

Javno upravljanje u Hrvatskoj: politički prioritet i implementacijski neuspjeh

Anka Kekez

Rast složenosti modernih
društava i potreba smanjenja
krutosti državnih institucija i
procesa odlučivanja posljednjih
su desetljeća stavili reforme
javnog sektora visoko na politički i
znanstveni dnevni red

Rast složenosti modernih društava i potreba smanjenja krutosti državnih institucija i procesa odlučivanja posljednjih su desetljeća stavili reforme javnog sektora visoko na politički i znanstveni dnevni red. Potraga za načinima modernizacije procesa i struktura javnog upravljanja u zapadnim demokracijama, ali i Hrvatskoj, rezultirala je različitim reformskim prijedlozima. Dio njih usmjerio se na povećanje efikasnosti i kvalitete usluga, neki na stvaranje djelotvornije i legitimnije vlasti, a dio na očuvanje i osuvremenjivanje tradicionalne birokratske prirode javnog upravljanja.

Istraživački projekt *Politički prioriteti u Hrvatskoj*, u kojem su tijekom 2015. i 2016. godine istraživači Fakulteta političkih znanosti prikupljali podatke o raspodjeli političkih prioriteta na različite teme nacionalnih javnih politika, pokazao je da su u posljednjih 25 godina teme iz područja javnog upravljanja zauzimale više od trećine ukupnog broja točaka dnevnog reda sjednica Vlade i Sabora. Politika javnog upravljanja s istim je udjelom bila zastupljena i u službenim objavama Vladinih i saborskih odluka u *Narodnim novinama* (Širinić i dr, 2016).

Polazeći od tog nalaza, ovaj rad propituje je li se i na koji način tako visoka prisutnost teme javnog upravljanja u raspravama i odlukama vlasti očitovala i u promjenama struktura i procesa u organizacijama javnog sektora s ciljem unapređenja njihova rada. Reforma javnog upravljanja u radu se ocjenjuje analizom različitih reformskih dokumenata i izvješća o njihovoj provedbi,¹ pri čemu se kao analitički okvir koriste tri reformska modela koja obilježavaju suvremene studije i praksu javnog upravljanja.

Reforma javnog upravljanja u zapadnim demokracijama

Potruga za redefiniranjem uloge javnog sektora 1980-ih i 1990-ih u demokracijama zapadne Europe i Sjeverne Amerike iznjedrila je dva reformska vala koji su javni sektor težili udaljiti od birokratske prirode upravljanja i tradicionalnog hijerarhijskog modela birokratske vlasti. Prvi reformski val inspirirao je model Novog javnog menadžmenta (NJM, *New Public Management*), koji je nastao kao reakcija na dijagnozu da vladama nedostaje fleksibilnosti (Pierre, 2012; Peters, 2011), a javne službenike nastojao je pretvoriti u javne menadžere (Hill i Hupe,

Istraživački projekt Politički prioriteti u Hrvatskoj, u kojem su tijekom 2015. i 2016. godine istraživači Fakulteta političkih znanosti prikupljali podatke o raspodjeli političkih prioriteta na različite teme nacionalnih javnih politika, pokazao je da su u posljednjih 25 godina teme iz područja javnog upravljanja zauzimale više od trećine ukupnog broja točaka dnevnog reda sjednica Vlade i Sabora

2014). U promjenama koje je u javni sektor donio Novi javni menadžment naglasak je stavljen na izvedbu (*performance*) i usluživanje klijenata, čime se težilo unapređenju javnih usluga, uz isticanje principa efikasnosti i efektivnosti. Upravljanje izvedbom u ovom se modelu tako temelji na mjerenju postignutih rezultata (*outputs*), što je rezultiralo odmakom od tradicionalnog upravljanja putem dodjele zadataka (*inputs*) (Pierre, 2012). U procesu stvaranja javnih politika Novi javni menadžment razdvojio je aktivnosti oblikovanja od aktivnosti implementacije, a samu implementaciju udaljio od tijela državne uprave promovirajući specijalizaciju, decentralizaciju te privatizaciju i podugovaranje pružanja javnih usluga (Pollitt i Bouckaert, 2011; Lane, 2000; Kettl, 2000; Pierre, 2012; Perko Šeparović, 2006).

Reformu u smjeru veće demokratizacije upravljačkog procesa od početka 1990-ih promovira model Novog javnog upravljanja (NJU, *New Public Governance*) koji se razvio iz mrežnog modela, a kao temeljne upravljačke instrumente koristi povjerenje i zajedničke vrijednosti svih aktera uključenih u provedbu javnih politika. Viziju i prijedloge mrežnog modela, usmjerene na stvaranje bolje informirane, fleksibilne i uključujuće vlasti, NJU je proširio ciljevima poboljšane efektivnosti i demokratske kvalitete javnih usluga (Pollitt i Bouckaert, 2011). Fokus na

mreže neovisnih, a opet povezanih formalnih i neformalnih aktera dopunjen je idejama partnerskog djelovanja u postizanju ciljeva javnih politika te uključivanja građana u oblikovanje i provedbu politika (Klijn, 2012; Peters, 2011).

U znanstvenim raspravama NJM i NJU u pravilu se predstavljaju kao dva opća reformska modela, pa se pojedini scenariji karakteristični za neku državu ili sektor svrstavaju pod jedan od ta dva teorijska kišobrana. Komparativna istraživanja reformskih procesa (Pollitt i Bouckaert, 2011) pokazuju, međutim, da se u državama kontinentalne Europe reforma javnog upravljanja teško može povezati isključivo s idejama koje stoje iza dva velika modela. Iako zagovornici spomenutih reformskih modela ove zemlje ponekad proglašavaju čuvarima *statusa quo* ili čak kolebljivcima koji se nerado odriču blagodati "dobre stare" hijerarhije, Pollitt i Bouckaert (2011) njihov smjer razvoja uprave vide kao zaseban reformski model i nazivaju ga Nova veberovska država (NWD, *Neo-Weberian State*).

Naziv upućuje na pomirljivu prirodu ovog modela koji nastoji smanjiti tenzije između zahtjeva za modernizacijom i posvećenosti očuvanju tradicionalnih obilježja javne uprave. Posvećenost očuvanju tradicionalnih principa odgovornosti i jednakog tretmana, vladavine prava, predvidljivosti i kontinuiteta u ovom se modelu tako kombinira s novim vrijednostima poput efektivnosti, efikasnosti, fleksibilnosti, responzivnosti i prilagodljivosti (Pierre, 2012). To, s jedne strane, podrazumijeva očuvanje prikladno moderniziranih statusa upravnog prava i javne službe te reafirmaciju uloge države kao glavnog moderatora potrage za rješenjima suvremenih problema. S druge strane, NWD također uključuje promjenu fokusa uprave sa slijeđenja pravila prema ispunjavanju potreba i želja građana, u kombinaciji s menadžerskom usmjerenošću na zadatke (*inputs*) i rezultate (*outputs*) (Pollitt i Bouckaert, 2011).

Iako se razlikuju u ciljevima i instrumentima, sva tri modela usmjerena su na akciju, koja se može označiti kao temeljna karakteristika transformacije iz vladanja u upravljanje te ulazak u suvremenu, kako je Hill i Hupe (2014) nazivaju, paradigmu upravljanja. Suvremeno doba upravljanja, ako se termin koristi u smislu suvremene faze u razvoju vladavine u zapadnim demokracijama (Hill i Hupe, 2014), od prijašnjih razdoblja razlikuje se usmjerenošću na kontekst, što je rezultiralo širokim rasponom praksi s postojanjem sva tri modela unutar pojedinih zemalja (Pollitt i Bouckaert, 2011). Slijedom toga, istovremeno djelovanje prikazanih modela obilježilo je i prakse transfera reformskih politika iz zapadnih demokracija u zemlje poput Hrvatske, koje su ulaskom u novi milenij prolazile kroz demokratsku tranziciju i konsolidaciju.

Reforma javnog upravljanja u Hrvatskoj

Nakon izrazito centraliziranog i politiziranog upravljanja 1990-ih (Petak, 2006), u Hrvatskoj je zadnjih 15-ak godina na snazi kontinuirana i fragmentirana reforma javne uprave. Prve reformske korake u 2000-ima inspirirao je model Novog javnog menadžmenta, pa se tako državna uprava na razinama ispod središnje pokušala racionalizirati, među ostalim, redukcijom broja tijela državne uprave na razini županija (Koprić i dr, 2014). Istovremeno, promjenama Ustava izvršenima 2000.

godine započeo je proces decentralizacije kojim je dio ovlasti u obrazovnoj, socijalnoj i zdravstvenoj politici prebačen na županije i gradove. Tadašnji decentralizacijski paket, nažalost, nije dostatno ojačao fiskalne i upravne kapacitete nižih razina vlasti i polučio je veoma ograničene rezultate (Petak, 2012), a sličnu sudbinu imale su i sve naredne domaće ili međunarodne potpomognute decentralizacijske inicijative.

Ubrzo nakon potpisivanja *Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju* (2001.) reforma javnog upravljanja u Hrvatskoj postaje sastavni dio procesa europeizacije, u okviru kojeg dolazi do transfera reformskih modela zapadnih demokracija, koje su promovirale i dijelom uvjetovale Europska unija i pojedine zemlje članice, ali i drugi međunarodni akteri kao što su OECD, Svjetska banka, USAID i Ujedinjeni narodi. U procesu europeizacije Europska unija i OECD reformu potiču kroz djelovanje SIGMA-e, zajedničke inicijative Europske komisije i OECD-a, koja je za vrijeme pristupanja Hrvatske EU-u izradila više od 35 izvješća o stanju i napretku u različitim aspektima upravne reforme (Koprić i dr, 2014).

Nakon izrazito centraliziranog i politiziranog upravljanja 1990-ih, u Hrvatskoj je zadnjih 15-ak godina na snazi kontinuirana i fragmentirana reforma javne uprave

Uz savjetodavnu stručnu pomoć Europska unija je reformu javne uprave podupirala kroz pristupne programe CARDS 2001 i 2003. Njima se od 2003. do 2007. godine s 2,2 milijuna eura financirala, modelu Nove veberovske države bliska, modernizacija zakonodavstva koje se odnosi na položaj i pravnu zaštitu, etičke standarde, razvoj karijere i upravljanje radom državnih službenika te su stvoreni temelji sustava stručnog usavršavanja službenika. Aktivnosti financirane programima Europske unije u 2005. godini nadogradile su se projektom Vlade Ujedinjenog Kraljevstva (0,15 milijuna eura kojim se premostilo razdoblje između dva CARDS-a), a od 2005. do 2007. godine Kraljevina Danska je pretprijetnom pomoći (1,8 milijuna eura) značajno poduprla osnivanje Centra za stručno osposobljavanje i usavršavanje državnih službenika.

Centar za izobrazbu državnih službenika u međuvremenu se razvio u Državnu školu za javnu upravu (DŠJU) koja danas, sukladno ograničenim financijskim i kadrovskim kapacitetima, provodi izobrazbu državnih službenika, službenika u tijelima jedinica lokalne i područne samouprave te zaposlenih u pravnim osobama s javnim ovlastima. K tomu, modernizacija zakonodavstva i profesionalizacija državne službe u smjeru modela Nove veberovske države nastavljena je i nakon 2007. godine. Na temelju *Strategije reforme državne uprave* iz 2008. godine nastavilo se djelovati na jačanju etike u državnoj službi, pa su se razvijali kapaciteti ustrojstvene jedinice za etiku, imenovani su povjerenici za etiku u tijelima državne uprave, osnovano je etičko povjerenstvo, a izobrazba za jačanje etičkih standarda broj 26 - lipanj 2016.

državnih službenika uključena je u programe DŠJU-a. *Strategija* je potakla provedbu mjera za depolitizaciju rukovoditelja i visokih upravnih službenika, no te se mjere ipak nisu uspjele održati u prvoj narednoj političkoj promjeni poslije izbora za Hrvatski sabor u studenome 2011. godine (Koprić i dr, 2014).

U okviru gore spomenutog CARDS-a 2003. godine, Europska unija je 2006. godine potakla i početak rada na unapređenju pravnog okvira i primjene upravnog postupka, što je postao i cilj *Strategije reforme javne uprave* od 2008. do 2011. godine. Za vrijeme njezine provedbe Kraljevina Danska financirala je preispitivanje posebnih upravnih postupaka, a po njezinu isteku EU je modernizaciju upravnog postupanja nastavio podupirati kroz pristupni program IPA 2008. I ovaj dio EU transfera javnih politika bio je obilježen elementima modela Nove veberovske države. Reforma upravnog postupanja i sudovanja tako je bila usmjerena kombiniranom povećanju efikasnosti, responzivnosti i transparentnosti rada tradicionalne uprave, što se primarno postizalo izmjenom postojećih i usvajanjem novih propisa. Novi *Zakon o općem upravnom postupanju* i s njim povezana *Uredba o uredbom poslovanju* iz 2009. te *Zakon o upravnoj inspekciji* iz 2008. godine donijeli su smanjenje broja posebnih upravnih procedura, ubrzanje postupaka i njihovo što veće pojednostavnjivanje. Izmjene *Zakona o pravu na pristup informacijama* i *Zakon o upravnim sporovima* iz 2010. godine su, k tomu, pospjeli transparentnost upravljanja javnih tijela i doprinijeli sudskoj zaštiti od upravnog postupanja (Koprić i dr, 2014).

Snažnije usmjeravanje reforme javne uprave prema modelu Novog javnog menadžmenta (NJM) u Hrvatskoj je poticala Svjetska banka koja je 2005. odobrila zajam za tehničku pomoć (0,18 milijuna eura), a od 2006. do 2008. administrirala darovnicu SIDA-e (Švedska međunarodna razvojna agencija) (0,92 milijuna eura). Ovim dvama projektima financirane su funkcionalne analize i savjetodavne usluge koje su trebale pomoći u restrukturiranju tijela državne uprave i reformi sustava nagrađivanja u javnom sektoru. Cilj restrukturiranja bila je, NJM-u karakteristična, racionalizacija poslovnih procesa unutar upravnih organizacija, a instrumenti predviđeni za ostvarenje cilja bile su promjene organizacijskih struktura, ukidanje nepotrebnih radnih mjesta te preraspodjela postojećeg osoblja, ponovno osposobljavanje ili zbrinjavanje dijela zaposlenih u državnoj upravi (Pičuljan, 2006). Ciljeve i alate reforme sustava nagrađivanja inspirirala je skandinavska verzija NJM-a kojom se promovira menadžment putem rezultata, pa je kao ishod projekta bio najavljen sustav plaća koji je trebao osigurati veću dosljednost u nagrađivanju u državnoj upravi te uvođenje elemenata zasnovanih na zaslugi i radnom učinku.

Funkcionalne analize i racionalizacija organizacijske strukture tijela državne uprave nastavile su se provoditi i u okviru *Strategije reforme javne uprave* iz 2008. godine, a ideje menadžmenta putem rezultata dodatno su inspirirale uspostavljanje sustava strateškog planiranja. Dok je pokušaj transfera ideje platnog sustava koji bi se temeljio na rezultatima rada i poticao na zalaganje doživio neuspjeh (Koprić i dr, 2014), strateško planiranje ipak je postupno integrirano u upravljanje i planiranje proračuna. *Zakon o proračunu* iz 2009. inicirao je praksu izrade trogodišnjih strateških planova ministarstva na temelju kojih se izrađuje *Strategija Vladinih programa*, a Europska unija potakla

je izobrazbu državnih službenika za strateško planiranje. Od 2010. godine do danas Vlada je usvojila šest takvih strategija, a obrazovanje službenika za ovaj tip rada postalo je redovni program DŠJU-a. Iako svaka generacija *Strategija Vladinih programa* predstavlja unapređenje, proces strateškog planiranja i dalje je opterećen izostankom jasne poveznice strateških planova i proračuna, nedosljednom primjenom rokova u proračunskom procesu te manjkavim praćenjem i vrednovanjem napretka u postizanju rezultata i ishoda trošenja javnih sredstava (*Strategija razvoja javne uprave*, 2015).

U radu prikazana analiza ciljeva i rezultata različitih reformskih inicijativa pokazala je da je posljednjih 15 godina hrvatska javna uprava neprestano u procesu reformi, no i da se radi o izvanjski motiviranim i fragmentiranim naporima, koji stoga daju ograničene rezultate

U istom razdoblju kad i program Svjetske banke provodio se i "domaći" projekt *Hitrorez* (Regulatorna giljotina) koji su, uz Vladu Republike Hrvatske, financirali USAID, UNDP, FIAS (članica grupacije Svjetske banke), Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska obrtnička komora te Hrvatska udruga poslodavaca. Projekt je, baš kao i funkcionalna analiza Svjetske banke, bio inspiriran reformskim modelom NJM-a i težio pojednostavljenju i racionalizaciji djelovanja javne uprave. U svrhu privlačenja investicija, olakšavanja poslovanja i poticanja konkurentnosti gospodarstva, za provedbu projekta bila je osnovana posebna Vladina jedinica koja je 2007. godine predložila pojednostavljenje ili stavljanje izvan snage zakona 799 propisa za koje je procijenila da su teret gospodarstvu (Koprić i dr, 2014).

Istovremeno s *Hitrorezom* pokrenut je i Vladin mrežni servis *HITRO.hr* koji je upravno pojednostavljenje smjerao postići uspostavom jedinstvenog upravnog mjesta (*one stop shop*) koje omogućava ubranu komunikaciju poduzetnika i građana s tijelima državne uprave (Jurinjak, 2009). Realizacija upravnog pojednostavljenja, međutim, nije slijedila inicijalni optimizam, pa je u provedbi *Strategije reforme javne uprave* iz 2008. godine ostvareno manje od 30 posto preporuka jedinice za *Hitrorez* (Koprić i dr, 2014), a funkcioniranje virtualnog jedinstvenog upravnog mjesta još uvijek otežavaju nedovoljna educiranost zaposlenika, ali i korisnika, javne uprave te zastarjela ili neadekvatna informacijsko-komunikacijska oprema u većini javno-pravnih tijela (*Strategija razvoja javne uprave*, 2014).

Iako *Hitrorez* nije u potpunosti ostvario očekivani učinak na poslovni sektor, postavio je dobru podlogu za unapređenje PUP-a, tj. sustava procjene učinaka propisa (*Regulatory Impact Assessment*, RIA). Primjenu ovog analitičkog alata za razvoj propisa u Hrvatskoj su snažno promovirali OECD i Europska

unija, naglašavajući njegove blagotvorne učinke na sadržaj i proces stvaranja javnih politika. Provedba *Strategije reforme javne uprave* iz 2008. godine uključila je bremenito formiranje i potom ukidanje Ureda za procjenu učinaka propisa, no efektivna primjena PUP-a započela je tek po isteku *Strategije*, nakon što je koordinacija procjene učinaka propisa 2011. godine postala zadaća odjela pri Uredu za zakonodavstvo Vlade RH i nakon što je 2012. godine za PUP usvojen primjeren normativan okvir. Primjenom PUP-a u hrvatski kontekst polagano se uvodi praksa razvoja javnih politika na temelju dokaza (*evidence-based policy-making*) koja se povezuje s NJM-om. Istovremeno, PUP kao upravljački alat razvoj javne uprave postepeno usmjerava i prema modelu Novog javnog upravljanja jer stvara prilike za veće uključivanje građana u kreiranje sadržaja javnih politika. Na taj način sadrži potencijal za pospješivanje učinka *Kodeksa savjetovanja sa zainteresiranom javnošću* kojim se od 2009. godine nastoji podići razina uključenosti i transparentnosti javnog upravljanja. Potonji učinak u Hrvatskoj još uvijek nije došao do izražaja jer su konzultacije sa zainteresiranom javnošću koja je povezana s pojedinom politikom još uvijek nedostatne i nerijetko nepravodobne, a sam proces PUP-a još uvijek karakterizira relativno slab utjecaj na sadržaj zakona te niska razina uključenosti zainteresirane javnosti.

Izazov efektivne primjene PUP-a, kao i veći dio izazova prikazanih u ovome tekstu, trebala bi riješiti nova *Strategija razvoja javne uprave* za razdoblje do 2020. godine, koja je kao tri glavna pravca razvoja javne uprave odredila: (1) poboljšanje upravnih postupaka i poslovnih procesa; (2) upravljanje kadrovima koje će podržati rad i razvoj motiviranih, kompetentnih i djelotvornih službenika; (3) bolju organizaciju upravnog sustava, uključujući i kritično pitanje funkcionalnog povezivanja i restrukturiranje lokalne i područne samouprave. Kako je do njezina usvajanja Hrvatska postala članica Europske unije, nova bi strategija u idućih pet godina trebala djelovati kao ključan dokument za korištenje europskih strukturnih i investicijskih fondova, u kojima je čak 88 milijuna eura predviđeno za provedbu reformskog programa Pametna administracija.

Iako je usvojena u lipnju 2015. godine, provedbu *Strategije* su u 2015. godini pauzirali parlamentarni izbori, kao i odluka Europske unije o šestomjesečnoj odgodi plaćanja Hrvatskoj po investicijskom prioritetu 11 *Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali*, i to zbog toga što Hrvatska nije na vrijeme identificirala kvalitetne pokazatelje ispunjenja ciljeva i prioriteta unutar akcijskog plana za provedbu *Strategije*. Nova je vlada u prvoj polovici 2016. godine problem pokazatelja uspjeha pokušala riješiti utvrđivanjem početnog stanja javne uprave, a zamah provedbi i dodatnu razradu mjera *Strategije* pokušala je osigurati usvajanjem *Odluke o provedbi reformskih mjera za unapređenje sustava javne uprave* te uključivanjem reforme javne uprave u prioritete *Nacionalnog programa reformi*. U drugoj polovici godine pad Vlade usporio je i ograničio učinak započetih reformskih inicijativa.

Zaključak

U radu prikazana analiza ciljeva i rezultata različitih reformskih inicijativa pokazala je da je posljednjih 15 godina hrvatska

javna uprava neprestano u procesu reformi, no i da se radi o izvanjski motiviranim i fragmentiranim naporima, koji stoga daju ograničene rezultate. Modernizaciju i profesionalizaciju državne službe u smjeru Nove veberovske države poticale su Europska unija i pojedine zemlje članice, što je dovelo do uspostave sustava usavršavanja državnih službenika, unapređenja upravnih procedura i podizanja etičkih standarda. S druge strane, reformu u smjeru Novog javnog menadžmenta poticala je Svjetska banka koja je inzistirala na racionalizaciji sustava; iako nije uspjela u poticanju uvođenja sustava plaća koji se temelji na učinku, utrla je smjer za projekte *Hitrorez* i *HITRO.hr*. Tek 2008. godine reformski ciljevi i mehanizmi postali su dio domaćeg strateškog dokumenta, koji je u javno upravljanje, među ostalim, uveo procjenu učinaka propisa i strateško planiranje. No, ni ovi napori nisu doveli do kontinuiranih reformi jer strateški dokument za iduće razdoblje nije donesen (2011. – 2015.). *Strategija za razdoblje nakon 2015.* donesena je pak neposredno pred parlamentarne izbore i bez pokazatelja adekvatnih za EU te je, uslijed političke krize koja je obilježila 2016. godinu, u ovom trenutku neizvjesna njezina provedba. Dominacija tema iz javnog upravljanja u dnevnim redovima Sabora i Vlade pokazuje, europeizacijom nametnutu, osviještenost domaćih političkih aktera o potrebnim promjenama, ali se i dalje ne uspijeva odraziti na reformu upravljačkih praksi ukupnog javnog sektora.

Bilješke

- 1 Nalazi projekta *Politički prioriteti u Hrvatskoj* (POLIPTIH) u ovom su radu nadograđeni analizom dokumenata koja je provedena u okviru EU projekta *Umrežimo se – protiv korupcije!* koji se od početka 2015. do kraja 2016. godine provodi u partnerstvu UDD-a (Udruga za demokratsko društvo), Pravnog fakulteta u Splitu, Udruge Dobra i Centra za održivi razvoj.

Literatura

- Hill, Michael i Hupe, Peter L. (2014) *Implementing Public Policy: An Introduction to the Study of Operational Governance*. 3. izd. London: Sage.
- Hrvatski sabor (2015) *Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine*. *Narodne novine* 70.
- Jurinjak, Jadranka (2008) Glavni rezultati provedbe Strategije reforme državne uprave za razdoblje 2008. – 2011. *Hrvatska javna uprava* 9 (1): 29-43.
- Lane, Jan-Erik (2000) *New Public Management*. London: Routledge.
- Kettl, Donald F. (2000) *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Klijn, Erik-Hans (2012) *New Public Management and Governance: A Comparison*. U: Levi-Faur, David (ur) *The Oxford Handbook of Governance* (str. 201-215). Oxford: Oxford University Press.
- Koprić, Ivan i dr. (2014) *Upravna znanost – javna uprava u suvremenom europskom kontekstu*. Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Studijski centar za javnu upravu i javne financije, Biblioteka Suvremena javna uprava.
- Petak, Zdravko (2006) *Policy in a Transitional Context: Performing Decentralization in Croatia*. U: Colebatch, Hal G. P. (ur) *The Work of Policy* (str. 83-106). Lanham: Lexington Books.
- Petak, Zdravko (2012) *Politics of Decentralization Policy: Explaining the Limited Success of the Croatian Case after 2001*. *Politička misao* 48 (5).
- Peters, B. Guy (2011) *After Managerialism What? The Return to Political and Strategic Priorities*. *Croatian and Comparative Public Administration* 11 (3): 605-25.
- Pičuljan, Zoran (2006) *Informacija o međunarodnim projektima Središnjeg državnog ureda za upravu u procesu reforme hrvatske državne uprave*. *Hrvatska javna uprava* 6 (1): 11-20.
- Pierre, Jon (2012) *Governance and Institutional Flexibility*. U: Levi-Faur, David (ur) *The Oxford Handbook of Governance* (str. 187- 201). Oxford: Oxford University Press.
- Pollitt, Christopher i Bouckaert, Geert (2011) *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. 3. izd. Oxford: Oxford University Press.
- SIGMA (2014) *Analiza politike procjene učinaka propisa i kapaciteta za izradu propisa u Republici Hrvatskoj*. <https://zakonodavstvo.gov.hr/o-uredu/djelokrug/projekti-52/arhiva-projekata/sigma-2014-analiza-politike-procjene-ucinka-propisa-i-kapaciteta-za-izradu-propisa-u-republici-hrvatskoj/338> Pristupljeno 1. lipnja 2016.
- Šeparović Perko, Inge (2006) *Izazovi javnog menadžmenta: dileme javne uprave*. Zagreb: Golden marketing.
- Širinić, Daniela i dr. (2016) *Politički prioriteti u Hrvatskoj od 1990. do 2015. (v.1.0) (Baze podataka i šifarnik)*. Zagreb: Centar za empirijska politološka istraživanja, Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu. ■