

JAVNO-PRIVATNO PARTNERSTVO: PRIMJENJIVOST ISKUSTAVA NA REPUBLIKU HRVATSKU

UDK 65:338.2
Stručni rad

Ana Udovičić, univ. spec. oec.
Veleučilište u Šibeniku
Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik
Telefon: 022-311-081 Fax: 022-216-716 E-mail: ana_u@vus.hr

Dijana Mečev, dipl.oec.
Veleučilište u Šibeniku
Trg Andrije Hebranga 11, 22000 Šibenik
Telefon: 022-311-076 Fax: 022-216-716 E-mail: dijana@vus.hr

SAŽETAK - Problematika ponude i financiranja javnih dobara predstavlja sve veći izazov javnoj upravi u sklopu javnih financija. Reforma javne uprave vodi se snažnim zahtjevima da se odgovori na sve složenije potrebe građana koji postaju sve zainteresiraniji za ona javna dobra čija korisnost prelazi cijenu koju oni plaćaju za ta dobra. Za unaprjeđenje kvalitete javnih dobara država treba dodatna financijska sredstva. Do sada su se javne potrebe namirivale iz državnog proračuna, ali snažnijim razvojem poduzetništva nastale su i želje privatnih poduzetnika za ulaganjem u javni sektor. Da bi se postigla i održala tražena očekivanja, te u konačnici ostvario i privatni interes, privatni i javni sektor se udružuju ulazeći u zajedničke financijske inicijative. U praksi se pokazalo da upravo privatni sektor može potaknuti javni sektor da kontinuirano i kvalitetno pruža svoje usluge. Autori u ovom radu definiraju javnu upravu kao nositelja poslova od javnog interesa, obrađuju problematiku javnih i privatnih dobara, te daju pregled iskustava i projekte javno-privatnog partnerstva u Republici Hrvatskoj. Na kraju je dat konačan komentar stanja i prijedlozi za poboljšanje učinkovitosti suradnje javnog i privatnog sektora.

Ključne riječi: javno dobro, privatno dobro, novi javni menadžment, javno-privatno partnerstvo

SUMMARY - Issues concerning supply and financing of public goods represents a raising challenge for public sector. Reform of public sector is led by intense demands for growing citizens' needs who are becoming more interested for those public goods which availability exceeds the price paid for those goods. Government requires additional financial funds for quality improvement of public goods. Until recently, public goods were financed from government budget, but with growing entrepreneurship development the need of public sector for investments in public goods become intense. In order to achieve and maintain desired expectations and in order to achieve private interest, public and private sector started associating by investing in joint financial activities. In practice, private sector can encourage public sector for continuous providing of quality services. Authors in this paper are concerned with defining the public sector as the business carrier of public interest by exploring the issues concerning the public and private sector. Moreover, the authors in this paper are bringing the list of experiences and projects of Public Private Partnership in Croatia. The end of the paper consist of final comment on current conditions with suggestions for effectiveness improvement of collaboration of public and private sector

Key words: public good, private good, new public management, Public Private Partnership

1. UVOD

Javna dobra zauzimaju sastavni dio suvremene ekonomske teorije. Građani u modernim uređenim zajednicama zahtijevaju isporuku kvalitetnih javnih usluga zbog rastuće spoznaje da se privatni interes može povezati i ostvariti za korištenje javnih dobara. Mnoge studije su ukazale na pozitivnu stranu privatne isporuke jednostavnih javnih usluga koje pružaju dodatnu vrijednosti i kvalitetniju isporuku usluge unutar modernih uređenih zajednica, te ujedno uvelike utječu na smanjenje troškova.

Zbog spomenutih činjenica u razvijenim zemljama prihvaćen je i u potpunosti razvijen model

javnog-privatnog partnerstva¹ kao model isporuke javne usluge unutar kojeg se udružuju javni i privatni sektor u svrhu poboljšane isporuke javnih usluga. JPP u posljednjih desetak godina počinje se intenzivnije primjenjivati, premda kao teoretska misao postoji već više od tridesetak godina. Za očekivati je da će primjena ovog modela partnerstva u budućnosti značajno rasti zbog limitiranog proračuna javnih uprava te zbog rastućih potreba građana u uređenim zajednicama.

¹ U daljnjem tekstu: JPP

2. POJAM JAVNOG DOBRA I PROBLEMATIKA UPRAVLJANJA JAVNIM DOBRIMA

Pojam javnog odnosno zajedničkog dobra postoji jednako dugo koliko i sama civilizacija, no njegovo značenje se povijesno mijenjalo u skladu sa ekonomskim i društvenim promjenama kroz sam razvoj civilizacije (Kozmanec, 2008).

Etimologija termina „javno“ (eng. *public*) ukazuje na značenje koje se odnosi na zajedničke, univerzalno pristupačne dimenzije zajedničkog života građana, kao i na sve one stvari koje imaju opći utjecaj na interese svih ljudi (Petrovar i Vujošević, 2008: 42, prema Kuper, 1991), odnosno pojedinih grupa stanovništva koje definiramo kao ciljne grupe npr. djeca i omladina, osobe sa posebnim potrebama, itd. (Petrovar i Vujošević, 2008 :42-43).

Javna dobra su artefakti i vrijednosti koje zajednički koristi veliki broj potrošača/korisnika. Razlog tome su dva njihova bitna svojstva: nerivalni odnos - potrošnja od strane jedne osobe ne smanjuje količinu dobra za druge potrošače, i neekskluzivnost - jednom kada je dobro na raspolaganju nije moguće ograničiti/zaustaviti njegovo korištenje, čak i kada nije plaćeno. To su dobra iz čijeg korištenja nije moguće isključiti ostale, bilo zato što je to nemoguće ili, pak suviše skupo, kao i dobra koja su namjenski izgrađena/postavljena/urađena tako da budu dostupna svim građanima, odnosno pripadnicima ciljne grupe (Petrovar i Vujošević, 2008: 42, prema Samuelson, 1954; Begović, 1995).

TABLICA 1. OPĆA KLASIFIKACIJA DOBARA

Konkurentnost u korištenju ili potrošnji			
		Konkurentno korištenje	Nekonkurentno korištenje
Mogućnost isključenja	Izvediva	1. Privatna dobra: kruh, cipele, automobili, knjige, sobni namještaj	2. Dobra s plaćanjem naknade: kazalište, noćni klubovi, telefonske usluge, kabelska televizija, električna energija, biblioteka...
	Neizvediva	3. Zajedničke zalihe: podzemne zalihe vode, zalihe ribe u oceanima, naftne zalihe u oceanima	4. Javna dobara: javni red i sigurnost, zaštita od komaraca, kontrola zagađivanja zraka, vatrogasci, vremenska prognoza, parkovi, javna televizija...

Izvor: Vincent i Elinor Ostrom, *Public Goods and Public Choices*, u E.S.Savas (ur), *Alternatives for Delivering Public Services: Toward Improved Performance*, Westview Press, Boulder, 1997, prema Petak, 2000: 190.

Ekonomska politika na području javnih financija uvelike se bavi javnim dobrima (Setnikar-Cankar, 2008). Neplatiše je teško ili jednostavno

nemoguće isključiti od mogućnosti uživanja javnog dobra te je naplaćivanje naknade za korištenje javnog dobra uvelike otežano. Radi poteškoća naplaćivanja korištenja javnih dobara javlja se

moćnost slobodnog korištenja javnog dobra. U spomenutoj situaciji pojavljuje se problem *free ridersa* odnosno krijumčari (Kaul i dr., 2003).

Free riders (slobodni jahači, "šverceri") predstavljaju osobe koje odluče uživati beneficije javnog dobra ili pozitivne eksternalnosti bez sudjelovanja u plaćanju troškova proizvodnje istih beneficija. Eksternalnost predstavlja situaciju u kojoj privatni trošak ili beneficija samog proizvođača se razlikuje od totalnog socijalnog troška ili koristi (Kaul i dr., 2003).

„Eksternalni trošak“ ili „negativna eksternalnost“ rezultira u slučajevima kada trošak proizvodnje dobra ili usluge nastaje u firmi ili kućanstvu koja ne predstavlja trošak proizvođača ili potrošača. Pozitivne ili negativne eksternalnosti predstavljaju problem za efektivnu funkcionalnost tržišta radi povećanja cjelokupne vrijednosti društva. Eksterni dio troška beneficija vezanih uz proizvodnju dobra neće biti priključeni u potražnju i ponudu budući da racionalni potrošači i ponuđači ne uzimaju u obzir troškove i beneficije koje ne moraju snositi. Upravo radi toga, dio troška i beneficija neće biti reflektirani u determiniranju uravnoteženosti tržišta te količini uključenih dobara. Cijena dobara ili usluga koje su rezultat proizvodnje eksternalnosti bit će skloni ciljati prema jednakosti s osobnim graničnim troškovima prema proizvođaču te osobnim graničnim troškovima prema kupcu, umjesto prema jednakosti s graničnom cijenom društvenog troška proizvodnje te graničnog troška društvene koristi pri konzumaciji odnosno trošenju.

Oporezivanje je zasada najvažniji i najpraktičniji način ubiranja sredstava za financiranje javnih rashoda za dobra i usluge kojima se društvo koristi. Načelno postoje samo dva načina da se porezom smanji privatna potrošnja građana i tako stvore sredstva za financiranje javnih dobara: jedan se način sastoji u tome da se oporezuju dohodi građana, a drugi da se smanjenje kupovne moći privatnih osoba ostvaruje putem poreza na dobra. No, da bi porezni sustav uspješno izvršio ovaj na prvi pogled jednostavni zadatak, instrumenti poreznog sustava i mjere porezne politike moraju prethodno zadovoljiti određene zahtjeve koji se pred njih postavljaju kao: (1.) zahtjev izdašnosti, (2.) zahtjev da se oporezuje potrošnja građana, (3.) zahtjev porezne pravednosti, (4.) zahtjev porezne progresije u oporezivanju dohotka, (5.) zahtjev porezne neutralnosti na alokaciju resursa, (6.) zahtjev socijalne uravnoteženosti, (7.) zahtjev poticanja zaposlenosti, (8.) zahtjev procesa harmonizacije, te (9.) zahtjev decentralizacije (Šimonović, 1998).

Javna uprava preuzima financiranje javnih dobara budući da prema teoriji javnih dobara financiranje nije u interesu privatnog poduzetništva. Privatni sektor mogao bi financirati određena javna dobra kao što su zdravstvo, školstvo i stanovi za

siromašne. Međutim, država preuzima ulogu financijera budući da bi u protivnom ponuda javnih dobara od strane privatnika rezultirala nedostatnom količinom i smanjenom kvalitetom dobara (Šimonović, 1998).

3. POVIJESNI RAZVOJ POJMA JAVNOG DOBARA

Veliki broj dobara na koja građani u današnje vrijeme polažu pravo korištenja u formi javnih dobara u ranija vremena nisu bila omogućena (npr. javna sanitarija) ili su tek bila vođena kroz volontirajući privatnu akciju. U 13. i 14. stoljeću bolnice su osnovane i vođene privatno od strane crkve ili volontera. Količina i kvaliteta pruženih dobara uvelike se razlikovala s obzirom na ekonomsku situaciju grada. Ozbiljnije epidemije (najznačajnija je dakako crna kuga u Europi koja se pojavila 1348. godine) razlog su nastajanja inicijative uspostave javnih dobara, u početku samo u gradovima, ali s vremenom i izvan ruralnih naselja. Inicijative su uključivale trud za napredak javnog zdravstva (sanitarija, karantena te uspostava zdravstvenih certifikata). Kroz ovo razdoblje uloga države te začetak javnih dobara uspostavljeni su kao odgovor na interese bogate, snažne te važne populacije (Kaul i dr., 2003).

Industrijska revolucija u kasnijim godinama 18. stoljeća paralelno s političkim revolucijama u Francuskoj i Sjevernoj Americi promijenili su ustroj samih država. Industrijski kapitalizam stvorio je masovnu radnu populaciju koncentriranu u urbanim dijelovima gradova. Francuska i Američka revolucija pridonijeli su kreiranju pojma građanina kao izvora političke vlasti čije je priznanje bilo vitalno za legitimnost bilo kojeg pravila. Tijekom 19. stoljeća europska populacija se utrostručila te su se urbane sredine razvile posvuda. U cijeloj Europi rasli su zahtjevi za izbore vlade bilo da se radilo o republici ili o monarhiji (Kaul i dr., 2003).

Prva dobra u modernija vremena bila su orijentirana prema urbanoj radnoj klasi stanovništva. Strah od masovnog rasta urbane populacije navela je europske zemlje da nude javna dobra dok su zagovarali doktrinu *laissez-faire* (prepuštanja) i balansiranosti budžeta. Ovim postupkom nije se težilo ka saznanjima potreba i želja svojih korisnika već se namjeravala zaustaviti bilo kakva pobuna od strane korisnika. Upravo ovakav način postupanja predstavljao je elitni odgovor na demokraciju, ali sa povećanim pritiskom vladajućeg parlamenta (Kaul i dr., 2003).

Nakon Drugog svjetskog rata državna potrošnja, mjerena kao dio bruto domaćeg proizvoda, praktički je više nego udvostručena u svim razvijenim zemljama, njezina uloga kao opskrbljivača različitim vrstama dobara i usluga postala je nezaobilaznim izvorom potrošnje za milijune ljudi. Značajno su porasli izdaci države za kupovinu dobara (poput primjerice, naoružanja za

vojsku, nastavnih pomagala u školama, medicinskih uređaja u bolnicama), izdaci namijenjeni kapitalnim rashodima (poput izgradnje autocesta, novih bolnica), ali i izdaci namijenjeni plaćanju državnog duga (glavnica i kamata na kredite koje je uzela država ili za koje je država dala jamstva) (Petak, 2000: 184-185).

Teorija javnog dobra te javne ekonomije sazrijeva u ovom periodu. Početkom kasnih 60-ih godina, inflacijski pritisci pogodili su OECD² zemlje gotovo u isto vrijeme. Cijene javnih dobara zabilježile su ubrzan rast na odnosu na cijene privatnih dobara. Nastala je fiskalna kriza. Spomenuta kriza je dobila na svojoj važnosti i ozbiljnosti s porastom cijene nafte 1973. godine. Dok se teorija javnih dobara razvijala u analitički izazovnim putovima, praktična strana javnih dobara naišla je na promjenu zbog političkih pitanja. Razlog je što su javna dobra dio političkog procesa na koja se utječe izborima i političkim strankama dok bi trebala predstavljati neutralni tehnički proces alokacije želja i optimalnog rješenja društva kroz socijalnu funkciju za sigurnost i zdravlje društva (Kaul i dr., 2003).

4. RAZVOJ NOVOG JAVNOG MENADŽMENTA

Naftna kriza sedamdesetih godina 20. stoljeća već s prvim naftnim šokom, koji je potaknuo deseterostruki porast cijena, izazvala je ozbiljne proračunske deficite u svim zemljama, pa tako i u razvijenim državama zapada. Osamdesete su bile gorke godine nesmiljenog rezanja proračuna javnog sektora i javnih programa. Bilo je nužno smanjiti troškove, uz istodobno povećanje efikasnosti i efektivnosti (Perko-Šeparović, 2006: 75). Pored reforme centralne vlasti, glavna zvijezda tranzicijskih upravnih reformi bila je upravna, financijska, te iznimno važna politička decentralizacija teritorijalnih upravnih sustava, koja je započeta radi ograničavanja centralne moći države i kvalitetnijeg obavljanja javnih poslova na lokalnoj razini (Marčetić, 2006: 389).

Druge vrste reformi karakteristične pod zajedničkim pojmom Novog javnog menadžmenta su: privatizacija, menadžment putem rezultata, strateško planiranje, orijentacija na građane te dobro upravljanje (Perko - Šeparović, 2006:75).

Novi javni menadžment naročito su prihvatile anglosaksonske zemlje, kao i moćne međunarodne zemlje financijske i ekonomske organizacije, kao što su Svjetska banka, Međunarodni monetarni fond, pa i Organizacija za

ekonomsku suradnju i razvoj³. Općenito gledano, u anglosaskim se zemljama mnogo dalje i brže provodila markentizacija, privatizacija i minimalizacija nego u većini europskih zemalja (Marčetić, 2006: 384). Novi Zeland i neke australske države, Velika Britanija i SAD otišli su najdalje u primjeni mjera novog javnog menadžmenta. Na europskom kontinentu s primjenom tih mjera otpočele su nordijske zemlje, germanske zemlje, neke zemlje Beneluxa, kao i neke tranzicijske zemlje, ali njihov stav prema toj novoj upravnoj doktrini puno rezerviraniji, a primjena opreznija (Koprić, 2006: 21-22). Skandinavske zemlje otpočele su s pragmatičkim reformama, ali na drugi način, zaobilazeći radikalne zahvate javnog sektora kroz deregulaciju, privatizaciju i minimiziranje, karakteristične za Novi javni menadžment (Marčetić, 2006: 384).

Kad je riječ o reformi, posebno mjesto pripada upravo Velikoj Britaniji, zemlji s dugom tradicijom visoko vrednovane i cijenjene državne službe. S obzirom na broj i opseg poduzetih reformskih inicijativa Britanski je model postao uzorom za zemlje OECD-a, ali i za moćne financijske institucije (MMF i Svjetsku banku) kao donatore koji taj model "preporučuju" (nameću) zemljama-ovisnicima o tim donacijama, bilo da one pripadaju svijetu tranzicijskih zemalja ili zemljama u razvoju. Razlog jest u tome što britanski model u sebi u najvećoj mogućoj mjeri utjelovljuje neoliberalnu misao, čiju apoteozu svjedočimo posljednja dva desetljeća kao i provođenje neoliberalnih principa u praksu čitavog spektra reformi koje izravno zahvaćaju javni sektor (Perko - Šeparović, 2003: 33).

U tranzicijskim zemljama CEE i SEE također se javljaju reforme s posebnim naglaskom na centralizaciju odnosno decentralizaciju. U kontekstu rasprave o modelima reforme pod *decentralizacijom* razumijemo takvo restrukturiranje javnog sektora kojim se širi participativni temelj vlasti na svim razinama upravljanja, ali posebno onima ispod središnje razine: regionalnim i lokalnim (Perko - Šeparović, 2006: 119). Političku decentralizaciju, osim ustavnih ili zakonskih reformi, uobičajeno prati i razvoj višestranačja, jačanje zakonodavstva, utemeljenje lokalnih političkih jedinica i podupiranje postojećih javnih interesnih skupina, u kojem su složenom procesu tranzicijske zemlje pokazale određene sličnosti (Marčetić, 2006: 390).

Decentralizacija upravnih sustava velik je strukturni i funkcionalni zahvat u postojeći političko-upravni institucionalni obrazac. Povrh toga, što je veći stupanj decentralizacije, to je struktura društvenog sustava kompleksnija, jer su

² Eng. *Organization for Economic Co-operation and Development*) - Organizacija za gospodarsku suradnju i razvoj

³ Svjetska banka (*World Bank*)- organizacija osnovana radi financijske i tehnološke pomoći zemljama u razvoju; Međunarodni monetarni fond (MMF) - međunarodna organizacija osnovana u svrhu nadgledanja globalnog financijskog sistema kao i za pružanje tehničke i financijske pomoći.

interakcije među njegovim pojedinim elementima brojnije, a međusobni utjecaji teku u različitim smjerovima (Ivanišević, 1986: 29, prema Marčetić, 2006: 391).

U centralističkoj strukturi vlast o odlučivanju koncentrirana je u rukama vladinih birokrata dok u decentraliziranim sistemima podnacionalne vlade imaju pravo odlučivanja o pitanjima koji utječu na njihove građane. Iako se decentralizacija javlja u različitim formama, političke i ekonomske dimenzije centralizirane-decentralizirane debate su neumoljivo povezane jedna s drugom. U namjeri stvaranja ekonomskih poreza na kapitalne dobitke koje bi se realizirale iz decentralizacije potrebno je imati decentraliziran politički autoritet odlučivanja. Spomenuta logika sugerira da bi se s povećanjem broja političkih jedinica u kojima je politička vlast decentralizirana ekonomska dobit vrlo vjerojatno maksimizirala. Veći broj političkih cjelina znači više mogućnosti pojedincima da pronađu zajednicu koja pruža nivo izlaznih jedinica prema njihovim ukusima i željama. Prijelaz iz javne administracije u novi javni menadžment pretvara javni sektor manje distinktivnim od privatnog sektora dok diskrecijsko pravo (pogotovo pravo zaposlenika, ugovora i plaće) unutar javnog menadžmenta je povećano dok se proceduralna pravila koja potječu od centra organizacije smanjuju (Setnikar-Cankar, 2002).

Privatizacija se smatra glavnim instrumentom reforme unutar novog javnog menadžmenta (Perko Šeparović, 2006). Između mnoštva definicija privatizacije, čini se korisnim razlikovati: 1. transfer poduzeća ili njegove imovine iz javnog sektora u sektor privatnog vlasništva i 2. transformaciju državne organizacije, tj. birokracije koja isporučuje javnu službu u samostalnu organizaciju čiji se rad (rezultati) mjeri primjerom tržišno temeljnih kriterija (Dorado i Molz, 1998: 583 prema Perko - Šeparović, 2006: 81).

Dosadašnja iskustva privatizacije variraju od vrlo uspješnih do loše organiziranih korumpiranih privatizacija. Prema analizi slučajeva privatizacije u određenim zemljama, neovisno da se radilo o negativnim ili pozitivnim utjecajima, nalazi su se odnosili na financijsku profitabilnost, tehničku i troškovnu djelotvornost i stvarne cijene (Cook, 2001:156, prema Perko Šeparović, 2006).

TABLICA 2. PRIVATIZACIJA PODUZEĆA U DRŽAVNOM VLASNIŠTVU 1980. - 1991.

Regije	Broj poduzeća	% ukupne privatizacije
Istočna Europa	5305	78
Zemlje OECD-a	170	2
J. Amerika i Karibi	804	12
Podsaharska Afrika	373	5
Azija	122	2
Arapske zemlje	58	1

Izvor: UNDP; 1993:48, prema Perko Šeparović, 2006: 85.

Menadžment putem rezultata (*management by results*) odnosi se na specifični oblik unutarnje modernizacije koja odstupa od tradicionalnog modela regulacije radi koristi povezivanja ishoda javnih politika s proračunskim procesom. Menadžment putem rezultata podrazumijeva raspodjelu sredstava ovisno o prethodno točno utvrđenim rezultatima koji se odnose na kvalitetu i kvantitetu isporučene usluge. Ovim modelom se snažno usmjerava djelovanje pojedinog sustava unutar javnog sektora dok se istovremeno omogućavala sloboda za prilagođavanje specifičnim potrebama određenih javnih službi (Kaul, 2000: 155, prema Perko - Šeparović, 2006).

Strateško planiranje predstavlja model reforme koji je nastao kao inačica strateškom menadžmentu. Prvenstveno se pojam strateškog menadžmenta koristi za privatni sektor, no kroz polovicu dvadesetog stoljeća njegova vrijednost prepoznata je i u poslovanju javne uprave (Perko - Šeparović, 2006). Strateško planiranje je kontinuiran i sustavan proces odlučivanja o natjeravanju budućim posljedicama (rezultatima, ishodima), kako ih ostvariti i kako ih mjeriti uspjeh (Blackberry, 1994: 17-24, prema Perko - Šeparović, 2006: 104).

Prema Blackberryju (1994), svaki model strateškog planiranja mora sadržavati najmanje šest temeljnih ishoda i prosljeđivanje informacija o izvedbi prema unaprijed (*performance feed forward*), čemu dodaje još dva elementa: planiranje strateškog plana i strateške prioritete, te razrađuje komponente u utvrđivanje misije tj. zadaća (Blackberry, 1994: 17-24, prema Perko - Šeparović, 2006: 104).

Orijentacija na građane odnosi se na promjene javnih službenika u njihovom pristupu prema građanima te se odnosi na zadovoljavanje potreba građana. Reforma koja podrazumijeva orijentaciju na građane trebala bi uzeti u obzir sve slojeve društva zajedno sa njihovim potrebama i očekivanjima (Perko - Šeparović, 2006).

Reforma bi morala uključiti potrebe: siromašnijeg dijela društva boljim pružanjem usluga u zdravstvu, obrazovanju, stanovanju, javnom prijevozu i prehrani; potrebe srednjeg sloja poboljšanjem energetske, prometne i telekomunikacijske usluga, ispravno naplaćivanje i zaštitu interesa potrošača te potrebe investitora i industrijskog sektora pojednostavljujućim upravnim i zakonskim postupcima (Perko - Šeparović, 2006: 126).

Zaključno, novi javni menadžment nastoji poboljšati efikasnost javnog sektora i kontrolu koju vlada ima nad javnim sektorom. Novi javni menadžment za cilj ima transformaciju rigidnog, hijerarhijskog, birokratskog tradicionalnog modela javne uprave u fleksibilniji i više tržišno orijentiran oblik javnog menadžmenta. Kao doktrina, novi javni menadžment ukazuje na neadekvatnost i neuspjeh javnog sektora tijekom vremena, locira direktan problem te se bazira na proces aktivnosti javnog sektora i javne administracije. Centralizirane birokracije, trošak i neadekvatnost u korištenju izvora te neadekvatan mehanizam spremnosti i odgovornosti su problemi koji javni menadžment pokušava riješiti (Perko - Šeparović, 2006).

TABLICA 3. DOBRO UPRAVLJANJE

Izgradnja dobrog upravljanja	Sposobnosti
Odgovornost	Menadžment javnim sektorom Menadžment javnim poduzećima i reforma Menadžment javnim financijama Reforma državne uprave
Participacija	Sudjelovanje korisnika/zainteresiranih skupina u projektu Susret (sučeljavanje) javnog i privatnog Decentralizacija ekonomskih funkcija i jačanje lokalne uprave

	Suradnja s nevladinim organizacijama
Predvidljivost	Zakonodavna i regulatorna reforma Zakonski okvir za razvoj privatnog sektora
Transparentnost	Objavlivanje informacija Stabilna i jasna pravila igre

Izvor: Ahrens; 2001:59, prema Perko Šeparović, 2006:140.

Perspektiva NPM-a⁴ oblikuje se uz pomoć neoliberalnih ekonomskih načela i kritičkom ispitivanju podvrgava veličinu, ulogu i strukturu javnog sektora, pri čemu se ne ograničuju na svijet razvijenih (Perko - Šeparović, 2006: 81).

5. PROJEKTI SURADNJE PUTEM USPOSTAVE JAVNO - PRIVATNOG PARTNERSTVA

JPP podrazumijeva suradnju tijela javne vlasti s privatnim sektorom, na razini središnje ili lokalne zajednice, s ciljem zadovoljavanja neke javne potrebe. U širem smislu, JPP-e bismo mogli definirati kao skupinu zajedničkih inicijativa javnog sektora i privatnog profitnog i neprofitnog sektora, u kojem neki subjekt pridonosi određene resurse i sudjeluje u planiranju i odlučivanju. U užem smislu pod pojmom JPP podrazumijevamo kooperativne pothvate u sklopu kojih javni i privatni sektor udružuju resurse i stručna znanja kako bi kroz prikladne alokacije resursa, znanja i nagrada zadovoljiti neku javnu potrebu. Na taj način privatni sektor može zaposliti svoje resurse i vještine u pružanju dobara i usluga koje tradicionalno osiguravaju državne službe. Osnovna karakteristika JPP-a sastoji se u tome da javni i privatni nositelji projekta na osnovi ugovora o zajedničkoj suradnji međusobno dijele rizik istog projekta radi ostvarenja namjere koja leži u zajedničkom interesu (Gulija, 2004: 1, navedeno u Persoli, 2007: 2)

Sve intenzivniji napredak društva stvara nove, zahtjevnije i kvalitetnije potrebe građana za javnim dobrima i uslugama. Javnom sektoru je stoga potrebna pomoć da bi te rastuće potrebe ispunio. JPP je obećavajući oblik takve suradnje javnog i privatnog sektora gdje se iskazuje određeni interes s obje strane. Ovo partnerstvo kombinira prednosti oba sektora, te predstavlja alternativu privatizaciji. Interes javnog sektora temelji se na brzom i

⁴ New Public Management-engleski naziv za Novi javni menadžment

kvalitetnom pružanju usluge građanima, dok je interes privatnog partnera profitabilno ulaganje u javne objekte koje nije njihovo vlasništvo, ali im omogućuje ulaganje i angažiranje vlastitih kapaciteta sa ciljem poboljšanja životnog standarda. Do sada su se javne potrebe namirivale iz državnog proračuna, međutim, snažnim razvojem poduzetništva, nastale su i želje privatnih poduzetnika (Puletić, n.d. :168).

Ovo partnerstvo obuhvaća dvoje dimenzije: strateška razina se odnosi na koordiniranje političkih ciljeva i određivanje prikladnih uloga svakog partnera, a operativna se bavi realizacijom i provedbom predviđenih projekata. Odabir najpovoljnijeg privatnog partnera se vrši prema propisima o javnoj nabavi, čime se osigurava izbor najpovoljnije i najkvalitetnijeg partnera (Gulija, 2004, navedeno u Pauletić, n.d.: 168).

Tri glavna uvjeta koja idu u prilog stvaranju JPP-a su (Gulija, 2004, navedeno u Pauletić, n.d.: 168):

1. kriza, koja treba biti široko prepoznata prije nego što se partneri upuste u ovaj oblik suradnje,
2. pojedinci ili grupa mogu prepoznati propuštene prilike za optimiziranje korištenja nedostatnih resursa, pa se javljaju „podražavatelji“ koji omogućavaju stvaranje partnerstva,
3. pokretači - aktivisti koji će spojiti partnere.

Za JPP može se reći da je to mobilizacija resursa u ostvarivanju zajedničkih interesa više od jednog sektora sa ciljem pripreme i nadzora strategije razvitka određenog područja. Iz perspektive ekonomskog razvitka, JPP se može definirati kao oblik udruživanja sektora koji uključuje više od jedne agencije. No, iako je samo po sebi jasno da se partnerstvo ne može uspostaviti bez najmanje dva sudionika, JPP ipak podrazumijeva prihvaćenu suradnju privatnog i javnog sektora koja se zasniva na usuglašenim ciljevima razvitka određenog javnog projekta. Takva se suradnja bitno razlikuje od tradicionalnog načina isporuke javnih usluga: model isporuke javne usluge kod kojeg je javni sektor investitor u javni objekt preko kojeg isporučuje javnu uslugu (Juričić, 2008: 454).

JPP obilježavaju sljedeće karakteristike:

1. Riječ je o projektnom odnosu dugoročne naravi koji obuhvaća različite oblike suradnje između javnih i privatnih partnera. Privatni partner radi projektnu dokumentaciju ili ju preuzima od javnog partnera ukoliko je ista već izrađena, gradi, financira, održava i upravlja građevinom u zamjenu za naknadu izravno od korisnika ili od javnog partnera.
2. U financiranju projekta dijelom sudjeluje privatnik poduzetnik, a ostatak vrijednosti

nadoknađuje javno tijelo iz svojeg proračuna. Takva financijska konstrukcija biva često uređena kompliciranim ugovornim odnosima u kojima sudjeluje javno i privatno tijelo. Relativno dugo trajanje odnosa, često i do 30 godina omogućuje povrat uloženi sredstava privatnom poduzetniku, a ovakvi dugotrajni odnosi traže otvorenu i transparentnu međusobnu suradnju javnog i privatnog sektora na osnovi ugovorenog dogovora.

3. Privatni partner koji sudjeluje u različitim fazama projekta (projektiranje, građenje, rekonstrukcija i dogradnja, provedba, financiranje), igra važnu ulogu. Javni partner koncentrira se na određivanje cilja koji leži u javnom interesu, kvaliteti ponuđene usluge i politici cijena, te preuzima odgovornost za poštovanje ovih ciljeva.
4. Dolazi do podjele rizika između javnog i privatnog partnera, odnosno do prijenosa dijela rizika na privatnog partnera. To međutim ne znači da privatni partner u cijelosti snosi rizik projekta, podjela rizika procjenjuje se od slučaja do slučaja i ovisi o sposobnosti sudionika projekta za procjenu rizika, njegovoj kontroli i upravljanja njime.

6. RAZVOJ MODELA JAVNO - PRIVATNOG PARTNERSTAVA U REPUBLICI

Kako je u Republici Hrvatskoj izražen problem potrebe znatnih ulaganja u javnu infrastrukturu, nasuprot limitiranim financijskim mogućnostima, Vlada Republike Hrvatske prepoznala je primjenu JPP-a kao jedno od strateških ciljeva RH. U skladu s time 2006. godine Vlada Republike Hrvatske je započela s izgradnjom institucionalnog i zakonodavnog okvira JPP-a. Te godine donijela je Smjernice za primjenu ugovornih oblika JPP-a (NN 98/06) (Marenjak i ostali, 2007). Donošenjem Smjernica Republika Hrvatska je definirala primjenu i realizaciju projekata JPP-a. Njima su se regulirala samo ugovorna, a ne institucionalna javno-privatna partnerstva.

Zbog složenosti i velikog broja sudionika u provedbi JPP-a, te veće pravne (time i financijske) sigurnosti javila se potreba da se Smjernice pretoče u zakonske odredbe. Stoga je 2008. donesen Zakon o JPP-u (NN 129/08). Zakon pruža definiciju modela JPP-a, opisuje postupak za ocjenu i odobravanje projekata, definira postupak dodjele ugovora te ugovorna i pravna pitanja. Osniva se i Agencija za javno - privatno partnerstvo⁵ kao novo administrativno tijelo koje ocjenjuje i odobrava projekte JPP-a, od početne faze projektnog prijedloga do faze konačnog nacрта ugovora JPP-a,

⁵ U daljnjem tekstu: Agencija

te provodi nadzor nad provedbom odobrenih projekata JPP-a.

Zakonom o JPP-u definirani su modeli JPP-a u Hrvatskoj i to:

- ugovorni oblik JPP-a (koncesijski model i PFI - privatno financirana inicijativa);
- statusni oblik JPP-a (trgovačko društvo u mješovitom vlasništvu javnog i privatnog sektora, pri čemu se taj odnos između javnog i privatnog partnera u zajedničkom trgovačkom društvu može zasnovati na osnivačkim ulozima u novoosnovanom trgovačkom društvu, ili na otkupu vlasničkog udjela u postojećem trgovačkom društvu) (čl. 20. Zakona o JPP-u).

Koncesijski model⁶ karakteriziran je izravnom vezom koja postoji između privatnog partnera i konačnog korisnika. Privatni partner pruža neposrednu uslugu konačnim korisnicima, „umjesto“, iako pod kontrolom, javnog partnera. Drugo obilježje tog oblika je metoda naknade za koncesionara, koja se sastoji od pristojbi nametnutih konačnim korisnicima usluga i, ako je potrebno, dodatno potpomognutih subvencijama državnih tijela. Koncesija se može dati za: telekomunikacijske usluge, morske luke, vodoopskrbu, toplinarstvo, javne ceste, tunele, mostove, zračne luke, željeznicu, industrijske zone, poštanske usluge.

Kod modela privatne financijske inicijative⁷ privatni partner se poziva da projektira, financira, gradi, održava i upravlja u etapi uporabe građevinom za jedinicu javnog sektora. U ovom modelu, naknada privatnom partneru nema oblik pristojbe plaćene od strane krajnjeg korisnika za korištenje građevine ili usluge, već redovitog plaćanja od strane javnog partnera. Ova plaćanja mogu biti fiksna, ali se također mogu izračunavati pomoću varijabli, kao npr. na temelju raspoloživosti građevine i/ili odnosnih usluga, ili čak razine korištenja građevine (Šinković i Klarić: 2007)

7. POSTUPCI JPP-A U REPUBLICI HRVATSKOJ

Sukladno Zakonu o JPP-u te Uredbi o kriterijima ocjene i odobravanja projekata JPP-a (NN 56/09), javna tijela koja žele provesti projekt JPP-a dostavljaju Agenciji prijedlog projekta i potrebnu dokumentaciju na temelju koje Agencija ocjenjuje prijedlog uzimajući u obzir kriterije opravdanosti projekta i primjene modela JPP-a. Kriteriji za ocjenu opravdanosti projekta koncentrirani su uglavnom na postojanje javnog

interesa nadležnosti javnog tijela za provedbu istoga, usklađivanje s ministarstvima u vezi obuhvata strateških ciljeva i provedivosti, te isplativosti projekta, dok su kriteriji za ocjenu opravdanosti primjene JPP modela povezani s evaluacijom alokacije rizika i odgovornosti između javnog i privatnog partnera, trajanjem ugovora o partnerstvu i izračunom ekonomske učinkovitosti projekta (tzv. „vrijednost za novac“). Termin Vrijednost za novac kod JPP projekata podrazumijeva financijsku korist za proračun. U tom kontekstu, prije traženja privatnih investitora na tržištu, javni partner treba potvrditi je li JPP model isplativiji od tradicionalnog postupka javne nabave, i je li moguće da se putem JPP-a optimiziraju troškovi koje snosi javni sektor, te između različitih prijedloga identificirati i izabrati najpovoljniji. Vrijednost za novac se određuje kroz komparativnu analizu koristi, troškova i rizika od dostupnih alternativa nabave.

Sukladno Zakonu o JPP-u prije pokretanja postupka odabira privatnog partnera, javno tijelo je dužno Agenciji dostaviti presliku dokumentacije za nadmetanje i sve pripadajuće priloge za ocjenjivanje i odobrenje, a prije donošenja odluke o odabiru privatnog partnera i konačan nacrt ugovora.

Postupak odabira privatnog partnera je postupak javne nabave. Zakon o JPP-u ne propisuje poseban postupak za odabir privatnog partnera, nego samo upućuje na Zakon o javnoj nabavi ili na Zakon o koncesijama.

⁶ eng. *Build Operate Transfer - BOT*

⁷ eng. *Private Finance Initiate - PFI*

TABLICA 4. USPOREDBA POSTUPAKA JAVNE NABAVE (USKLAĐENIH SA EU REGULATIVOM)

	Otvoreni postupak	Ograničeni postupak	Pregovarački postupak	Natjecateljski dijalog	
Mogućnost ograničavanja broja ponuditelja	Prekvalifikacija ili predizbor nije dopušten. Svaki zainteresirani gospodarski subjekt može dostaviti ponudu.	Broj ponuditelja može biti ograničen na min.5 u skladu sa kriterijima naznačenim u obavijesti o ugovoru	Broj ponuditelja može biti ograničen na min.3 u skladu s kriterijima naznačenim u obavijesti o ugovoru	Broj ponuditelja može biti ograničen na min.3 u skladu s kriterijima naznačenim u obavijesti o ugovoru	
Dijalog tijekom postupaka	Tijekom nadmetanja, specifikacije se ne smiju mijenjati niti je dopušten dijalog ili pregovori s ponuditeljem. Dopuštena su pojašnjenja.	Tijekom nadmetanja, specifikacije se ne smiju mijenjati niti je dopušten dijalog ili pregovori s ponuditeljem. Dopuštena su pojašnjenja.	Dopušteni su pregovori za vrijeme nadmetanja.	Dijalog s ponuditeljima je dopušten u svim aspektima. Nakon završetka dijaloga traži se konačna kompletna ponuda na temelju odrednica prezentiranih tijekom faze dijaloga.	
Dijalog nakon dostavljanja konačne ponude	Nakon dostave ponuda, nije dopušten dijalog sa ponuditeljima.	Nakon dostave ponuda, nije dopušten dijalog s ponuditeljima.	Nije relevantno s obzirom da se pregovori vode sve do zaključenja ugovora. Nema konačne ponude per se.	Dopuštena su samo dodatna pojašnjenja. Promjene osnovnih karakteristika ponude nisu dopuštene.	
Osnova za odabir ponude	Najniža cijena ili ekonomski najpovoljnija ponuda.	Najniža cijena ili ekonomski najpovoljnija ponuda.	Najniža cijena ili ekonomski najpovoljnija ponuda.	ekonomski najpovoljnija ponuda.	
Rok za podnošenje zahtjeva za sudjelovanjem	Redovni	-	Min. 37 dana - 7 dana	Min. 37 dana - 7 dana	-
	Hitni	-	Min. 15 dana -10 dana	Min. 15 dana -10 dana	-
Rok za podnošenje ponuda	Redovni	Min. 52 dana - 7 dana - 5 dana	Min. 40 dana - 5 dana		-
	Hitni	-	Min. 10 dana	Min. 10 dana	-

Izvor: www.ajpp.hr/naslovnica/pitanja-i-odgovori.aspx (17.10.2011.)

7.1. Odobreni projekti JPP-a u Republici Hrvatskoj

Grad Varaždin i Varaždinska županija su prvi primjeri u hrvatskoj praksi u kojima se primijenio novi model financiranja izgradnje škola i rekonstrukcije županijske palače. Grad Varaždin je, između više mogućnosti, izabrao javno-privatno partnerstvo, BOT model. Privatni partneri su financirali izgradnju i održavanje javnih građevina u vlasništvu Grada Varaždina i Varaždinske županije,

dok su se Grad Varaždin i Varaždinska županija obvezali na plaćanje svojim privatnim partnerima mjesečne naknade za razdoblje od sljedećih 20-30 godina. Kako prema važećem Zakonu o JPP-u Prijedlog projekta stječe status projekta JPP-a isključivo na temelju rješenja Agencije, a ovaj projekt je započeo prije donošenja Zakona o JPP-u, može se smatrati pilot projektom. Nakon Varaždina i drugi gradovi u Hrvatskoj su počeli razmišljati o JPP-u.

Nakon odobrenja svakog projekta Agencija tu informaciju objavljuje na svojim službenim stranicama u bazi odobrenih projekata.

TABLICA 5. BAZA ODOBRENIH PROJEKATA SUKLADNO ODREDBAMA ZAKONA O JPP-U I UREDBI O KRITERIJIMA OCJENE I ODOBRAVANJA JPP-

Predlagatelj	Projekt
Grad Čabar	Dom za starije i nemoćne osobe Gerovo
Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture	Izgradnja novog putničkog terminala Zračne luke Zagreb
Grad Osijek	Izgradnja Sokolskog doma
Grad Rijeka	Izgradnja Komplexa Zapadna Žabica

Izvor: www.ajpp.hr/naslovnica/projekti-jpp-a/odobreni-projekti.aspx (18.10.2011.)

A) Projekt Izgradnje Komplexa Zapadna Žabica

Grad Rijeka, kao nositelj projekta, otkupio je zemljište i nekretnine na lokaciji Zapadna Žabica i izradio projektnu dokumentaciju Komplexa Zapadna Žabica. Grad Rijeka nema raspoloživih proračunskih sredstava za izgradnju Komplexa Zapadna Žabica, te se odlučio za ugovorni oblik javno - privatnog partnerstva. Agencija je, temeljem prethodne suglasnosti Ministarstva financija te pribavljenog mišljenja Ministarstva mora, prometa i infrastrukture, donijela Rješenje kojim se Gradu Rijeci odobrava provedba projekta, uz obvezu da u roku od dvije godine pokrene postupak odabira privatnog partnera. Za odabir privatnog partnera Grad Rijeka se odlučio za primjenu otvorenog postupka javne nabave uz odgovarajuću primjenu Zakona o javno - privatnom partnerstvu (vidi tablicu 4.)

B) Projekt Izgradnje novog putničkog terminala Zračne luke Zagreb

Postojeći terminal može uslužiti oko 2 milijuna putnika godišnje. Budući da je zgrada terminala dosegla svoj maksimalni kapacitet, odobreno je da novu zgradu putničkog terminala financira, izgradi, njome upravlja i održava privatni upravitelj kao stranka sporazuma o javno - privatnom partnerstvu. Koncesija za javne radove obuhvaća financiranje, projektiranje, gradnju, upravljanje i održavanje novog putničkog terminala i pripadajuće infrastrukture u Zračnoj luci Zagreb te upravljanje i održavanje postojeće zračne luke, te se daje na rok od 30 godina.

C) Projekt Dom za starije i nemoćne osobe Gerovo

Gradu Čabru odobrena je provedba projekta "Dom za starije i nemoćne osobe Gerovo"⁸ po modelu javno privatnog partnerstva (razdoblje trajanja ugovora o JPP-u bilo bi približno 30 godina). Prijedlogom projekta predviđeno je da će odabrani privatni partner, uz projektiranje, izgradnju i financiranje, pružati i krajnje usluge, te snositi tržišni rizik potražnje. Postupak odabira privatnog partnera je pregovarački postupak javne nabave (vidi tablicu 4.)

D) Projekt Izgradnje Sokolskog doma

Zgrada Sokolskog doma u Osijeku sagrađena je 1929., ali nikada nije završena, te je otvorena samo kao trećina prvotno planirane dvorane. Ideja projekta je da se dvorana dogradi u izvorno zamišljenoj veličini. Nova dvorana gradila bi se u nastavku sadašnje zgrade, bez narušavanja izgleda frontalne zgrade za koju je planirana obnova. Provedba projekta po ugovornom modelu javno - privatnog partnerstva je odobrena. Po izboru konzultanta i privatnog partnera (a temeljem kriterija utvrđenih u suradnji s konzultantom) te izradi potrebne dokumentacije propisane Zakonom pristupit će se realizaciji projekta.

8. ZAKLJUČAK

Zbog rastućih proračunskih ograničenja s kojima je suočena Hrvatska posljednjih godina, praksi sklapanja javnih-privatnih partnerstva trebalo bi pristupiti sa posebnom ozbiljnošću, budući da je sklapanje ugovora o javno-privatno partnerstvu prvenstveno složen pravni posao u kojemu su ukomponirani trgovačko, građansko, upravno te na poslijetku financijsko pravo. Ova vrsta partnerstva uvelike može pomoći pri razvoju i rastu gospodarstva, pri ostvarivanju socijalnih ciljeva određene zajednice, pri pružanju kvalitetnije usluge korisnicima te pri infrastrukturnom razvoju u jedinicama lokalne samouprave kao i na državnoj razini Republike Hrvatske. No, potrebna je suradnja između tijela javne vlasti s privatnim sektorom bez obzira radi li se o lokalnoj ili središnjoj razini, a sve u svrhu zadovoljavanja određene javne potrebe. Potrebna je veća spremnost države da u vlastite projekte uključi i privatne poduzetnike te iskoristi njihova znanja i poduzetničke vještine koji uvelike

⁸ Od ukupno 1.500 kućanstava na području Grada Čabra, čak 370 kućanstava ili 25% su samačka kućanstava, uglavnom starije i nemoćne osobe, 65 i više godina, koje teško brinu o sebi. Pokrivenost potreba smještaja je svega 46% što znači da na području Primorsko - goranske županije nedostaje 1.350 ležaja ili 54% realnih smještajnih potreba. Kako na području Čabra ne postoji niti jedan stacionar, potrebe su još više izražene. (www.cabar.hr/wp-content/uploads/2011/06/Investicijski-projekt.pdf)

moгу pomoći zastarjelim menadžerskim vještinama javnog sektora.

Mnoge zemlje Europske Unije prepoznale su model JPP-a, zahvaljujući inovativnosti i efikasnosti privatnog sektora, kao dobar alat da se debirokratizira država, smanji korupcija, podijeli rizik te pruži podrška privatnicima. Ipak, u Republici Hrvatskoj, uz iznimku nekih lokalnih priča, ovaj model još uvijek nije dovoljno iskorišten.

LITERATURA

1. Guljia. B. (2004) Javno-privatno partnerstvo, Euroscope Bilten Europskog dokumentacijskog centra, god.13, br. 73.
2. Juričić, D. (2008) Ekonomija javnog-privatnog partnerstva, Ekonomski pregled, VOL. 59, NO. 7-8, srpanj 2008.
3. Kozmanec, Lj. (2008) Javna dobra - ekonomska vs. etička kategorija, Ekonomski fakultet Subotica, Srbija i Crna Gora
4. Marčetić, G. (2006) Upravljanje reforme u tranzicijskim zemljama. U: Koprić, I. (ur), Društveno veleučilište: Pravni fakultet, Zagreb: Sveučilišna tiskara
5. Marenjak, S. i ostali (2007) Javno privatno partnerstvo i njegova primjena u Hrvatskoj, Građevinar 59, pregledni rad, br. 7.
6. Perko-Šeparović, I. (2006) Izazovi javnog menadžmenta, dileme javne uprave. Zagreb: Golden marketing- tehnička knjiga
7. Petak, Z. (2000) Javna potrošnja u Hrvatskoj između globalizacije i decentralizacije. *Politička misao*, Vol VII, br.2, str. 180-193.
8. Petrovar. K.,Vujošević. M. (2008): Koncept javnog interesa i javnog dobra u urbanističkom i prostornom planiranju, Sociologija i prostor, 46, 179 (1)
9. Setnikar-Cankar. S. (2002) Sustavne promjene u javnom sektoru, Upravni fakultet u Ljubljani
10. Setnikar-Cankar. S. (2008) Promene u radu javnog sektora u Sloveniji: mogućnosti utvrđivanja njegove efikasnosti, Upravni fakultet u Ljubljani
11. Smjernice za primjenu ugovornih oblika JPP-a, NN br. 98/06
12. Šimonović, J. (1998) Socijalni učinci poreza za dodanu vrijednost, Revija za socijalnu politiku, Svezak 5, br. 2 (1998).
13. Šinković, Z., Klarić, M. (2007) Javno-privatno partnerstvo, U: Radačić, M. (ur) Elektronički zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, god.1., broj 1-2., (1-7)
14. Uredba o kriterijima ocjene i odobravanja projekata JPP-a, NN br. 56/09
15. Zakon o JPP-u, NN br. 129/08
16. <http://www.cabar.hr/wpcontent/uploads/2011/06/Investicijski-projekt.pdf> (17.10.2011.)
17. <http://www.ajpp.hr/naslovnica/pitanja-i-odgovori.aspx> (17.10.2011.)
18. <http://www.ajpp.hr/naslovnica/projekti-jpp-a/odobreni-projekti.aspx> (18.10.2011.)
19. http://ihale.tobb.org.tr/dosya/1212_H%C4%B1rvatistan.pdf (18.10.2011.)
20. <http://www.undp.org/globalpublicgoods/globalization/toc.html> (16.10.2011.)
21. <http://web.efzg.hr/dok//FIN/nsokol//Javna%20dobroa.ppt> (14.10.2011.)