jovicic & A. Jovicic, 2011, p. 4).

Also, continuing globalization, rapid technological and economic development may jeopardize a vital component of many commercial activities of this countries, if not exploit the advantages of the two sectors in the public-private partnership (PPP). Since the PPP complex and time-consuming project complex, which includes the processes of planning and implementing and managing the project, it is necessary to use the methodology of analysis designed on the basis of the main tools used in strategic analysis, so-called SWOT analysis of the PPP project.

At the same time the public sector must take into account the real cost of view offered from the private sector or the public sector must ensure that appropriate project with the private sector provides so called value for money. Instrument to quantify the “value for money” does not focus so only the cost of providing public services, but also assesses the value and quality of delivery, which is the compensation cost and quality in meeting the needs of service users, ie. appropriate standard of quality for the set price.

SWOT ANALYSIS OF PPP

SWOT analysis is the most commonly used qualitative tool that has the purpose to determine the overall potential effects of a project

identifikuje i potvrdi komparativne prednosti svakog sektora pojedinačno, a koji predstavljaju značajni elemenat za razvoj svakog partnerstva.

Smatra se da ova analiza može da bude korisno sredstvo za razumijevanje tržišnih oscilacija, potencijala i pravca izvođenja operacija u JPP projektu. Faktori analize koji su uključeni u svakom sektoru, mogu biti ponderisani ili predstavljeni hijerarhijski s obzirom na njihov značaj za odvijanje faza u projektu. Strateška opredeljenja projekta JPP se najčešće razlikuju u zavisnosti od vrste projekta. Osnovni razlog za tako nešto je različitost u vrednovanju potencijala i različitost u definisanju razvojnih prioriteta i ciljeva koji su relevantni za optimalno izvođenje projekata JPP. Putem SVOT analize partnerstva doprinosi se identifikovanju ključnih faktora: (1) utvrđivanju potencijala partnerstva, (2) opravdanju kontinuirane zainteresovanosti za JPP u određenom sektoru ili (3) podržavanju izbora kandidata koji treba da budu uključeni u sporazum o partnerstvu kako bi se obezbijedila efikasnost.

Analitičkom alatom kao što je SVOT analiza omogućava se da se najbitnije informacije organizuju, vrednuju i prezentuju na osnovu saznanja iz određene oblasti. Od učesnika se očekuje da daju svoje mišljenje o tome koji aspekti su slabosti i snage za razvoj određene faze projekta i koje su spoljašnje mogućnosti i prijetnje. Takođe, ona omogućava i da se uoče pozitivni i negativni faktori koji utiču na ostvarenje i uspostavljanje ravnoteže između internih sposobnosti i eksternih mogućnosti (Vukadin, 2013, str. 81).

SVOT je inače akronim engleskih riječi: *S* - Strengths (prednosti/snage); *W* - Weaknesses (slabosti/nedostaci), koje predstavljaju interne ili unutrašnje faktore djelovanja; *O* - Opportunities (prilike/mogućnosti); *T* - Threats (prijetnje/opasnosti), koje predstavljaju spoljašnje faktore uticaja.

U kontekstu vremena, snage i slabosti predstavljaju sadašnjost temeljenu na prošlosti, dok prilike i prijetnje predstavljaju budućnost zasnovanu na prošlosti i sadašnjosti.

and to identify and confirm the comparative advantages of each sector, which constitute a significant element in the development of each partnership.

It is believed that this analysis can be a useful tool for understanding market fluctuations, potential and direction of operations in the PPP project. Analysis of factors involved in each sector can be weighted or represented hierarchically with respect to their importance for the performance phase of the project. The strategic orientation of the PPP project is usually different depending on the type of project. The main reason for this is the diversity in the evaluation of the potential and diversity in defining development priorities and objectives that are relevant for the optimal performance of PPP projects. Through the SWOT analysis of the partnership contributes to the identification of key factors: (1) determining the potential of a partnership, (2) justify continuing interest in PPP in a particular sector or (3) supporting a candidate who should be included in the partnership agreement in order to ensure efficiency.

Analytical tools such as SWOT analysis provides the essential information to organize, evaluate and present to the knowledge in a particular field. Participants are expected to give their opinion on what aspects of the strengths and weaknesses of a particular stage of development of the project and what are the external opportunities and threats. Also, it enables to detect positive and negative factors affecting the achievement and the balance between internal capabilities and external possibilities (Vukadin, 2013, p. 35).

SWOT is an acronym of words: *S* - Strengths (advantages/power); *W* - Weaknesses (weak/defects), which are internal or inner factors acting; *O* - Opportunities (opportunities/occasions); *T* - Threats (threats/risks), which represent external factors influence.

In the context of the time, strength and weaknesses are present based on the past, while opportunities and threats are the future based on the past and present.

U cilju kategorisanja informacija radi se SVOT matrica (tabela 1) koja predstavlja dijagnozu trenutnog stanja javnog i privatnog sektora.

Tabela 1
Forma SVOT matrice

Interni faktori [Internal factors]	Prednosti/Snaga (S) [Strengths (S)]	Slabosti/Nedostaci (W) [Weaknesses (W)]
Eksterni faktori [External factors]		
Prilike/Mogućnosti (O) [Opportunities (O)]	Maksimiziranje prednosti da bi se iskoristile potencijalne mogućnosti. [Maximizing the benefits to take advantage of potential opportunities.]	Minimiziranje utvrđenih slabosti koje sprečavaju da se iskoriste postojeće prilike. [Minimizing identified weaknesses that prevent the use of existing opportunities.]
Prijetnje/Opasnosti (T) [Threats (T)]	Maksimiziranje postojećih prednosti s ciljem smanjenja uticaja utvrđenih prijetnji. [Maximizing existing strengths in order to reduce the impact of identified threats.]	Minimiziranje slabosti koje mogu dovesti do ostvarenja potencijalnih opasnosti. [Minimizing weaknesses that could lead to the realization of the potential danger.]

Kada se ispravno koristi, SVOT analiza može pružiti dobru osnovu za formulisanje strategije za postizanje optimalnih ciljeva projekta u uslovima neizvjesnosti i dinamičkom okruženju. Na osnovu urađene SVOT analize, može se potvrditi da je prednost projekata JPP u ostvarenju interesa javnosti, prije svega. Naravno, postoje mnoge prepreke koje treba prevazići da bi se JPP uspješno implementiralo. Privatni sektor može biti uspješan samo ako ispunjava uslov socioekonomske održivosti, što znači da, pored ostvarenja svojih interesa, mora da ostvari i da doprinese stvaranju korisnosti za rast i razvoj društva, a, istovremeno, ispuni i uslove isplativosti posmatrano sa ekonomskog aspekta.

INDIKATOR EFIKASNOSTI I BOLJE VRIJEDNOSTI ZA NOVAC

Termin „Vrijednost za novac“ se definiše kao optimalna kombinacija sveukupnih životnih troškova projekta i kvaliteta usluga u cilju ispu-

In order to categorize information in order to sum SWOT matrix (Table 1), which is a diagnosis of the current state of the public and private sectors.

Table 1
Form of SWOT matrix

When properly used, a SWOT analysis can provide a good basis for formulating strategies to achieve optimal project objectives in terms of uncertainty and dynamic environment. Based on the SWOT analysis done, it can be confirmed that the advantage of PPP projects in achieving the public interest first and foremost. Of course, there are many obstacles that must be overcome to successfully implement the PPP. The private sector can be successful only if the requirements of socio-economic sustainability, which means that in addition to the realization of their interests must achieve to contribute to creating benefits for the growth and development of the society, and at the same time fulfill the conditions of profitability from the economic point of view.

INDICATOR EFFICIENCY AND BETTER VALUE FOR MONEY

The term “value for money” is defined as the optimum combination of the overall project cost of living and quality of services to meet

njavanja zahtjeva korisnika, odnosno postizanje postavljenih ciljeva putem optimalnog korištenja raspoloživih resursa (Grimsey & Lewis, 2004, str. 135). Dakle, argument za JPP je da on nudi potencijal obezbjeđenja bolje vrijednosti za novac i veće inovacije u pružanju javnih usluga sa fokusom na efikasnost kao i na kvalitet.

Ključni faktori koji se smatraju pokretačima vrijednosti za novac:

1. *Konkurencija*. Postojanje konkurencije kreira okruženje koje ohrabruje sve učesnike da budu inovativni u kreiranju svojih rješenja i efikasni u isporuci usluga. Jedan od ključnih benefita JPP je i koherentan pristup tokom cijelog životnog ciklusa (engl. whole-of-life cycle), koji se ogleda u dizajniranju koje teži maksimizaciji efikasnosti usluga i minimiziranju troškova životnog ciklusa projekta putem upotrebe kvalitetnih materijala.
2. *Rizici*. Evolucija svijesti o identifikaciji, alokaciji i upravljanju rizicima projekta je napredovala do te mjere da se danas rizici smatraju ključnim segmentom procesa JPP. Adekvatnim transferom rizika maksimizira se i očekivana vrijednost za novac, jer je projektna kompanija sposobna da redukuje kako vjerovatnoću nastanka rizika tako i finansijske implikacije takvog događaja. U transferu rizika je veoma bitan optimum, a ne maksimum, jer je upravo optimalna alokacija rizika ključni element uspjeha JPP aranžmana (Sredojević, 2009, str. 35).

Grafikon 1. ilustruje princip optimalne podjele rizika. Efikasna alokacija rizika obezbjeđuje javnom sektoru najveću vrijednost za novac. Međutim, ako je previše rizika, ili ukoliko su pogrešni rizici transferisani ponuđaču (privatnom partneru), to može javni sektor koštati više nego da su taj rizik zadržali.

Dakle, postoji tačka iza koje prenos rizika na privatni sektor nije isplativ za javni sektor, jer nakon te tačke privatni sektor zahtijeva značajnu isplatu ili podsticaj za prihvatanje dodatnog rizika.

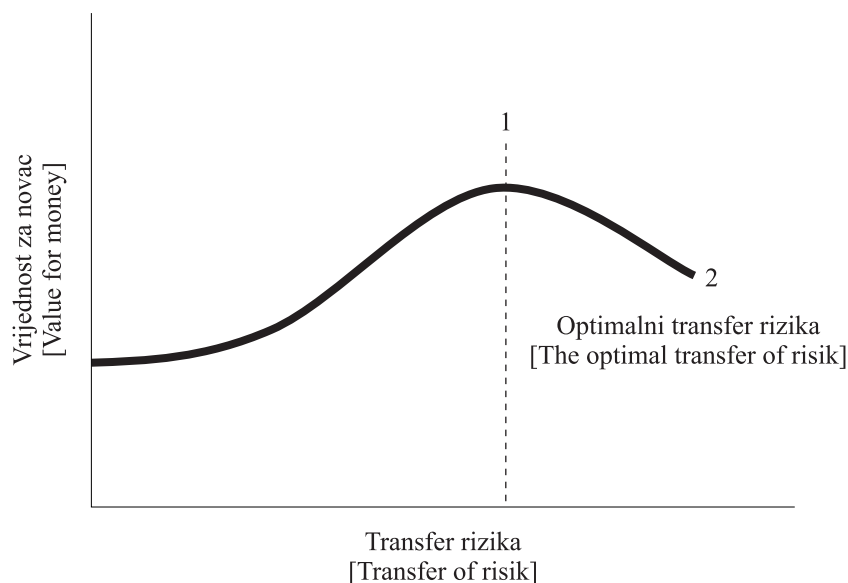
users' requirements and achieving set goals through optimum use of available resources (Grimsey & Lewis, 2004, p. 135). Therefore, the argument for PPPs is that they offer the potential of providing better value for money and greater innovation in public service delivery with a focus on efficiency and quality.

Key factors that are considered drivers of value for money are:

1. *Competition*. The existence of competition creates an environment that encourages all participants to be innovative in designing their solutions and efficient service delivery. One of the key benefits of the PPP and coherent approach throughout the life cycle (whole-of-life cycle), which is reflected in the design which tends to maximize service efficiency and minimize life cycle costs of the project through the use of quality materials.
2. *Risks*. The evolution of consciousness on the identification, allocation and risk management of the project has progressed to the point that today, the risks are considered a key segment of the PPP process. Adequate transfer risk and maximize the expected value for the money because the project company is able to reduce both the probability of risk, and financial implications of such an event. The transfer of risk is very important optimum, not maximum, since the optimal risk allocation key element in the success of the PPP arrangement (Sredojević, 2009, p. 35).

Chart 1 illustrates the principle of optimal risk sharing. Effective risk allocation provides the public sector the greatest value for money. However, if it is too much risk, or if the wrong risks transferred, the seller (the private partner), the public sector can cost more than that the risk retained.

So there is a point beyond which risk transfer to the private sector is not cost-effective for the public sector, because after that point the private sector requires significant payment or incentive for accepting additional risk.



Grafikon 1. Prikaz nivoa optimalnog prenosa rizika (PPIAF & World Bank, 2006, str. 13)

Graph 1. Showing the level of optimal risk transfer (PPIAF & World Bank, 2006, p. 13)

3. *Koristi.* Postoje finansijske i nefinansijske komponente koristi ili davanja. Pod nefinansijskim komponentama koristi se misli na društveno-ekonomske koristi za korisnike usluga ili razvoj društva koje se mogu postići putem investicija, ali koje se ne mogu kvantifikovati i vrednovati u monetarnim terminima niti novčano izraziti, za razliku od finansijskih komponenti koristi koje su mjerljive kroz prilive/odlive gotovine.

Gdje god je moguće, vrijednost određene naknade ili davanja treba mjeriti fizičkim jedinicama na osnovu realnih ili procijenjenih cijena njihove vrijednosti. Ukoliko se ponuđenom koristi ili davanjem trguje na tržištu, onda se to može iskoristiti za procjenu njegove vrijednosti. Ako ne postoji tržišna cijena na raspolaganju, postoje i druge alternativne metode za utvrđivanje vrijednosti ponude. Neki od pristupa podrazumijevaju da se prednosti i vrijednosti mogu utvrditi na osnovu ponašanja potrošača, npr., odnos između cijene nekretnine koje su predmet prodaje i životne sredine u kojoj se one nalaze. Ukoliko je preferencija potrošača postojanje mira i tišine, onda će beneficije biti u korist one ponude nekretnine koje, is-

3. *Used.* There are financial and non-financial components used or benefits. Under the non-financial components used to refer to the socio - economic benefits for service users and social development that can be achieved through investment, but that can not be quantified and valued in monetary terms or express money, as opposed to the financial components of the benefits that are measurable through inflows/outflows.

Wherever possible, the value of certain benefits or benefits should be measured in physical units based on the estimated or actual cost of their value. If you are offered a benefit or giving traded in the market, then this can be used to estimate its value. If there is no market price is available, there are other alternative methods for determining the value of the bid. Some of the approaches include the benefits and values can be determined based on the behavior of consumers, for example relationship between the price of the property offered for sale and the environment in which they are located. If consumer preferences existence of peace and tranquility, then the benefits will be for the benefit of those properties that of-

punjavajući taj uslov, obezbjeđuju bolju životnu korist za utvrđenu novčanu vrijednost. Međutim, postoje i koristi koje se mogu kvantifikati, ali ne i novčano izraziti.

Npr., vrijednost nivoa obrazovanja može se izraziti u brojevima provedenih godina u školovanju, ali se na osnovu toga sistema evaluacije ne može procijeniti kvalitet koji bi se mogao utvrditi putem novčane vrijednosti. Kod alternativnih fizičkih mjera koje su na raspolaganju, treba izabrati onu koja je najviše u korelaciji s posebnim karakteristikama i percepcijama zadovoljstva pojedinaca.

4. *Troškovi*. Fokuseranje na cjeloživotne troškove imovine umjesto samo na troškove koji su unaprijed bili procijenjeni, obezbjeđuje da troškovi nabavke nisu disproporcionalni projektu/projektima koje treba provesti.

Projektom JPP se ostvaruje vrijednost za novac ako su troškovi projekta manji od najboljeg realno ostvarivog alternativnog projekta kojim bi se osigurale iste ili vrlo slične usluge. Odnosno, vrijednost za novac se odnosi na najbolji utvrđeni rezultat uzimajući u obzir sve pogodnosti, troškove i rizike tokom cijelog projekta.

Utvrđivanje vrijednosti za novac uključuje finansijske implikacije na ukupne novčane tokove. S ciljem da se utvrde ukupna plaćanja iz proračuna za namirenje ukupnih odliva projekta u ukupnom životnom vijeku javnoga projekta (kod tradicionalnog modela) i ukupna plaćanja iz proračuna za namirenje ukupnih odliva projekta koju bi imao privatni partner (kod JPP modela), potrebno je prirediti projekciju ukupnih priliva i odliva za obje alternative, koje pored stavki ukupnih životnih troškova, uključuju i odlive finansiranja. Na taj način će se utvrditi koja alternativa uzrokuje veća plaćanja iz proračuna javnoga tijela (Agencija za JPP, 2012, str. 10). Postupak izračunavanja naknade po tradicionalnom i modelu JPP prikazan je tabelarno.

fer, fulfilling this requirement, providing a better environment for the benefit of the established monetary value. However, there are benefits that are quantifiers, but not fine to express.

For example, value education levels can be expressed in numbers years spent in education, but on the basis of the evaluation system can not evaluate the quality of which could determine the monetary value. In alternative physical measures that are available to choose the one that is most correlated with specific characteristics and perceptions of wellbeing.

4. *Costs*. Focusing on whole life costs of assets instead of only the costs that were estimated in advance ensures that procurement costs are not disproportionate to the project/projects to be implemented.

PPP projects is achieved value for money if the project cost less than the best realistically feasible alternative project that would provide the same or very similar services. That is, the value of money refers to the best score determined by taking into account all the benefits, costs and risks throughout the project.

Determining value for money including the financial implications of the overall cash flows. In order to determine the total payments from the budget for the settlement of the total outflow of the project total lifetime public project (the traditional model), and the total payments from the budget for the settlement of the total outflow of the project that would have a private partner (in PPP model), it is necessary to prepare a projection total inflows and outflows for both alternatives in addition to components of total living costs include outlays of funding. This will be a way to determine which alternative causes higher payments from the budget of public bodies (Agencija za JPP, 2012, p. 10). The method of calculating fees for traditional and PPP model is presented in tables.

Tabela 2

Postupci izračunavanja naknade po tradicionalnom i JPP modelu (Agencija za JPP, 2012, str. 10)

Table 2

Methods of calculating fees for traditional and PPP model (Agencija za JPP, 2012, p. 10)

Postupak izračunavanja naknade po tradicionalnom modelu

[Procedure calculate fees by the traditional model]

Da bi se utvrdio odnos plaćanja kod pojedinih opcija, prvo je potrebno utvrditi koliko bi tradicionalni model opteretio javne rashode proračuna javnog tijela. Ovdje se, pri utvrđivanju, pored stavke ukupnih životnih troškova, koriste i stavke koje se odnose i na finansiranje. Plaćanjem iz proračuna potrebno je namiriti ukupne novčane troškove i odlive u ukupnom životnom vijeku javne građevine.

[To determine the relationship of payment for these items, it is first necessary to determine how much the traditional model burdened public expenditure budgets of public bodies. Here, in addition to determining the total cost of living items, used items relating to the financing. Payment from the budget required to pay the total costs and cash outflows in the total lifetime of public buildings.]

Postupak izračunavanja naknade po JPP modelu

[Procedure calculate fees by the PPP model]

Postupak izračuna naknade po JPP modelu provodi se po standardnom ekonomsko-financijskom postupku proračuna budućeg poslovanja trgovačkog društva. Tu spadaju projekcije financijskih izvještaja (bilansa stanja, računa dobitka i gubitka, novčanog toka), ekonomskog toka projekta, koeficijentna pokriva i slično, a sve s ciljem da bi se, na temelju realnih pretpostavki, procijenila naknada koju bi privatni partner mogao tražiti od javnog partnera za namirenje njegovih ukupnih troškova i odliva.

[The method of calculating fees on PPP model is carried out by standard economic and financial budgeting procedure future operations of the company. These include projections of financial statements (balance sheet, income statement, cash flow), the economic flow of the project, coverage ratios and the like, all with a view to, on the basis of realistic assumptions, assess the benefits that the private partner could ask the public partners for the settlement of its total costs and outflows.]

Ukoliko je sadašnja vrijednost ukupnih životnih troškova tradicionalne opcije veća od ukupnih životnih troškova JPP opcije, opravdano je javnu građevinu isporučiti po JPP modelu iz razloga što se tim modelom mogu očekivati uštede javnih izdataka.

If the present value of total life cost of traditional options is greater than the total cost of living PPP options, it is justified to the public building to deliver by the PPP model for the reason that this model can expect savings in public expenditure.

ZAKLJUČAK

Kad se pojam JPP posmatra kroz prizmu ekonomskog razvoja, ovim modelom partnerstva obezbjeđuje se kombinovanje društvene odgovornosti prema potrebi rješavanja brojnih infrastrukturnih problema i pružanja kvalitetnih usluga građanima, sa finansijama, tehnologijom, efikasnim upravljanjem i preduzetničkim duhom privatnog sektora. Složen

CONCLUSION

When the concept of PPP is seen through the prism of economic development, this model of partnership provides a combination of social responsibility to the need to address a number of infrastructure problems and provide quality services to citizens, with finance, technology, efficient management and entrepreneurial spirit of the private sector. Compounding the com-

projektni kompleks JPP, koji uključuje procese od planiranja i realizovanja pa do upravljanja projektima, se metodološki može analizirati na osnovu ključnog kvalitativnog alata, tzv. SVOT analize. Bazična ideja SVOT analize omogućuje realizaciju JPP na način koji obezbeđuje maksimalno korišćenje prednosti i mogućnosti i minimiziranje slabosti i prijetnji. Takođe, SVOT analiza se može iskoristiti da se kvalitativnim pristupom sugerišu sredstva, kapaciteti i potencijalni izvori konkurentne prednosti koji se mogu kombinovati kompenzujući na taj način analitički utvrđene slabosti i prijetnje. Dobro urađena analiza će pomoći partnerima u projektu da se skoncentrišu na svoje snage, koriguju svoje slabosti i spremni se suoče sa prijetnjama umanjujući njihovo negativno dejstvo i, konačno, da prepoznaju i iskoriste sve mogućnosti koje se ukažu prilikom razvoja projekta.

Pored strateškog alata, SVOT analize, za opravdanje primjenjivosti modela JPP koristi se i metodologija testiranja vrijednost za novac koja kod projekata JPP podrazumijeva ostvarenje finansijske koristi na osnovu proračuna koji treba biti pretpostavka za pokretanje poslovanja putem JPP. U modelu JPP ovaj instrument kvantifikovanja se dobija podjelom rizika sa privatnim sektorom, jer JPP se zasniva na premisi da se rizik prenosi na stranku koja je u boljoj poziciji da upravlja njim, a, samim tim, i da ga minimizira.

Kombinacija pozitivnih aspekata ključnih učesnika modela JPP utvrđenih uz pomoć SVOT analize kao i optimalna alokacija rizika utiče na poboljšanje efekata za implementaciju partnerstva na osnovu kojih se povećava potencijal uspješne saradnje javnog i privatnog sektora.

LITERATURA

Agencija za JPP. (2012). *Vrijednost za novac kod projekata JPP* (Priručnik 6, verzija 1). Preuzeto 23. februara 2014. sa sajta: http://www.ajpp.hr/media/25207/p6_vrijednost%20za%20novac%20kod%20projekata%20jpp.pdf

plex PPP project, which includes the processes of planning and realization to the project management, the methodology can be analyzed on the basis of key qualitative tool called amounts analysis. The basic idea sums analysis enables the implementation of PPP in a way that ensures maximum utilization of the advantages and opportunities and minimize weaknesses and threats. Also, the sum of analysis can be used to get a qualitative approach suggested resources, capacities and potential sources of competitive advantage that can be combined compensating thus analytically identified weaknesses and threats. Well done analysis will help project partners to aggressively focus on its strengths, its weaknesses corrected and ready to face the threats of minimizing their adverse effects and, finally, to recognize and take advantage of all the opportunities that present themselves when developing the project.

In addition to a strategic tool, the amount of analysis, to justify the applicability of PPPs used testing methodology and value for money in PPP projects which implies the realization of financial benefits on the basis of the budget that should be a prerequisite for starting a business through PPP. In the PPP model to quantify this instrument is obtained through risk sharing with the private sector because the PPP is based on the premise that the risk is transferred to the party that is in a better position to manage with it, and therefore it minimizes.

The combination of the positive aspects of the key participants of the PPP model established with the help of the sum of analysis as well as the optimal allocation of risk improves the effects of the implementation of the partnership on the basis of which increases the potential for successful cooperation between the public and private sectors.

REFERENCES

Agencija za JPP. (2012). *Value for money in PPP projects* (6 Manual, Version 1). Retrived February 24, 2014, from: http://www.ajpp.hr/media/25207/p6_vrijednost%20za%20novac%20kod%20projekata%20jpp.pdf

- Grimsey D. & Lewis M. K. (2004). *PPP-the world wide revolution in Infrastructure provision and Project Finance*. UK: Edward Elgar Publishing limited.
- Jovičić M. & Jovičić A. (2011). *Javno-privatno partnerstvo kao mogućnost poboljšanja efikasnosti javnog sektora*. Materijal prezentovan 2011. na simpozijumu: I International Symposium Engineering Management And Competitiveness, Zrenjanin.
- PPIAF & World Bank. (2006). *Hybrid PPPs: Levering EU funds and private capital*. Preuzeto 23. februara 2014. sa sajta: http://www.irfnet.ch/files-upload/knowledges/PWC_HybridPPPs_2006.pdf
- Sredojević S.,(2009). *JPP u finansiranju infrastrukture u zemljama Balkana*. Neobjavljena doktorska disertacija, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet.
- Vukadin, M. (2013). *Javno-privatno partnerstvo-razvojna šansa BiH*. Neobjavljena magistarska teza, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Fakultet poslovne ekonomije Bijeljina.
- Grimsey D. & Lewis M. K. (2004). *PPP-the world wide revolution in Infrastructure provision and Project Finance*. UK: Edward Elgar Publishing limited.
- Jovičić M. & Jovičić A. (2011). *Public-private partnership as an opportunity to improve the efficiency of the public sector*. Paper presented at the 2011 on I International Symposium Engineering Management And Competitiveness, Zrenjanin.
- PPIAF & World Bank. (2006). *Hybrid PPPs: Levering EU funds and private capital*. Rectrived February 23, 2014, from: http://www.irfnet.ch/files-upload/knowledges/PWC_HybridPPPs_2006.pdf
- Sredojević S.,(2009). *PPP in infrastructure financing in the countries of the Balkans*. Unpublished doctoral dissertation, University of Belgrade, Faculty of economy.
- Vukadin, M. (2013). *PPP-development opportunity BiH*. Unpublished master's thesis, University of East Sarajevo, Faculty of Business and Economics Bijeljina.