

Dosezi i manjkavosti upravnih reformi u Sloveniji

Polonca Kovač

Upravne reforme vođene u Sloveniji u zadnjih 25 godina bile su, u strukturnom i komparativnom smislu, uspješne prvenstveno do prije nekoliko godina, i to na područjima bez dubokih interesnih konflikata. To osobito uključuje mjere s krovnim ciljem učinkovitosti javne uprave, na primjer pri poboljšanju odnosa s korisnicima, razvoju pristupa javnim informacijama i e-upravi, reorganizaciji državne uprave, menadžmentu kvalitete i snižavanju zajedničke javne potrošnje

Slovenija je država koju karakteriziraju samo dva milijuna stanovnika pretežno homogene strukture, položaj koji se mijenja iz jednog u drugi političko-geografski entitet, a posljedično i miješani kulturni utjecaji. Među njima su najvažniji austrijsko-habsburško i jugoslavensko nasljeđe. Upravo je za reformu javne uprave nužno naglasiti europeizaciju, kako u okviru zahtjeva Europske komisije prije pristupanja Uniji 2004. godine tako i putem stremjenja većoj učinkovitosti javne uprave i javnih sredstava u sklopu konvergentnog razvoja Europskog upravnog prostora (*European Administrative Space, EUP*) (Trondal i Peters, 2013: 295-307).

Upravne reforme vođene u Sloveniji u zadnjih 25 godina bile su, u strukturnom i komparativnom smislu, uspješne prvenstveno do prije nekoliko godina, i to na područjima bez dubokih interesnih konflikata. To osobito uključuje mjere s krovnim ciljem učinkovitosti javne uprave, na primjer pri poboljšanju odnosa s korisnicima, razvoju pristupa javnim informacijama i e-upravi, reorganizaciji državne uprave, menadžmentu kvalitete i snižavanju zajedničke javne potrošnje. Rezultati su se temeljili na samostalnosti Republike Slovenije 1991. godine, punopravnom članstvu u Vijeću Europe od 1994., članstvu u Europskoj uniji od svibnja 2004. te eurozoni od 2007. godine, a istovremeno su potonje i uzrokovali.

Pri tome javna uprava u Sloveniji u širem smislu uključuje oko 160 000 zaposlenih u državnoj upravi: 10 Vladinih ureda, 11 ministarstava i oko 40 ustanova u njihovu sastavu (npr. inspektorati), 58 lokalnih upravnih jedinica (općinskih uprava i različiti nositelji javnih ovlasti, npr. zdravstveni ili školski zavodi), a

također i različite javne agencije, npr. 16 državnih (Kovač, 2014). Tomu treba pridodati i koncesionare na području zdravstva, geodezije i slično.

Glavne strateške dokumente, a time i faze razvoja slovenske javne uprave predstavljaju:

- zakonodavne i druge mjere o uspostavi samostalne države između 1991. i 1995. godine, npr. o uspostavi carinske službe ili reformi lokalne samouprave (Pirnat, 1993)
- parlamentarna strategija za pridruživanje EU-u za razdoblje od 1996. do 1999. godine, pretežno realizirana pojedinačnim zakonodavnim i makroekonomskim projektima
- novo sistemsko zakonodavstvo (pošto su 2002. godine doneseni novi zakoni o državnoj upravi, javnim službenicima, plaćama u javnom sektoru, javnim agencijama, inspekcijskom nadzoru itd.), a istovremeno i dopune drugih krovnih zakona, npr. zakona o javnim financijama, lokalnoj samoupravi, informacijama od javnog značaja, općem upravnom postupku (Pirnat i dr, 2004)¹
- strategija o daljnjem razvoju slovenskog javnog sektora koju je donijela slovenska vlada za razdoblje od 2003. do 2005. godine, a koja se usredotočila na implementaciju ranije navedenih zakona i organizacijskih mjera koji se tiču e-uprave i razvoja kvalitete
- Vladina *Strategija razvoja Slovenije* za razdoblje od 2005. do 2013. koja je zbog smjene Vlade i gospodarske krize bila samo djelomično ostvarena
- izlazna strategija slovenske vlade za razdoblje od 2010. do 2013. s ciljem premošćivanja krize, koja se pretežno oslanja na promjene dvadeset sustavnih zakona
- donošenje strategije *Temelji daljnjeg razvoja, organizacije i pravnog uređenja javnog sektora* iz 2011. godine, koju je priredila tadašnja slovenska vlada i koja je predvidjela sustavnu reorganizaciju javne uprave u smjeru proliferacije agencija i delegiranja upravnih nadležnosti izvan državne uprave, ali se zbog novih izbora provela samo djelomično pojedinačnim organizacijskim mjerama
- Vladina *Strategija razvoja javne uprave* 2015. – 2020. i dvogodišnji akcijski plan, koji umjesto da obuhvaćaju cjelovit skup mjerodavnih reformnih područja obuhvaćaju samo nekoliko izabranih tema (npr. pravno određene korisnika, politika, inspekcije), te su dosada međusobno neusklađeni i neuravnoteženi, pa čak i s pomanjkanjem operativnih mjera i pokazatelja (vidjeti analizu u Aristovnik i dr, 2016).

Pored strategija i sustavnih zakona doneseni su i drugi dokumenti i mjere, npr. sustavni pravni, organizacijski i ekonomski koraci za uklanjanje administrativnih prepreka (OAO)² (Kovač i Virant, 2011: 247-265).

Analitički tako možemo prepoznati sljedeće faze upravnih reformi u Sloveniji, slično kao i u Hrvatskoj ili drugim postsocijalističkim državama (Koprić, 2012; Vintar i dr, 2013):

1. samostalnost od 1990. do 1994.
2. tranzicija i adaptacija od 1995. do 1997.
3. europeizacija od 1996. do 2004.
4. modernizacija od 2005.
5. racionalizacija od 2008.

Posljednje su se dvije faze ustalile te ih možemo združiti pod kapom konsolidacije.

Posebice glede europeizacije mogu naglasiti kako za većinu prioriternih područja upravnih reformi EU-a nije bila jedini poticatelj razvoja. Pored vanjskih poticaja u Sloveniji su već tada na obnovu javne uprave počeli utjecati očekivanja javnosti, potrebe gospodarstva i unutarnji zahtjevi za reformama. Zato neki programi i propisi ili nisu odraz neposrednog uključivanja Slovenije u EU (npr. to važi za područje dostupa informacijama od javnog značaja) ili su pak njihovi koncepti u slovenskom prostoru reformirani prije kasnije utvrđenih standarda EU-a i neovisno o njima (npr. regulacija općih upravnih ili poreznih postupaka).

Reforma slovenske javne uprave prvenstveno se ticala organizacijskih struktura i načina upravljanja resursima

Iz gore navedenih faza u upravnom razvoju možemo razaznati da se upravne reforme uklapaju u širu priču ponekad sa strategijama (npr. povezanima s EU-om i razvojem Slovenije), ponekad s dokumentima (strategije i zakoni na razini nositelja institucionalnog upravljanja) kojima mogu i ne moraju slijediti akcijske planove i evaluacije, a ponekad samo s *ad hoc* mjerama. Ipak, reforma javne uprave dominantno je projekt (samo) ministara/ministarstava za javnu upravu, što je u prvoj fazi značilo polet, a potom "inflaciju" područja. Novo Ministarstvo javne uprave bilo je osnovano 2004. godine iz rada Ministarstva unutarnjih poslova i iz nekih Vladinih službi te s mandatom da izvodi svoj program pod geslom "ljubazna i učinkovita uprava". Fokus je bio osobito na uklanjanju administrativnih prepreka i poboljšanju kvalitete regulacije, poboljšanju kvalitete upravnih usluga, e-upravi i reformi platnog sustava. Kasnije se preoblikovalo, npr. ujedinilo se s pravosuđem, a od 2004. godine opet djeluje kao autonomno, pri čemu se i danas najviše bavi upravljanjem platnog sustava i debirokrazacijom. *De facto* je u mnogočemu vodeću ulogu u upravnim reformama, uglavnom zbog smanjenja javnih sredstava i stoga prilično neoliberalnu, preuzelo Ministarstvo financija.

Analiza ključnih dosega i manjkavosti u slovenskim upravnim reformama

Mješavina prethodno spomenutih tradicija i utjecaja isprva je usmjeravala Sloveniju na dosljedan i cjelovit pristup upravnim reformama te na opipljive rezultate, iako očito pretežno legalističkog tipa. To nije iznenađujuće kada si predočimo činjenicu kako javna uprava djeluje kao monopolna djelatnost s ciljem zaštite javnog interesa. Stoga je za nju karakterističan visok stupanj regulacije čija je svrha izbjegavanje zlouporabe ovlasti. Prema tome, reforma uprave, u dijelu koji propisuje upravne ovlasti, funkcije i strukture, nužno je normativne prirode. To također znači ograničen opseg reformi, ako regulatorni

pristup nije nadograđen s drugima. Među najčešćim pritužbama o slovenskim reformama tako je definitivno (pre)velika usmjerenost reforme prema regulaciji, što samo po sebi donosi vrijednosni obrat.

Naravno da sustavni zakoni moraju biti jedno od oruđa upravnih reformi. Npr. *Zakon o državnoj upravi* iz 2002. godine u Sloveniji je, u skladu s praksom u državama članicama Europske unije, prenio velik dio ovlasti za uređivanje organizacije državne uprave s parlamenta na Vladu, čime je osigurao veću fleksibilnost političkog odlučivanja; modernizirao je sustav upravljanja u državnoj upravi jer je definirao granicu između političkih funkcija (ministra i državnog tajnika) te najviših službenih položaja; jasnije je uredio status i stručnu autonomiju ustanova u sastavu ministarstava. *Zakon o inspekcijskom nadzoru* osigurao je jedinstveni okvir za učinkovitiji i bolje koordiniran rad inspekcija, i to većim ovlastima, koordinacijom inspekcija, primjerenijim uređenjem osobitosti inspekcijskih poslova, prevencijom itd. *Zakon o javnim agencijama* sustavno je uredio javnu agenciju kao dotada neuređen statusni oblik osobe javnog prava koja provodi regulatorne, razvojne ili stručne poslove u javnom interesu, pri čemu se formiranje agencija odvija u resorima.

Zakon o javnim službenicima (ZJU), koji ima značaj jednog od najvažnijih "reformnih zakona" i temeljaca EUP-a (Meyer-Sahling, 2009; Trondal i Peters, 2013), u upotrebi je od 2003. te je donio reformu sustava planiranja ljudskih potencijala i zapošljavanja, decentralizaciju upravljanja ljudskim resursima, povećanje interne mobilnosti, objektivniji sustav odabira i nagrađivanja, horizontalno osposobljavanje putem Upravne akademije, mehanizme za postizanje veće fleksibilnosti i racionalizaciju poslovanja (rad na projektima, reorganizacija, preseljenje), ojačano socijalno partnerstvo i dr. Nadalje, u travnju 2003. godine osnovano je Vijeće dužnosnika s primarnim ciljem pružanja stručne selekcije najviših upravnih menadžera za koje zakon zahtijeva provedbu javnog natječaja (npr. glavni direktori i glavni tajnik u ministarstvu (Pirnat i dr, 2004: 416).³

Procesna razina nije nikada bila u prvom planu upravnih reformi u Sloveniji

Zakon o sustavu plaća u javnom sektoru, koji se primjenjuje tek od 2008. godine, dopunjujući ZJU, uspostavio je u cijelom javnom sektoru jedinstven sustav plaća kako bi se osigurala jednaka osnovna plaća za usporediva radna mjesta te transparentnost i usklađenost u pogledu javnih financija. U vezi s prethodno navedenim, treba naglasiti i razvoj strategija za borbu protiv korupcije te pripadajućih ustanova. Posljednja u nizu ustanovljena je u 2010. godini usvajanjem zakona kojim se regulira integritet i sprječavanje korupcije neovisnom državnim ustanovom, tj. antikorupcijskim povjerenstvom.

Reforma slovenske javne uprave prvenstveno se ticala organizacijskih struktura i načina upravljanja resursima. Među najuspješnija područja ubrajaju se upravljanje kvalitetom i e-uprava. U najčešće programe za razvoj kvalitete spadaju ISO standardi, broj 26 - lipanj 2016.

europski Zajednički ocjenjivački okvir za organizacije u javnom sektoru (*Common Assessment Framework, CAF*), godišnje ankete o zadovoljstvu korisnika itd., iz čega je vidljiv sustavni te za korisnike uvjerljiv napredak u odnosu, vremenu obrade itd. (Kustec i Kovač, 2011: 181). S obzirom na e-upravu, treba osobito naglasiti konkretne uspjehe kao što su informatizacija Vladinih sjednica, uspostava portala e-uprave s katalogom životnih situacija (set posebnih upravnih postupaka s informacijama, propisi i obrasci), informatizacija i integracija službenih evidencija, plaćanje pristojbi i troškova karticama i mobitelima itd. (Aristovnik i dr, 2016: 93, 111).

Procesna razina nije nikada bila u prvom planu upravnih reformi u Sloveniji (Kovač i Virant, 2011: 199), što odstupa od prioriteta EU-a (Hofmann i dr, 2014). Reforme su uvijek proizlazile iz promjene struktura umjesto procesa: promjene organizacije i funkcionalne raspodjele dužnosti. A upravni procesi (i njihova regulacija) ne bi se smjeli podcjenjivati kao ključni dio cjelovitog djelovanja i modernizacije javne uprave jer oni predstavljaju osnovni poslovni proces, tj. temeljnu funkciju javne uprave, a u znatnom dijelu također i izvršenje međunarodnih i ustavnih jamstava demokratske vlasti. Dopune *Zakona o upravnom postupku* (ZUP) iz 1999. godine zaista su vođene modernim razumijevanjem upravnog postupka kao prostora što skorijeg ostvarenja prava korisnika i javnog interesa. Primjerice, kako cjelovito riješiti upravnu provedbu ili odrediti smislenu uporabu i u izvršavanju poslova javnih službi izvan upravnih postupaka. Ipak, komparativno gledano, za današnje poimanje ovaj zakon ostaje previše formalan. Nadalje, takve su reforme kao sveobuhvatna javna politika (*sic*) premalo sustavne. Sadržajni je problem osobito mjestimična konceptualna neusklađenost ciljeva i pristupa pojedinačnih politika, tj. akata. Krovno je, s obzirom na uspješnost implementacije pojedinačnih područja reforme, razvoj tako prilično neujednačen (Kovač i Virant, 2011; Aristovnik i dr, 2016).

Također, i komparativne analize pokazuju kako su se u slovenskom političko-upravnom sustavu još uvijek održali stari obrasci – uobičajeno previše politički uvjetovano zapošljavanje u javnoj upravi (Meyer-Sahling, 2009; Kovač i Virant, 2013). Tranzicijski procesi stoga još ostaju nedovršeni. Iz perspektive (ne) implementacije pritom se pokazuju problemi nekonzistentne "od vrha prema dnu" političke potpore upravnim reformama te nekonzistentne uloge uprave u društvu i javnom upravljanju. To dovodi i do usporednih sektorskih politika, tj. reforme područnih ministarstava. Te se nerijetko krovne reforme čak pobijaju vlastitim mjerama kao što se vidi u sljedećim primjerima: uspostavljanju agencija ili poreznih olakšica uz istovremene socijalne rezove; nekad centralno vođenih, a potom decentraliziranih informacijskih projekata; pojednostavljanju upravnih postupaka ili mjera u svrhu veće konkurentnosti, recimo pri gradnji uz istovremeno zaoštavanje prostornog planiranja. Konačno, važno je naglasiti da se javna uprava često poima (Aristovnik i dr, 2016: 55, 71, 176) samo kao prostor potrebne racionalizacije proračunskih sredstava ili deregulacije, a OAO primjerenim za gospodarstvo. Pritom se zanemaruje njezina uloga, tj. potencijal u širem društvenom razvoju.

Ukupnost upravnih reformi u Sloveniji, isto kao i glavne pojedinačne politike i mjere, lako teorijski možemo ocijeniti

Tablica 1: Stanje slovenske javne uprave prema (novo)veberovskim pokazateljima kroz vrijeme

Tradicionalni veberovski elementi	Razvoj u Sloveniji 1991. – 2016.
Država kao pokretač društvenih promjena i uloga predstavničke demokracije	Povećana uloga države i gospodarstva, još uvijek malo razvijeno civilno društvo i participacija državljana
Temeljna načela upravnog prava	Očuvanje načela kao što su zakonitost, razmjernost, pravna zaštita itd.; razvoj suvremenih načela, osobito otvorenosti i učinkovitosti
Javna uprava/sluzba s prepoznatljivim statusom, kulturom i uvjetima	Očuvana srednja razina: povećani zahtjevi za kvalitetom i racionalizacijom u javnosti
Novoveberovski elementi kao fokus upravnih reformi	Razvoj u Sloveniji 1991. – 2016.
Prelazak od unutarnje usmjerenosti javne uprave prema vanjskoj s ciljem zadovoljenja potreba državljana, tj. korisnika uprave	Od niže razine prema visokoj: u sustavnim mjerama i u određenim politikama (npr. OAO i porezi)
Racionalizacija sredstava i menadžment koji zamjenjuje prethodni naknadnim nadzorom te profesionalizacija javne službe udruživanjem pravnog znanja i menadžerskih vještina	Od niske razine proceduralne usmjerenosti na menadžment rezultata, iako je i dalje osobito problematična politizacija zapošljavanja upravljačkih kadrova

Izvor: Autorica prema Pollitt i dr (2008/2009)

prije svega kao hibrid doktrine pravne države (*Rechtsstaat*) i menadžerskih praksa (*New Public Management*), pri čemu potonje obuhvaćaju usmjerenost ka korisnicima, decentralizaciju odlučivanja, razdvajanje politike od njezine provedbe, odgovornost za postignute rezultate te upravljanje usmjereno prema rezultatima. Danas se područje pokušava usmjeriti unutar koncepta novoveberovske države i dobrog javnog upravljanja (Kovač i Gajdushek, 2015: 11). Ipak, te se ocjene temelje više na kritičnim *ex post* teorijskim ocjenama negoli na promišljenoj *ex ante* usmjerenosti institucionalne politike (Pirnat, 1993; Kovač i Virant, 2011; Kustec i Kovač, 2011; Vintar i dr, 2013; Brezovšek i dr, 2014). Pogledajmo tablični skupni i komparativni prikaz koji daje ocjenu stanja po proteku dva desetljeća upravnih reformi (vidjeti *tablicu 1*).

Nakon nepovoljnosti svojstvenih za istočnu Europu (Pollitt i dr, 2008/2009: 71–77) Slovenija se uključuje u regiju kao jedna od srednje uspješnih država koje su prilagodile sa zapada "propisane" modele i reformske aktivnosti. Ove prilagodbe ponekad su se ostvarivale deklarativnim obvezivanjem za određen (sustavni) cilj, koje je bilo u suprotnosti s operativnim, tj. sektor-

narastajućem determinizmu i formalizmu. Stoga ne možemo jednoznačno identificirati dominaciju demokratskih vrijednosti nad tehnokratskim. Recimo, što se lokalne samouprave tiče, reformom iz 1994. godine umjesto izvornih 63 komunalnih općina u Sloveniji je uspostavljeno 147 općina. Od 1993. godine naovamo doneseni su i dopunjeni zakoni o lokalnoj samoupravi: regulirane su uspostave općina, određene njihove granice i njihovo financiranje itd. Već više godina traju više ili manje intenzivni i razrađeni pokušaji uspostave pokrajina kao druge razine lokalne samouprave. No zbog gomile razloga (prvenstveno interesne prirode) dostatnu političku potporu u parlamentu nije (još) bilo moguće osigurati. Zbog parcijalnih političkih i ekonomskih razloga svjedočimo i fragmentaciji općina. Danas je u Sloveniji njih čak 212, a od toga se većina održava samo državnom financijskom kompenzacijom (Kovač i Virant, 2011: 79).⁵

Zaključci

Slovenske upravne reforme možemo opisati kao hibrid germanske i socijalističke tradicije te modernizacije vođene ciljevima europeizacije i učinkovitosti javne uprave. Karakterizira ih nekoliko faza u kojima se mogu bilježiti dosezi, ali i stranputice. Reforme u Sloveniji vodile su se prema inozemnim primjerima, europskim standardima i promjenjivoj ulozi države. Primjerice, spomenimo razvoj funkcije javne uprave od pretežno represivne k servisnoj te s tim povezanu decentralizaciju odlučivanja i organizacija, profesionalizaciju, sveobuhvatno rješavanje statusa paradržavnih organizacija itd. S druge strane, možemo općenito, a naročito u posljednjih nekoliko godina, primijetiti manjak sveobuhvatnog i konzistentnog pristupa, što vodi sustavnim i implementacijskim manjkavostima – osobito na područjima lokalne samouprave, sustava javnih službenika ili upravnih postupaka. Parcijalan pristup i premalo brige za kontinuiranom evaluacijom i implementacijom ogledaju se i u najnovijoj *Strategiji razvoja javne uprave* koju je slovenska vlada usvojila u proljeće 2015. godine za razdoblje do 2020. godine.⁶

Zaključno, može se reći kako je nužno prije svega nadograđivati uspjehe koji su u skladu s tradicijom i novoveberovskom

Slovenske upravne reforme možemo opisati kao hibrid germanske i socijalističke tradicije te modernizacije vođene ciljevima europeizacije i učinkovitosti javne uprave

skim koracima.⁴ U Sloveniji tako još uvijek nije ustaljena uloga države i uprave društvenim promjenama. Ona će se razlikovati ovisno o krizama koje se pojavljuju, kao što je bio slučaj s bjeguncima u 2015. godini.

Isto tako, izmjenjuje se i Vladina usmjerenost prema, s jedne strane, većoj deregulaciji, a s druge pak strane prema

kulturom slovenske uprave. Za daljnji uspješan razvoj slovenske javne uprave bitno je da se modernizacija na svim područjima provodi kao proces kontinuiranih poboljšanja, posebice smještanjem razvoja uprave u širi proces demokratizacije države, tj. razvoja dobrog upravljanja. Unatoč neospornim uspjesima na više područja, i zapravo u usporedbi s istočnom Europom, manevarskog prostora u Sloveniji ima još mnogo. Uprava bi trebala djelovati (više) inkluzivno, tj. demokratično, posebice u pogledu participacije državljana i suradnje s nevladinim organizacijama na strateškoj razini i u sklopu različitih upravnih procesa. Daljnja bi strategija stoga trebala identificirati modernizaciju javne uprave kao stalan program koji se sastoji od mnoštva raznovrsnih mjera. Pri tome ovaj program treba proizlaziti iz poimanja upravnog sustava kao pokretača, a ne prepreke u razvoju konkurentnosti gospodarstva i države blagostanja. Zato reformi javne uprave u Sloveniji preostaje biti među- ili čak nadresorskom javnom politikom.

Bilješke

- 1 O izvršenju vidjeti Kovač i Virant (2011).
- 2 Slovenski izvornik: *Odprava administrativnih ovir*.
- 3 Rezultate vidjeti u Kovač i Virant (2013: 137-158).
- 4 *False Europeanization* usp. u Koprić (2012).
- 5 To još više vrijedi u kriznim uvjetima. Vidjeti Pevcin (2014: 80-99).
- 6 Više informacija u VRS (2015).

Literatura

Aristovnik, Aleksander i dr. (ur) (2016) *Slovenska javna uprava na razpotju strateških sprememb*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Brezovšek, Marjan i dr. (2014) *Javna uprava*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Hofmann, Herwing C. H. i dr. (ur) (2014) *The ReNEUAL Model Rules*. <http://www.reneual.eu> Pristupljeno 12. kolovoza 2016.

Koprić, Ivan (2012) *Managing Public Affairs in South Eastern Europe: Muddled Governance*. U: Bissessar, Ann Marie (ur). *Governance: Is it for Everyone?* (str. 25-47). Hauppauge: Nova Science.

Kovač, Polonca (2014) *Organizational and Managerial Challenges of Reforming Slovenian Public Agencies*. *Organizacija* 47 (4): 281-294.

Kovač, Polonca i Gajduscek, Gyorgy (ur) (2015) *Contemporary Governance Models and Practices in Central and Eastern Europe*. Bratislava: NISPAcee Press.

Kovač, Polonca i Virant, Gregor (ur) (2011) *Razvoj slovenske javne uprave 1991–2011*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.

Kovač, Polonca i Virant, Gregor (2013) *Balancing Professional Standards and Political Discretion in Selecting Top Officials in Slovenia*. *Transylvanian Review of Administrative Sciences* 40 (1): 137-158.

Kustec, Simona i Kovač, Polonca (2011) *Administrative Reform and the Quality of Governance in Post-socialist States: Total Quality Management Tools in Slovenia*. U: Eymeri, Jean-Michael (ur) *Administrative Reforms and Democratic Governance* (str. 175-185). London i New York: Routledge.

Meyer-Sahling, Jan-Hinrik (2009) *Sustainability of Civil Service Reforms in Central and Eastern Europe Five Years After EU Accession*. Sigma Papers no. 44. Pariz: OECD.

Pevcin, Primož (2014) *Austerity and Cutback Management in the Public Sector: A Case Study for Slovenia*. *Administrative Culture* 15 (1): 80-99.

Pirnat, Rajko (1993) *Reforma uprave v Sloveniji: zakaj, kam, kako*. *Javna uprava* 29 (1-2): 41-54.

Pirnat, Rajko i dr. (2004) *Komentar zakonov s področja uprave*. Ljubljana: Inštitut za javno upravo pri Pravni fakulteti i Nebra.

Pollitt, Christopher i dr. (ur) (2008/2009) *A Distinctive European Model? The Neo-Weberian State*. *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy* 1(2): Special Issue.

Trondal, Jarle i Peters, Guy. B. (2013) *The Rise of European Administrative Space: Lessons Learned*. *Journal of European Public Policy* 20(2): 295-307.

Vintar, Mirko i dr. (ur) (2013) *The Past, Present and the Future of Public Administration in Central and Eastern Europe*. Bratislava: NISPAcee Press.

VRS (Vlada Republike Slovenije) (2015) *Strategija razvoja javne uprave 2015.-2020.* http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/Kakovost/Strategija_razvoja_SLO_final_web.pdf Pristupljeno 12. kolovoza 2016.