

# Upravljanje rizicima u projektima javno privatnog partnerstva

---

**Letinić, Svjetlana**

*Source / Izvornik:* **Proceedings of 1st International Conference "Vallis Aurea" focus on regional development, 2008, 487 - 491**

**Conference paper / Rad u zborniku**

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:112:285714>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-27**



**VELEUČILIŠTE U POŽEGI**  
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in Pozega Graduate Thesis Repository](#)



# MANAGEMENT RISK IN PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP PROJECTS

## UPRAVLJANJE RIZICIMA U PROJEKTIMA JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA

LETINIC, Svjetlana

**Abstract:** Investing in projects of public-private partnership represents a complex co-operation of public and private sectors focused at financing and realisation of projects of public interest. Complexity factor, as well as set goals of both sectors regarding the achievement of positive effects, include coping with every form of risk as a part of particular project. Therefore, every moment of surveillance of the implementation of chosen project is important to the management team so that the team could take effect on the risks at the right time, from the phase of their apparition till the phase of their control.

**Key words:** risk management, public-private partnership, project

**Sažetak:** Ulaganje u projekte javno-privatnog partnerstva predstavlja kompleksnu suradnju javnog i privatnog sektora usmjerenih ka financiranju i realizaciji projekata od javnog interesa. Faktor kompleksnosti kao i postavljeni ciljevi oba sektora u smislu postizanja pozitivnih efekata, uključuju suočavanje sa svim pojavnim oblicima rizika koji nosi određeni projekt. Stoga je za upravljački tim veoma značajan svaki trenutak praćenja provedbe odabranog projekta kako bi mogao pravovaljano i pravovremeno utjecati na rizike od faze njihovog pojavljivanja pa sve do faze kontrole istima.

**Ključne riječi:** upravljanje rizicima, javno-privatno partnerstvo, projekt



## 1. Uvod

Zadovoljavanje interesa i potreba građana predstavlja temeljnu funkciju javnog sektora svake zemlje. Tako određena funkcija, kroz povijest, uvjetovala je stalnu tendenciju djelatnog i institucionalnog proširenja.

Razvijanjem javno-privatnog partnerstva nastoji se pridonijeti povećanju efikasnosti i kvalitete u pružanju usluga i zadovoljavanju javnog interesa, čiji bi rezultati morali upućivati na prednost u odnosu na tradicionalni model ulaganja u javne projekte, u kome javni sektor samostalno sudjeluje od faze planiranja, realizacije, kontrole pa sve do upravljanja istim.

Međutim, djelovanje u smjeru ostvarenja postavljenog projekta u sebi nosi i određene opasnosti, odnosno rizike kojima treba upravljati, a ne dopustiti da oni upravljaju projektom.

## 2. Rizici u javno-privatnom partnerstvu

Postavljanjem ciljeva ugovaranjem javno-privatnog partnerstva, navodi se, između ostalog, postizanje podjele rizika ili bolje rečeno, teži se prebacivanju najvećeg dijela rizika na privatnog partnera. Pojavljivanje rizika, kao i njihova određenost nisu jednoznačno definirani za sve vrste projekata. Osnovne vrste rizika koji se mogu pojaviti u projektima postavljeni su u Tablici 1. (HM Treasury, 2003).

Red.br.	Vrsta rizika	Red.br.	Vrsta rizika
1.	Rizik raspoloživosti	11.	Rizik održavanja
2.	Poslovni rizik	12.	Rizik korištenja
3.	Rizik građenja	13.	Operativni rizik
4.	Rizik pretakanja	14.	Rizik planiranja
5.	Rizik zahtjeva	15.	Politički rizik
6.	Rizik projektiranja	16.	Rizik nabave
7.	Ekonomski rizik	17.	Informacijski rizik
8.	Rizik okoline	18.	Reputacijski rizik
9.	Financijski rizik	19.	Tehnološki rizik
10.	Pravni rizik	20.	Rizik obujma

Tablica 1. Osnovni oblici rizika

Rizik predstavlja mogućnost nastanka negativnog odstupanja u situacijama gdje se očekuje pozitivan ishod.

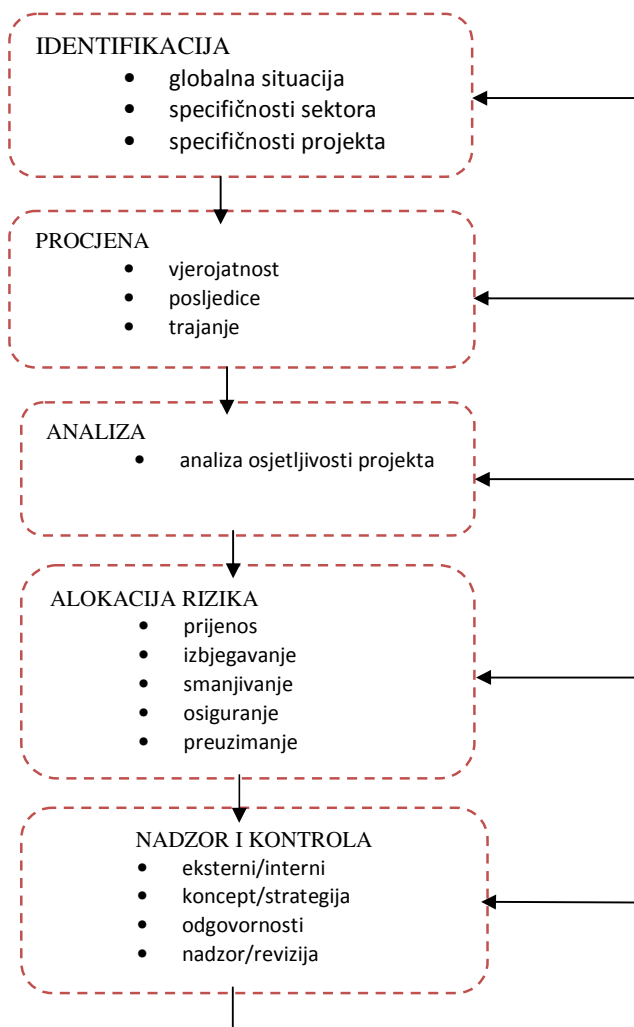
Upravo iz toga razloga, nastajanje bilo kojeg od navedenih oblika rizika prikazanih u Tablici 1., u svim projektima, pa tako i u projektima javno-privatnog partnerstva, ne treba shvatiti kao prijetnju, u smislu odustajanja od realizacije započetog projekta, nego treba prihvatiti kao izazov u kojem će se, primjenom visoke razine stručnosti i međusobne suradnje svih sudionika projekta, prijetnje svesti na minimalnu razinu.

Da bi se postigao takav efekt, neophodno je da upravljanje rizicima bude potpuno integrirano u svakodnevni sustav upravljanja.

### 3. Upravljanje rizicima u projektima javno-privatnog partnerstva

U Smjernicama za primjenu ugovornih oblika javno-privatnog partnerstva u Hrvatskoj navodi se kako bi Ugovor o javno-privatnom partnerstvu trebao sadržavati jasnu podjelu i identifikaciju rizika između partnera. Zbog nemogućnosti sagledavanja svih rizika koji će se pojaviti u nekom od projekta, nije uvijek moguće sve pojavne oblike rizika navesti u ugovoru. Definiranje tima za upravljanje rizicima, sastavljenog od stručnjaka oba partnera postaje neophodno, jer samo oni mogu, pravovremeno i pravovaljano reagirati na rizike, odnosno upravljati njima.

Upravljanje rizicima u projektima javno-privatnog partnerstva predstavlja integraciju faze identifikacije, procjene, analize, alokacije, nadziranja i kontrole rizika u jednom procesu, kako se može vidjeti na Slici 1. (Elbing, & Alfen, 2005). Svrha je upravljanja rizicima povećanje transparentnosti rizika radi olakšanja procesa upravljanja i odlučivanja ( Bahtijarević-Šiber & Sikavica, 2001).



Slika 1. Proces upravljanja rizicima

#### 3.1. Identifikacija rizika

Rizike, čiji se nastanak može utvrditi primjenjujući određene metode ili temeljem prijašnjeg iskustva i dobrog poznavanja struke, valja uključiti u ugovorne odredbe i

time onemogućiti nastanak nepoželjnih situacija koje bi dovele u pitanje međusobnu suradnju, odnosno uopće postojanje nekog projekta.

Sve ostale, moguće rizike, čije pojavljivanje može biti posljedica specifičnosti projekta ili situacija koje su nepredvidive, a ujedno i neizbježne, zahtjeva od upravljačkog tima neprekidno djelovanjem u smislu međusobnih rasprava o projektu, radionica, savjetovanja i sl. te usmjeravanje svih napora prema što preciznijem definiranju takvih rizika.

Definiranjem rizika završava se prva faza, odnosno postavljaju se temelji za daljnju provedbu procesa upravljanja rizicima.

### *3.2. Procjena rizika*

Procjenjivanjem rizika, strategija upravljačkog tima usmjerava se prema utvrđivanju:

- vjerojatnosti postojanja rizika,
- posljedica, odnosno gubitaka kojim prepoznati rizik može ugroziti očekivane rezultate,
- periodu, odnosno trajanju rizika i učestalosti njegovog pojavljivanja

### *3.3. Analiza rizika*

Kompleksnost projekata javno-privatnog partnerstva, značajna financijska sredstva ulagača, osobito spoznaja da javni partner financira projekt sredstvima poreznih obveznika, nedovoljno iskustva kada je riječ o takvom obliku ulaganja, uvjetuju kombinaciju u primjeni kvantitativnih i kvalitativnih metoda analize rizika. Kvantitativne metode omogućuju iskazivanje rizika u numeričkim vrijednostima, dok se kvalitativnim metodama značajnost rizika utvrđuje subjektivnim procjenama, odnosno iskustvom i pretpostavkama sudionika upravljačkog tima.

### *3.4. Alokacija rizika*

Iako se u projektima javno-privatnog partnerstva teži prebacivanju rizika na privatnog partnera, pravilna raspodjela, u smislu da svaki od partnera snosi one rizike kojim će moći najbolje upravljati, u konačnici vodi prema uspješnoj realizaciji projekta.

### *3.5. Nadzor i kontrola rizika*

Aktivno provođenje nadzora nad prepoznatim rizicima rezultira, s jedne strane visokom razinom kontrole istima, a s druge strane, prepoznavanjem mogućih novih rizika.

Nadziranje i kontrolu treba provoditi pravovaljano, poštujući sve adekvatne zakonodavne propise kao i propise struke, ne izbjegavajući pri tome iznositi sve negativne aspekte projekta i pozivati na odgovornost za iste, jer samo na taj način je moguće osigurati sigurnu budućnost projekta.

## **4. Zaključak**

Pojavljivanje različitih oblika rizika u projektima javno-privatnog partnerstva zahtijeva od stručnog tima cjelovit i kontinuirani proces upravljanja istima kako bi se

u konačnici ostvarili željeni učinci. Prepoznavanjem, odnosno identifikacijom rizika svi naponi usmjereni su prema utvrđivanju izvora rizika. Pristupajući fazi analize rizika, koja se, najvećim dijelom, temelji na procjenama, primjenom kvantitativnih i kvalitativnih metoda želi se utvrditi stupanj rizičnosti u smislu njihovog djelovanja na očekivani prinos.

U postupku alokacije, prepoznati i analizirani rizici usmjeravaju se prema onoj strani koja ih može najbolje nositi i kontrolirati, te u konačnici utjecati na smanjenje negativnih efekata koje takvi rizici proizvode. Kontrolom rizika, čije provođenje je nužno na internoj, ali isto tako i na eksternoj razini, ukazuje se na sve pozitivne/negativne efekte koje nose određeni rizici u trenutku kontrole, kao i na sve moguće situacije koje nosi budućnost projekta.

Provođenjem pravilne strategije, u svakoj fazi procesa upravljanja rizicima, zasigurno omogućuje ostvarenje postavljenih ciljeva, ali i iznalaženje novih spoznaja koje mogu biti velika pomoć u planiranju i realizaciji nekih novih projekata.

## 5. Literatura

- Akintoye, A.; Beck, M. & Hardcastle, C. (2003). *Public-Private Partnership- Managing risk and Opportunities*, Wile-Blekwel, ISBN 063206465X, *Dostupno na:* [http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=psq8674OUIgC&oi=fnd&pg=PR11&ots=uKRDkn\\_pm6&sig=WOXaa6qnpW-p9h8fHqtfbp1D\\_B0](http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=psq8674OUIgC&oi=fnd&pg=PR11&ots=uKRDkn_pm6&sig=WOXaa6qnpW-p9h8fHqtfbp1D_B0), *Pristup* 16-05-2008
- Aralica, Z.; Račić, D. & Šišinački, J. (2007). Projektno financiranje infrastrukture, *Privredna kretanja i ekonomska politika*, br. 112, br.str. 53-87, ISSN 1330-187X
- Bahtijević-Šiber, F. & Sikavica, P. (2001). *Leksikon menadžmenta*, Masmedia d.o.o. , Zagreb, ISBN 953-157-403-0
- Elbing, C. & Alfen, H.W. (2005). Risk Management for Public Private Partnership Projects and Project Portfolios from an Investors Perspective, *Dostupno na:* <http://www.rics.org/Practiceareas/Management/Projectmanagement>, *Pristup:* 14-05-2008.
- HM Treasury. (2003): *The Green book, Appraisal and Evaluation in Central Government*, London, *Dostupno na:* [http://www.hm-treasury.gov.uk/economic\\_data\\_and\\_tools/greenbook/data\\_greenbook\\_index.cfm](http://www.hm-treasury.gov.uk/economic_data_and_tools/greenbook/data_greenbook_index.cfm), *Pristup:* 12-05-2008.
- Perić, J. & Dragičević D. (2006). *Partnerstvo javnog i privatnog sektora*, Fintrade & tours, Rijeka, ISBN 953-96899-0-4
- Vlada Republike Hrvatske (2006). Smjernice za primjenu ugovornih oblika Javno-privatnog partnerstva (JPP), Narodne novine br.98/06
- Vukelić-Antić, B. (2007). Javno-privatno partnerstvo-investicijski zamah ili anticipirana potrošnja, *Zbornik radova Hrvatski javni sektor-reforma i razvojne perspektive*, Vašiček, D.; Vašiček, V. (ur.), str.79-96, Opatija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, ISBN 978-953-6480-94-4