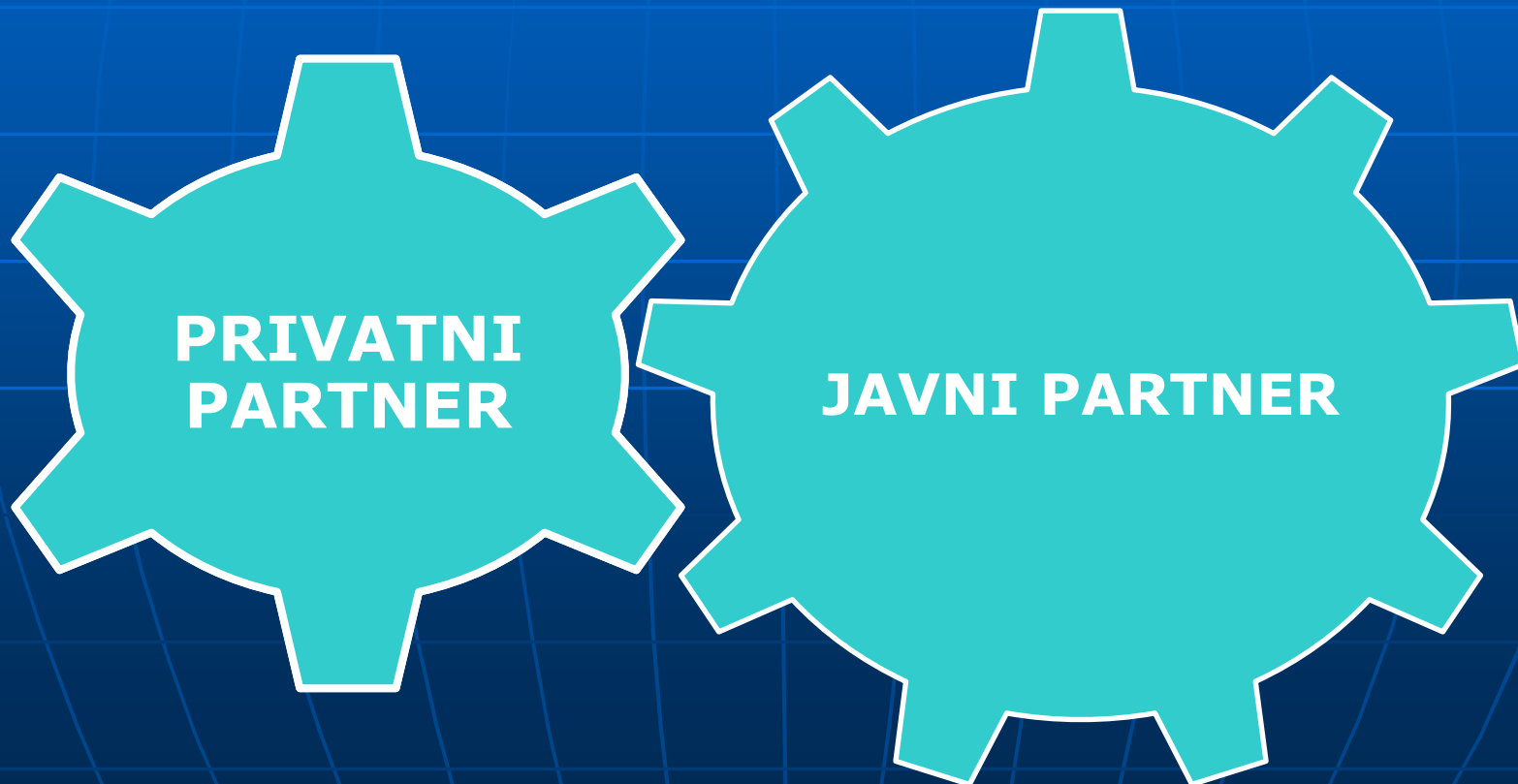


# JAVNO PRIVATNO PARTNERSTVO PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

**7-11. nedelja**

**prof. dr Milan Bjelić**



## NAPOMENA

Poštovane kolege,

Priložena prezentacija obuhvata materijal predviđen za predavanja za 7-11. radnu nedelju/sedmicu.

Ovaj materijal je samo orijentacioni podsetnik kao pomoć za izučavanje materije iz predmeta Javno – privatno partnerstvo uz korišćenje udžbenika Javno – privatno partnerstvo (M. Bjelić - izdanje Akademije - 2019), kao i ostale udžbeničke i dr. literature koja vam je preporučena na uvodnom predavanju.

■ prof. dr Milan Bjelić

- **KLER** - pružanje podrške i prezentovanje neophodnih informacija potencijalnim, privatnim investitorima o mogućnostima investiranja u određenim oblastima javnih usluga radi zadovoljavanja potreba građana na lok. nivou
- Zaštita interesa javnog partnera u okviru JPP projekata, a samim tim i interesa lokalne zajednice

- **Osnovne funkcije KLER** su:
- Održavanje postojećih, privlačenje novih i širenje lok. poslovnih aktivnosti
- Kontakti i dir. podrška lok. poslovnoj zajednici
- Unapređenja kapaciteta radne snage
- Marketing
- Podrška procesu strateškog planiranja
- Finansijska podrška
- Priprema i upravljanje projektima LER
- Održavanje odnosa sa rep. institucijama zaduženim za ekonomski razvoj
- Stvaranje i ažuriranje baza podataka
- Savetovanje

- METODOLOGIJA ZA ANALIZU DOBIJENE VREDNOSTI U ODNOSU NA ULOŽENA SREDSTVA (VALUE-FOR-MONEY) U JAVNO-PRIVATNOM PARTNERSTVU I KONCESIJAMA
- JPP može biti ugovorno i institucionalno.
- **Ugovorno** - međusobni odnos J i P partnera uređuje se ugovorom o JPP
- **Institucionalno** - zasnovano na odnosu između J i P partnera kao osnivača, odnosno članova ZPD - nosilac realizacije projekta JPP

- utvrđivanje "vrednosti za novac"; (eng. *value for money, VfM*) je primena analitičkog postupka u okviru koga se nastoji kvantitativnim putem utvrditi da li je za poreske obveznike od veće koristi da se primeni tradicionalni model investiranja (PSC) - javno telo pojavljuje u ulozi investitora (sav ili pretežan deo rizika javne investicije), ili im se više isplati da nabave uslugu od ponuđača iz priv. sektora, prenoseći (alocirajući) većinu rizika na njega (JPP)

- osnovna korist podrazumeva se **uspeh u dostizanju standarda javne usluge** koje obavezno definiše javni partner za ukupni ugovorni period
- **troškovi** - podrazumevaju ukupni životni troškovi javne investicije (eng. *Whole Life Costs, WLC*), koji u slučaju objekata od javnog značaja uključuju i troškove izgradnje i održavanja
- Analizu (procenu) rizika potrebno je zaključiti kvantitativnim iskazivanjem svakog pojedinačnog rizika

- Zakon o JPP - predlog projekta JPP sadrži i **poslovni plan**, uključujući procenu troškova i analizu dobijene vrednosti u odnosu na uložena sredstva (*value-for-money*)
- **Poslovni plan** sadrži specifikacije o fin. prihvatljivosti JPP za javno telo, specifikacije u pogledu **finansiranja projekta** (iz budžeta, fin. od strane međ. fin. institucija, privatno fin. i cena fin.) i raspoloživost sredstava, planiranu raspodelu rizika, a predlog projekta JPP sadrži i analizu **ekon. efikasnosti** predloženog projekta



## ■ UTVRĐIVANJE "VREDNOSTI ZA NOVAC"

- Komparativno posmatrano, utvrđivanje dobijene vrednosti u odnosu na uložena sredstva obuhvata:
  - - utvrđivanje sposobnosti izvršavanja finansijskih obaveza;
  - - izradu programa javnih investicija (strateško planiranje);
  - - izbor i analizu projekta;
  - - izračunavanje (kvantifikovanje) "vrednosti za novac";
  - - javnu nabavku, odnosno dodelu javnog ugovora;
  - - nadzor nad sprovođenjem projekta.

- Poređenje - hipotetička projekcija očekivanih troškova
- Postupak dodele JU treba da dovede do izbora P partnera koji će **ostvarenje standarda javne usluge preuzeti uz najmanje troškove**
- Na osnovu Zakona, analiza vrednosti koja se dobija u odnosu na uložena sredstva **obavezno se sprovodi kod JPP bez elemenata koncesije**, ali je potrebno da se ista koristi i kod JPP **sa elementima koncesije**, gde se ovaj metodološki postupak sadrži **u studiji opravdanosti**, koju izrađuje javno telo

- **KOMPARATOR TROŠKOVA JAVNOG SEKTORA** (eng. *Public Sector Comparator, PSC*)
- predstavlja instrument pomoću koga investitor iz J sektora poredi ukupne životne troškove projekta koji planira da realizuje putem JPP u odnosu na tradicionalni način koji koristi javni sektor
- Komparator daje merila za procenu "vrednosti za novac" poređenjem alternativnih modela

- Priprema **Komparatora** uključuje sledeće kategorije koje je potrebno detaljno analizirati:
  - - Kapitalni troškovi;
  - - Operativni troškovi;
  - - Projekcije prihoda;
  - - Vrednost imovine;
  - - Matrica alokacije rizika;
  - - Analiza osetljivosti;
  - - Diskontovani tokovi novca;
  - - Poređenje alternativnih varijanti

- **UREDBA o NADZORU NAD REALIZACIJOM JAVNIH UGOVORA O JAVNO-PRIVATNOM PARTNERSTVU** ("Sl. glasnik RS", br. 47/2013)
- Nadzor obuhvata:
- 1) pregled i analize izveštaja J i P partnera (red. izveštaji, vanred. i specijalni);
- 2) neposredan uvid stanja lokacije na kojoj se realizuje javni ugovor (JU), obilazak DPN koje realizuje JU, obilazak sedišta P partnera (radi vršenja stručnog uvida), u skladu sa uredbom;

- 3) uvid u dokumentaciju u vezi sa realizacijom JU koja se dostavlja radi vršenja nadzora, a koja se odnosi na realizaciju projekta koji je predmet JU;
- 4) sagledavanja rezultata analize realizacije projekta JPP koji je predmet JU izvršene od strane nezavisnog stručnjaka, odnosno revizora na zahtev vršioca nadzora

- **Izveštaj o realizaciji javnog ugovora** sastavljaju **javni i privatni partner**, i sadrži podatke o:

- 1) projektu JPP;
- 2) javnom partneru;
- 3) privatnom partneru;
- 4) ugovorenoj naknadi;
- 5) izvršavanju obaveza;
- 6) sporovima i
- 7) ugovornim kaznama/penalima

- **Javni partner** - u roku od **6 meseci** od dana zaključenja JU, odnosno od dana **osnivanja ili sticanja vlasničkog udela** od strane **PP** dužan da dostavi prvi izveštaj koji mora biti potpisan i overen službenim pečatom od strane **J partnera**, a potpisan i overen od strane **P partnera**, u skladu sa zakonom



- U svrhu obavljanja nadzora, ministarstvo nadležno za poslove finansija i organ AP ili JLS nadležan za poslove finansija mogu od ugovornih strana u bilo kom trenutku **zatražiti dostavljanje odgovarajuće dokumentacije** iz ZJPPiK

- Ako je za potrebe zaključenja JU osnovano DPN, odnosno ZPD uz navedene izveštaje dostavlja se i **godišnji finansijski izveštaj** tih društava urađen u skladu sa zakonom kojim se uređuje računovodstvo i revizija

- Min. fin. i organ AP ili JLS nadležan za poslove finansija može izvršiti **neposredan stručni uvid na lokaciji** na kojoj se realizuje projekat JPP koji je predmet JU, odnosno u DPN koje je nosilac realizacije projekta JPP ili u sedištu privatnog partnera
- O izvršenom neposrednom stručnom uvidu sastavlja se **zapisnik**

- **PRIVATNI NADZOR** - P partner, u cilju kontrole **ispunjenja ugovorenih obaveza** i **standarda kvaliteta** organizuje stručni nadzor i može organizovati interni nadzor nad sprovođenjem JU
- Investitor obezbeđuje **stručni nadzor** u toku građenja objekta, odnosno izvođenja radova za koje je izdata građevinska dozvola
- Da li se poštuju svi tehnički uslovi, standardi i normativi

- kontrolu i overu količina izvedenih radova; proveru da li postoje dokazi o kvalitetu materijala, opreme i instalacija koji se ugrađuju; davanje uputstava izvođaču radova; saradnja sa projektantom radi obezbeđenja tehnoloških i organizacionih rešenja za izvođenje radova
- **ne mogu da vrše str. nadzor lica** zaposlena u priv. društvu, dr. prav. licu ili pred. radnji - izvođač radova na objektu, lica koja vrše insp. nadzor, na poslovima izdavanja građ. dozvole u nadl. organu  
(obrazac)

# Moguća primena lokalnih JPP

Vrste JPP projekata	Relativni obim investicija privatnog partnera
1. Upravljanje otpadom (deponije)- BG, Novi Bečej, Kovačica, JA, LE	Mali - srednji
2. Parking usluge (parking mesta i garaže) – KI, ŠA, BG	Mali - srednji
3. Gradski saobraćaj – BG, ČU, TO, NI, JA, Srbobran	Mali - srednji
4. Predškolsko i školsko obrazovanje (vrtići i škole), visoko obrazovanje, kultura i zdravstvo	Mali – srednji
5. Projekti gasifikacije – toplifikacije (SO, Čičevac; ZR, NI, VS, PI, GO Grocka)	Veliki
6. Vodosnabdevanje – BG, NS, Brus	Veliki

# MODELI JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA U VRŠENJU POSLOVA PARKING-SERVISA

- **Institucionalno JPP** - suvlasnički odnos lokalne vlasti i P partnera u zajedničkom društvu (preduzeću) - alternativa potpunoj privatizaciji
- **Ugovorno JPP** – međusobni odnos prava i obaveza lokalne vlasti i P partnera uređuje ugovorom (na određeno vreme - od jedne do 30 godina). Po isteku ug. može se sklopiti nov ugovor (izbora PP-novo javno nadmetanje)

- **Modeli ugovornog JPP - parking-servis;**
- ugovor o uslugama (*Service Contract*),
- ugovor o upravljanju (*Management Contract*),
- ugovor o zakupu i upravljanju (*Lease or Affermage Contract*),
- ugovor o koncesiji (*Concession*) i
- ugovor o izgradnji – korišćenju – prenosu (*Build – Operate – Transfer – B.O.T.*)



- **Ugovor o uslugama (*Service Contract*)** omogućava LS da angažuje pravno ili fiz. lice za obavljanje 1 ili više usluga parking-servisa od **1 do 3 godine**
- LS odgovorna za izgradnju infrastrukture i sveobuhvatno upravljanje sistemom
- PP pruža **poverenu uslugu po ug.ceni**, uz **poštovanje standarda kvaliteta** (definiše LS)
- LS plaća PP **ug. naknadu** za obavljanu uslugu - paušalne naknade ili troškova usluge uvećanih za procenat naknade (fiksirani rashodi za radnu snagu) i izvođač učestvuje u ostvarenom prihodu

- **Ugovor o upravljanju** (Management Contract) PP preuzima upravljanje većinom ili svim poslovima parking-servisa:
- Korišćenje/održavanje parkirališta/garaža, svakodnevno obavljanje parking-usluga i njihova naplata i kontrola naplate - **od 3 do 5 godina**, izuzetno duže
- Ukupan prihod LS- PP plaća ug. fiksnu naknadu ili procentualni deo ostvarenog prihoda; LS odgovorna za finansiranje investicija u javna parkirališta/garaže

- **Pogodan je** kada:
- se cene parkiranja postepeno prilagođavaju za komercijalno poslovanje PP,
- je potrebno unapređenje regulatornog okvira za veće učešće P sektora,
- LS nema iskustva u primeni JPP i
- nije izvesna institucionalna podrška za dugoročno angažovanje PP
- **OMOGUĆUJE**: poboljšanje kvaliteta usluga, unapređenje organizacije i povećanje efikasnosti pružanja usluge i značajnog uključanja P sektora

- **Ugovor o zakupu i upravljanju** (Lease or Affermage Contract) - PP plaćanjem zakupa LS stiče pravo korišćenja javnih parkirališta/garaža i upravljanja parking-sistemom na rok od **10 do 20 godina**
- PP odgovornost za pružanje parking-usluga i održavanje parking-objekata, saglasno standardima-propisuje LS
- pravo naplate parking-usluga od korisnika, iz kojeg plaća naknadu (*affermage fee*) LS. Naknada obično % od ukupnog prihoda javnog parkirališta/garaže (izgradnje i održav.)

- pogodni za **povećanje efikasnosti** u upravljanju PS - zarada PP zavisi od naplate usluge i visine troškova usluga
- Omogućuju smanjenje rizika nedovoljnog ulaganja u održavanje imovine (radi povećanja profita) tako što PP plaća naknadu LS iz koje se pokrivaju troškovi gradnje i kapitalnog održavanja parkirališta/garaža
- Primeri Čikago i Harizburg (SAD)

- **Ugovor o koncesiji** (*Concession*) PP (*koncesionar*) preuzima potpunu odgovornost za pružanje parking-usluga, uključujući projektovanje, finansiranje, izgradnju, i korišćenje javnog parkirališta/garaže, kao i naplatu parking-usluga tokom perioda od **25 do 30 godina**.
- Standarde kvaliteta parking objekata i parking-usluga –propisuje LS
- Najčešće se primenjuje za izgradnju garaža i kompleksnih automatizovanih javnih parkirališta

- LS dodeljuje koncesionaru pravo da koristi javne resurse: javno parkiralište/garažu, opremu, zemljište, zgrade itd
- Nakon izgradnje parking-objekta u ugovorenom roku, PP koristi objekat za vršenje parking-usluge koje naplaćuje direktno od korisnika
- Cena parkiranja i način njene izmene regulisani su ugovorom o koncesiji
- Novoizgrađeni objekat prenosi se u vlasništvo LS nakon izgradnje (BTO) ili na kraju koncesionog perioda (BOT), saglasno ugovoru

- **Ugovor o izgradnji–korišćenju–prenosu (*Build–Operate–Transfer BOT*)** vrsta koncesionog ugovora- PP preuzima odgovornost za projektovanje, finansiranje, izgradnju i korišćenje parking—objekta (od 5 do 30 godina), nakon kojeg objekat predaje LS na upravljanje. Pogodan je za privlačenje privatnih investicija **za izgradnju novih ili rekonstrukciju postojećih garaža/javnih parkirališta**



- Postoji više modela ugovora, prema načinu **prenosa vlasništva** na lokalnu samoupravu:
- izgradnja–prenos–korišćenje (**BTO**) – vlasništvo se prenosi nakon izgradnje objekta,
- izgradnja–posedovanje–korišćenje (**BOO**) – ne vrši se prenos vlasništva
- projektovanje–izgradnja–korišćenje (**DBO**) – LS sve vreme vlasnik

- Parking-usluge naplaćuje LS - koncesionaru prenosi deo naplaćenog prihoda za pokrivanje troškova investiranja u parking-objekat i obavljanje poverenih poslova PS
- BOT ugovor - snižavanje komercijalnog rizika PP koji procenjuje sigurnost
- naplate ugovorene usluge od jednog korisnika LS
- BOT ugovori su pogodni za sprovođenje pojedinačnih investicionih projekata, ne i za unapr. efik. upravljanja PS

TEHNIČKA  
ANALIZA

PROJEKAT  
JPP

PRAVNA ANALIZA

FINANSIJSKA  
ANALIZA

- **PRAVNA ANALIZA** - utvrđivanje da li postojeći pravni okvir na državnom i lokalnom nivou dozvoljava uspostavljanje JPP u obavljanju poslova npr. parking-servisa. Ona obuhvata analizu:
  - važećih zakona koji regulišu nadležnosti i načina vršenja parking servisa,
  - načina vršenja nadzora i regulatornih tela (institucija i organa upravljanja),

- politike cena komunalnih usluga, sa akcentom na parking-usluge,
- pravno obavezujućih standarda kvaliteta parking-usluga,
- propisa u vezi sa zaštitom životne sredine i zdravlja,
- zakona o zaštiti na radu i
- zakona o stranim ulaganjima

- Polaznu osnovu za sprovođenje **TEHNIČKE analize** predstavlja opštinski program parkiranja- strateški dokument razvoja delatnosti parking-servisa na teritoriji JLS
- Krajnji cilj tehničke analize definisanje specifikacije izlaznih performansi poslova koji će se poveriti PP, odnosno krajnjih performansi parking-objekata i parking-usluga (izabrati željeno tehnološko rešenje parkiranja u opštini)

## A. Obične parking površine

## A. Obične parking površine

### PREDNOSTI

### MANE

Primena jednostavne tehnologije

Veće površine zemljišta sa direktnim pristupom

Niski troškovi realizacije

Direktna izloženost vremenskim uslovima

Lakše i brže parkiranje i pronalaženje vozila

Veće bezbednosne mere u odnosu na garaže

Interakcija ljudi na parkingu povećava rizike

**B. Višespratna  
parkirališta / garaže sa  
rampama**

**B. Višespratna  
parkirališta / garaže sa  
rampama**

**PREDNOSTI**

**MANE**

Sigurnost i bezbednost parkiranih vozila

Ugovaranje rampi je često otežano i dugotrajno

Štiti vozila od ekstremnih vremenskih uslova

Parkiranje i preuzimanje vozila zahtevaju vreme

Korišćenje nižih nivoa u komercijalne svrhe

Obaveštavanje korisnika o raspoloživim parking-mestima na svakom nivou

Dodatni troškovi za prateće objekte (npr. lift za putnike)



## C. Poluautomatska i automatska parkirališta/garaže

## C. Poluautomatska i automatska parkirališta/garaže

### PREDNOSTI

### MANE

Povećanje kapaciteta na ograničenom prostoru, uz njegovu maksimalnu iskoristivost

Samo za oblasti bez ograničenja visine gradnje

Veća udobnost za korisnike, uz skraćivanje vremena parkiranja i pronalaženje vozila

Visoki troškovi gradnje

Potpuna zaštita i bezbednost parkiranih vozila

Pad celog sistema zbog tehnoloških kvarova

Korišćenje nižih nivoa u komercijalne svrhe

- **Finansijska analiza- ocenu finansijske isplativosti** obavljanja parking-usluga i/ili investiranja u parking-objekat, iz ugla LS i PP na osnovu pokazatelja finansijske rentabilnosti
- **Pokazatelji rentabilnosti projekta** su:
  - neto sadašnja vrednost projekta (*Net present value NPV*),
  - interna stopa prinosa projekta (*Internal rate of return IRR*) I
  - period povraćaja uloženog kapitala (*Pay back period PBP*)

# POČETNA PROCENA FINANSIJSKE IZVODLJIVOSTI JPP PROJEKTA PARKING SERVISA

OPIS	PRIMER OBRAČUNA
1. Broj parking mesta	300 mesta
2. Broj radnih dana u godini	300 dana
3. Broj radnih sati dnevno	8 sati
4. Cena po satu	45 dinara
5. Prosečna dnevna zauzetost	70%
6. Prosečni broj korisnika koji plaćaju parkiranje	65%
* Ukupan godišnji prihod od parkiranja (1x2x3x4x5x6)	14.742.000 dinara (124.932 €)

# ANALIZA TAČKE RENTABILNOSTI

OPIS	PRIMER OBRAČUNA
1. Investicioni rashodi po parking mestu	517 EUR
2. Godišnji prihodi po parking mestu (bez PDV)	614 EUR
3. Godišnji tekući rashodi po parking mestu	391 EUR
4. Neto godišnji prihod po parking mestu (2.-3.)	223 EUR
Period povraćaja investicije (1/4)	2,32 godina

Studija slučaja	Podela ugovora o uslugama za javni prevoz grada Beograda
Ciljevi JPP	Poboljšanje kvaliteta javnog prevoza Produženje infrastrukture javnog prevoza
Subjekti JPP	Grad Beograd, Direkcija za javni prevoz, Privatni prevoznici - Licencirana privatna transportna preduzeća
Finansijska struktura	Sopstvena sredstva ili pozajmljeni (iznajmljeni) resursi privatnih partnera
Ugovor	Servisni / operacioni ugovor
Trajanje ugovora	7 godina
Podela rizika	Rizik potražnje je preuzeo Grad Tržišni rizik pokriven tarifama
Upravljanje	Direkcija za javni prevoz kontroliše sprovođenje ugovora
Tarifna podešavanja	Grad u skladu sa ugovorom
Prednost	Smanjen je monopol Gradskog saobraćajnog preduzeća „Beograd“; Stvoreni uslovi za uspostavljanje konkurentskog okvira za funkcionisanje gradskog saobraćaja; Omogućeno investiranje u infrastrukturu - javni prevoz, bez dodatnog angažovanja javnih resursa.
Nedostaci	Preuzimanje rizika potražnje od strane Grada Beograda preko garantovanja nivoa prihoda privatnog partnera za usluge koje pruža građanima (elementi „nepravog“ JPP).

- 2005. - **Usluge javnog prevoza u Beogradu** su dodeljene na osnovu:
  - - Zakona o komunalnoj delatnosti ("Službeni glasnik RS" br 16/97, 42/98)
  - - Odluke gradonačelnika grada Beograda od 28.12.2005.godine i Odluka o dodeli linija za javni prevoz u Beogradu

- Grad je stvorio **konkurentsko okruženje za rad JKP GSP** što bi trebalo da rezultira povećanjem njegove efikasnosti i profitabilnosti
- S druge strane, privatno transportno preduzeće ulaskom u ugovor sa Gradom, obezbeđuje svoje **dugoročne prihode za narednih 7 godina**

- *Privatni partneri su izabrani putem javnog konkursa uglavnom saglasno Zakonu o javnim nabavkama RS*
- - privatno transportno preduzeće, koje je pristupilo tenderu, moralo je **da dokaže svoje kvalifikacije za obavljanje javnog prevoza i sposobnosti** da osigura korišćenje postrojenja kao što je predviđeno tehničkim specifikacijama (**broj i kvalitet vozila**)



- *Privatni partner je u obavezi da investira u unapređenje postrojenja*
- Prema uslovima iz konkursne dokumentacije, P partner je obavezan da finansira nabavku određenog broja i kvaliteta vozila, iz sopstvenih ili pozajmljenih resursa
- Unapređenje postrojenja od strane **PP** sastoji se od **360 stalnih polovnih vozila i 60 vozila u rezervi**
- ukupna postrojenja sa Gradskim prevozom - nivo od **1.270 vozila u upotrebi i 150 vozila u rezervi**

- *Prihod realizacija - privatnom partneru je zagarantovan*
- On se izračunava na osnovu realizovane efektivne kilometraže i ugovorene cene obavljenog prevoza
- *Pružanje usluga dobrog kvaliteta građanima*
- ugovor o uslugama reguliše sledeće obaveze P partnera:
  - - Zahtevani broj vozila za javni prevoz na dodeljenim linijama
  - Zahtevani broj vozila u rezervi
  - Regulisano vreme transporta
  - Regulisano obeležavanje vozila

- Regulisati način informisanja i oglašavanja na vozilima
- Regulisana prodaja karata u vozilima
- Kodeks oblačenja i identifikacije osoblja u vozilima
- Hitne mere u slučaju nesreće i nepredviđenih događaja

## Održavanje ispravnosti i estetike vozila

- Javna bezbednost u vozilima
- Podnošenje mesečnih i godišnjih izveštaja o izvršenom javnom prevozu

- 
- Ugovor za uspostavljanje i obezbeđivanje funkcionisanja **Sistema za naplatu karata i upravljanja vozilima u javnom prevozu u Beogradu**
- Ugovorom se, na osnovu poziva objavljenom u „Sl. Glasniku RS“ br. 40/10, a u skladu sa **Odlukom o javnom linijskom prevozu putnika na teritoriji grada Beograda** izvršiocu – konzorcijumu ustupa implementacija gore navedenog sistema koji se sastoji od **dva podsistema**:

- A) podsistem za upravljanje vozilima koji obuhvata i informisanje putnika i
- B) podsistem za naplatu karata koji obuhvata i kontrolu putnika
- Izvršiocu - naknade pripada **8,53%** od ovih ostvarenih prihoda (vrednost ugovora, naknada izvršiocu ima elemente aleatornosti
- sredstvo obezbeđenja - **bankarska garancija 100 miliona dinara za dobro izvršenje posla**, ugov. kazna 12.000 evra u din. protivvrednosti za svaki dan nefunkc.sistema, maks. 600.000 evra

- Konzorcijum 3 turske kompanije (Kentkart), preduzeće Lanus d.o.o. i APEX SOLUTION TECHNOLOGY d.o.o.
- fiksni troškovi -kapitalna ulaganja (oprema, softver i infrastruktura, što iznosi 12 miliona evra, kompletne operativne troškove angažovanja resursa (zaposleni na izdavanju novih kartica prodajne mreže za dopunu svih karata, kao i kontrolora) 10 godina sa pravom otkupa celog sistema od pete godine od potpisivanja ugovora
- period od

- nijedan propis u ovo vreme nije uređivao način izbora privatnog partnera
- organi javne vlasti nisu imali obavezu da obezbede primenu **načela konkurencije, transparentnosti i jednakosti u postupku izbora P partnera** primenom kompetitivnog postupka (npr. postupka koji bi bio sličan onome koji se primenjuje kod javnih nabavki)
  - – privid konkurentnosti - raspisivanje javnog konkursa (nije sproveden analognom primenom nekog zakonom uređenog postupka - poput tendera za javne nabavke), već na osnovu gradske "Odluke o javnom linijskom prevozu putnika na teritoriji grada Beograda" iz 2009. godine – izvor "Transparentnost Srbija"

- tekst javnog poziva objavljen na srpskom i na engleskom jeziku (sva ostala dokumentacija i uslovi konkursa bili su isključivo na srpskom)
- Ponuđači koji su želeli da njihova prijava bude uzeta u razmatranje, svoje **ponude morali su takođe da podnesu na srpskom jeziku i ćiriličnom pismu**
- Konkursna dokumentacija nije bila dostupna ni u elektronskoj formi, a ponuđač je morao fizički da se pojavi u Direkciji i preuzme dokumentaciju



- 10 kompanija, iz Srbije i iz inostranstva, obratilo se Direkciji sa molbom za pojašnjenje dokumentacije i produženje roka za prijavu za još 60 dana - Gradska komisija zadužena za konkurs svima je dala jednak odgovor: "Predlog za produženje roka nije prihvaćen."
- 51 firma otkupila konkursnu dokumentaciju, a na konkurs su **stigle samo 3 ponude**: "Dialog" d.o.o. iz Beograda, "Novatronic" d.o.o. iz Novog Sada i "Apex Solution Technology" iz Beograda - predstavnik konzorcijuma srpskih i turskih firmi

- **2 ponude bile su neispravne:** firma "Dialog" nije dostavila ni jedan obrazac (samo nekoliko osnovnih dokumenata o preduzeću), a "Novatronic" je podneo otvorenu kovertu (samo propagandni materijal firme)
- Komisija prihvatila jedinu ponudu koja je stigla bez očiglednih grešaka i propusta - vrednost sistema koju je konzorcijum ponudio da ugradi 12,153 miliona evra (14,335 mil. sa PDV-om), a da bi konzorcijumu pripalo 8,53 odsto prihoda od naplate karata. Ponuđeni rok za implementaciju je bio 15 meseci
- Otprilike 18 meseci nakon što je konzorcijum okupljen oko „Apex solution technology-a“ potpisao ugovor sa Gradom, bivši protivkandidat na konkursu "Novatronic" postaje poslovni partner „Apex-a“ u ovom poslu

# Primena JPP u oblasti upravljanja otpadom

## 1.a. Tretman i odlaganje čvrstog otpada u Gradu Beogradu

Analiza slučaja	Koncesija za tretman i odlaganje čvrstog otpada u gradu Beogradu
Ciljevi JPP	Unapređenje usluga i rehabilitacija deponija uz poštovanje ekoloških propisa i standarda EU
Učesnici u JPP	Grad Beograd i koncesionar
Izvori finansiranja	Grad ulaže zemljište i infrastrukturne objekte Koncesionar ulaže 40 miliona evra
Inostrane donacije	Donacije Vlade Francuske za troškove pravnih konsultanata
Vrsta ugovora	Koncesija, po modelu BOOT (izgradi-poseduj-koristi-predaj)
Rok Ugovora	25 godina
Podela rizika	Komerцијални rizik snosi privatni partner. Finansijski rizik usled tržišnih kretanja ugrađen je u postupak utvrđivanja tarifa. Gubitak sredstava usled štete pokriven je polisom osiguranja
Način upravljanja	Grad kontroliše izvršenje ugovora
Formiranje cena	Grad, u skladu sa ugovorom
Prednosti	Koncesionar investira u komunalnu infrastrukturu i unapređenje usluga uz preuzimanje komercijalnog rizika
Nedostaci	Grad neće ubirati značajan prihod od koncesione naknade zbog toga što je vrednost ulaganja koncesionara veća od vrednosti postojećih objekata na deponiji

- Količina smeća koje je odloženo na deponiju 2002. godine iznosila je oko 400.000 tona, da bi u 2005. godini ona narasla na 530.000 tona
- Broj stanovnika obuhvaćenih uslugom odnošenja smeća JKP GČ je oko 1,45 miliona, koji, mereno po jedinici, proizvedu oko 320 kg po glavi stanovnika godišnje
- Proizvodnja smeća će u budućnosti verovatno nastaviti da raste u skladu s ekonomskim rastom, za koji se predviđa da će narednih godina u Srbiji biti visok, kako se zemlja bude približavala ulasku u EU

- Vlada Republike Srbije tokom 2006. godine usvojila predlog Grada Beograda o davanju koncesije za izgradnju, održavanje i korišćenje objekata za prihvatanje, obradu i odlaganje čvrstog otpada na deponiji Vinča radi obavljanja komunalne delatnosti u tim objektima
- IFC (Međunarodna finansijska korporacija), član organizacije *World Bank Group*, odabrana je kao savetnik Grada Beograda za strukturiranje i realizaciju JPP
- Zbog promena u vladajućoj strukturi Grada Beograda i korekcije tehničkih elemenata za upravljanje čvrstim otpadom, gradske vlasti su odlučile da ne daju koncesiju

- Zainteresovani kandidati moraju da prođu postupak **kvalifikacije i podnesu tehničke i finansijske ponude**, sa **bankarskom garancijom za učešće na tenderu**
- Tenderski postupak sprovodi se kroz **dve faze**: prva faza je **ocena tehničkih ponuda**, a druga faza je **ocena finansijskih ponuda** onih kandidata za čiju tehničku ponudu se utvrdi da ispunjava minimalne tehničke zahteve
- Uspešan ponuđač mora da ispuni sledeće tehničke, finansijske i zahteve u pogledu relevantnog iskustva:

- najmanje 5 godina aktivnog obavljanja poslova u sektoru upravljanja otpadom, od kojih min 2 kao uspešan direktni operater EU ili EPA Klase II deponije kapaciteta najmanje 500 tona dnevno ili većeg;
- iskustvo u radu sa sistemima za sakupljanje i preradu procednih i ocednih voda, kao i iskustvo u projektovanju novih deponija i iskustvo sa uspešno sprovedenim planovima zatvaranja napuštenih smetlišta na kojima je odlagan čvrst otpad;
- minimum finansijskog iskustva u izradi faznog plana projekta za postojeće ili planirane deponije

- *Koncesionar je obavezan da investira u svim fazama koncesije.* Predviđena vrednost investicionog programa je oko 40 mil. evra,
- (a) remedijaciju postojećeg smetlišta u najvećoj mogućoj meri, (b) izgradnju dodatnih ćelija oko prvobitne lokacije u skladu sa relevantnim propisima i standardima (c) zatvaranje postojeće deponije nakon što ona ispuni svoj kapacitet i naknadno staranje



- Ugovor o koncesiji predviđa dve faze: **aktivnu fazu**, u očekivanom trajanju od 12 do 14 godina, i **posteksploatacionu fazu**, u fiksnom trajanju 10 godina
- Po isticanju koncesionog ugovora vlasništvo nad svim novoizgrađenim objektima biće preneto sa privatnog koncesionara na grad
- *Grad bi plaćao koncesionaru dogovorenu naknadu, **tipping fee**, po toni komunalnog otpada koju JKP GČ ispruči na deponiju za odlaganje. Koncesionar bi naplaćivao naknadu **tipping fee** direktno od onih tržišnih i industrijskih preduzeća koja bi neposredno odlagala otpad na deponiju (ne koristeći usluge naplate JKP GČ)*

- *Podela rizika je regulisana tokom trajanja koncesije*
- *Rizik smanjenja obima tražnje prenet je na koncesionara*
- Grad bi, prilikom korekcije naknade *tipping fee* na zahtev koncesionara, upravljao finansijskim tržišnim rizikom. *Rizik od štete (gubitka) pokriven je polisom osiguranja. Privatni koncesionar je po ugovoru dužan da obezbedi **polisu osiguranja***

- *Koncesionar garancije za ispunjavanje ugovornih obaveza*: za period izgradnje (10 posto planirane vrednosti investicije, maks. milion evra) i za period obavljanja usluga i održavanja (5 % planirane vrednosti investicije za period obavljanja usluga i održavanja, maks. milion evra)
- Koncesionar je dužan da obezbedi i održava na snazi sledeće **polise osiguranja**: građevinsko osiguranje, osiguranje od odgovornosti za zagađivanje okoline, osiguranje od štete prema trećim licima, svi rizici, osiguranje od profesionalne odgovornosti, osiguranje radnika i imovine
- *Koncesionar je dužan da vodi evidenciju i priprema izveštaje* tokom perioda trajanja koncesije i podnosi ih Gradu Beogradu

- **Primena JPP u komunalnim delatnostima**
  - **Beogradski vodovod i kanalizacija**

Analiza slučaja	Strategija razvoja modela JPP za beogradski vodovod i kanalizaciju
Ciljevi JPP	Izgradnja kanalizacione mreže, bolja prerada otpadnih voda i restrukturiranje komunalnih usluga
Učesnici u JPP	Grad Beograd, Direkcija za vode, JKP "Beogradski vodovod i kanalizacija" (BVK) i privatni partner
Izvori finansiranja	Budžetski prihodi Grada Beograda, akcijski kapital privatnog partnera, novac pozajmljen na tržištu kapitala
Inostrane donacije	Donacija Evropske unije
Vrsta ugovora	Koncesioni ugovor i ugovor o projektovanju-izgradnji-finansiranju-korišćenju (DBFO)
Rok ugovora	25 godina
Podela rizika	Komercijalni rizik snosi privatni partner. Finansijski rizici usled kretanja na tržištu ugrađeni u formiranje cena
Upravljanje	Grad vrši nadzor nad izvršavanjem ugovornih obaveza
Formiranje cena	Skupština Grada Beograda
Prednosti	Izgradnja infrastrukture uz dugoročnu finansijsku, tehničku i ekološku samoodrživost sistema i dostupnost usluga korisnicima
Nedostaci	Privatni partner bi mogao biti izložen visokom komercijalnom riziku, zbog nedostatka preciznih podataka o stanju/statusu i radu postojećeg komunalnog sistema

- Zbog nedostatka budžetskih sredstava i prihoda BVK koji bi se mogli uložiti u izgradnju preko potrebnog kanalizacionog sistema, grad je doneo odluku da stupi u partnerstvo sa nekim P partnerom zainteresovanim da ulaže u ovaj komunalni sistem
- Strategija za razvoj JPP aranžmana sastoji se iz **dve faze**
- Prva faza podrazumeva sprovođenje kompletne i detaljne analize pravnih, finansijskih, ekonomskih, ekoloških i tehničkih aspekata postojećeg sistema za vodovod i kanalizaciju i njegovog rada, koja će biti predstavljena u strateškom izveštaju, zajedno sa detaljnim preporukama o **modelima JPP**



- **Druga faza** obuhvata realizaciju ugovora o JPP i uključuje: marketing JPP, identifikaciju potencijalnog partnera za JPP, izradu ugovorne dokumentacije, sprovođenje javnog konkursa i izbor najboljeg ponuđača, pregovore i zaključivanje ugovora. Sprovođenje ove faze nadgledaće EAR i IFC.
- Po završetku prve faze, Grad Beograd je dobio **studiju izvodljivosti** JPP u sistemu za vodovod i kanalizaciju. Studija je identifikovala i predložila **tri izvodljiva modela JPP**, koji bi grad trebalo da odabere i sprovede u narednoj fazi

## ■ ***Predloženi adekvatni modeli JPP***

- Model A: Davanje koncesije za vodovod, kanalizaciju i otpadne vode
- Model B: Davanje koncesije za vodovod i kanalizaciju i ugovaranje DBFO (projektovanje-izgradnja-finansiranje-korišćenje) objekata za preradu otpadnih voda
- Model C: Davanje koncesije za vodovod kanalizaciju uz finansiranje prerade otpadnih voda iz ekološkog fonda

- Osnovna načela objedinjene koncesije za vodovod, kanalizaciju i otpadne vode:

*Davanje koncesije za vodovod, kanalizaciju i preradu otpadnih voda zasnivalo bi se na odluci Vlade Srbije o davanju koncesije, u skladu sa Zakonom o koncesijama RS. Sporazum bi bio sklopljen između Grada Beograda i novoosnovanog preduzeća „Novi BVK“ (Special Purpose Company, SPC). „Novi BVK“ kao SPC bio bi zadužen za izvršenje koncesionog ugovora. Novo preduzeće formirali bi JKP BVK i odabrani privatni partner*

- *Glavni kriterijum za izbor privatnog partnera, koji zadovolji uslove kvalifikacije i investicione zahteve iz tenderske dokumentacije, su predložene cene usluga*



<b>Vrsta ulaganja</b>	<b>Vrednost</b>	<b>Struktura</b>
<b>Kapitalno održavanje i unapređenje vodovoda tokom 25 godina</b>	<b>407.000.000 €</b>	<b>41 %</b>
<b>Izgradnja kanalizacione mreže i unapređenje prerade otpadnih voda</b>	<b>525.000.000 €</b>	<b>53%</b>
<b>Unapređenje poslovanja kroz restrukturiranje JKP "Beogradski vodovod i kanalizacija"</b>	<b>55.000.000 €</b>	<b>6 %</b>
<b>Ukupni troškovi investiranja</b>	<b>987.000.000 €</b>	<b>100%</b>

- Поред презентоване примене ЈПП у области **саобраћаја** биће у основним елементима приказана примена ЈПП у др. областима (case study)
- **Београдска велетржница**
- Пројект., финанс. и изградња мреже **оптичких каблова**
- У области **образовања и културе**
- У **енергетском** сектору
- У области **екологије**

# ■ Изградња Београдске велетржнице по ЈПП моделу

ЈАВНИ ИНТЕРЕС (држава и град)	ПРИВАТНИ ИНТЕРЕС (стратешки партнер)
Унапређење функционисања снабдевања воћем и поврћем неке регије	Заузимање атрактивне (тренутно празне) позиције у каналима снабдевања воћа и поврћа у Србији
Повећање производних и извозних перформанси привреде, а пре свега пољопривреде	Јачање свих пословних перформанси фирме (пре свега профита и тржишне снаге)
Смањење сиве економије у домену воћа и поврћа	Одлично позиционирање у функцији подизања извозних перформанси српске привреде
Боља експлоатација државног земљишта, уз генерално подизање ефикасности у јавном сектору	Ширење бизниса (нове велетржнице) у региону
Смањење потенцијалне корупције у раду јавног добра	Повећање друштвене одговорности сваке приватне фирме

- **Потенцијални партнери** у овом пројекту могу да понуде следеће:
- **Град Београд**, преко ЈКП „Градске пијаце“ нуди: 1) одличну и вредну локацију за градњу велетржнице и неких др. објеката (нпр. cash & carry објеката) , 2) улагање у одличан бизнис, карику која недостаје у каналима снабдевања лакокварљивим робама на српском тржишту, 3) опремање локације свим инфрастр. садржајима, као и евентуално још боље саобраћајно повезивање;

- **Будући стратешки партнер** би требало да понуди:
- 1) капитал који је спреман у градњу и опремање свих објеката потребних за нормално функционисање велетржнице,
- 2) менаџмент, односно целокупан „know-how“ процес у функцији управљања велетржницом
- и 3) логистичке и комерцијалне везе са матичном фирмом и светским центрима дистрибуције лакокварљивих производа у циљу доступности српских производа на иностраним тржиштима

- Потенцијални модел ЈПП уговора који би се могао користити је **ВВО - куповина, изградња и управљање - (*eng. Buy & Build & Operate*)** уз комбинацију елемената институционалног ЈПП (формирање ДПН)
- Суштина овог модела јесте да се трансфер јавне имовине пребацује приватном или мешовитом ентитету према којем ће се добро унапредити и њиме управљати од стране приватног предузетника током одређеног периода

- Скупштина града Београда основала привредно друштво "Велетржница Београд" д.о.о., у форми **друштва са ограниченом одговорношћу**, за чије оснивање је потребан изузетно **мали оснивачки капитал** (по претходном Закону о прив. друштвима то је 500 евра у дин. противвредности, а по важећем закону - 100 динара)
- питање је - зашто, с обзиром на значај истог, није основано у форми акционарског друштва

- **Уговор о ЈПП за пројектовање, финансирање и изградњу мреже оптичких каблова у Новом Саду**
- уговор о ЈПП - за изградњу оптичке телекомуникационе мреже отвореног типа FTTH - између ЈКП „Информатика“ Нови Сад и конзорцијума фирми из Словеније – „Sago“ д.о.о Мавчиче, „Riko“ д.о.о. Љубљана и „Е-пројект“ д.о.о. Трзин
- На предметни уговор, Комисија за ЈПП дала је позитивно мишљење бр. 001/2012 од 01.06.2012. године



- Уговор је изузетно обиман (320 страна) и укључује велики број прилога
- процењена вредност неопходних улагања у реализацију Пројекта износи 46.748.619,57 евра са ДИСКОНТНОМ СТОПОМ од 16,5%
- гаранције града Новог Сада и учешће Европске инвестиционе банке и комерцијалних банака

## ■ Примена ЈПП у области културе и образовања

- Копривница (ХР) - Поступак реализације Пројекта **изградње школе по моделу ЈПП**
- у децембру 2004. године Градско веће доноси одлуку о аражману ЈПП-а;
- у децембру 2005. године објављен јавни позив за прикупљање понуда, а у 2006. години извршен је избор приватног партнера;

- преговори са извођачем обављени су у периоду мај-јуни 2006. године;
- уговор о ЈПП **закључен је у јулу 2006. године**, након чега је отпочела реализација пројекта;
- објекат нове школске зграде је отворен 24.09.2006. године
- Град плаћа накнаду у износу 700.000 куна годишње, наредних **25 година**;
- Приватни партнер финансира обнову и одржавање за период трајања уговора (25 година)

- *Предности овог аранжмана*
- *Јавне услуге*
- подела одговорности у пружању јавне услуге између јав. и прив. партнера;
- квалитетније задовољавање јавних потреба;
- исти ниво квалитета услуга током 25 година;
- побољшано управљање;
- прелазак у власништво града након истека уговора о ЈПП (након 25 година).

- *Финансијски ефекти*
- јавни партнер - град плаћа прив. партнеру за пружање јавне услуге;
- буџет. сред. остају расположива за неке др. намене;
- град троши текућа средства за фин. капитал. пројеката;
- смањује се стопа задуживања града;
- не постоји фин. обавеза града током периода изградње објекта;
- Објекат након истека уговора (25 год.) прелази у власништво града

## ■ Изградња школа (2006.година) Вараждин (ХР)

- Градско веће је усвојило Стратегију економског развоја Града Вараждина, где је исказана велика потреба за унапређење система образовања
- 2006. године усвојен је Рег. оперативни програм Вараждинске жупаније, по коме висок квалитет система образовања треба бити доступан свим грађанима у жупанији

- *Планирана изградња* 51.000 м<sup>2</sup> школ. простора од тога: 2 нове школе, доградња 27 школ. зграда (2006-2007.г) и изградња 15 школ. спортских дворана
- *Вредност пројекта* (капитални трошкови) - 300 мил. ХРК (око 40,6 мил. EUR). Укупни животни трошкови у 25 година, 750 мил. ХРК (око 101,6 мил. EUR)
- *Трајање пројекта*, изградња до почетка употребе 2006 – 2009. година
- *Јавни партнер*: Вараждинска жупанија и ЈЛС у Вараждинској жупанији

- *ЛП: Приватна фирма „Meteor Group“*
- *Фазе пројекта*
- Анализа тренутног стања,
- Утврђивање потреба у школству,
- Израда пројектне документације,
- Едукација јавних партнера,
- Позив за исказивање интереса,
- Јавни тендер,
- Јавна понуда,
- Анализа и преговори са инвеститорима,
- Потписивање уговора,
- Рок адаптације и изградње,
- Одржавање простора (20 – 30 година),
- Прел. у својину Жупаније након ЈПП уговора



## ■ *Циљ*

- простор за развојне програме,
- настава у једној смени,
- целодневни боравак,
- смањење трошкова пословања школа,
- побољшање квалитета образовања и родитељима смањење бриге као и трошкова школовања деце,
- равномеран стандард изграђености на целом подручју жупаније

- *Финансијски ефекти*
- У години кад је отпочела обнова и изградња школа и спорт. дворана, буџет за школство Жупаније Вараждин је био 15 мил. куна, а предрачун трошкова ове инвестиције износио је 300 милиона куна
- Уговор о ЈПП-а – рок 25 година, валоризовани трошкови пројектованог улагања на 25 година износе 750 милиона куна
- ЈПП по моделу ПФИ, било једино рационално решење

- **Примена ЈПП у енергетском сектору**
- ***ПРОЈЕКАТ ДЕПОНИЈЕ У ВАНКУВЕРУ***

- *Главни учесници. Град Ванкувер јавни партнер* који поседује и управља депонијом на јавном земљишту
- Приватни партнер - **Канадска електрична компанија**, која је основала филијалу у потпуном власништву, као самосталну компанију, да дизајнира, фин., изгради и управља објектом когенерације, те да продаје термалну и електричну енергију

## ■ *Одабир партнера*

- У 2001. години, град је издао конкурентски **Захтев за тендер за одабир партнера** који би фин., дизајнирао, изградио, поседовао и управљао објектом на користан начин
- град ипак одлучио да затражи и приватне предлоге, како би могао да евалуира шире поље пројектних концепата и да максимизира екон., екол. и соц. корист за град

- **20-годишњи ЈПП уговор** је одобрен од стране град. већа у феб. 2002. год.
- град наставља да ради на депонији, а 2,9 км цевовода је изграђено од стране прив. сектора ради преузимања гаса са депоније и довођења у агрокулт. комплекс-ПП изградио електрану комбиноване производње
- ПП је дизајнирао, фин. и изградио фабрику комб. произв., која користи гас са депоније да произведе довољно струје за 4-5 хиљ. домаћинстава

- *Расподела ризика*
- Град Ванкувер не плаћа ПП - гарантује снабдевање депонијским гасом током 20-год. трајања уговора (ризик опскрбе - снабдевања)
- Укупан износ инвестиција ПП око **10 мил. канад. долара**
- ПП је склопио уговор о продаји енергије са ВС НІДРОМ и 20-год. уговор о продаји воде за грејање са власником баште

- *Социјална и економска корист*
- Помоћ за подршку око 300 послова у Делти
- Ванкувер око 300 хиљ. долара годишње од прихода пројекта
- ЈПП трансформисао скупи екол. програм у више ефективних екол. програма и чисту добит за град
- *Еколошка корист*
- Смањује се испуштање гасова карбон диоксида за око 200.000 тона годишње (еквивалент испуштања од око 40.000 аутомобила)
- Производи око 500.000 GJ енергије годишње, за 3.000 – 4.000 домаћинстава
- Смањује се годишња употреба природног гаса за око 20%

- **Примена ЈПП у области екологије**
- **ПРОЈЕКАТ СНЕСРАРЕАКЕ ШУМА (САД)**
- Chesapeake Bay је највеће ушће у САД-у, као и главно подручје за рекреативно и комерцијално пецање у држави Мериленд
- Еколошки квалитет озбиљно угрожен испуштањем отпадних вода из популационо растућих центара и минималном контролом пољопривредне употребе (фертилизери и продукти животиња)



- Приватна шумарска компанија је затражила да се прода своје земљиште у држави Мериланд, нудећи држави могућност да ову земљу купи – више од 58.000 јутара у пет округа
- Држава је видела могућност заштите развоја ове земље као јединствену еколошку прилику
- због финансијских и људских ограничења покренуто је **ЈПП (у 2 фазе)** за куповину и управљање предметним земљиштем

- *Главни учесници овога ЈПП*
- **а) Одељ. за природне ресурсе Државе Мериланд јавна агенција са одг. за надзор и менаџмент свих фаза пројекта,**
- **б) Главна филантропска фондација (грантови за пројекте „од јавног значаја“)**
- **в) Непроф. група од јавног интереса, за помоћ у развоју самоодрживог плана за управљање шумом,**
- **г) Профит. шумарска комп. која обавља управљање шумом (примена ЈПП)**

- *Одабир партнера*
- *Фаза 1* - Држава са невладе. организ. на проналажењу средстава за куповину земљишта и плана за самоодрживо управљање шумама
- *Фаза 2* – Држава јединствени програм ЈПП - партнер из прив. сектора управља целим поседом по екол. стандардима, праћен од стране јавног сектора
- Прив. партнер сече одрживу количину дрвета са одр. локација- приход од сече шуме довољан као приход за све стране

- *Расподела ризика*
- Држава пристала да покрије све губитке код прив. партнера у прве 2 год.; после би ПП преузео ризике везане за партн. профитабилност
- ПП је направио профит у прве 2 године (као и сваке наредне)
- Уговарач - велики део ризика без преноса капитала из године у годину
- уговарач је створио јаке иницијативе да пројекат остане самоодржив

- *Економска, социјална и еколошка корист*
- *Пројекат* је обезбедио равномеран проток екон. активности и запослења да подржи лок. бизнис и економију
- Спречено је претварање локације у неупотребљиву земљу
- побољшан квалитет воде
- Заштићено је станиште угрожених врста
- Одржана је здравст. продуктивност шуме и тла
- Заштићен визуелни квалитет и подручја од спец. екол., култ. и истор. интереса

## ■ *Ефикасност*

- држава је имала приватног партнера који је управљао земљом по њеним стандардима (уместо да упошљава нове шумаре и пратеће особље)
- избегнуто је трошење јавних средстава и уместо тога, генерисан је приход осигуравајући самоодрживо управљање шумом
- применом пројекта приходи су се повећавали сваке године, подстичући и развој приватног сектора

- ***Транспарентност*** - модел транспарентности који укључује невладине орг., лок. власт, јавну и приват. инд. у одлукама о потребама пројекта, финансирању и структури
- годишње фин. ревизије пројекта са јавним објављивањем праћења од стране државне ревизије, осигурава одговорност
- ***Примењивост на друге земље*** - може бити примењив у условима где је пружање услуга комбиновано са одрживим развојем природних ресурса