

# ŠIRENJE ZNANJA U JAVNO PRIVATNIM PARTNERSTVIMA

## KNOWLEDGE SHARING IN PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS

SUZANA BURSAC  
Fakultet organizacionih nauka, Beograd  
NATALIJA LABAN  
Fakultet organizacionih nauka, Beograd

**Rezime:** Javno privatna partnerstva iz godine u godinu postaju sve značajnija za privredni razvoj svake zemlje. Nacionalne Vlade sklapaju partnerstva sa privatnim sektorom kako bi, na pravi način, pružile što modernije i kvalitetnije javne usluge. Udruživanjem javnog i privatnog sektora otvaraju se brojne mogućnosti za učenje i širenje znanja za sve učesnike u partnerstvima. Novi oblici partnerstava imaju za cilj da prevaziđu neke od tradicionalnih problema koje imaju javni i privatni sektor, kao i da njihovim udruživanjem obezbede veće mogućnosti za širenje znanja. Javno privatna partnerstva danas su najčešća u razvijenim zemljama, dok je broj ovakvih partnerstava u zemljama u razvoju neophodan, ali još uvek nedovoljan. Zagovornici javno privatnih partnerstava ističu da ovakva partnerstva omogućavaju pružanje kvalitetnijih javnih usluga po nižoj ceni, a pored kvalitetnijih usluga pozitivno utiču na učenje i širenje znanja između ova dva sektora.

**Ključne reči:** javno privatna partnerstva, razvoj, učenje, širenje znanja

**Abstract:** This Public private partnerships from year to year are becoming more important for the economic development of each country. National Governments form partnerships with the private sector in order to provide more modern and better public services. Partnership between public and private sector opens many opportunities for learning and dissemination of knowledge for all participants in the partnerships. New forms of partnerships aim to overcome some of the traditional problems within public and private sector, as well as their association provide greater opportunities for dissemination of knowledge. Public private partnerships today are most common in developed countries, while the number of such partnerships in developing countries is necessary, but it is still insufficient. Proponents of public private partnerships claim that these partnerships provide quality public services at lower cost, and in addition they affect positively learning and dissemination of knowledge.

**Keywords:** public private partnerships, development, learning, knowledge sharing

### 1. UVOD

Sredinom osamdesetih godina dvadesetog veka iz delimične privatizacije nastao je partnerski odnos dva, do tada nespojiva sektora. Ideja o mešovitom finansiranju pojavila se kao ekonomska nužnost jer mnoge zemlje nisu bile u mogućnosti da iz sopstvenih izvora finansiranju kapitalno intenzivne infrastrukturne projekte. Mešovito finansiranje podrazumeva partnerstvo javnog i privatnog kapitala. Od 1990-tih godina dvadesetog veka javno privatna partnerstva postaju ključni instrument javne politike brojnih zemalja širom sveta. [1]

Pored toga što su javno privatna partnerstva rentabilna ona su i efektivan mehanizam za sprovođenje javne politike kao i značajan faktor razvoja društva. Partnerstvo podrazumeva kooperaciju, to jest "zajednički rad" i kada se radi o javnoj politici partnerstvo može biti definisano kao kooperacija između ljudi ili organizacija iz javnog i privatnog sektora radi zajedničke koristi. Partnerstvo javnog i privatnog sektora u infrastrukturi podrazumeva svaku pravnu i ekonomsku formu koja omogućava da se

privatna sredstva investiraju u javnu infrastrukturu i usluge. [2] Zajedničke koristi udruživanja javnog i privatnog kapitala su brojne. Sinergetski efekat i generisanje dodatnih sredstava za finansiranje infrastrukturnog projekta su samo neki od razloga za udruživanje javnog i privatnog kapitala. Javno privatno partnerstvo se može definisati kao privatni aranžman u kome privatne strane učestvuju u izgradnji ili pružaju podršku za izgradnju infrastrukture na osnovu koje će pružati usluge tokom određenog perioda. [3]

Mehanizam ovih aranžmana može biti u različitim formama i može inkorporirati nešto ili sve od sledećih karakteristika: [4]

- Entitet javnog sektora daje zemlju, objekte ili postrojenja entitetu privatnog sektora (sa ili bez naknade) obično na određeni vremenski period;
- Entitet privatnog sektora gradi, proširuje ili renovira postrojenje;
- Entitet javnog sektora specifikuje operativne usluge projekta;

- Entitet privatnog sektora koristi infrastrukturni projekat i pruža usluge u unapred definisanom vremenskom periodu;
- Entitet privatnog sektora saglasan je da preda infrastrukturni projekat javnom sektoru (sa ili bez naknade) po isteku ugovorenog perioda.

Osnovni elementi javno privatnog partnerstva su:

- Dugoročni ugovor;
- Investicija usmerena u određeni projekat i/ili usluge;
- Kompleksnost obaveza po fazama u vremenu i transfer javnom sektoru po završetku ugovora.

Ne može se reći da su svi projekti koje finansira i realizuje privatni sektor (sam ili zajedno sa javnim sektorom) uspešni i za to postoje brojni razlozi. Do partnerstva između javnog i privatnog sektora dolazi kada se radi o kapitalno intenzivnim projektima kao i kada se sarađuje na projektima koja ne zahtevaju velika ulaganja. Javno privatno partnerstvo obuhvata niz poslovnih modela i koncepata, podele rizika i odgovornosti između javnog i privatnog sektora, uključujući koncesije, ugovore o upavljanju, zajednička ulaganja, lizing i BOT model.

## 2. ZNANJE I ORGANIZACIJA KOJA UČI

Znanje predstavlja intelektualni kapital, koji je danas za veliki broj organizacija značajniji od finansijskog kapitala. Pojedinci znanje stiču i razvijaju kroz sistem formalnog i neformalnog obrazovanja kao i kroz različita iskustva u kojima pojedinac nadgrađuje postojeće znanje. Znanje je rezultat intelektualnih i kreativnih sposobnosti čoveka. Nauka se razvija na osnovu postojećeg fonda znanja a uporedo sa širenjem i razvijanjem znanja povećava se i brzina osvajanja novih saznanja.

Peter Senge razvio je koncept učeće organizacije koji se zasniva na sledećim karakteristikama:

- Sistemsko razmišljanje. Neophodno je da svi članovi organizacije rade na usavršavanju sopstvenog i kolektivnog znanja kao i da postanu sistemski mislioci, to jest da vide unutrašnju povezanost svega sa svim i jačaju povezanost sa celinom u kojoj deluju.
- Zajednička organizaciona vizija. Bez jasne vizije ni jedna organizacija ne može da ostvari zacrtane ciljeve, a ciljeve će biti još teže ostvariti ukoliko pojedinci u organizaciji nisu inspirisani vizijom. Vizija je pokretačka snaga svake organizacije.
- Menjanje mentalnih mapa. Mentalne mape ima svaki pojedinac i njih čine duboko ukorenjene pretpostavke i slike koje predstavljaju način na koji pojedinac posmatra svet oko sebe. Često je jako teško uticati na menjanje ukorenjenih mentalnih mapa što može biti značajna prepreka u razvoju i širenju znanja u svakoj organizaciji.
- Timsko učenje. Individualno učenje preduslov je za širenje znanja među pojedincima u organizaciji. Ljudi moraju da rade zajedno kako bi ostvarili ciljeve organizacije i unapredili sopstveno znanje.

- Personalni menadžment. Organizacije mogu da uče samo kroz pojedince koji unapređuju i usavršavaju svoje znanje. Pojedinci pospešuju organizaciono učenje, iako postojanje pojedinaca koji konstantno rade na usavršavanju svog znanja ne garantuje da će doći do usavršavanja organizacionog znanja.

Učeća organizacija je ona u kojoj ljudi na svim nivoima, individualno, kolektivno i kontinuirano rade na povećanju sopstvenih i kolektivnih kapaciteta kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. U učećim organizacijama naglašeno je organizaciono učenje, a danas, u vreme velikih promena na globalnom tržištu, može da napreduje i opstane samo ona organizacija koja je sposobna da brzo uči i inovira.

U učećim organizacijama ljudi konstantno jačaju svoje sposobnosti, razvijaju nove načine razmišljanja, menaju se i pozitivno utiču na efektivnost organizacije.

## 3. JAVNO PRIVATNA PARTNERSTVA

Partnerstvo je vrsta poslovnog sporazuma gde se dve ili više osoba ili kompanija udružuju s ciljem da rade zajedno i stiču profit u zavisnosti od veličine sopstvenog ulaganja. Partneri kroz kreiranje i sprovođenje aktivnosti rešavaju zajedničke probleme i dele odgovornost za ukupni rezultat. Javno privatna partnerstva dovode do saradnje zaposlenih u ova dva sektora, a zajednički rad pruža različite mogućnosti za širenje znanja. Znanje je ključni element profitabilnog poslovanja a ciljevi javno privatnih partnerstava ostvaruju se kroz uspešno prikupljanje i distribuiranje znanja među zaposlenima.

Javno privatna partnerstva danas imaju značajnu ulogu u ostvarivanju javnih interesa. Ova partnerstva mogu da uključuju dva ili više partnera, od kojih jedan mora biti javnog karaktera. Svaki od partnera u partnerstvo unosi neki materijalni ili nematerijalni resurs a partnerstvo podrazumeva međusobnu podelu odgovornosti za rezultate svih aktivnosti.

Javni sektor sklapanjem javno privatnih partnerstava obezbeđuje ulaganja u sektore koje nije moguće finansirati iz budžetskih sredstava. Javni interes jeste najznačajniji za javni sektor, a sklapanjem partnerstava sa privatnim sektorom povećava se efikasnost kao i investicioni potencijal. Za privatni sektor najznačajnija je ravnomerna raspodela rizika među učesnicima, a ulaskom države u partnerstvo investitori imaju viši nivo sigurnosti.

## 4. ŠIRENJE ZNANJA U JAVNO PRIVATNIM PARTNERSTVIMA

U poslednjih nekoliko decenija organizaciono učenje i širenje organizacionog znanja postaju fenomen. Organizaciono učenje može se definisati kao proces kontinuiranog učenja pojedinaca, grupa i sistema kako bi se ostvarili superiorniji rezultati. Postojanje eksplicitnog znanja otežava organizaciono učenje i prenošenje znanja iz jedne organizacije u drugu. S ciljem da se pospeši interorganizaciono učenje menadžeri formiraju formalne

radne grupe, projektne timove kao i brojne neformalne organizacije koje imaju da cilj da stvore organizacionu klimu pogodnu za širenje znanja.

Adekvatno i pravovremeno reagovanje u nepredvidivim uslovima poslovanja je od suštinskog značaja, a pretpostavka za takvo reagovanje menadžmenta je da zaposleni poseduju "naviku učenja, sposobnosti i znanja, kao i želju da uče".[5] Spajanjem javnog i privatnog sektora dolazi do progresije znanja kroz učenje nečeg novog u uslovima promenljivog poslovnog okruženja. Učenjem i širenjem znanja među zaposlenima iz javnog i privatnog sektora podiže se nivo postojećeg znanja što za rezultat ima povećanje ekonomskih učinaka.

Kako u razvijenim tako i u zemljama u razvoju svakodnevno rastu potrebe za razvojem infrastrukturnih projekata. Gledano dugoročno privatni sektor je glavni pokretač promena, a javno privatna partnerstva postaju značajan modalitet kako bi se ostvarili dugoročni ciljevi zemalja u oblasti javnih usluga kao što su fizička infrastruktura, zdravstvo i obrazovanje. Kako bi se uspešno uspostavljala partnerstva između ova dva sektora neophodno je identifikovati potencijale ovakvog partnerstva i razviti politički, pravni, regulatorni i institucionalni okvir. Kako bi se obezbedilo da javno privatna partnerstva daju prave rezultate po prihvatljivim troškovima neophodno je razviti nova znanja i veštine kod zaposlenih u javnom i privatnom sektoru.

## 5. KREIRANJE PROGRAMA ŠIRENJA ZNANJA

S ciljem da se što uspešnije realizuju projekti u kojima su partneri javni i privatni sektor neophodno je kreirati programe koji bi pospešili vertikalnu i horizontalnu interakciju učesnika. Kada se govori o vertikalnoj interakciji neophodno je uspostaviti uspešnu saradnju između predstavnika vlade i različitih agencija koje će uzeti učešće u samom projektu. Horizontalna saradnja osvrnuta se kroz razmenu znanja različitih stručnjaka koji rade na samom projektu.

Kako bi se ostvarili ciljevi kroz program širenja znanja neophodno je razmotriti sledeće:

- Trenutno stanje infrastrukture
- Trend ulaganja u infrastrukturu
- Finansijska sredstva neophodna za razvoj infrastrukturnog projekta

Glavni cilj javno privatnih partnerstava jeste da se promoviše ekonomski rast kroz izgradnju tradicionalne fizičke i društvene infrastrukture. Kako bi se ostvario ovaj cilj neophodno je, pored pravnih okvira i propisa, raditi na izgradnji kapaciteta kreatora politike kroz širenje znanja i iskustva sa ostalim učesnicima projekta.

Faktori koji utiču na uspešnu implementaciju javno privatnih partnerstava su:

- Transparentne zakonodavne procedure
- Institucije sa jasnim mandatom i adekvatnim kapacitetima

- Vlada sa vizijom i liderstvom
- Dobra selekcija i analiza projekata
- Merljivost usluga koje će projekat pružati
- Adekvatan prenos rizika na privatni sektor
- Konkurencija
- Monitoring i evaluacija
- Podsticajne mere

## 5. ZAKLJUČAK

Kvalitet privrednog razvoja jedne zemlje zavisi u velikoj meri od ulaganja u infrastrukturne projekte. Pružanje javnih usluga kao što su fizička infrastruktura, zdravstvo i obrazovanje, kroz javno privatna partnerstva postalo je uobičajeno u razvijenim zemljama a iz godine u godinu postaje sve zastupljenije u zemljama u razvoju. Činjenica je da je bez moderne i efikasne infrastrukture ekonomski rast i razvoj gotovo nemoguć. Pribavljanje inostranih sredstava kao izvora za finansiranje infrastrukturnih projekata jedan je od najvažnijih problema sa kojima se suočavaju zemlje koje nemaju dovoljno finansijskih sredstava. Nekada je izgradnja infrastrukturnih projekata mahom bila u nadležnosti javnog sektora, dok je privatni sektor bio malo ili gotovo nimalo angažovan. Danas se projektno finansiranje koristi za brojne infrastrukturne projekte kao što su putvi, železnice, luke, elektrane, vodovod i kanalizaciju kao i brojne druge projekte koji imaju pouzdan gotovinski tok.

Javno privatna partnerstva omogućavaju pružanje javnih usluga po nižim cenama uz viši nivo kvaliteta. Ova partnerstva su obično dugoročnog karaktera i uključuju širenje znanja među učesnicima. Iskustvo je pokazalo da je inovativnost na najvišem nivou onda kada sarađuju različite organizacije, istraživači i javne institucije. Sve češća sklapanja javno privatnih partnerstava dovode do saradnje stručnjaka javnog i privatnog sektora što pozitivni utiče na produktivnost i efikasnost tokom izgradnje projekta.

## LITERATURA

- [1] Osborne S., (2000): *Public Private Partnership: Theory and Practice in International Perspective*, Routledge, London.
- [2] United Nations and Economic Commission for Europe, (2000): *"Guidelines for Private Public Partnership for Infrastructure Development"*, Geneva.
- [3] Grimsey D., Lewis M: *Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*, Edward Elgar Publishing Ltd, 2004.
- [4] Peirson G., McBride P., (1996): Public/private sector infrastructure arrangements. CPA Communiqué, 73, 1-4.
- [5] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., *Menadžment ljudskih resursa* (5. izd.), Beograd: Data status, 2004.