

Regionalna škola za javnu upravu (ReSPA): stvaranje nove međunarodne organizacije

*Davor Ljubanović**

Proces stvaranja regionalne škole za javnu upravu počeo je inicijativom za stvaranje formalnog okvira regionalne suradnje u izobrazbi u javnoj upravi usvojenom na sastanku Europske unije i zemalja tzv. zapadnog Balkana u Solunu u lipnju 2003. Nastavno, u svibnju 2006. zemlje tzv. zapadnog Balkana potpisale su Protokol o suradnji na stvaranju Regionalne škole za javnu upravu (ReSPA), kojim je ReSPA u prvom, dvogodišnjem razdoblju, djelovala kao mreža institucija koje se bave izobrazbom javnih službenika. Sukladno ciljevima navedenima u Protokolu u razdoblju 2006.–2008. ReSPA je provela brojne aktivnosti, a stvoreni su i svi potrebni preduvjeti za prijelaz u drugu fazu razvoja u kojoj bi ReSPA trebala prerasti u međunarodnu organizaciju – profesionalnu školu za javnu upravu koja će aktivno surađivati s nacionalnim školama za javnu upravu na temelju analize regionalnih potreba za izobrazbom, osmišljavati, organizirati i provoditi programe izobrazbe javnih službenika.

Ključne riječi: državna uprava, javna uprava, izobrazba, obrazovanje, stručno usavršavanje, upravno osoblje, regionalna suradnja

* Davor Ljubanović, voditelj Centra za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika Središnjeg državnog ureda za upravu (head of the Centre for In-Service Training, Central State Office for Administration of the Republic of Croatia)

I. Uvod

Studijom izvodljivosti osnivanja regionalne škole za javnu upravu, koju su za Europsku komisiju izradili stručnjaci konzultantskih tvrtki Arcadis i Span Consultants,¹ predviđene su četiri faze razvoja regionalne škole za javnu upravu (ReSPA): nulta faza razvoja – formiranje radne grupe stručnjaka koja će pripremiti preduvjete za osnivanje regionalne škole; prva faza razvoja – uspostave regionalne mreže institucija koje se bave izobrazbom i početak rada; druga faza razvoja – formiranje regionalne škole kao institucije; treća faza razvoja – uvođenje akademske dimenzije (akademskih programa) u aktivnosti ReSPE.²

U ovom tekstu kronološkim slijedom prikazuje se djelovanje ReSPE u njezinoj tzv. prvoj fazi razvoja koje obuhvaća razdoblje od potpisivanja Protokola o suradnji na stvaranju Regionalne škole za javnu upravu (Bruxelles, 2. svibnja 2006.) do kraja 2008., u kojoj je ReSPA djelovala kao mreža institucija koje se bave izobrazbom javnih (državnih) službenika. Djelovanje ReSPE podijeljeno je, radi preglednosti, na dvije međusobno isprepletene i vrlo usko povezane cjeline: 1. djelovanje Upravnog odbora i Tajništva i 2. pregled aktivnosti ReSPE, i to: a) programi izobrazbe i b) ostale aktivnosti kojima se ostvaruju ciljevi ReSPE (npr. izdavanje publikacija, suradnja s drugim sličnim organizacijama, postavljanje i održavanje web stranice i sl.).

II. Djelovanje ReSPE u prvoj fazi razvoja (2006.–2008.)

1. Osnivanje i početak djelovanja 2006.

Neposredno nakon potpisivanja Protokola o suradnji na stvaranju regionalne škole za javnu upravu u Bruxellesu, Europska je komisija, u prvoj fazi razvoja, obavljanje poslova Tajništva ReSPE povjerila Organizaciji za

¹ *Public Administration Reform Capacity-Building in the SAP Countries – Towards a Regional School for Higher Education for Public Administration Reform (SHEPAR)*, 26. travnja 2004., CARDS Programme – Western Balkans: Framework Contract Ams/451 Lot 8 – No 2003/75588.

² O inicijativi za formalnim okvirom regionalne suradnje u području izobrazbe u javnoj upravi i tzv. nultoj fazi razvoja regionalne škole za javnu upravu (2004.–2006.) odnosno prvim koracima u smjeru uspostave regionalne škole, njezinim ciljevima, ustrojstvu, načinima i metodama djelovanja, v. Ljubanović, Davor (2006). *Hrvatska javna uprava* 6(2): 5–22.

ekonomsku suradnju i razvoj (OECD, Organization for Economic Co-operation and Development).

S obzirom na sljedeće okolnosti, Europska komisija je odlučila da i Tajništvo ReSPE bude smješteno u Parizu:

- sjedište OECD-a je u Parizu, a OECD je za Tajništvo ReSPE bio obvezan osigurati prostor i djelatnike;
- u prvoj fazi razvoja predviđeno je djelovanje ReSPE kao mreže institucija odnosno nacionalnih škola koje su u zemljama regije zadužene za provedbu izobrazbe javnih (državnih) službenika te stoga nije bilo od presudne važnosti gdje će fizički biti smješteno Tajništvo;
- u prvoj fazi razvoja ReSPE nije bilo predviđeno održavanje aktivnosti izobrazbe samo u jednoj od zemalja ReSPE odnosno zemalja članica EU, već prema odluci Upravnog odbora ReSPE, zaduženog za donošenje godišnjeg plana aktivnosti;
- Europska komisija nije željela ostaviti prostora za bilo kakvo moguće tumačenje da je smještanje Tajništva ReSPE u jednu od članica Sporazuma u prvoj fazi razvoja davanje bilo kakve prednosti ili povlastica toj članici odnosno prejudiciranje odluke o budućem sjedištu ReSPE u drugoj odnosno trećoj fazi razvoja.

U prvoj godini rada, dakle u razdoblju od potpisivanja Protokola o suradnji na stvaranju regionalne škole za javnu upravu početkom svibnja 2006. pa sve do kraja 2006., aktivnosti vezane uz ReSPU mogu se podijeliti na dvije glavne grupe: 1. aktivnosti EK usmjerene na ustrojavanje Tajništva ReSPE (izbor odgovarajuće institucije ili organizacije i zaključenje odgovarajućeg ugovora o poslovnoj suradnji s izabranom institucijom ili organizacijom) te 2. aktivnosti Tajništva ReSPE usmjerene na: a) osmišljavanje i pronalaženje najučinkovitije interne organizacije rada (donošenje poslovnika o radu, načina financijskog poslovanja i sl.), odnosno b) izradu prijedloga konkretnih aktivnosti kojima će biti ispunjena svrha osnivanja i djelovanja ReSPE, a nakon toga i njihova neposredna provedba sukladno odlukama Upravnog odbora.

Naravno, kao što je to često u procesu osnivanja i početka djelovanja neke institucije ili organizacije, u prvih nekoliko mjeseci najviše je vremena utrošeno na ustrojavanje glavnog operativnog tijela – Tajništva, na njegovo ekipiranje, početak djelovanja i uhodavanje. Tako je EK, vodeći se svojim internim procedurama, u razdoblju od svibnja do listopada 2006. obavio izbor institucije odnosno organizacije koja bi, po njegovoj procjeni, mogla

na najbolji način obavljati poslove Tajništva ReSPE u prvoj fazi njezina razvoja. U tom smislu, u listopadu 2006. zaključen je ugovor s OECD-om, u početku na jednu godinu, koji je zatim 1. studenoga 2007. produžen za još 18 mjeseci. Sredstva za prvu godinu rada ReSPE (1 milijun eura) bila su osigurana iz regionalnog programa CARDS 2005, a za daljnjih 18 mjeseci (1,5 milijuna eura) iz regionalnog programa CARDS 2006.

1.1. Sastanci i odluke Upravnog odbora ReSPE 2006.

U 2006. održana su dva sastanka Upravnog odbora ReSPE – prvi u Bruxellesu 2. svibnja, odmah nakon svečanog potpisivanja Protokola o suradnji na stvaranju regionalne škole za javnu upravu, i drugi 20. studenoga u Skopju.

Iako je prvi sastanak u Bruxellesu, s obzirom na trenutak održavanja, bio prvenstveno protokolarnog karaktera, donesene su prve konkretne odluke: od EK je zatražena priprema prijedloga plana rada u 2006. i nacрта poslovnika ReSPE do sredine 2006. te njihova distribucija svim članovima Upravnog odbora na očitovanje. Članovi Upravnog odbora obvezali su se pripremiti komentare navedenih dokumenata i prijedloge na njih te EK dostaviti procjenu potreba za izobrazbom u zemlji koju predstavljaju, međutim mnogi to nisu bili kadri učiniti jer zemlje koje predstavljaju nisu takve procjene do tada radile na nacionalnoj razini, što je u kasnijem radu stvaralo znatne poteškoće u radu Tajništvu ReSPE koje nije imalo dovoljno podataka za pripremu kvalitetnih prijedloga aktivnosti izobrazbe za odlučivanje na sjednicama Upravnog odbora, a zatim dovelo i do nemogućnosti utvrđivanja stvarne uloge koju bi ReSPA trebala imati u regionalnoj izobrazbi državnih službenika.

Nakon što je hrvatska strana primila nacрте navedenih dokumenata na očitovanje, ReSPI je 2. lipnja dostavljen opsežan materijal,³ sastavljen u suradnji Središnjeg državnog ureda za upravu s brojnim institucijama i organizacijama u Republici Hrvatskoj koje se bave izobrazbom službenika (državnih, lokalnih i drugih javnih službenika) te Pravnim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu, u kojem su bili predstavljeni prijedlozi već razvijenih programa izobrazbe za koje je procijenjeno da bi mogli biti od interesa za sve članice ReSPE. Neki od predloženih programa bili su, na primjer, programi Ministarstva vanjskih poslova i europskih integracija pod nazi-

³ Pod nazivom *ReSPA Plan of Activities for 2006–2007 – Comments and Proposals*.

vom ABC Europske unije;⁴ program: Dubrovačka diplomatska ljetna škola 2007.; programi namijenjeni lokalnoj samoupravi razvijeni u suradnji s Projektom reforme lokalne samouprave USAID-a i Urban instituta; osam jednodjernih odnosno dvotjednih programa i jedan studijski program Nacionalne udruge za razvoj civilnog društva; tri programa Pravnog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu (projekt suradnje na izradi regionalne procjene potreba izobrazbe; održavanje kraćih i dužih seminara o modernizaciji i europeizaciji javne uprave te organizacija jednogodišnjeg specijalističkog poslijediplomskog studija javne uprave).

Uz taj materijal, ReSPI je dostavljena i detaljna analiza potreba za izobrazbom koja je sredinom 2003. izrađena suradnjom hrvatskih i stranih stručnjaka u okviru CARDS 2001 PAR projekta. Istovremeno, Hrvatska je ponudila ReSPI i korištenje prostora i opreme Centra za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika za održavanje aktivnosti ReSPE u razdoblju 2007.–2008. bez naknade. Prijedloge hrvatske strane Tajništvo nije prihvatilo (osim Dubrovačke diplomatske ljetne škole 2007.), pa ih stoga i nije stavilo na dnevni red Upravnog odbora kako bi se o njima mogli izjasniti predstavnici svih zemalja članica.

U toj okolnosti sublimirana je najveća poteškoća koja se pojavila u radu ReSPE u njezinoj prvoj fazi razvoja – Tajništvo je djelovalo prvenstveno po nalogu EK, isključivog financijera i predsjedavajućeg ReSPOM, provodeći uglavnom njezine interese, manje vodeći računa o stvarnim potrebama zemalja članica, a njihov odnos nije uvijek bio potpuno transparentan. Članovima Upravnog odbora često nije bilo jasno odakle se pojedini prijedlog pojavio na dnevnom redu sastanka Upravnog odbora odnosno nije bila jasna njegova pozadina. To je svakako i jedna od temeljnih zamjerki djelovanja ReSPE u toj fazi razvoja.

Tome je svakako znatno pridonosila i nemogućnost artikulacije potreba za izobrazbom većina zemalja članica ReSPE. Međutim, umjesto da Tajništvo odnosno EK poslušaju prijedloge većine članova Upravnog odbora koji su od prvih sastanaka predlagali izradu jedinstvene metodologije procjene potrebe izobrazbe u svim zemljama članicama ReSPE kao temelja za utvrđivanje potreba, vjerojatno zbog visokih troškova i procjene da bi zbog dužeg vremena izrade to odgodilo provedbu prvih aktivnosti ReSPE (a time eventualno stvorilo dojam da se na projektu ništa ne događa te usporilo trošenje raspoloživih, ali vremenski ograničenih sredstava), takva od-

⁴ Razvijen tijekom 2001. u okviru pomoći vlada Kraljevine Danske i Velike Britanije, u Hrvatskoj se provodi od 2002.

luka nije donesena odmah u prvoj godini rada, već tek nakon što su na tu poteškoću upozorili predstavnici škola i instituta za javnu upravu zemalja članica EU pozvani na sastanak Upravnog odbora u travnju 2007. Svrha tog sastanka bila je omogućiti predstavljanje tih škola i instituta kako bi se razmotrila mogućnost njihova angažmana na provedbi izobrazbe u okviru ReSPE. Naravno, velik broj predstavnika tih škola i instituta zatražio je od ReSPE informacije o procjeni potreba izobrazbe koja bi se trebala provoditi u okviru ReSPE, ali takve procjene nije bilo, tako da ni taj sastanak nije u potpunosti dao očekivane rezultate.

Treba istaknuti još jednu okolnost zbog koje je dolazilo do poteškoća u provedbi ne samo tog nego i nekih drugih projekata EK. Naime, EK je, kao i u slučaju ReSPE, bez dobre pripreme korisnika projekta osiguravao relativno visoke iznose pomoći za provedbu aktivnosti za koje korisnici nisu bili na odgovarajući način pripremljeni. To je stoga dovelo do situacije u kojoj s jedne strane EK mora u relativno kratkom vremenu (dvije i pol godine u ovom slučaju) potrošiti relativno velik iznos planiranih sredstava, a apsorpcijska sposobnost korisnika za korištenje tih sredstava nije bila dovoljna, pa je to, naravno, rezultiralo povremenim neslaganjem i nezadovoljstvom svih uključenih strana prilikom odlučivanja o radu ReSPE.

Međutim, zemlje članice nisu se usudile, ni u ovom, a ni u nekim kasnijim slučajevima u kojima se nisu u cijelosti slagale sa stajalištima Tajništva/EK, ozbiljno prigovarati, budući da je u toj fazi EK u cijelosti snosio sve troškove djelovanja ReSPE.

Bez obzira na to, ipak svakako treba posebno istaknuti da je Tajništvo sve zadaće, neovisno o tome jesu li postavljene od EK ili dogovorene na sastancima Upravnog odbora, obavljalo iznimno dobro i pravovremeno, tako da su zahvaljujući njemu sve planirane aktivnosti provedene na vrijeme, a zemlje članice ReSPE uvijek su u tom segmentu poslovanja imale na raspolaganju pravodobne informacije.

Na drugom sastanku Upravnog odbora u Skopju, na dnevnom redu Upravnog odbora našle su se vrlo važne teme za buduće djelovanje ReSPE. Tom prigodom donesene su odluke o prihvatanju Poslovnika o radu ReSPE za razdoblje 2007.–2008. te o engleskom jeziku, na prijedlog predsjedavajućeg (predstavnik EK), kao radnom jeziku ReSPE. Istovremeno, nakon rasprave o prijedlogu programa rada ReSPE u 2007. koji je izradilo Tajništvo, zatraženo je od Tajništva da do sljedećeg sastanka Upravnog odbora određenog za siječanj 2007. pripremi konačan Program rada za 2007., u kojem bi, pored aktivnosti izobrazbe (planirano dva do pet tečajeva, godišnja konferencija i prvi sastanak voditelja škola javne uprave u regiji),

prednost trebale imati: organizacija kvalitetne pripreme svih materijala za sastanke Upravnog odbora; pokretanje i održavanje web stranice; priprema opisa poslova i načina ocjenjivanja kvalifikacija kandidata za predviđena radna mjesta u Tajništvu (s detaljnim obrazloženjem prednosti i nedostataka dviju opcija – tzv. opcije A, prema kojoj bi se tri zaposlena u Tajništvu izabrala između stručnjaka koji dolaze iz zemalja regije te bi oni dvije godine radili u sjedištu u Parizu, te tzv. opcije B, prema kojoj bi se izabrao po jedan suradnik iz svake zemlje članice Protokola u suradnji, ali bi oni surađivali s Tajništvom iz zemalja koje su ih izabrale). Predsjedavajući Upravnog odbora pozvao je sve članove Upravnog odbora da Tajništvu upute svoje prijedloge tema i mjesta održavanja predviđenih aktivnosti.

1.2. Aktivnosti ReSPE 2006.

1.2.1. Programi izobrazbe

Prva aktivnost ReSPE bila je organizacija Prve godišnje konferencije na temu *Upravljanje procesom donošenja propisa na Balkanu (Regulatory management in the Balkans)* u Skopju 21. i 22. studenoga, u suradnji s Europskom grupom za javnu upravu (EGPA, European Group of Public Administration) Međunarodnog instituta upravnih znanosti (IIAS, International Institute of Administrative Science). Glavni cilj Konferencije bio je većem broju iskusnijih službenika iz regije pokazati važnost dobro uređenog postupka donošenja propisa za ostvarenje načela dobre vladavine (*good governance*), predstaviti temeljna načela dobro uređenog postupka donošenja propisa te upozoriti na nužnost stručnog osposobljavanja i usavršavanja službenika u tom području. Prezentaciju teme *Procjena utjecaja propisa i usklađivanje zakonodavstva Republike Hrvatske* održala je Tamara Obradović Mazal, pomoćnica ministrice u Ministarstvu vanjskih poslova i europskih integracija, a pored nje na Konferenciji su bila još tri hrvatska predstavnika.

2. Stvaranje okvira djelovanja ReSPE i početak ozbiljnije provedbe aktivnosti 2007.

Drugu godinu rada ReSPE obilježila je, prije svega, organizacija i provedba mnogobrojnih aktivnosti izobrazbe, a zatim i početne pripreme za ulazak u drugu fazu razvoja, koja treba početi 1. siječnja 2009.

2.1. Sastanci i odluke Upravnog odbora ReSPE 2007.

Upravni odbor sastao se 2007. tri puta. Najvažnija odluka donesena na trećem sastanku Upravnog odbora održanom u Podgorici 31. siječnja 2007. bila je donošenje Programa aktivnosti u 2007. godini. Pored toga, donesena je odluka o izboru po jednog suradnika iz svake članice ReSPE koji će pomagati Tajništvu (tzv. opcija B), izdan je nalog Tajništvu da za sljedeći sastanak Upravnog odbora organizira predstavljanje nacionalnih škola i instituta javne uprave koji djeluju u EU, a zainteresirani su za buduću suradnju s ReSPOM, te je objavljena informacija o pokretanju web stranice.

Za Program aktivnosti u 2007. godini potrebno je posebno istaknuti da je Upravni odbor prihvatio hrvatski prijedlog suorganizacije Dubrovačke diplomatske ljetne škole 2007. (DDSS 2007). Taj je program sve do danas ostao jedina aktivnost koja je izvorno osmišljena i potječe iz jedne od članica ReSPE, dok su svi ostali programi razvijeni u zemljama članicama EU. Unatoč zadovoljstvu koje proizlazi iz te okolnosti, prilično je bilo razočaravajuće što nijedan drugi hrvatski prijedlog nije barem stavljen na raspravu Upravnog odbora ReSPE.

Četvrti sastanak Upravnog odbora ReSPE održan je u Bruxellesu 25. i 26. travnja 2007. Sukladno zahtjevu Upravnog odbora, prvog dana sastanka predstavnici nacionalnih škola i instituta za javnu upravu Francuske, Rumunjske, Portugala i Grčke prezentirali su svoje sustave izobrazbe i predložili konkretne programe suradnje s ReSPOM, dok su u daljnjoj raspravi i predstavnici Velike Britanije, Slovenije i Italije također upozorili na mogućnosti suradnje s ReSPOM.

Pored predstavnika zemalja članica EU, Tajništvo je pozvalo i predstavnike triju istaknutih institucija koje se bave izobrazbom – College of Europe (Brugge), Europäische Rechtsakademie (ERA, Trier) i International Training Centre of the International Labour Organization (ITC-ILO, Torino) da tijekom drugog dana sastanka predstave svoj rad i predlože potencijalne oblike multilateralne suradnje.

Budući da su samo tri članice ReSPE (Hrvatska, Makedonija i Albanija) imale preduvjete da na sastanku predstave svoje nacionalne potrebe za izobrazbom, to nije bilo dovoljno da predstavnici škola i instituta za javnu upravu zemalja članica EU koji su bili nazočni sastanku dobiju sveobuhvatnu sliku potreba ReSPE. Naime, u tom je trenutku postalo jasno da se između nacionalnih potreba za izobrazbom i regionalnih potreba za izobrazbom ne može staviti znak jednakosti te da je nužno na temelju nacional-

nih procjena potreba za izobrazbom izraditi sveobuhvatnu analizu koja će dati odgovor na pitanje koje će programe izobrazbe organizirati ReSPA i na taj način postići dva učinka: a) rasteretiti nacionalne škole i institute za javnu upravu odnosno b) uvesti sasvim nove programe izobrazbe koje pojedine zemlje ReSPE još nisu kadre bilo prepoznati bilo samostalno organizirati. Iz tih razloga ni Upravni odbor ni Tajništvo nisu imali odgovore na pitanja predstavnika nazočnih na sastanku u Bruxellesu koji programi izobrazbe, teme odnosno vrste programa izobrazbe ReSPI uopće trebaju kako bi sukladno tome mogli pripremiti odgovarajuće ponude za suradnju.

Najvažnije odluke koje su donesene na četvrtom sastanku Upravnog odbora u Bruxellesu bile su: poziv Tajništvu na produbljivanje i širenje suradnje s drugim obrazovnim institucijama koje imaju isti cilj kao ReSPA te izrada procjene potreba za izobrazbom koja će poslužiti kao temelj za izradu programa aktivnosti u 2008. godini i polazna točka na temelju koje će ReSPA moći zatražiti potporu od škola i instituta za javnu upravu zemalja članica EU. Nadalje, donesena je odluka da članovi Upravnog odbora ReSPE budu nazočni pojedinim konferencijama i simpozijima radi daljnje institucionalne promidžbe ReSPE te njezina postupnog priključivanja postojećim mrežama koje se bave javnom upravom; dopunjen je i godišnji plan aktivnosti, a prihvaćen je prijedlog albanske vlade za organizaciju Druge godišnje konferencije ReSPE u listopadu 2007. na temu *Kako provoditi strategije (Making Strategies Work)*.

Peti sastanak Upravnog odbora ReSPE održan je 7. studenoga u Prištini. Tom prigodom raspravljalo se o aktivnostima ReSPE provedenima u 2007., o nacrtu plana aktivnosti u 2008. godini te budućoj institucionalizaciji ReSPE odnosno njezinu sjedištu u drugoj fazi razvoja. Zanimljivo je spomenuti da na tom sastanku nije bilo predstavnika Srbije, koja je za zastupanje svojih interesa ovlastila predstavnike Crne Gore. Razlog tome bila je preporuka srpske Vlade da se ne putuje na Kosovo zbog sigurnosnih razloga, jer se u to vrijeme očekivala odluka Kosova o proglašenju samostalnosti.

Članovi Upravnog odbora istaknuli su zadovoljstvo aktivnostima organiziranim i provedenim 2007. te pohvalili Tajništvo za dobru organizaciju svih planiranih aktivnosti. Tijekom rasprave, kao najveći problem istaknut je izbor polaznika te nepoštovanje zadanih rokova za njihovu prijavu. Izbor polaznika bio je problem za sve članice ReSPE, prije svega zbog nepoznavanja stranog jezika (sve aktivnosti ReSPE odvijaju se na engleskom jeziku bez prevoditelja, pa je u većini stranaka ReSPE bilo gotovo nemoguće naći polaznika koji zadovoljava kriterije sudjelovanja na pojedinim aktivnostima). Iz tog razloga donesen je zaključak da će 2008. za dio ak-

tivnosti biti osigurano prevođenje (što je dodatno poskupjelo programe izobrazbe).

Na sastanku u Prištini predstavnici EK najavili su da će EK u studenome pozvati sve zemlje članice ReSPE da, ako su za to zainteresirane, najkasnije do kraja godine istaknu svoju kandidaturu za sjedište ReSPE. To je kasnije EK i učinio, a krajnji rok za podnošenje kandidatura bio je 7. siječnja 2008. S obzirom na održavanje parlamentarnih izbora na Kosovu (17. studenoga) i u Hrvatskoj (25. studenoga), njihovi predstavnici u Upravnom odboru odmah su zatražili produženje roka za podnošenje kandidature barem za jedan do dva mjeseca budući da je bilo izvjesno da do konstituiranja novog parlamenta i formiranja nove vlade neće biti moguće službeno podnijeti kandidaturu. Posebno se u tom zahtjevu isticala Hrvatska, navodeći da postoji poseban interes za sjedište ReSPE koji je već prije službeno iskazan u dva navrata. Međutim, EK nije uvažio zahtjev i argumente Hrvatske i Kosova, navodeći kao razlog nemogućnost produženja roka koji ima EK za pripremu projekta daljnjeg financiranja ReSPE u drugoj fazi razvoja te da je nužno do kraja siječnja 2008. donijeti odluku o budućem sjedištu ReSPE kao preduvjetu za odobravanje novog projekta i nastavka financiranja ReSPE, jer je planom njezina ustrojavanja predviđeno da će od početka 2009. ReSPA biti potpuno razvijena institucija namijenjena stručnom usavršavanju službenika, s pravnom osobnošću i vlastitim prostorom. Naravno, kao što je i bilo najavljeno, Hrvatska i Kosovo nisu mogli pripremiti i uložiti službenu kandidaturu za sjedište ReSPE tako da su ostale jedine koje do krajnjeg predviđenog roka to nisu učinile.

2.2. Aktivnosti ReSPE 2007.

2.2.1. Programi izobrazbe

U 2007. godini organizirano je i provedeno ukupno 11 programa izobrazbe – osam tečajeva, jedna konferencija, jedan studijski posjet i jedan sastanak, dok dva tečaja planirana Planom aktivnosti za 2007. nisu provedena – *Etika javnih službenika (Public Servants Ethic Resource)* (odustalo se u cijelosti zbog poteškoća u realizaciji vezanih uz promjenu nositelja autorskih prava) i program u Caserti talijanske Visoke škole za javnu upravu (SSPA; Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione) *Europski javni službenik (The European Civil Servant)* (provedba odgođena za 2008. na zahtjev organizatora).

Provedeni programi izobrazbe bili su: dvodnevni tečaj instruktora organizirani u suradnji s EIPOM o *Pregovaranju u Europskoj uniji: sredstva i meto-*

de (Negotiations in the EU: Tools and Methods) (održani 30.–31. svibnja u Skopju, 4.–5. srpnja u Podgorici, 24.–25. listopada u Prištini i 5.–6. prosinca u Beogradu); Dubrovačka diplomatska ljetna škola 2007. na temu *Gospodarska diplomacija u jugoistočnoj Europi – utjecaj pregovora s EU*, organizirana u suradnji s Ministarstvom vanjskih poslova i bilateralne pomoći RH u razdoblju 2005.–2007. (Dubrovnik, 2.–12. lipnja); Prvi sastanak čelnika škola i instituta za javnu upravu (Ljubljana, 14. lipnja); petodnevni studijski posjet Grčkom nacionalnom centru za javnu upravu i lokalnu samoupravu (EKKDA) *Upravljanje programima izobrazbe* (Atena, 3.–7. rujna); četverodnevni tečaj u suradnji s Mrežom škola i instituta za javnu upravu u srednjoj i istočnoj Europi (NISPAcee, Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe) *Kako postati bolji policy savjetnik (How to be a Better Policy Advisor)* (Sarajevo, 11.–14. rujna); Druga godišnja konferencija na temu *Kako provoditi strategije* u suradnji s albanskim Institutom za stručno usavršavanje u javnoj upravi i Ministarstvom unutarnjih poslova (Drač, Albanija, 3.–4. listopada); petodnevni tečaj u suradnji s francuskom Nacionalnom školom za javnu upravu (ENA, Ecole nationale d'administration) *Upravljanje javnim rashodima (Public Expenditure Management)* (Pariz, 15.–19. listopada) i petodnevna radionica *Javne nabave* u suradnji s Međunarodnim obrazovnim centrom Međunarodne organizacije rada (ITC ILO, International Training Centre, International Labour Organization) (Torino, 19.–23. studenoga).

Prosječno trajanje tečajeva iznosilo je 3,36 dana (najduži je bio Dubrovačka diplomatska ljetna škola 2007. – devet dana), a aktivnosti je ukupno pohađalo 205 različitih polaznika (od toga 36 iz Hrvatske). Ukupni troškovi tečajeva 2007., koji obuhvaćaju naknade isplaćene centrima za podučavanje u kojima su održavane pojedine aktivnosti, dnevnice i troškove prijevoza polaznika, iznosili su ukupno 520.363 eura. Kada taj iznos stavimo u omjer s brojem polaznika, proizlazi da je prosječni trošak jednog tečaja po polazniku iznosio 2.538 eura, odnosno 721 euro po polazniku po danu tečaja. Ako se iz ukupnog troška polaznika po danu tečaja isključe dnevnice i troškovi prijevoza, prosječan iznos troškova po polazniku po danu tečaja bio je 213 eura.

2.2.2. Ostale aktivnosti

Predstavnici ReSPE sudjelovali su, s ciljem njezina umrežavanja sa sličnim institucijama i organizacijama te promoviranja njezinih aktivnosti, u aktivnostima tih institucija i organizacija – na NISPAcee godišnjoj konferenciji (Kijev, Ukrajina, svibanj); na Konferenciji Nacionalne škole političkih studija i javne uprave *Utjecaj europeizacije na javnu upravu* (Bukurešt, Rumunj-

ska, svibanj); na XIX. međunarodnoj konferenciji o usavršavanju i razvoju viših državnih službenika (Talin, Estonija, lipanj); na Međunarodnom kongresu upravnih znanosti (Abu Dhabi, srpanj) i na Godišnjoj konferenciji EGPE (Madrid, rujan).

Prema odluci Upravnog odbora donesenoj na 4. sjednici u Bruxellesu, Tajništvo je, na temelju priloga prikupljenih od zemalja članica, sastavilo izvješće o regionalnim potrebama za izobrazbom, koje je bilo polazna osnova za izradu Programa aktivnosti u 2008. godini.

Tijekom godine pokrenuta je web stranica u suradnji s OECD-ovim informatičkim odjelom, a stranica je u lipnju premještena na poseban server kad je i dobila vlastiti dizajn i funkcionalnost (www.respaweb.eu).

Uz pomoć suradnika iz svake zemlja članice ReSPE u rujnu je izrađen prvi broj *Newsletter*, koji je na web stranici ReSPE objavljen 15. listopada. Do kraja godine obavljen je veći dio posla na drugom broju, koji je objavljen početkom 2008.

3. Nastavak provedbe aktivnosti 2008. i pripreme za prijelaz u drugu fazu razvoja

Treću godinu rada ReSPE obilježila je već uhodana organizacija i provedba aktivnosti izobrazbe, uz istovremeno poduzimanje ozbiljnih priprema za ulazak u drugu fazu razvoja s 1. siječnja 2009.

U smislu daljnje institucionalizacije, najznačajniji događaj 2008. bio je potpisivanje Pisma namjere svih zemalja članica ReSPE 12. lipnja u dvorcu Jable kraj Ljubljane, za vrijeme slovenskog predsjedništva EU, kojim su izrazile namjeru zaključivanja međunarodnog sporazuma o osnivanju regionalne škole za javnu upravu do kraja 2008. To pismo namjere ubrzalo je sve pripreme za ispunjavanje preduvjeta bez kojih ne bi bilo moguće prijeći u drugu fazu razvoja (izrada nacрта međunarodnog ugovora i njegovo prihvaćanje odnosno potpisivanje od svih članica ReSPE, zaključenje Sporazuma o sjedištu s Vladom Crne Gore, jamstvo Vladi Crne Gore da uložena sredstva u izgradnju zgrade za sjedište ReSPE i hotela za polaznike neće biti uzaludni dr.).

3.1. Sastanci Upravnog odbora održani 2008.

Sukladno Planu aktivnosti u 2008. godini, predviđeno je održavanje četiriju sastanaka Upravnog odbora. Prvi sastanak (šesti od osnivanja ReSPE)

održan je u Parizu 30.–31. siječnja 2008. Trajao je dva dana zbog opsežnog dnevnog reda na kojem je tijekom prvog dana bilo više uobičajenih tema (izvješća o aktivnostima u 2007. godini, donošenje plana aktivnosti za 2008.), dok je cijeli drugi dan bio posvećen donošenju odluke o budućem sjedištu ReSPE.

Za donošenje odluke o budućem sjedištu treba reći da je do 7. siječnja 2008., posljednjeg dana roka za podnošenje ponuda, pet (od ukupno sedam) članica ReSPE podnijelo svoje kandidature – Albanija (Tirana), Bosna i Hercegovina (Sarajevo), Crna Gora (Danilovgrad), Makedonija (Ohrid) i Srbija (Beograd). Kandidature, kao što je bilo i najavljeno, nisu podnijele Hrvatska i Kosovo. Stručno četveročlano povjerenstvo koje je izabralo Tajništvo ReSPE, uz sudjelovanje predstavnika EK u svojstvu promatrača, izradilo je rang-listu prijedloga, s koje su na glasovanje stavljene tri kandidature koje su dobile najviše bodova – Beograd, Danilovgrad i Ohrid. Bodovani su sljedeći elementi ponude: prometna povezanost, kvaliteta prostora predviđenog za školu, kvaliteta prostora predviđenog za smještaj te kvaliteta ponuđenog sporazuma o sjedištu (*Host Agreement*).

Proces donošenja odluke počeo je prezentacijama kandidatura, tijekom koje je izneseno dosta novih detalja u odnosu na pisane prijedloge, a nakon svake prezentacije članovi Upravnog odbora mogli su postavljati pitanja. Zanimljivo je spomenuti da je predsjedavajući sastankom objavio da se neće koristiti svojim pravom glasovanja, već će samo voditi sastanak, ističući time želju da se osigura neutralnost EK u procesu donošenja odluke o budućem sjedištu ReSPE. Nakon dva kruga glasovanja za sjedište ReSPE konsenzusom je izabran Danilovgrad u Crnoj Gori.

Na izbor Danilovgrada utjecalo je nekoliko čimbenika koji su odnijeli prevagu u glasovanju – loša politička slika Srbije (osobito s obzirom na situaciju na Kosovu), loša prometna povezanost Ohrida (velika udaljenost od međunarodne zračne luke u Skopju) te komparativne prednosti Crne Gore i Danilovgrada kao što su: dobra prometna povezanost i blizina međunarodne zračne luke (Podgorica, oko 25 kilometara), slobodan ulazak (bez viza) u Crnu Goru državljanima svih članica ReSPE te spremnost crnogorske Vlade da uloži pet milijuna eura u renoviranje objekta za sjedište te izgradnju hotela za smještaj polaznika programa izobrazbe, budući da je predviđeno da će ReSPA biti prva međunarodna organizacija sa sjedištem u Crnoj Gori.

Unatoč tome što se odluka o lokaciji budućeg sjedišta ReSPE može smatrati napretkom i uspjehom u nastojanjima uspostave te škole (što je omogućilo i nastavak financiranja od EK), treba istaknuti da je EK ipak

prerano iznudio donošenje ove odluke, ne ostavivši dovoljno vremena ni strankama ReSPE za pripremu kvalitetnih prijedloga ni Upravnom odboru za potrebno detaljno razmatranje svih aspekata istaknutih kandidatura (osobito financijskih, koje su bile samo općenite i nedovoljno precizno definirane).

Naime, za kvalitetne temelje buduće institucije nisu napravljena dva ključna koraka – nije napravljena odgovarajuća procjena troškova ReSPE (prostor, tajništvo, aktivnosti i dr.) niti je EK dopustio (unatoč pojedinim inicijativama članova Upravnog odbora na dotadašnjim sastancima) raspravu o određivanju omjera u kojima bi stranke ReSPE participirale u ukupnim troškovima poslovanja ReSPE (kriteriji za određivanje omjera – po broju stanovnika, bruto društvenom proizvodu, broju polaznika ili sl.). S obzirom na to, tijekom cijele 2008. vodili su se zahtjevni pregovori o utvrđivanju kriterija participiranja svake pojedine članice ReSPE u njezinu proračunu, o iznosu godišnje participacije i sl.

Najvažnije teme o kojima se raspravljalo na 7. sastanku Upravnog odbora ReSPE održanom 23.–24. travnja 2008. u Maastrichtu, Nizozemska, u prostorijama Europskog instituta za javnu upravu, bile su: izvješće Crne Gore o tijeku aktivnosti vezanih uz buduće sjedište ReSPE u Danilovgradu (izračun troškova, planirani početak građevinskih radova i sl.); prezentacija potreba za izobrazbom predstavnika članica ReSPE kako bi Tajništvo na temelju tih iskazanih potreba moglo poduzeti odgovarajuće pripreme potrebne za izradu plana rada ReSPE u 2009. godini te predstavljanje programa škola i instituta za javnu upravu zemalja članica EU. Pored toga predstavljen je tekst prvog nacrtu prijedloga budućeg međunarodnog ugovora o osnivanju ReSPE i plan aktivnosti za njegovo zaključenje.

Tijekom sastanka predstavljene su sljedeće škole i instituti za javnu upravu i njihovi programi: EIPA iz Maastrichta; njemačka Federalna akademija za javnu upravu (ponuđeni su seminari za potrebe ReSPE kao npr. izrada projektnih prijedloga i provedba projekata te izrada nacrtu propisa); britanska Nacionalna škola za upravu te slovenski Centar za europsku perspektivu. Sastanku su bili nazočni i predstavnici drugih nacionalnih škola za javnu upravu kao npr. austrijske Diplomatske akademije, nizozemskog RIO International, francuskog Ministarstva uprave te ENE. Nakon uvodnog predstavljanja uslijedila je rasprava o potencijalnim oblicima suradnje, a sastanak je zaključen dogovorom da će sve zainteresirane zemlje članice EU Tajništvu naknadno dostaviti pisane prijedloge moguće suradnje.

Osmi sastanak Upravnog odbora održan je 26.–27. svibnja u Podgorici. Cilj toga sastanka bio je prvenstveno rješavanje otvorenih pitanja vezanih

za daljnju institucionalizaciju ReSPE. Prije svega, članovi Upravnog odbora imali su prigodu obići Danilovgrad i vidjeti kako teku građevinski radovi na mjestu budućeg sjedišta ReSPE. Pored toga, crnogorski predstavnici predložili su planove za nastavak radova i izrazili uvjerenost u dovršetak svih građevinskih radova do kraja 2008. kako bi moglo uslijediti opremanje objekata početkom 2009.

Na tom sastanku sastavljen je prvi radni nacrt budućeg ugovora o osnivanju ReSPE, a postignut je dogovor o tome da će kao temelj za pravnu osobnost ReSPE poslužiti novi međunarodni ugovor o osnivanju ReSPE te o temeljnim načelima i dijelovima teksta tog ugovora koji su se odnosili na ciljeve, aktivnosti, članove, promatrače i tijela ReSPE. Međutim, s obzirom na okolnost da članovi upravnog odbora nisu stručnjaci za takvu vrstu posla, pojedina pitanja iz nacrta ugovora ostala su neriješena. To se prvenstveno odnosilo na odluke ReSPE, privilegije i imunitete zaposlenih te proračun.

Tajništvo je, u suradnji s Crnom Gorom, pripremlilo detaljnu kalkulaciju troškova ReSPE u drugoj fazi razvoja koju, međutim, članovi Upravnog odbora nisu prihvatili, budući da im se iznos potreban za djelovanje 2009. i 2010. činio previsok, osobito troškovi smještaja polaznika. S obzirom na to predsjedavajući je pozvao Tajništvo da, zajedno s crnogorskom stranom, obavi posljednje provjere svih podataka na kojima je kalkulacija utemeljena i podnese konačnu verziju troškovnika.

Jedina odluka koju je Upravni odbor donio na tom sastanku o financiranju ReSPE bila je da će sve članice u jednakim omjerima sudjelovati u podmirivanju njezinih temeljnih troškova poslovanja (*core budget*), koji ne obuhvaćaju troškove provedbe samih aktivnosti izobrazbe, budući da je već prije najavljeno da će te troškove u 2009. godini podmirivati EK (dva milijuna eura).

Kako na sastancima Upravnog odbora nisu bili ispunjeni svi potrebni uvjeti za izradu konačnog, svim strankama prihvatljivog nacrta međunarodnog ugovora, organizirana su dodatna dva sastanka na kojima su sudjelovali pravni (Pariz, 28.–29. srpnja) odnosno financijski stručnjaci (Podgorica, 11.–12. rujna) svih članica ReSPE. Uz pomoć stručnjaka OECD-a i EK, uspješno su riješena gotovo sva otvorena pitanja te je finaliziran nacrt teksta ugovora potreban za pokretanje postupka njegova sklapanja u svakoj pojedinoj zemlji članici ReSPE, sukladno propisima koji uređuju postupak sklapanja međunarodnih ugovora.

Dugotrajnija rasprava vodila se na sastanku u Podgorici 11. i 12. rujna o financijskim aspektima budućeg poslovanja ReSPE. Jedino pitanje koje je

još ostalo otvoreno je pitanje hoće li u projektu sudjelovati Makedonija, predstavnici koje su tijekom sastanka izrazili nemogućnost podmirenja troškova godišnje participacije u iznosu koji su prihvatile sve ostale članice uz obrazloženje da je dogovoreni iznos viši od iznosa koji je odobrila njihova Vlada. Ostaje vidjeti hoće li makedonska Vlada odobriti dodatna sredstva za podmirenje godišnjeg udjela u proračunu ReSPE ili će se povući iz projekta te će u ReSPI ostati samo šest zemalja članica, koje će morati solidarno pokriti trošak njezina poslovanja.

Do kraja godine predviđeno je održavanje još jednog sastanka Upravnog odbora u Sarajevu, u mjesecu studenom, na kojem će Tajništvo predstaviti Nacrt programa rada u 2009. godini te dati pregled tijeka procesa institucionalizacije ReSPE s prijedlozima za njezino daljnje djelovanje.

3.2. Aktivnosti ReSPE 2008.

3.2.1. Programi izobrazbe

U prvoj polovini 2008. provedeni su sljedeći programi izobrazbe: četverodnevni tečaj u Centru za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika u Zagrebu *Kako postati bolji policy savjetnik* u suradnji s NISPAce (26.–29. veljače); *The European Civil Servant* u Caserti talijanske Visoke škole za javnu upravu (uvodni e-learning modul u veljači i program usavršavanja u učionici, 7.–11. ožujka); četverodnevni studijski posjet Grčkom nacionalnom centru za javnu upravu i lokalnu samoupravu *Upravljanje programima izobrazbe* (Atena, 17.–20. lipnja); trodnevna Ljetna škola o Europskoj uniji (College of Europe, Bruges, Belgija, lipanj–srpanj); Drugi sastanak čelnika škola i instituta za javnu upravu na temu *Tehnike i vještine provedbe procjene potreba za izobrazbom* (Tirana, Albanija, 10. srpnja).

Do kraja 2008., sukladno godišnjem Planu rada ReSPE, predviđena je provedba sljedećih programa: Treća godišnja konferencija u Beogradu *Upravljanje zakonodavstvom* (23.–24. rujna); petodnevni seminar *Upravljanje javnim rashodima* u suradnji s Centrom za razvoj financija iz Ljubljane (Ljubljana, listopad) te desetodnevni tečaj *Izrada pravnih propisa (Legal Drafting)* (Bonn i Berlin, listopad i studeni).

3.2.2. Ostale aktivnosti

Od ostalih aktivnosti vrijedno je spomenuti da je Tajništvo ReSPE pokrenulo suradnju s mnogim institucijama za stručno usavršavanje, kao što su

na primjer EIPA, ILO-ITC, ENA, EKKDA, SSPA i CEF, a zatražilo je i primitak u članstvo Međunarodnog instituta za upravne znanosti (IIAS), Međunarodnog udruženja škola i instituta za javnu upravu (IASIA, International Association of Schools and Institutes for Administration), Europske grupe za javnu upravu (EGPA) i Mrežu instituta i škola za javnu upravu (NISPAcee), koji će biti moguć tek nakon što ReSPA bude osnovana kao međunarodna organizacija koja može samostalno raspolagati vlastitim sredstvima.

U veljači su se u Parizu sastali suradnici Tajništva iz zemalja članica ReSPE (14.–16. veljače) kako bi se iz prve ruke upoznali s radom Tajništva, zatim o tome koje su njihove konkretne zadaće u 2008. godini, a i bolje se međusobno upoznali s obzirom na potrebu razmjene informacija i česte bliske međusobne suradnje.

Tijekom godine suradnici Tajništva iz zemalja članica ReSPE pripremali su informacije koje su poslužile za mjesečno ažuriranje web stranice. Nastavljeno je izdavanje *Newsletter*, tako da su 2008. objavljena još dva broja. Do kraja godine preostalo je objaviti još dva broja, kako bi ta publikacija ReSPE uhvatila kvartalni ritam izlaženja.

Očekuje se da će još i prije kraja 2008. s Crnom Gorom biti potpisan Sporazum o sjedištu (*Host Country Agreement*), kojim će se urediti i status ReSPE u toj zemlji, kao i status djelatnika ReSPE (njihove eventualne povlastice i imuniteti), kao preduvjet za daljnji nesmetan rad.

III. Očekivanja od druge faze razvoja ReSPE (2009.–2012.)

Od 1. siječnja 2009. ReSPA će ući u drugu fazu razvoja koja bi trebala potrajati najmanje tri godine. Očekuje se da će za to vrijeme ReSPA prerasti u profesionalnu školu za javnu upravu koja će aktivno surađivati sa svim nacionalnim školama i institutima za javnu upravu i biti sposobna na temelju analize regionalnih potreba za izobrazbom osmišljavati, organizirati i provoditi odgovarajuće programe izobrazbe javnih (državnih) službenika zemalja u regiji.

Za to vrijeme ReSPA će imati pravnu osobnost i djelovati kao međunarodna organizacija. Od 1. svibnja 2009. tehničku će joj pomoć pružati Europski institut za javnu upravu (EIPA, European Institute of Public Administration) iz Maastrichta, koji će od kraja 2008. postupno od OECD-a preuzimati poslove Tajništva, sa zadaćom izbora i pripreme budućeg direktora i no-

vog osoblja ReSPE za samostalno obavljanje predviđenih poslova. Predstavници Europske komisija najavili su veliku vjerojatnost da će Europska unija i nakon 2009. nastaviti pomagati razvoj ReSPE u još nepoznatom iznosu.

IV. Zaključak

ReSPA djeluje kao regionalna mreža u području javne uprave sedam zemalja regije. Njezin razvitak u cijelosti je kompatibilan i komplementaran s nacionalnim razvojnim planovima tih zemalja koji se odnose na reformu javne uprave budući da ReSPA teži postati jezgrom buduće mreže postojećih nacionalnih škola i instituta za javnu upravu u regiji i preuzeti savjetodavnu ulogu u jačanju kapaciteta odnosno povećanju kvalitete nacionalnih javnih uprava zemalja članica.

Unatoč manjim lutanjima i problemima vezanim uz nastanak i početno djelovanje nove institucije, odlučnost EK i svih zemalja u regiji za daljnjim nastavkom razvoja ReSPE, ojačana pozitivnim ocjenama (osobito polaznika provedenih programa) djelovanja u prvoj fazi rada (2006.–2008.), pruža jamstvo da će se nastavkom i daljnjim unapređivanjem i širenjem njezina djelovanja uspješno ostvariti njezini početni ciljevi – unapređenje regionalne suradnje u području javne uprave uz jačanje upravnih kapaciteta potrebnih za provedbu europskog integracijskog procesa te razvoj ljudskih potencijala u skladu s načelima europskog upravnog prostora.

REGIONAL SCHOOL OF PUBLIC ADMINISTRATION (ReSPA): CREATION OF A NEW INTERNATIONAL ORGANISATION

Summary

The establishment of the Regional School of Public Administration (ReSPA) is one of the activities conducted within the framework initiative of the European Union, adopted at the meeting of the European Union and the Western Balkans countries in Thessaloniki in 2003. At the meeting, the EU extended its political and financial support to the efforts countries in the region were making in order to reinforce peace and stability, develop democracy, and to promote economic development. In the first phase (May 2006 – end of 2008), ReSPA functioned

as a network of institutions dealing with education and in-service training of public servants in order to strengthen regional cooperation in the field of public administration, including strengthening the administrative capacities necessary to conduct the European integration process and human resources development in accordance with the principles of the European Administrative Space. ReSPA's activities in this phase may be divided into two parts. Activities aimed at organisation and implementation of educational and in-service training programmes and other activities directly related to the realisation of ReSPA's aims, and activities aimed at making material, financial, organisational, and other preconditions for entering into the second phase at the beginning of 2009. During this phase, ReSPA should develop into an international organisation – a professional public administration school that should have an active cooperation with national public administration schools and should develop, organise, and conduct educational and in-service training programmes for civil servants based on the analysis of regional educational needs. From Croatian perspective, a more active participation in ReSPA's activities may be useful in the realisation of several national and international objectives. International exchange of experiences in the field of public administration could contribute to the strengthening of public administration experts' administrative skills, and consequently, of the whole Croatian public administration. Creating the quality educational and in-service training programmes (including academic programmes) and offering those to other users from the region, might additionally confirm Croatia's position of a regional leader in public administration. Considering the views of the European Commission on the importance of regional cooperation, Croatian readiness to engage into regional cooperation would additionally strengthen Croatia's positions in the EU accession process.

Key words: state administration, public administration, training, education, in-service training, administrative personnel, regional cooperation