



Dok u ekonomski razvijenim zemljama ima kritičara privatizacije, u zemljama koje su izronile iz višedecenijskog perioda centralnog planiranja i komunističke vladavine na delu su snage koje imaju potpuno suprotno viđenje. Malo ko se ne bi složio sa tim da su ovim zemljama u tranziciji svojevremeno bili neophodni ambiciozni programi privatizacije kako bi se okončala veoma neefikasna dominacija državnih monopolista u privredi. Mnoga od ovih preduzeća, usled raširenosti kronizma, spremnosti za nezakonito finansiranje partije na vlasti, pljačke rukovodilaca i potkradanja od strane radnika na svim nivoima, osim što su bila neproduktivna, nalazila su se i pred bankrotom. Preživljavala su jedino uz ekonomski neodržive subvencije i državnu zaštitu koja se ne može argumentovano braniti.

Moglo se očekivati da će privatno vlasništvo uneti više racionalnosti i efikasnosti u takva preduzeća - da će se njihovi finansijski i radni rezultati poboljšati i da će država početi da od njih ubira porez umesto da im dodeljuje subvencije. Uz to se moglo očekivati i da će bivše dotirane firme nakon privatizacije biti suočene sa smanjenjem broja zaposlenih, što bi moglo da isprovocira protivljenje sindikata. Nasuprot tome, u firmama koje su i ranije bile konkurentne ne bi došlo do otpuštanja uopšte ili bi ga bilo znatno manje.

Privatizacija može da donese smanjenje korupcije tako što prenosi delovanje iz amorfno i neprozirnog javnog sektora u transparentnu disciplinu trke za profitom koja karakteriše privatni sektor. Privatizacija smanjuje korupciju: rukovodioci kompanija donose odluke koje treba da zadovolje vlasnike, a ne državne funkcionere; nema više državnog vlasništva za koje niko nije odgovoran. Kada se privatizacija izvrši, nezavisni privatni sektor može da posluje bez upliva vlade.

Pored toga, prisutne su i zamke privatizacije. Suživot državnih kompanija i novostvorenih privatnih firmi stvara mogućnosti za korupciju u oba sektora. Jedan od najistaknutijih mehanizama korupcije poznat je pod imenom „**ulazno-izlazna privreda**“. Po ovom scenariju, privatna firma zaključuje sa državnim profitabilan ugovor, dajući mito njenom rukovodstvu.

Čini se da je ova vrsta ekonomije takođe u vezi sa privatizacijom firmi od strane zaposlenih. To je jedan od najuobičajenijih mehanizama korporativne korupcije. Na primer, bugarski Zakon o privatizaciji (1996-1997) davao je privilegije rukovodstvu i zaposlenima (10 procenata popusta i mogućnost plaćanja ostatka vrednosti na rate u desetogodišnjem periodu). Ova odredba je omogućila korumpiranim rukovodiocima da sklapaju nagodbe sa polukriminalnim grupama i/ili sa vladajućom partijom u vezi sa privatizacijom firmi kojima su upravljali. Oni su plaćali samo 10 posto tržišne vrednosti deonica koje su kupili. Ova šema privatizacije je favorizovala menadžere, ali se nije mogla u potpunosti sprovesti.

*U monopolima, posebno u javnim preduzećima, privatizacija može da eliminiše sitnu korupciju, ali može da dovede do ozbiljnijih zloupotreba. Zbog toga privatizacija javnih preduzeća treba da se vrši na osnovu brižljivo isplanirane regulative i uz postojanje regulatornog tela čije će osoblje biti dobro obučeno.*

Kao što ćemo pokazati, mora se planirati i ono što sledi posle privatizacije i baviti se pitanjima integriteta tržišta na kojima će poslovati privatizovana preduzeća.<sup>1</sup> Kao što ističu ekonomisti poput Džefrija Saksa (Jeffrey Sachs), promena vlasništva sama za sebe nije dovoljna da se dobiju uspešni privredni rezultati. To se može očekivati samo kada postoje pravne i regulatorne institucije koje podržavaju privatno vlasništvo i kada one funkcionišu tako da vlasnici mogu da koriste svoja prava i unaprede produktivnost i profitabilnost.<sup>2</sup> Štaviše, ako se planom ne predvide aranžmani koji vode delotvornom korporativnom upravljanju, verovatno će izostati željeni ishod.<sup>3</sup>

Iskustvo istočne i srednje Evrope pokazalo je da privatizacija otvara mogućnosti da političari razdele koristi svojim prijateljima. Najvrednija imovina je prodana po oborenoj ceni i još uvek se nalazi u rukama elite. Novi vlasnici, koji su do firmi došli zahvaljujući vezama sa vlašću, pokazuju sporost u restrukturiranju preduzeća, a mnogim takvim firmama država mora i dalje da pomaže.

Viši zvaničnik MMF-a, Vito Tanci, komentariše da je privatizacija „neprirodnih monopola“ neophodna kako se državna preduzeća ne bi koristila kao izvor finansiranja političkih stranaka i za zapošljavanje osoba sa dobrim partijskim vezama. „Nažalost“ - piše Tanci - „sâm proces privatizacije javnih i državnih preduzeća je stvorio prilike u kojima pojedinci (ministri, visoki politički funkcioneri) imaju mogućnost da donose osnovne odluke, dok ostali (menadžeri i drugi iz preduzeća) poseduju informacije koje nisu dostupne drugima, tako da mogu da koriste privatizaciju za sopstvenu korist... Čini se da su zloupotrebe naročito velike u tranzicionim privredama, gde se koriste izrazi poput „čerupanje imovine“ i „nomenklatura privatizacija“ kako bi se opisale zloupotrebe u vezi sa prenosom državnog vlasništva u privatno... To nas dovodi do zaključka da trenutno interesovanje za korupciju verovatno odražava povećan obim ove pojave tokom poslednjih godina, a ne samo povećanu svest o starom problemu.“<sup>4</sup>

U nekim zemljama je sprovedena masovna privatizacija. Činilo se da je to način da se imovina podeli pravično i bez korupcije. Međutim, gledano u svetlu ekonomskih merila, ovaj pristup nije bio uspešan zato što nije doveo do povećanja kapitala, unapređenja upravljanja, niti do restrukturiranja kompanija da bi bile spremne da odgovore na izazove tržišta.

U mnogim delovima sveta, čak i kada sam proces privatizacije nije korumpiran, postoje slučajevi da državni službenici koji vrše privatizaciju (kao i njihovi savetnici iz privatnog sektora) ne poseduju prave informacije o vrednosti imovine koju prodaju. U takvim situacijama naročito veliku korist stiču menadžeri koji kupuju preduzeća u kojima rade zahvaljujući tome što se proračun vrednosti imovine pre privatizacije vrši na osnovu neodgovarajuće dokumentacije. Dešava se da i očigledne stvari, poput vlasništva nad zemljištem, ne budu prikazane u knjigama.

Ako se želi zaštita javnog interesa, treba preduzeti korake u pravcu smanjenja mogućnosti za zloupotrebe.

## IZAZOVI OSMIŠLJAVANJA PRIVATIZACIJE BEZ KORUPCIJE

Šta vlada treba da učini kako bi smanjila opasnost da dođe do korupcije u procesu privatizacije? U osnovi, ove transakcije liče na velike vladine nabavke i mnoge od procedura javnih nabavki mogu se primeniti i kod privatizacije (o nabavkama se više govori u poglavlju 9).

Treba izdvojiti dovoljno vremena da se ovaj proces obavi profesionalno, ali ne toliko da se završe dogovori o korupciji. U prošlosti su problem izazivali naročito rokovi koje su postavljale međunarodne finansijske institucije. Tako su javne službe privatizovane a da nije bilo vremena da se napravi funkcionalan pravni okvir. U jednom izveštaju Međunarodnog monetarnog fonda se primećuje: „U mnogim zemljama koje su preduzele reformu javnog sektora privatizacija je započinjala pre nego što je uspostavljen odgovarajući pravni okvir oličien u zakonima koji regulišu sprovođenje otuđenja državne imovine ili rad državnih preduzeća.“<sup>5</sup>

Preвременa privatizacija može da stvori sledeće probleme:

- ▶ *Vlada često nije sposobna da sprovede transparentno i otvoreno nadmetanje ili da donese neophodne propise koji će regulisati postupak nadmetanja.*
- ▶ *Uobičajeno je da menadžeri i zaposleni, u strahu za svoju budućnost i uvereni da će uspeti da izbegnu kaznu, pljačkaju imovinu preduzeća koja se privatizuju.*
- ▶ *Mnogo zainteresovanih strana se meša u unutrašnja dešavanja ili vrši političku manipulaciju postupka zarad svoje dobiti.*
- ▶ *Mnoga državna preduzeća nemaju vremena da postanu ekonomski sposobna za život pre prodaje, tako da se često prodaju ispod tržišne cene, i pored velikih ulaganja vlasti u dokapitalizaciju.<sup>6</sup>*

Navešćemo neke od specifičnih primera korupcije koji su primećeni u procesu privatizacije:

- ▶ *Ucenjivanje potencijalnih ponuđača usmereno na to da se spreče da učestvuju na aukciji ili da na aukciji ne podižu cenu.*
- ▶ *Iznuđivanje naknade za neučestvovanje u prodaji od ozbiljnih investitora od strane špekulanata koji obećavaju da će se u zamenu uzdržati od učešća u nadmetanju i/ili od nuđenja veće cene.*
- ▶ *Organizovanje „holandske aukcije“ pre koje se ozbiljni potencijalni učesnici pretnjama zastraše. Na „holandskim aukcijama“ prodavac prvo određi visoku cenu, pa se ona postepeno umanjuje sve dok neko od učesnika aukcije ne pristane na ponudu.*
- ▶ *Pribavljanje preduzeća na aukciji bez namere da se izvrši obaveza plaćanja do određenog datuma. Za to vreme „kupac“ otima imovinu preduzeća ili je koristi u druge svrhe pre nego što rezultat aukcije bude proglašen ništavim.*
- ▶ *Lažiranje dokumentacije da bi se prikazalo da je predmet aukcije prethodno dat u lizing jednom od ponuđača, na osnovu čega bi on dobio pravo preče kupovine.*
- ▶ *Znatno potcenjivanje vrednosti imovine.*
- ▶ *Učešće stranih entiteta koji nemaju pravo kupovine preko domaćih lica.<sup>7</sup>*

## NEKI IZABRANI METODI

Način na koji će privatizacija u nekoj zemlji biti izvedena zavisi od raznih socijalnih, ekonomskih i političkih okolnosti.

Manje je verovatno da će korupcija ozbiljno zahvatiti procese privatizacije vaučerskog tipa, koji su poznati i pod imenom „likvidacija“, kada se imovina kompanije prodaje odvojeno, a ne u jedinstvenom paketu.

Nešto ranjivija je privatizacija preko tzv. „**početnih javnih ponuda**“ (Initial Public Offerings - IPO) ili „ponuda udela“, ali ovaj tip ima kao prednost to što postoji formalan proces i javno određivanje cene deonice.

Tenderi (ili „prodaja trgovinom“) izgledaju problematičniji; za njih je potrebno vreme, manje su transparentni i kod njih diskreciono odlučivanje može da postoji u značajnoj meri. Sumnje na korupciju se mogu smanjiti ako se tenderskim procesom rukovodi nezavisno i van domašaja političara. Tenderi, međutim, nude veće šanse za unapređenje strukture upravljanja kompanijom nego što je to slučaj sa sistemom „ponude udela“.

Manje privlačni oblici privatizacije su kupovina od strane rukovodstva ili zaposlenih, što je odlika mnogih programa privatizacije. Gotovo je neizbežno da na ovaj način povlašćeni kupci dobiju šansu da kupe deonice ispod tržišne vrednosti. Najgore od svih su takozvane „spontane privatizacije“, koje ekonomisti Danijel Kaufman (Daniel Kaufmann) i Paul Zigelbaum (Paul Sigelbaum) opisuju kao „samu srž korupcije, budući da predstavljaju pravu krađu javnih dobara od strane političara i direktora preduzeća koji su povezani sa nomenklaturom“.<sup>8</sup>

Trebalo bi da postoji raznolikost pri uzimanju savetnika za vladine programe privatizacije. Angažovanje istog savetnika za strateška i posebna pitanja sigurno ubrzava proces, ali nosi sa sobom potencijal da se pojavi sukob interesa. To takođe može da dovede savetnika u sukob sa ciljevima vladine politike. Možda će vlada želeti da restrukturira privrednu granu i da uvede konkurenciju, dok će savetnik vršiti pritisak da se proda imovina koja povlači monopolska prava kako bi se povećao prihod i kako bi i sam savetnik dobio veću proviziju.<sup>9</sup>

## NAJBOLJI POSTUPCI ZA PRIVATIZACIJU

Mada postoji više načina da se privatizacija sprovede, određeni principi se uvek primenjuju:

- ▶ *Konkurencija kupaca. Aukcije i javni tenderi smanjuju opasnost da će neko od kupaca uživati preimućstvo pri odabiru.*
- ▶ *Objava javnog tendera koja sadrži jasna i potpuna obaveštenja o uslovima tendera.*
- ▶ *Pridržavanje objavljenih uslova tendera i privatizacije.*

- ▶ *Jednaki uslovi učešća za sve zainteresovane strane.*
- ▶ *Neograničen pristup kompaniji koja prolazi kroz privatizaciju. Potencijalnim kupcima treba omogućiti da preduzeće posete, konsultuju se sa njegovim rukovodstvom i izvrše uvid u finansijsku dokumentaciju.*
- ▶ *Ponuđena cena treba da bude jedino merilo za izbor pobjednika.*
- ▶ *Treba izbegavati neposredne prodaje. Ovo je najopasniji oblik privatizacije, posebno u slučajevima kada samo jedna politička partija efektivno kontroliše vlast u zemlji.*
- ▶ *Kratki rokovi kako bi se na najmanju meru svele mogućnosti da se sklopi dogovor o korupciji.*
- ▶ *U procesu privatizacije treba da se primenjuju jasna i objektivna merila kako bi se sprečilo dodeljivanje preteranih diskrecionih ovlašćenja zvaničnicima.*
- ▶ *Objavljivanje svih informacija koje su od značaja za privatizaciju kako bi pravila bila poznata svima i kako bi javnost mogla da kontroliše proces.*
- ▶ *Strogo pridržavanje kodeksa ponašanja i pravila o sukobu interesa.*
- ▶ *Nezavisno sprovođenje procesa privatizacije. Na taj način će se otežati iskorišćavanje već postojećih koruptivnih odnosa koje neki imaju sa državnim službenicima.*
- ▶ *Javni službenici koji rade na poslovima privatizacije treba da budu bolje plaćeni od ostalih i da dobijaju nagrade za svaki uspešno obavljeni posao privatizacije.<sup>10</sup>*

#### **DA LI ETIKA U JAVNOM SEKTORU MOŽE DA PREŽIVI PRIVATIZACIJU?**

Kolike god da su koristi od privatizacije i ma kako delotvorni bili propisi koji je regulišu, uvek će se postavljati pitanje etike. Dok je vladino delovanje podložno inspekciji zakonodavnog tela ili ombuds-

mana, ono što se dešava u privatnom sektoru uvek ostaje pokriveno zaštitom „poslovnih tajni“ - što je čest osnov za to da se javnosti uskrate podaci na koje bi inače imala pravo.

Uslovi u vezi sa rezultatima su koristan način da se obezbedi da privatizacija donese državi veću korist od jednokratne uplate. Među tim uslovima se nalaze, na primer, obaveza da se imovina ili deonice ne prodaju u određenom periodu (kako bi se izbeglo uključivanje špekulanata u privatizaciju), održavanje određenog nivoa zaposlenosti u određenom periodu ili obaveza da nastave sa radom ona odeljenja kompanije koja se bave istraživanjima i razvojem.

Pravnici mogu da ovakve uslove ospore insistiranjem na tome da svi uslovi budu proverljivi i merljivi. Nažalost, za neke od njih se to pretvara u pitanje određivanja merljivog kvantiteta umesto nemerljivog kvaliteta. Na primer, njih ne zanima kvalitet medicinskih usluga koje pružaju bolnice, već broj pacijenata koji dođu u bolnicu. Formula koja se pravnicima više dopada je ona koja se može proveriti na sudu i verifikovati spolja. Po toj logici, u privatizovanom zatvoru merilo ne bi bilo kako se tamo postupa sa zatvorenici, već koliko je njih uspelo odande da pobegne.

#### **POSMATRAČI PRIVATIZACIJE IZ GRAĐANSKOG DRUŠTVA**

*Organizacije građanskog društva mogu igrati konstruktivnu ulogu u posmatranju privatizacije. Bugarska nevladina organizacija je 1999. godine započela monitoring jedne od najvećih i najspornijih privatizacija u toj zemlji - slučaja Bugarske telekomunikacione kompanije. Ishod tog monitoringa bio je da je manjkava privatizacija prekinuta. Takođe je pripremljen izveštaj sa merama koje treba preduzeti kako bi se proces privatizacije u budućnosti unapredio.<sup>11</sup>*

Pola sveta odatle, u Panami, jedna cenjena lokalna nevladina organizacija je pozvana od strane vlasti da kao posmatrač iz građanskog društva učestvuje u procesu pregovora o prodaji državne telekomunikacione kompanije. Bila su samo dva ponuđača, a vlada je smatrala da će javnost postati sumnjičava ukoliko ceo proces ne bude bio transparentan. Ne-

vladina organizacija je bila zadovoljna načinom na koji je proces vršen i izvestila je o tome javnost. Kao rezultat, privatizacija koja se činila visokorizičnom prošla je bez rasprava.

S obzirom na nepoverenje koje javnost pokazuje prema političarima i poslovnim krugovima, privatizacija će sa sobom uvek nositi određeni stepen političkog rizika. Iskustvo pokazuje da se taj rizik može svesti na najmanju meru ukoliko se proces načini transparentnim koliko je to moguće, uključujući tu i najvažniju stvar - objavljivanje merila na osnovu kojih će se vršiti procena ponuda.

### KORUPCIJA, PRIVATIZACIJA I POLITIKA KONKURENCIJE

Do korupcije, naravno, ne dolazi samo u javnom sektoru. Ona nije ograničena ni na transakcije u kojima javni sektor posluje sa privatnim. Ona se može pojaviti u samim organizacijama privatnog sektora i u njihovom uzajamnom odnosu kada korporacije zloupotrebljavaju moć na tržištu u oblastima koje bi trebalo da budu regulisane vladinom politikom konkurencije.<sup>12</sup>

Razvoj zdrave politike konkurencije je ključno oruđe za zaštitu i unapređenje privrednih delatnosti, a ujedno i jemstvo integriteta aktivnosti privatnog sektora. Razvojem politike konkurencije određuje se podesan način za funkcionisanje privatnog sektora i obezbeđuje da rezultati njegovih aktivnosti budu za dobro svih. Nakon pada komunizma postojalo je uverenje da vlada može da privatizuje velike privredne konglomerate bez njihove prethodne podele, jer se pretpostavljalo da će konkurencija koju doneše uvoz delovati preventivno protiv zloupotrebe moći na tržištu. Pri tom se previđalo nekoliko bitnih činilaca, kao što su sistemske prepreke za uvoz u vidu kursa valute, loši transportni sistemi i često korumpirani regionalni i lokalni vlastodršci koji su pokazali sklonost da zaštite svoja preduzeća od bilo koje vrste konkurencije.<sup>13</sup>

Prvenstvena svrha izgradnje zdrave politike konkurencije je smanjenje mogućnosti za nameštanje tržišnih uslova. U tu svrhu se zabranjuje stvaranje kartela i povezanost ponuđača. Ta politika ima takođe za cilj da smanji prepreke za započinjanje posla,

čime se proširuje šansa za male i srednje preduzetnike. Pored toga, kao cilj se postavlja i uspostavljanje zdravog sistema korporativnog upravljanja.

Može se oprostiti nekima koji smatraju da su politika konkurencije i njeni zakoni osmišljeni samo za bogata i urbana društva. Međutim, današnje industrijalizovane zemlje su nekada takođe živele sa nedostacima kao što su razvijena korupcija i vlade koje naglašeno vode računa samo o svojim interesima. Kako bi se iz takve situacije izvukle, ove zemlje su odabrale da aktivnosti na njihovim tržištima vodi politika konkurencije.<sup>14</sup>

Mada se može reći da svaka zemlja ima politiku konkurencije, čak i kada ona nije artikulisana i kada se svodi na pomirenje sa trenutnim stanjem, oni koji svesno razvijaju ovakvu politiku obično teže ka usvajanju zakona koji bi regulisali ova pitanja.<sup>15</sup>

Drugi, opet, misle da zakoni o konkurenciji imaju za cilj da nametnu kapitalizam na trošak siromašnih i pogođenih naroda. U stvarnosti, funkcija ove politike je upravo obrnuta. Politika konkurencije se ne ograničava na ekonomiju. Ona takođe sadrži i socijalne ciljeve, među kojima su jednakost, blagostanje potrošača i unapređenje kvaliteta života za sve (naročito za one koji su najviše ugroženi).

### USLOVI ZA USPEŠNU PRIVATIZACIJU

Uslovi da jedan program privatizacije bude uspešan uključuju sledeće:

- ▶ *snažna politička privrženost privatizaciji u zajednici sa širokim razumevanjem javnosti i podrškom tom procesu;*
- ▶ *stvaranje tržišta na kome vlada konkurencija uklonjenjem prepreka za ulazak ili izlazak sa tržišta;*
- ▶ *reforma finansijskog sektora kojom se stvara komercijalno orijentisan bankarski sistem;*
- ▶ *delotvorna regulativa koja pojačava koristi od privatnog vlasništva;*
- ▶ *jasne i detaljne procedure za vođenje pregovora o privatizaciji i izbor kupaca;*<sup>16</sup>

- ▶ *angažovanje savetnika u otvorenoj i transparentnoj proceduri; savetnici rade isključivo u interesu vlade;*
- ▶ *transparentnost samog procesa privatizacije;*
- ▶ *transparentnost korišćenja sredstava dobijenih privatizacijom;<sup>17</sup>*
- ▶ *mere za ublažavanje negativnih efekata privatizacije (socijalni efekti i efekti na životno okruženje).<sup>18</sup>*

Propisi o konkurenciji služe za izgradnju i održavanje javnog poverenja u institucije i na taj način na kraju mogu poslužiti i kao potpora za održavanje stabilnosti demokratije. Konkurencija je ključ uspešne tržišne privrede. Danas mnogi veruju da je put kojim treba da idu najsiromašnije zemlje sveta upravo jačanje aktivnosti privatnog sektora, koji treba da zameni neuspešno bavljenje vlada tih zemalja komercijalnim aktivnostima. Zdrava politika konkurencije tako može da posluži kao temelj celokupnog razvoja zemlje.

## FUSNOTE

- 1 Istraživačka jedinica organizacije Public Services International (PSI), sa sedištem na Univerzitetu u Griniču, London, tvrdi da su multinacionalne kompanije koje se bave privatizacijom u zemljama u razvoju zahvaćene korupcijom, da su blizu finansijskog kolapsa i da imaju dugačku istoriju iskorišćavanja siromašnih: <http://www.labournet.net/world/0208/psi4.html>
- 2 Saks, Zins i Eilat: Koristi od privatizacije u tranzicionim privredama: da li je dovoljna promena vlasništva? (Jeffrey Sachs, Clifford Zinnes and Yair Eilat, The Gains from Privatization in Transition Economies: Is Change of Ownership Enough?), <http://www.imf.org/External/Pubs/FT/staffp/2001/04/zinnes.htm>
- 3 Privatizovanje državnih preduzeća: pregled politike i postupaka u zemljama OECD (Privatizing State-Owned Enterprises: An Overview of Policies and Practices in OECD Countries, OECD, Paris, 2003) ISBN 92-64-10408-9, str. 17.
- 4 Vito Tanzi: Korupcija širom sveta (Vito Tanzi, Corruption Around the World, IMF Staff Papers Vol. 45 No. 4, December 1998)
- 5 Eksterna evaluacija ESAF, Izveštaj grupe nezavisnih eksperata, MMF (External Evaluation of the ESAF, Report by a Group of Independent Experts, IMF, 1998, p.94.): <http://www.imf.org/external/pubs/ft/extev/index.htm>
- 6 Videti: Sue Hawley, Exporting Corruption: Privatisation, Multinationals and Bribery, The Corner House Briefing 19, 1. jun 2000. ([www.thecornerhouse.org.uk/pdf/briefing/19\\_bribe.pdf](http://www.thecornerhouse.org.uk/pdf/briefing/19_bribe.pdf)).
- 7 Ivan Mikloš: Rizici korupcije u privatizaciji (Ivan Miklos, Privatisation Corruption Risks), <http://www.internet.sk/me sa10/PRIVAT/CORRUPT.HTM#III.1%20Small-scale%20Privatisation>
- 8 Daniel Kaufmann and Paul Siegelbaum, Privatisation and corruption in the transition: <http://www.worldbank.org/wbi/governance/pdf/siege12.pdf>
- 9 Privatizovanje državnih preduzeća (Privatising State-Owned Enterprises) (videti fusnotu 3), str. 62. Knjiga sadrži i savete o tome kako na jasan način regulisati ulogu savetnika.
- 10 Ovi kriterijumi uključuju i merila za privatizaciju koje je preporučila nemačka savetodavna grupa za privatizaciju u Ukrajini: [http://www.privatisation.kiev.ua/Priv\\_Eng/rounde/XIX/10yearsE.htm](http://www.privatisation.kiev.ua/Priv_Eng/rounde/XIX/10yearsE.htm). Videti takođe rad OECD-ove grupe za privatizaciju i upravljanje državnom imovinom: [http://www.oecd.org/document/36/0,2340,en\\_2649\\_37439\\_2431588\\_1\\_1\\_1\\_37439,00.html](http://www.oecd.org/document/36/0,2340,en_2649_37439_2431588_1_1_1_37439,00.html); Nemački savetodavni projekat za privatizaciju u Ukrajini: [http://www.privatisation.kiev.ua/Priv\\_Eng/aboutE.htm](http://www.privatisation.kiev.ua/Priv_Eng/aboutE.htm). Nemačka ima visok nivo iskustva u procesu transformacije koji je došao kao posledica ujedinjenja te zemlje. Zakonske, privredne i socijalne promene u Istočnoj Nemačkoj bile su bez presedana u evropskoj istoriji. Nemačka vlada veruje da joj to iskustvo daje jasnu sliku o tome šta treba raditi i o vremenu koje je potrebno da bi se privatizacija sprovela.
- 11 Ova metodologija je objavljena u priručniku Transparency International, koji je namenjen organizacijama sa sličnim namerama: [http://www.transparency.org/toolkits/2001/ccinp\\_telebulgaria.html](http://www.transparency.org/toolkits/2001/ccinp_telebulgaria.html)
- 12 Detaljnije u poglavlju 26, TI Source Book 2000 (knjiga je prevedena na srpski pod nazivom „Antikorupcijski priručnik“ - prim. prev.): <http://www.transparency.org/sourcebook/26.html>. Videti takođe Zakon o konkurenciji Tajlanda, 1999: <http://www.oecd.org/dataoecd/40/45/2491524.doc> i Južnoafrički zakon o konkurenciji iz 1998: [http://www.compcom.co.za/thelaw/thelaw\\_act\\_competition\\_acts.asp?level=1&child=1](http://www.compcom.co.za/thelaw/thelaw_act_competition_acts.asp?level=1&child=1).
- 13 Detaljnije u: John Nellis, The World Bank, Privatization and Enterprise Reform in Transition Economies: A Retrospective Analysis: <http://lnweb18.worldbank.org/OED/OEDDocLib.nsf/0/A8579A9A28A100B485256B6D006542F6?opendocument>
- 14 Detaljnije videti u: „Politika konkurencije i suzbijanje korupcije“, Dž. Poup (Jeremy Pope, Competition Policy and Containing Corruption) <http://www.transparency.org/sourcebook/26.html>
- 15 Trenutno oko 80 zemalja članica Svetske trgovinske organizacije ima ovakav zakon i taj broj raste. Skorašnji primeri su Tajland i Južnoafrička Republika, koji su uspostavili komisije za konkurenciju.
- 16 OECD je izvestio da je Poljska uspostavila niz jasnih, detaljnih i transparentnih procesa, kojima je omogućila tendersku prodaju ili prodaju korporacijama, obično stranim, koje već posluju u istom sektoru. To može poslužiti kao uspešan pristup; videti u: „Privatizovanje državnih preduzeća“ (Privatising State-Owned Enterprises) (supra), str. 93.
- 17 U Poljskoj su dobijena sredstva bila namenjena za programe reforme sistema socijalne sigurnosti. Češka i slovačka vlada su takođe namenile sredstva za posebne svrhe. U Velikoj Britaniji, Švedskoj i Danskoj se ona prosto slivaju u opšte prihode države. Veruje se da je ustanovljavanje fonda sa posebnom namenom način da se smanji verovatnoća prodaje državne imovine po ceni nižoj od tržišne zarad interesa kratkoročne likvidnosti. Po nemačkom Saveznom zakonu o budžetu, administracija mora da pribavi punu vrednost kompanije tako što će obezbediti da dobije najbolju cenu od onoga što tržište nudi. „Privatizovanje državnih preduzeća“ (Privatising State-Owned Enterprises), (supra), str. 84.
- 18 Videti: John Nellis and Sunita Kikeri, Privatization in Competitive Sectors: The Record to Date (World Bank): <http://econ.worldbank.org/view.php?topic=20&type=5&id=15960>. Takođe videti: OECD Working Group on Privatisation and Governance of State-Owned Assets (nekadašnji naziv: OECD Privatisation Network)