

**Mladen Ilić**  
**Gordana**  
**Zoretić**

**ETIČKI KODEKS U**  
**DRŽAVNOJ UPRAVI**  
**REPUBLIKE HRVATSKE**

**CODE OF ETHICS IN THE**  
**PUBLIC ADMINISTRATION OF**  
**THE REPUBLIC OF CROATIA**

**SAŽETAK:** Percepcija je javnosti da su državni službenici neučinkoviti, spori i korumpirani, što je teško pobiti. Poznato je da borba protiv korupcije podrazumijeva upotrebu represivnih sredstava, ali i prevenciju. Jedan je od alata prevencije korupcije donošenje i primjena Etičkih kodeksa u tijelima državne uprave, ali jednako tako u jedinicama lokalne i regionalne samouprave i općenito javnom sektoru. U svim državnim tijelima imenovani su povjerenici za etiku. Povjerenici prate primjenu Etičkog kodeksa državnih službenika, promiču etičko ponašanje u međusobnim odnosima službenika te odnosima službenika prema građanima, zaprimaju pritužbe na neetično ponašanje i postupanje službenika, provode postupak ispitivanja osnovanosti pritužbi te vode evidenciju o zaprimljenim pritužbama. U radu su korišteni materijali objavljeni na mrežnim stranicama Ministarstva pravosuđa i uprave. Rad daje odgovore na dva pitanja: 1. Je li primjenom Etičkog kodeksa državnih službenika smanjen broj pritužbi na rad i ponašanje državnih službenika u promatranom razdoblju, od 2018. do 2022. godine? 2. Je li u razdoblju od 2018. do 2022. godine povećan ili smanjen broj kazni za neetično ponašanje?

**ABSTRACT:** The public perceives government officials as being ineffective, slow and corrupted, which can hardly be refuted. The fight against corruption is known to entail the use of repressive measures, but also prevention. One of the tools for preventing corruption is the adoption and implementation of Codes of Ethics in the public administration, but also in local and regional self-government bodies and the public sector in general. Ethics commissioners are appointed in all bodies of public administration. They monitor the implementation of the Code of Ethics for Civil Servants, promote ethical conduct in mutual relations of the civil servants and relations between civil servants and citizens. They receive complaints against unethical conduct and officials' actions, conduct the proceedings of examining the merit of complaints and keep records on the received complaints. In this paper, we used data published on the web pages of the Ministry of Justice and Public Administration. The paper provides answers to two questions: 1. Did the implementation of the Code of Ethics for Civil Servants reduce the number of complaints against the performance and conduct of civil servants in the observed



This work is licensed under a CC BY-NC 4.0 license  
© author(s)  
Ovaj je rad licenciran pod licencom CC BY-NC 4.0  
© autor(i)

*Mladen Ilić*, Ministarstvo pravosuđa i uprave e-mail: [mladen.ilic@gmail.com](mailto:mladen.ilic@gmail.com)

*Gordana Zoretić*, Ministarstvo pravosuđa i uprave e-mail: [gordana.zoretic@mpu.hr](mailto:gordana.zoretic@mpu.hr)

**KLJUČNE RIJEČI:** etički kodeks, državna uprava, neetično ponašanje, Hrvatska

period, from 2018 to 2022?; 2. Did the number of sanctions for unethical conduct increase or decrease in the period from 2018 to 2022?

**KEY WORDS:** code of ethics, public administration, unethical conduct, Croatia

## UVOD

Država, odnosno vlada kao izvršno tijelo vlasti u demokratskim zemljama ima ključnu ulogu u pokretanju ekonomskog razvoja, bez obzira na stupanj razvijenosti zemlje, i to ponajprije svojim politikama te poticanjem pozitivnog stava/proaktivnog ponašanja građana.

Ekonomski razvoj obuhvaća promjene u odnosima među ljudima u proizvodnom segmentu i društvenom životu, što znači da uključuje ukupne procese (ekonomske i političke) demokratizacije. Ti se procesi očituju kroz (Aksentijević, N., 2014.):

- ☞ decentralizaciju odlučivanja unutar nacionalnih ekonomija
- ☞ decentralizaciju u upravljanju poslovnim organizacijama i sudjelovanje zaposlenika u upravljanju
- ☞ višestranačje i parlamentarnu demokraciju (politički pluralizam)
- ☞ jačanje uloge građanskog/civilnog sektora u upravljanju razvojem društvenih zajednica.

U tom smislu, za uspješan ekonomski razvoj važno je kontinuirano unaprjeđivanje javnog, privatnog i građanskog/civilnog sektora. Svaki od njih ima važnu ulogu u ostvarivanju pravednog, zajedničkog i samoodrživog razvoja. U tom kontekstu postojanja tri sektora u demokratskom društvu, u vezi javnog sektora, u radu će se govoriti o državnoj upravi, koja se financira iz državnog proračuna.

Državna uprava Republike Hrvatske sastavljena je od središnjih tijela državne uprave, kao što su ministarstva, državni uredi, državne upravne

## INTRODUCTION

A state, i.e., government as an executive body in democratic countries holds a key role in driving economic development, regardless of the development level of the country, and it does so primarily through its policies and encouraging a positive attitude/proactive behaviour of its citizens.

Economic development comprises changes in relations among people in the production segment and social life, meaning that it includes a totality of democratisation processes (economic and political). These processes are reflected through (Aksentijević, N., 2014):

- ☞ decentralisation of decision making within national economies
- ☞ decentralisation in managing business organisations and employee participation in management
- ☞ a multiparty system and parliamentary democracy (political pluralism)
- ☞ strengthening of the role of citizen/civil sector in managing the development of social communities

In that sense, a continued enhancement of the public, private and citizen/civil sectors is significant for a successful economic development. Each of these sectors plays an important role in achieving an equitable, common and self-sustainable development. In the context of the existence of the three sectors in a democratic society, related to the public sector, this paper deals with public administration, which is financed from the government budget.

The public administration of the Republic of Croatia comprises the central government bodies,

organizacije. Također, dio javne uprave čine jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, a to su općine i gradovi. Javni sektor, prema Beaković, Vukšić i Bratić, čine opća država (središnja država, regionalna vlast i lokalna vlast) i javna poduzeća (financijska, monetarna i nemonetarna poduzeća). Može se također reći da je javni sektor skup organizacija i institucija kojima izravno ili neizravno upravlja država.

Korisnicima usluga državne uprave u fokusu je ponašanje predstavnika državne uprave, s obzirom na to da je većinom indirektno financiraju, putem plaćanja poreza i doprinosa, koji se obračunavaju od dohodaka poreznih obveznika. Državna se uprava manjim dijelom direktno financira, plaćanjem korištenja usluga, npr. putem taksi, državnih biljega i sl.

Stoga korisnici usluga državne uprave, svi porezni obveznici, s pravom očekuju:

- ☞ odgovornost i transparentnost u obavljanju poslova te polaganje računa za rad
- ☞ pravodobno i adekvatno reagiranje na potrebe korisnika te kvalitetno zadovoljavanje tih potreba
- ☞ omogućavanje korisnicima da sudjeluju u radu javne uprave te pravo kontrole njezinog rada.

Mnoge međunarodne organizacije od sredine 1990-tih počele su donositi različite preporuke i nacрте etičkih kodeksa za područje državne, odnosno javne uprave, koje su predlagale državama na usvajanje. Na primjer, Ujedinjeni narodi su 1996. godine, kao sastavni dio tadašnje Rezolucije protiv korupcije, donijeli Međunarodni kodeks ponašanja za javne službenike, u kojem su modeli kodeksa. OECD je 1998. godine donio Preporuku o unaprijeđenju etičkog postupanja u javnim službama i temeljnim etičkim načelima u javnim službama, a sadrži 12 načela koja se moraju poštovati pri donošenju etičkih kodeksa (sadrže ključna načela i vrijednosti) ili kodeksa ponašanja (sadrže standarde poželjnih ponašanja u konkretnim situacijama).

Etički kodeks i kodeks ponašanja pokazuju kako određena načela i vrijednosti treba primijeniti u

such as ministries, public administration offices, public administration organisation. Likewise, a part of public administration is made up by local and regional self-government units, which are districts and municipalities. The public sector, according to Beaković, Vukšić and Bratić, comprises the general government (central government, regional authority, and local authority) and public enterprises (financial, monetary and non-monetary organisations). We can also say that the public sector is a collection of organisations and institutions managed directly or indirectly by the state.

The beneficiaries of public administration services place focus on the conduct of public administration representatives, considering that they indirectly finance them in the majority of cases, via paying taxes and contributions, calculated on the basis of taxpayers' incomes. The public administration is financed directly to a lesser extent, via payment for services, for example, tariffs, tax stamps and similar.

Therefore, the public administration service beneficiaries, all taxpayers, rightfully expect:

- ☞ accountability, responsibility and transparency in work performance
- ☞ timely and adequate reactions to the beneficiaries' needs and meeting those needs satisfactorily
- ☞ enabling beneficiaries to participate in public administration work and having the right to control its work.

Since mid-1990-s, a lot of international organisations have started adopting different recommendations and drafts for codes of conduct in the area of public administration, recommending their adoption to the countries. For example, the United Nations adopted the International Code of Ethics for Civil Servants in 1996, as part of the Resolution against Corruption, which held models for the codes of conduct. In 1998, the OECD brought the Recommendation on Improving Ethical Conduct in the Public Sector and Principles for Managing Ethics in the Public Sector, which contains 12 principles to be adhered to in adopting codes of ethics (containing key principles and

praksi. Njima se pokušava predvidjeti i spriječiti određena neprihvatljiva ponašanja. Pitanje je na koji je način moguće regulirati etično ponašanje državnih službenika i što može pomoći u motiviranju na takvo ponašanje.

U Republici Hrvatskoj se od sredine 1990-tih godina zapaža snažniji interes za etiku i etično ponašanje državnih službenika. Donose se zakoni o državnim službenicima (prvi je donesen 1994. godine), zakoni o sprječavanju sukoba interesa, antikorupcijske strategije i mjere te Etički kodeks.

U radu se analiziraju Etički kodeks državnih službenika, uloga povjerenika za etiku te se radi komparacija godišnjih izvještaja povjerenika za etiku. U drugom dijelu uspoređuje se kretanje broja prijava i poduzetih mjera protiv neetičnog ponašanja državnih službenika za razdoblje od 2018. do 2022. godine. U radu su korišteni materijali objavljeni na mrežnim stranicama Ministarstva pravosuđa i uprave.

Rad daje odgovore na dva pitanja:

1. *Je li primjenom Etičkog kodeksa državnih službenika smanjen broj pritužbi na rad i ponašanje državnih službenika u promatranom razdoblju, od 2018. do 2022.?*
2. *Je li u razdoblju od 2018. do 2022. godine povećan ili smanjen broj kazni za neetično ponašanje?*

## ETIČNO PONAŠANJE HRVATSKIH DRŽAVNIH SLUŽBENIKA

Republika Hrvatska prihvaća načela javne uprave i upravljanja u Europskoj uniji na kojima će razviti moderan i odgovoran upravni sustav. Načela su (Mendeš, I., 2004:249): odgovornost (za postignut učinak djelovanja), sastoji se od sposobnosti upravljanja javnim sektorom, javnim poduzećima i javnim financijama), pouzdanost i predvidljivost (u postupanju označava inzistiranje na poštivanju pravila, reformu zakonodavstva i regulative te funkcionalno sudstvo), otvorenost i transparentnost (u

values) or codes of conduct (containing the standards for desired conduct in specific situations).

Codes of ethics and codes of conduct show how particular principles and values need to be implemented in practice. They attempt to predict and prevent certain unwanted conduct. The question is in what ways it is possible to regulate ethical conduct of civil servants and what can serve as motivation for such conduct.

Since mid-1990-s, there has been a stronger interest in ethics and ethical conduct of civil servants in the Republic of Croatia. Acts on civil servants have been brought (the first one in 1994), acts on prevention of conflict of interest, anti-corruption strategies and measures and the Code of Ethics.

This paper analyses the Code of Ethics for Civil Servants and the role of ethics commissioners, and it compares annual reports of ethics commissioners. In the second part we compare the trends in the number of complaints and undertaken measures against unethical conduct of civil servants in the period from 2018 to 2022. The paper uses data published on the web pages of the Ministry of Justice and Public Administration.

The paper provides answers to two questions:

1. *Did the implementation of the Code of Ethics for Civil Servants reduce the number of complaints against the performance and conduct of civil servants in the period from 2018 to 2022?*
2. *Did the number of sanctions for unethical conduct increase or decrease in the period from 2018 to 2022?*

## ETHICAL CONDUCT OF CROATIAN CIVIL SERVANTS

The Republic of Croatia accepts the principles of public administration and authority in the European Union upon which it develops a modern and responsible administration system. The principles are (Mendeš, I., 2004:249): responsibility (for the achieved performance effects, comprising ability

postupanju, sadrži informacijsku otvorenost, trajnost pravila i jasnoću regulacije) i participacija (intenzivno sudjelovanje građana u političkom procesu podrazumijeva sudjelovanje svih onih kojih se određeni problem tiče (dionici), osiguranje susreta javnog i privatnog sektora, decentralizaciju, jačanje lokalne i regionalne samouprave te suradnju s nevladinim sektorom).

Ponašanje državnih službenika u Republici Hrvatskoj određuje se Zakonom o državnim službenicima („Narodne novine“, broj 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22) (u daljnjem tekstu: „ZDS“).

Zbog nastojanja da se utječe na osobnu odgovornost državnih službenika hrvatske državne uprave, njihovu odgovornost prema radnim obvezama i ponašanje na radnome mjestu, kreiran je Etički kodeks. To nije pravni propis, koji počiva na mehanizmu prisile i sankcija, već društveni regulativni sustav. Trebao bi biti odraz kontinuiranog procesa usvajanja poželjnih vrijednosti, načela u državnoj službi, s naglašenim osjećajem pravедnosti, temeljenim na potrebama društva koje se stalno mijenja. Stoga bi etički kodeks trebali donositi sami državni službenici. Prvi Etički kodeks donesen je 2006. godine. Revidiran je nakon što su 2008. godine doneseni Strategija suzbijanja korupcije i Akcijski plan uz strategiju suzbijanja korupcije.

Sva tijela državne uprave, odnosno ministarstva, državni uredi i državne upravne organizacije, primjenjuju ponovno revidiranu verziju Etičkog kodeksa iz 2008. godine, koji je donesen u „Narodnim novinama“, br. 40/11 i 13/12 (u daljnjem tekstu: „Etički kodeks“), a dodatno Etički kodeks imaju službenici Ministarstva unutarnjih poslova i Porezne uprave.

Etičkim kodeksom utvrđuju se pravila ponašanja državnih službenika prema građanima i u međusobnim odnosima državnih službenika te etička načela na temelju kojih državni službenici

to manage the public sector, public enterprises and public finances), reliability and predictability (which, in practice, means insisting on adherence to regulations, reform of the legal system and law regulations and a functioning judiciary system), openness and transparency (which, in practice, comprises open information provision, permanence and clarity of regulations) and participation (intensive participation of citizens in the political process entails the participation of all those affected by issues (stakeholders), ensuring encounters of the private and public sectors, decentralisation, strengthening of the local and regional self-government and cooperation with the non-government sector).

The conduct of civil servants in the Republic of Croatia is determined by the Civil Servants Act (Official Gazette, No. 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22) (hereinafter: CSA).

In the effort of affecting the personal responsibility of civil servants in the Croatian public administration, their responsibility toward work obligations and conduct in the workplace, the Code of Ethics for Civil Servants was created. This is not a legal document based on the mechanism of enforcement and sanctions, but a social regulatory system. It should reflect the continued process of adopting desirable values, principles in public administration, with a pronounced sense of equity, based on the needs of society that is constantly changing. Therefore, a Code of Ethics should be brought by civil servants themselves. The first Code of Ethics was adopted in 2006. It was revised in 2008, after the adoption of Anti-Corruption Strategy and Action Plan.

All public administration bodies, i.e., ministries, government offices and public administration organisations implement the revised version of the Code of Ethics from 2008, published in the Official Gazette, No. 40/11 and 13/12 (Hereinafter: the Code of Ethics), and additionally, there is a Code



postupaju prilikom obavljanja službene dužnosti. Također, propisuju se mogućnost podnošenja pritužbe na neetično ponašanje državnih službenika te postupak povodom podnesene pritužbe. Svrha je Etičkog kodeksa, prije svega, promicanje etičkih načela i prihvaćenih vrijednosti u ponašanju i postupanju državnih službenika za vrijeme trajanja službe, s ciljem ostvarivanja zajedničkog dobra i javnog interesa, te jačanje međusobnog povjerenja službenika, kao i povjerenja građana u državnu službu.

Nadalje, kao što je već spomenuto, sve županije i gradovi, kao jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, te velika većina općina u Republici Hrvatskoj imaju etičke kodekse. Sva javna poduzeća u vlasništvu Republike Hrvatske također imaju etičke kodekse. Zapravo, može se utvrditi da gotovo sva državna tijela, institucije, javna poduzeća, odnosno javni sektor, imaju etičke kodekse ili kodekse ponašanja.

Etičkim kodeksom državnih službenika uspostavljen je institucionalni okvir koji omogućuje prijavljivanje slučajeva korupcije i unaprijeđenje etičkih načela. U svim državnim i pravosudnim tijelima imenovani su povjerenici za etiku, koji promoviraju etično ponašanje u međusobnim odnosima službenika i njihovim odnosima prema građanima te zaprimaju pritužbe građana i službenika na neetično i moguće koruptivno ponašanje službenika.

Etičkim kodeksom, odredbom članka 15. stavka 1., propisano je da u svakom državnom tijelu čelnik imenuje *povjerenika za etiku* iz reda državnih službenika. U državnom tijelu može se imenovati i više povjerenika za etiku, ovisno o ustrojstvu državnog tijela i potrebama toga tijela. U slučaju duže odsutnosti iz službe povjerenika za etiku, čelnik tijela može imenovati zamjenika povjerenika za etiku, koji preuzima ovlasti i dužnosti odsutnog povjerenika sve do njegovog povratka. Povjerenikom za etiku ne može se imenovati državni službenik kojemu je izrečena kazna za povredu službene dužnosti.

of Ethics for the officials of the Ministry of the Interior and the Tax Administration.

The Code of Ethics established the rules of conduct for civil servants toward citizens and in their mutual relations, as well as the ethical principles based on which the civil servants act upon performing their official duty. Likewise, it determines the possibility of lodging complaints against unethical conduct of civil servants and prescribes the procedure of dealing with complaints. The purpose of the Code of Ethics is primarily to promote ethical principles and accepted values in conduct and activity of civil servants in their work capacity, aimed at achieving a common well-being and public interest, as well as strengthening trustworthiness among the civil servants and the citizens' trust in the public administration.

Furthermore, as it was previously mentioned, all counties and cities, as units of local and regional self-government, as well as the majority of districts in the Republic of Croatia have their own codes of ethics. All public enterprises owned by the Republic of Croatia also have codes of ethics. In fact, we can state that almost all public bodies, institutions, public enterprises, i.e., the public sector, have codes of ethics and codes of conduct.

The Code of Ethics for Civil Servants established the institutional framework enabling submitting reports on corruption cases and enhancement of ethical principles. In all administration and judicial bodies ethics commissioners were appointed, who promote ethical conduct in mutual relations among civil servants and their relations with the citizens, as well as receive complaints of citizens and civil servants against unethical and possibly corrupted conduct of civil servants.

Article 15, paragraph 1 of the Code of Ethics stipulates that the head of each administrative body appoints an *ethics commissioner* among administration officials. Depending on the organisation of the administrative body and its needs, it is possible to appoint several ethics commissioners. In case of an ethics commissioner's longer absence from service, the head of the administrative body can appoint its

Povjerenik za etiku promiče etično ponašanje u međusobnim odnosima službenika i odnosima prema građanima, zaprima pritužbe građana i službenika na neetično ponašanje službenika, provodi postupak ispitivanja osnovanosti pritužbe i vodi evidenciju o zaprimljenim pritužbama.

Člankom 17. Etičkog kodeksa određeno je da povjerenik za etiku prati primjenu Etičkog kodeksa u državnom tijelu, promovira etično ponašanje u međusobnim odnosima službenika i odnosima službenika prema građanima, zaprima pritužbe službenika i građana na neetično ponašanje i postupanje službenika, provodi postupak ispitivanja osnovanosti pritužbe te vodi evidenciju o zaprimljenim pritužbama i pohvalama.

Vlada Republike Hrvatske osnovala je *Etičko povjerenstvo za državne službenike* (u daljnjem tekstu: Povjerenstvo), koje je neovisno tijelo nadležno za promicanje etičkih načela u državnoj službi, a imenuje ga Vlada Republike Hrvatske na vrijeme od četiri godine. Kroz priopćenja i upozorenja djeluje na promicanju etičkih načela u državnim tijelima te vodi drugostupanjske postupke u rješavanju pritužbi građana i službenika na neetično i moguće koruptivno postupanje državnih službenika. Time je nadležno za promicanje etičkih načela u državnoj službi.

Općenito govoreći o sprječavanju i suzbijanju korupcije u Republici Hrvatskoj, prihvaćena je potreba sustavne prevencije korupcije, da bi se spriječila već u začetku, kao i i štete koju ona donosi. Jedan je od alata na vrijeme predvidjeti i pravovremeno prepoznati rizike koji dovode do korupcije, raditi na jačanju „otpornosti“ institucija, provoditi procedure, poštivati zakone i osobito osvješćivati zaposlenike u javnim i privatnim poduzećima, jedinicama lokalne i regionalne samouprave, institucijama, ustanovama. Prevencija korupcije obuhvaća sustavno djelovanje na uzroke korupcije, pri čemu vrlo važnu ulogu u sprječavanju korupcije imaju građani i mediji. Korupciji mogu pridonijeti

deputy, who overtakes the authorities and duties of the absent commissioner until they return. A civil servant who has been sanctioned for the breach of official duty cannot be appointed to the service of ethics commissioner.

An ethics commissioner promotes ethical conduct among civil servants and their conduct toward the citizens, receives complaints from citizens and civil servants against unethical conduct of civil servants, implements the proceedings of examining the merit of complaints and keeps record on the received complaints.

Article 17 of the Code of Ethics stipulates that the ethics commissioner monitors the implementation of the Code of Ethics in the administrative body, promotes ethical conduct among civil servants and their conduct toward the citizens, receives complaints from citizens and civil servants against unethical conduct of civil servants, implements the proceedings of examining the merit of complaints and keeps records on the received complaints and commendations.

The government of the Republic of Croatia founded the *Ethics Commission for Civil Servants* (hereinafter: Commission), which is an independent body authorised for the promotion of ethical principles in public administration, and is appointed by the Government of the Republic of Croatia for a period of four years. Its communication and notices work toward promoting the ethical principles in public administration bodies and it conducts second-degree procedures in resolving citizens' and civil servants' complaints against unethical and possibly corrupted conduct of civil servants. Because of this, it is responsible for the promotion of ethical principles in public administration service.

Generally speaking about corruption prevention and suppression in the Republic of Croatia, the demand for a systematic prevention of corruption was adopted, in order to prevent its onset, as well as of the damage it causes. Some of the tools comprise a timely prediction and recognition of the risks that lead to corruption, working on the strengthening

organizacijski nedostaci, nepostojanje mehanizama nadzora, manjak procedura u organizacijama, nedorečenost zakonodavnog okvira itd. Stoga je cilj stvoriti dobro organiziran sustav, ukratko, najučinkovitija prevencija korupcije pretpostavlja dobro upravljanje sustavom, što podrazumijeva odgovornost, učinkovitost, transparentnost, osjetljivost i pravičnost njegovih institucija.

Tijekom 2003. godine donesen je Zakon o sprječavanju sukoba interesa u obnašanju javnih dužnosti, čime se regulira sukob interesa državnih dužnosnika. Tijekom 2008. godine donesena je Strategija reforme državne uprave za razdoblje 2008. – 2011., u kojoj su naznačeni opći ciljevi i smjer razvoja državne službe. Također, te je godine donesena i Strategija za suzbijanje korupcije. Prema toj su strategiji provodene razne mjere, kao što su sprječavanje sukoba interesa u obavljanju javnih dužnosti, financiranje političkih stranaka, javne financije i javne nabave, jačanje transparentnosti i pravo na pristup informacijama, zaštita zviždača, upravljanje trgovačkim društvima u javnom vlasništvu, sprječavanje korupcije u pravosuđu, zdravstvu, znanosti, obrazovanju i sportu. Također je utvrđeno pravo na zaštitu službenika koji prijavi sumnju na korupciju, pri čemu to neće predstavljati opravdani razlog za prestanak državne službe (Marčetić, G., 2013:516). S obzirom na te propise, dopunjen je već spomenuti Etički kodeks iz 2006. godine.

Na temelju članka 11. Zakona o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem Republike Hrvatske („Narodne novine“, broj 123/17), Hrvatski je sabor na sjednici 29. listopada 2021. godine donio Strategiju sprječavanja korupcije za razdoblje od 2021. do 2030. godine. Prema toj Strategiji, na prevenciji korupcije u pojedinim područjima djeluje niz specijaliziranih institucija, kao što su: Povjerenstvo za odlučivanje o sukobu interesa, Povjerenik za informiranje, Pučka pravobraniteljica, ali i druge čije djelovanje ima antikorupcijski učinak, kao što su Državno izborno povjerenstvo, Državna komisija za javnu nabavu, Državni ured za reviziju.

of „resilience“ of institutions, implementation of procedures, adhering to laws and especially raising awareness of employees in public and private organisations, units of local and regional self-government, institutions, establishments. Corruption prevention comprises a systematic dealing with the causes of corruption, whereby an important role in corruption prevention lies with the citizens and the media. Corruption may be aided by organisational defects, lack of supervision mechanism, lack of organisational procedures, vagueness of the legal framework and similar. Therefore, the goal is to create a well organised system. In short, the most effective prevention of corruption presupposes a good system management, which means responsibility, effectiveness, transparency, sensibility and equity of its institutions.

The year 2003 saw the adoption of the Act on Preventing of the Conflict of Interest in Exercise of Public Office, which regulates the conflict of interest of public officials. In 2008 the Strategy for Public Administration Reform for the period from 2008 to 2011 was adopted, outlining the general goals and direction of public administration development. Likewise, the same year saw the adoption of the Anti-Corruption Strategy. Various measures were implemented in accordance with this strategy, such as preventing conflict of interest in exercising of public duty, financing political parties, public finances and public procurements, enhancement of transparency and right to access information, protection of whistle-blowers, managing state-owned enterprises, preventing corruption in the justice system, healthcare, science, education and sport. Furthermore, the right to protection of civil servants who report corruption was established, whereby it does not represent a justified reason for the termination of official duty (Marčetić, G., 2013:516). Based on these regulations, the previously mentioned Code of Ethics form 2006 was amended.

Pursuant to Article 11 of the Act on Strategic Planning and Development Management System of the Republic of Croatia (Official Gazette, No. 123/17), on its session of 29 October 2021,



Policijski nacionalni ured za suzbijanje korupcije i organiziranog kriminaliteta (PNUSKOK) i Ured za suzbijanje korupcije i organiziranog kriminaliteta (USKOK) te Posebni sudski odjeli za postupanje u predmetima isključivo kaznenih djela organiziranog kriminaliteta imaju primarnu ulogu kada je riječ o otkrivanju koruptivnih radnji. Kada se govori o represivnom aparatu hvatanja i kažnjavanja koruptivnih osoba, također dolazi do preventivne uloge tih tijela.

## SLUŽBA ZA ETIKU I INTEGRITET

U okviru Ministarstva pravosuđa i uprave, Uprave za ljudska prava, nacionalne manjine i etiku djeluje Sektor za ljudska prava i etiku, Služba za etiku i integritet.

Kao centralno tijelo za jačanje službeničke etike ustrojena je Služba za etiku i integritet, koja obavlja sljedeće poslove temeljem članka 26. Etičkog kodeksa državnih službenika:

- ☞ prati međunarodne standarde na području etičkog postupanja državnih službenika te daje prijedloge za unaprjeđenje etičkih standarda sukladno međunarodnoj praksi
- ☞ zaprima pritužbe državnih službenika i namještenika te građana na neetičko postupanje državnih službenika
- ☞ vodi evidenciju zaprimljenih pritužbi te podatke o provedenim ispitnim postupcima o osnovanosti pritužbe
- ☞ surađuje s Etičkim povjerenstvom
- ☞ daje upute i pojašnjenja povjerenicima za etiku
- ☞ prati stanje i predlaže propise kojima se uređuje etičko postupanje državnih službenika
- ☞ vodi evidenciju imenovanih povjerenika za etiku u državnim tijelima
- ☞ vodi evidenciju o provedbi edukacije povjerenika za etiku
- ☞ sudjeluje u izradi programa edukacije službenika u području etičkog postupanja.

the Croatian Parliament adopted the Anti-Corruption Strategy for the period from 2021 to 2030. According to the Strategy, the prevention of corruption in individual areas is under the purview of several specialised institutions, such as the Commission for Conflict of Interest, Information Commissioner, Ombudswoman, and others whose activity has anti-corruption effects, such as the State Electoral Commission, Public Procurement Commission, State Audit Office.

The National Police Office for the Suppression of Corruption and Organised Crime and the Office for the Suppression of Corruption and Organised Crime, as well as the special judicial departments dealing with criminal cases of organised crime play a primary role in revealing corruption activities. In terms of the repressive system of catching and punishing corrupted persons, these bodies also hold a preventative role.

## ETHICS AND INTEGRITY SERVICE

Within the Ministry of Justice and Public Administration, the Directorate for Human Rights, National Minorities and Ethics, there is the Sector for Human Rights and Ethics, Ethics and Integrity Service.

The Ethics and Integrity Service was organised as a central body for enhancing ethical conduct of administration officials, responsible for the following duties pursuant to Article 26 of the Code of Ethics for Civil Servants:

- ☞ monitoring international standards in the area of ethical conduct of civil servants and providing recommendations for enhancement of ethical standards in line with international practice
- ☞ receiving complaints by civil servants and employees and citizens against unethical conduct of civil servants
- ☞ keeping records on received complaints and data on implemented procedures for examining merit of complaints

Predviđeno je da povjerenici za etiku i Etičko povjerenstvo tijesno surađuju na promicanju etičkih standarda zajedno sa Službom za etiku i integritet pri Ministarstvu pravosuđa i uprave, kao središnjom ustrojstvenom jedinicom za unaprjeđenje profesionalne etike i suradnje s povjerenicima za etiku.

Kako je i navedeno, Služba za etiku i integritet zaprima pritužbe državnih službenika i namještenika te građana na neetičko postupanje državnih službenika. Jednom godišnje, a najkasnije do 31. siječnja tekuće godine, priprema izvješće o podnesenim pritužbama na neetično postupanje državnih službenika u državnim tijelima te ga objavljuje na svojoj web-stranici.

## PRITUŽBE ZA NEPOŠTIVANJE ETIČKOG KODEKSA

Prema Etičkom kodeksu građani i pravne osobe te državni službenici mogu povjereniku za etiku podnijeti pritužbu na ponašanje državnih službenika za koje smatraju da je protivno odredbama Etičkog kodeksa. Pritužba se može podnijeti pisanim ili usmenim putem, putem otvorenog besplatnog telefona u središnjem tijelu državne uprave nadležnom za službeničke odnose te putem elektroničke pošte. Ako pritužbu zaprimi čelnik državnog tijela ili službenik središnjeg tijela državne uprave nadležnog za službeničke odnose, pritužbu će bez odlaganja proslijediti nadležnom povjereniku za etiku (članak 18). Čelnik državnog tijela dužan je dati odgovor podnositelju pritužbe u roku od 60 dana od dana zaprimanja pritužbe te ga izvijestiti o poduzetim radnjama. Podnositelj pritužbe ima pravo podnijeti pritužbu Etičkom povjerenstvu u roku od 30 dana od dana isteka roka za davanje odgovora na pritužbu, odnosno od dana primitka odgovora na pritužbu u slučaju kada podnositelj pritužbe nije zadovoljan odgovorom čelnika državnog tijela (članak 22).

Ministarstvo pravosuđa i uprave jednom godišnje, na temelju prikupljenih pojedinačnih izvješća svih

- ☞ cooperating with the Ethics Commission
- ☞ providing guidelines and explanations to ethics commissioners
- ☞ monitoring the conditions and recommending regulations for ethical conduct of civil servants
- ☞ keeping records on the appointed ethics commissioners in public administration bodies
- ☞ keeping records on the implementation of education of ethics commissioners
- ☞ participating in creating the educational programme of civil servants in the area of ethical conduct.

The ethics commissioners and the Ethics Commission are supposed to be cooperating closely on the promotion of ethical standards together with the Ethics and Integrity Service of the Ministry of Justice and Public Administration, as the central organisational unit for enhancing the professional ethics and cooperation with ethics commissioners.

As previously mentioned, the Ethics and Integrity Service receives complaints from civil servants and employees as well as citizens against unethical conduct of civil servant. Once a year, by 31 January of the current year at the latest, it receives reports on lodged complaints against unethical conduct of civil servants in public administration bodies and publishes it on its web pages.

## COMPLAINTS REGARDING VIOLATIONS OF THE CODE OF ETHICS

According to the Code of Ethics, citizens, legal persons and civil servants may address ethics commissioners with their complaints against the conduct of any civil servant which they deem contrary to the provisions of this Code of Ethics. Complaints may be lodged in writing or orally, through a free hotline service operated by the central governmental administrative body responsible for civil service relations, or via e-mail. If the complaint is received by the chief official of a governmental body or an officer of the central governmental

državnih i pravosudnih tijela, priprema izvješće o podnesenim pritužbama na neetično ponašanje državnih službenika. Prvi put je takvo izvješće napravljeno za 2011., a zadnji za 2022. godinu.

Ministarstvo pravosuđa i uprave, kao tijelo državne uprave nadležno za službeničke odnose, jednom godišnje, a najkasnije do 31. siječnja tekuće godine za proteklu godinu, na temelju prikupljenih podataka priprema izvješće o podnesenim pritužbama na neetično postupanje državnih službenika, ali i o pohvalama koje su dobili službenici u državnim tijelima, te ga objavljuje na svojoj web-stranici, na poveznici: <https://mpu.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Etika//Izvjescje%20o%20podnesenim%20prituzbama%20na%20neeticno%20ponasanje%20drzavnih%20sluzbenika%20u%202022%20godini.pdf>

U ovom radu uspoređivat će se broj pritužbi i pohvala na rad državnih službenika u razdoblju od 2018. do 2022. godine te odgovoriti na pitanja je li primjenom Etičkog kodeksa smanjen broj pritužbi na rad i ponašanje državnih službenika u promatranom razdoblju i je li u razdoblju od 2018. do 2022. godine povećan ili smanjen broj kazni za neetično ponašanje.

Ministarstvo pravosuđa i uprave izrađuje Izvješće temeljem podataka dostavljenih od ministarstava, državnih ureda, državnih upravnih organizacija, stručnih službi i ureda Hrvatskog sabora i Vlade RH te pravosudnih tijela. Izvješća dostavljaju povjerenici za etiku, koji su imenovani u svim državnim tijelima.

Upitnik se sastojao od sljedećih točaka:

- ☞ zaprimljene pritužbe na način postupanja službenika prema građanima
- ☞ pritužbe na ponašanje u javnim nastupima
- ☞ pritužbe zbog stjecanja materijalne ili druge koristi
- ☞ pritužbe na sukob interesa
- ☞ pritužbe državnih službenika na međusobne odnose

administrative body responsible for civil service relations, they must forthwith refer such complaint to the competent ethics commissioner (Article 18). The chief official of the relevant governmental body shall give a response to the complainant within 60 days after the date when the complaint was received and notify them of any actions taken. The complainant may lodge a complaint to the Ethics Commission within 30 days after the date on which the deadline for the delivery of a response to the complaint expires or, where the complainant is not satisfied with the response provided by the chief official of the relevant governmental body, after the date on which they receive the response to their complaint (Article 22).

Based on the collected individual reports from all government and judicial bodies, the Ministry of Justice and Public Administration drafts a report on lodged complaints against unethical conduct of civil servants. The first report was drafted in 2011, and the last in 2022.

No later than the 31<sup>st</sup> of January of the current year, and based on the collected data, the Ministry of Justice and Public Administration, as the central government administrative body responsible for civil servant relations drafts the report on the lodged complaints against unethical conduct of civil servants, as well as commendations received by civil servants in government bodies and publishes it on its web page: <https://mpu.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Etika//Izvjescje%20o%20podnesenim%20prituzbama%20na%20neeticno%20ponasanje%20drzavnih%20sluzbenika%20u%202022%20godini.pdf>

In this paper, we compare the number of complaints against and commendations for the work performance of civil servants in the period from 2018 to 2022, and answer the questions whether the implementation of the Code of Ethics reduced the number of complaints against civil servants' conduct in the observed period and whether the number of sanctions for unethical conduct was increased or reduced from 2018 to 2022.

- ☞ pritužbe državnih službenika na ponašanje nadređenih službenika
- ☞ broj zaprimljenih pritužbi
- ☞ broj riješenih pritužbi
- ☞ poduzete mjere.

Prema pojedinačnim izvješćima koje je zaprimilo Ministarstvo pravosuđa i uprave (Tablica 1), najviše je pritužbi zaprimljeno 2019. godine te se od tada zamjećuje njihov lagani pad. U odnosu na 2019. godinu, 2020. godine zaprimljeno je 29% manje pritužbi. Pritom ne treba zaboraviti da su Nacionalni krizni stožer i Krizni stožer Ministarstva zdravstva 25. veljače 2020. obavijestili da je u Hrvatskoj dijagnosticiran prvi slučaj bolesti COVID-19, uzrokovane infekcijom virusom SARS-CoV-2, te je ubrzo došlo do rada od kuće i manjeg doticaja službenika i stranaka (građana), pa i to može objasniti manje brojeve. Ako uspoređujemo podatke prikazane u tablici za 2019. godinu u odnosu na 2018. godinu, bilježi se neznatan porast prijava, koji iznosi samo 2,5%. Najmanji broj prijava, ako ne računamo 2020. godinu (smanjen intenzitet direktne komunikacije građana s državnim službenicima – licem u lice), bio je 207, što u odnosu na najveći broj prijava, 276, predstavlja smanjenje od 29%.

The Ministry of Justice and Public Administration drafts the Report based on data delivered by ministries, government offices, government administrative organisations, professional administrative services and the office of the Croatian Parliament and the Government of the Republic of Croatia and well as judicial bodies. The reports are delivered by ethics commissioners appointed in all public administration bodies.

The survey consisted of the following points:

- ☞ received complaints against civil servants' conduct toward citizens
- ☞ complaints against conduct during public appearances
- ☞ complaints against the gain of material or other benefits
- ☞ complaints about conflicts of interest
- ☞ complaints by civil servants about mutual relations
- ☞ complaints by civil servants against the conduct of their superiors
- ☞ number of received complaints
- ☞ number of resolved complaints
- ☞ undertaken measures.

**TABLICA 1. BROJ PRITUŽBI RIJEŠENIH OD 2018. DO 2022. GODINE**

**TABLE 1. NUMBER OF RESOLVED COMPLAINTS FROM 2018 TO 2022**

GODINA YEAR	BROJ ZAPRIMLJENIH PRITUŽBI NUMBER OF RECEIVED COMPLAINTS	BROJ RIJEŠENIH PRITUŽBI NUMBER OF RESOLVED COMPLAINTS	PRITUŽBE U POSTUPKU RJEŠAVANJA COMPLAINTS IN THE RESOLUTION PROCESS
2018.	269	240	29
2019.	276	253	23
2020.	196	187	9
2021.	248	230	18
2022.	207	185	22

Izvor: obrada autora, <https://mpu.gov.hr/> / Source: authors' adaptation from <https://mpu.gov.hr/>

**TABLICA 2. PRITUŽBE PREMA VRSTI POVREDE ETIČKOG KODEKSA DRŽAVNIH SLUŽBENIKA**  
**TABLE 2. COMPLAINTS ACCORDING TO TYPE OF VIOLATION OF THE CODE OF ETHICS FOR CIVIL SERVANTS**

GODINA YEAR	PONAŠANJE PREMA GRAĐANIMA CONDUCT TOWARD CITIZENS	MEĐUSOBNI ODNOSI MUTUAL RELATIONS	PONAŠANJE NADREĐENIH CONDUCT OF SUPERIORS	PONAŠANJE U JAVNIM NASTUPIMA CONDUCT IN PUBLIC APPEARANCES	STJECANJE KORISTI GAIN OF BENEFITS	SUKOB INTERESA CONFLICT OF INTEREST
2018.	129	39	33	33	6	0
2019.	175	41	18	15	3	1
2020.	105	37	7	35	3	0
2021.	112	33	20	61	2	2
2022.	104	28	14	36	0	0

Izvor: obrada autora, <https://mpu.gov.hr/> / Source: authors' adaptation from <https://mpu.gov.hr/>

Izvjешća povjerenika za etiku pokazala su da postoji tendencija pada prijave građana za ponašanje državnih službenika (Tablica 2). Od 129 pritužbi iz referentne 2018. godine broj prijava smanjio se na 104. Također, smanjio se broj prijava za neetično ponašanje nadređenih službenika. Za stjecanje nepripadajuće koristi i sukob interesa u 2022. godini nije bilo prijava. Najviše prijava poremećaja međusobnih odnosa službenika bilo je 2019. godine, a najmanje posljednje promatrane godine. Tendencija je da službenici imaju manje pritužbi jedni na druge zbog međusobnih odnosa, odnosno da se ponašaju tolerantnije. Najviše pritužbi na neetično ponašanje nadređenih također je bilo 2018. godine. U odnosu na 2018. godinu, u 2022. godini je čak 58% manje prijava. Manji broj prijava pretpostavlja da i rukovodeći službenici više pozornosti posvećuju ponašanju koji propisuje Etički kodeks u članku 20. Međusobni odnosi državnih službenika, odnosno svi oblici komunikacije državnih službenika temelje se na uzajamnom poštovanju, povjerenju, suradnji, pristojnosti, odgovornosti i strpljenju.

Velik broj pritužbi povezan je s ponašanjem službenika u javnim nastupima. Prema Etikom kodeksu u svim oblicima javnih nastupa i

According to individual reports received by the Ministry of Justice and Public Administration (Table 1), the highest number of complaints were received in 2019, from when they record a moderate fall. In 2020, 29% less complaints were received in comparison to 2019. There by, it should be noted that the Civil Protection Headquarters of the Republic of Croatia and the Crisis Headquarters of the Ministry of Health announced on 25th of February the diagnosis of the first recorded case of the COVID-19, caused by the SARS-CoV-2 virus, which quickly led to working from home and less contact between civil servants and clients (citizens) which could explain less complaints. The data comparison for 2018 and 2019 shows an insignificant increase in complaints, by only 2.5%. The lowest number of complaints, if we exclude 2020 (due to reduced intensity of direct (face-to-face) communication between citizens and civil servants), was 207, which represents a decrease by 29% compared to the highest number of complaints, 276.

Reports by ethics commissioners showed that there is a decreasing trend of the citizens' complaints against civil servants' conduct (Table 2). The number of complaints decreased from 129 in 2018 to 104. Likewise, the number of complaints against unethical conduct of superiors decreased.



djelovanja u kojima predstavlja državno tijelo, državni službenik dužan je iznositi stavove državnog tijela, u skladu s propisima, dobivenim ovlastima, stručnim znanjem i Etičkim kodeksom. U javnim nastupima u kojima ne predstavlja državno tijelo i koji nisu tematski povezani s državnom službom, odnosno djelokrugom državnog tijela u kojem je službenik zaposlen, službenik ne treba odobrenje čelnika državnog tijela za nastupe u medijima, ali je pri tome dužan paziti na ugled državne službe i osobni ugled. U tablici su navedene brojke po godinama, koje se dosta razlikuju. Najmanje takvih pritužbi, 15, bilo je 2019. godine, a najviše 2021. godine, 61, gotovo četiri puta više.

Za prijavu zbog stjecanja koristi svake se godine smanjuje broj pritužbi na državne službenike. Godine 2018. bilo je 6 prijave, a 2022. godine nijedna. Državni su službenici, prema rezultatima iz godišnjih izvještaja, sve upućeniji o dopuštenom i nedopuštenom ponašanju i postupanju.

Pritužbe na mogući sukob interesa evidentirane su samo 2019. i 2021. godine, i to jedna, odnosno dvije prijave. Navedeni brojevi ohrabruju, jer ih je moguće protumačiti time da službenici dobro poznaju odredbe Zakona i Etički kodeks.

Iako je u promatranom razdoblju broj pritužbi relativno velik (od 196 do 276 pritužbi), nakon provedenog postupka ispitivanja utemeljenosti pritužbi dolazi se do malog broja utemeljenih pritužbi (Tablica 3). Svaka sedma pritužba utemeljena je, odnosno 14,5%. U tablici je vidljivo da je broj neutemeljenih pritužbi i pritužbi za koje se nije mogla utvrditi utemeljenost iznimno velik, što često uključuje i provedbu dugih procedura. Postupak provode povjerenici za etiku koji su završili jednodnevnu izobrazbu/radionicu u trajanju od 8 nastavnih sati pod nazivom Provedba ispitnih postupaka. Više od 95% povjerenika završilo je izobrazbu i može samostalno provesti postupak utemeljenosti pritužbe koju rješavaju. Budući da je velik broj pritužbi, a mali broj službenika koji su nakon postupka dobili neku

In 2022, there were no reports of inappropriate gain of benefits. The highest number of reports on dysfunctional mutual relations was in 2019, and the lowest in the last observed year. The trend is that the civil servants complain less against each other on the basis of mutual relations, i.e., that they are more tolerant of each other. The most complaints against unethical conduct of superiors were also received in 2018. Compared to that year, the number was 58% lower in 2022. Fewer number of complaints means that the managing officials pay more attention to the conduct prescribed in Article 20 of the Code of Ethics. Civil servants' mutual relations, i.e., all forms of communication among civil servants are based on mutual respect, trust, cooperation, civility, responsibility and patience.

A high number of complaints is connected to civil servants' conduct during public appearances. According to the Code of Ethics, in all forms of public appearances and activities in which they represent a body of government, a civil servant must convey the views of the government body in accordance with the regulations, received authorities, expertise and the Code of Ethics. In public appearances in which they do not represent a body of government and which are not thematically tied to the public service, i.e., the activity of the government body that employs them, civil servants do not need the approval of the chief officer of the government body for their appearances in the media, but are required to mind their personal reputation and that of the public service. Table 2 shows numbers according to years, which vary significantly. The lowest number of such complaints was 15 in 2019, and the highest 61, in 2021, which is almost four times higher.

Reports on benefit gains by civil servants decreased gradually over the years. In 2018 there were 6 reports, and in 2022 none. According to results from annual reports, civil servants gained more and more insight into admissible and inadmissible conduct and behaviour.

Complaints about possible conflicts of interest were only recorded in 2019 and 2021, counting

**TABLICA 3. BROJ UTEMELJENIH I NEUTEMELJENIH PRITUŽBI**  
**TABLE 3. THE NUMBER OF WELL-FOUNDED AND UNFOUNDED COMPLAINTS**

GODINA YEAR	UTEMELJENE PRITUŽBE WELL-FOUNDED COMPLAINTS	NEUTEMELJENE PRITUŽBE UNFOUNDED COMPLAINTS	NIJE SE MOGLA UTVRDITI UTEMELJENOST COMPLAINTS WHOSE MERIT CANNOT BE DETERMINED	PRITUŽBE U POSTUPKU RJEŠAVANJA COMPLAINTS IN RESOLUTION PROCESS	ODUSTANAK OD PRITUŽBE COMPLAINT WITHDRAWALS	UKUPAN BROJ PRITUŽBI TOTAL NUMBER OF COMPLAINTS
2018.	33	144	51	29	12	<b>269</b>
2019.	36	142	68	23	7	<b>276</b>
2020.	31	100	52	9	4	<b>196</b>
2021.	46	104	78	18	2	<b>248</b>
2022.	28	81	65	22	11	<b>207</b>

Izvor: obrada autora, <https://mpu.gov.hr/> / Source: authors' adaptation from <https://mpu.gov.hr/>

**TABLICA 4. PROVEDENE KAZNE ZA NEETIČNO PONAŠANJE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA**  
**TABLE 4. IMPLEMENTED SANCTIONS FOR UNETHICAL CONDUCT OF CIVIL SERVANTS**

GODINA YEAR	UPOZORENJE PISANO + USMENO WRITTEN + ORAL WARNING	LAKA POVREDA SLUŽBENE DUŽNOSTI MINOR BREACH OF OFFICIAL DUTY	TEŠKA POVREDA SLUŽBENE DUŽNOSTI SEVERE BREACH OF OFFICIAL DUTY
2018.	14+14	3	2
2019.	15+16	4	1
2020.	19+3	4	5
2021.	12+29	3	2
2022.	8+12	4	4

Izvor: obrada autora, <https://mpu.gov.hr/> / Source: authors' adaptation from <https://mpu.gov.hr/>

mjeru, pretpostavlja se da se olako šalju pritužbe za neetično ponašanje i postupanje, koje se u postupku ne mogu dokazati.

U skladu s odredbama Etičkog kodeksa, ako povjerenik za etiku temeljem prikupljenih dokaza u postupku ispitivanja osnovanosti pritužbe ocijeni da su navodi iz podnesene pritužbe osnovani, predložit će čelniku tijela poduzimanje mjera

one and two complaints, respectively. These numbers are encouraging, because they may be interpreted by the civil servants' good knowledge of the provisions of the Code of Ethics.

Although the observed period recorded a relatively high number of complaints (from 196 to 276), after the proceedings of examining merit of complaints, the number of well-founded complaints was low

protiv službenika koji je postupao ili se ponašao neetično. Pisano upozorenje je najblaža kazna koju službenik može dobiti ako se navodi pritužbe potvrde. Napominjemo da su povjerenici za etiku zatražili da se uvede „usmeno upozorenje“ kao preventivna mjera, iako nije predviđena Etičkim kodeksom (Tablica 4).

Ponašanje državnih službenika suprotno Etičkom kodeksu, koje nanosi štetu ugledu službe, te obavljanje djelatnosti u suprotnosti s poslovima radnog mjesta ili bez prethodnog odobrenja čelnika tijela smatraju se, sukladno Zakonu o državnim službenicima, teškim povredama službene dužnosti, o kojima u prvom stupnju odlučuju nadležni službenički sudovi (Tablica 5). Postupak zbog teške povrede službene dužnosti pokreće čelnik tijela ili osoba koju on ovlasti, danom predaje zahtjeva za pokretanje postupka nadležnom službeničkom sudu.

## POHVALE ZA ETIČNO PONAŠANJE I POSTUPANJE

Iako Etičkim kodeksom nije propisana obveza povjerenika za etiku da prikupljaju, sistematiziraju i prosljeđuju pohvale za ponašanje i rad državnih službenika, građani i službenici ponekad se odluče i na tu mogućnost. U Tablici 6 prikazan je broj pohvala upućenih direktno službenicima, ali i onih upućenih povjerenicima za etiku te prosljeđenih nama.

Broj pohvala prikazan u tablici iznimno je skroman. Etički kodeks ne predviđa mogućnost pohvaljivanja službenika u godišnjem izvještaju, tako da ta mogućnost nije dovoljno iskorištena.

## KODEKSI PONAŠANJA DRŽAVNIH DUŽNOSNIKA

Deset godina nakon donošenja Etičkog kodeksa državnih službenika, točnije, 6. svibnja 2022. godine, Vlada Republike Hrvatske donijela je

(Table 3). Each seventh complaint was well-founded, i.e., 14.5%. The table shows that the number of unfounded complaints and complaints the merit of which could not be determined is very high, which often also includes the implementation of other procedures. The procedure is conducted by the ethics commissioners who completed a one-day training in duration of 8 academic hours named „Implementation of examining procedures“. More than 95% of commissioners completed the training and can independently implement the procedure of examining merit of complaints they are resolving. Since there is a large number of complaints and a small number of civil servants under sanctions, it can be assumed that complaints against unethical conduct and work performance are submitted casually, but cannot be proven in the examination procedure.

In accordance with the provisions of the Code of Ethics, should the ethics commissioner assess, based on proof found in examining merit of complaints, that the lodged complaint is well-founded, they will propose to the chief officer of the body to undertake measures against the civil servant who conducted or acted unethically. A written warning is the mildest sanction a civil servant can receive should the complaint allegations be confirmed. It is noteworthy that the ethics commissioners requested a written warning to be introduced as a preventative measure, although it is not prescribed by the Code of Ethics (Table 4).

Civil servants' conduct that is in violation of the Code of Ethics that hurts the reputation of the public service, as well as any activity that is not within one's work description or without consent by the chief officer of the government body are considered as severe breaches of official duty according to the Civil Servant Act, and the decisions on which are under the purview of the competent administrative courts (Table 5). The procedure on the severe breach of official duty is initiated by the chief officer of the government body or a person authorised by them, on the date of request submission for initiating the procedure before the competent administrative court.

**TABLICA 5. POSTUPCI PRED SLUŽBENIČKIM SUDOM I VIŠIM SLUŽBENIČKIM SUDOM**  
**TABLE 5. PROCEEDINGS BEFORE THE ADMINISTRATIVE COURT AND THE HIGH ADMINISTRATIVE COURT**

GODINA YEAR	BROJ ZAHTEVA ZA POKRETANJE POSTUPKA PRED SLUŽBENIČKIM SUDOVIMA NUMBER OF REQUESTS TO INITIATE PROCEEDINGS BEFORE THE ADMINISTRATIVE COURTS	OBUSTAVLJEN POSTUPAK SUSPENDED PROCEEDINGS	U POSTUPKU RJEŠAVANJA IN THE RESOLUTION PROCESS	SLUŽBENIK OSLOBOĐEN ODGOVORNOSTI CIVIL SERVANT RELEASED FROM LIABILITY	NOVČANA KAZNA FINES	PRESTANAK SLUŽBE DISCONTINUATION OF SERVICE
2018.	32	2	22	1	5	2
2019.	24	2	12	1	8	1
2020.	21		12	2	7	
2021.	19	4	10	5	2	1+1
2022.	11			9	2	

Izvor: obrada autora, <https://mpu.gov.hr/> / Source: authors' adaptation from <https://mpu.gov.hr/>

**TABLICA 6. POHVALE 2018. – 2022. / TABLE 6. COMMENDATIONS 2018 – 2022**

GODINA YEAR	BROJ POHVALA UPUĆENIH SLUŽBI ZA ETIKU NUMBER OF COMMENDATIONS SENT TO THE ETHICS SERVICE	BROJ POHVALA UPUĆENIH POVJERENICIMA ZA ETIKU NUMBER OF COMMENDATIONS SENT TO ETHICS COMMISSIONERS
2018.	14	38
2019.	10	39
2020.	11	11
2021.	11	135
2022.	5	0

Izvor: obrada autora, <https://mpu.gov.hr/> / Source: authors' adaptation from <https://mpu.gov.hr/>

Kodeks ponašanja državnih dužnosnika u tijelima izvršne vlasti („Narodne novine“, broj 54/2022, u daljnjem tekstu: Kodeks), kojim se utvrđuju načela ponašanja na temelju kojih državni dužnosnici u tijelima izvršne vlasti (u daljnjem tekstu: dužnosnici) postupaju tijekom obnašanja dužnosti, razrađuju se pojedina pitanja integriteta dužnosnika te se uređuje izbor, sastav i djelokrug rada Vijeća za provedbu Kodeksa ponašanja

## COMMENDATIONS FOR ETHICAL CONDUCT AND BEHAVIOUR

Although the Code of Ethics does not prescribe the duty of an ethics commissioner to collect, systematise and forward commendations for conduct and performance of civil servants, citizens and civil servants sometimes opt for this. Table 6 shows the number of commendations received

državnih dužnosnika u tijelima izvršne vlasti (u daljnjem tekstu: Vijeće za provedbu Kodeksa ili Vijeće) i druga pitanja od važnosti za provedbu ovoga Kodeksa.

Kodeks sadrži i načela (<https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/kodeks-ponasanja-drzavnih-duznosnika-u-tijelima-izvrsne-vlasti-50827>) (pristupano 4. srpnja 2023.):

☞ načelo zaštite javnog interesa i očuvanja povjerenja građana (poštivanje pravnog poretka, vođenje brige o javnom interesu, izbjegavanje situacija koje narušavaju objektivnost i nepristranost dužnosnika te upravljanje sukobom interesa)

☞ načelo javnosti i transparentnosti (pružanje pravovremenih informacija vezanih uz dužnost koju dužnosnik obnaša i uz njegovo vlastito postupanje, iznošenje stavova tijela u kojem obnaša dužnost u skladu s propisima, ovlastima i ovim Kodeksom)

☞ načelo uzornog ponašanja (uljudnost, dostojanstvenost i profesionalnost u odnosima s drugima, čuvanje osobnog ugleda i ugleda tijela izvršne vlasti u kojem se obnaša dužnost i slično)

☞ načelo odgovornosti za rezultate (pridonosenje u ostvarivanju Programa Vlade RH, strateških dokumenata Vlade RH i Hrvatskoga sabora te misije i vizije tijela izvršne vlasti u kojem obnaša dužnost)

☞ načelo racionalnog korištenja javnih resursa (prilikom obnašanja dužnosti te pri izvršavanju svojih diskrecijskih ovlasti, dužnosnik treba osigurati da se ljudskim i materijalnim resursima upravlja i koristi na zakonit, učinkovit, djelotvoran i ekonomičan način, isključivo u cilju ostvarenja javnog interesa).

Kako bi se ostvarila svrha Kodeksa, osnovano je preventivno i savjetodavno radno tijelo, odnosno Vijeće za provedbu Kodeksa ponašanja državnih dužnosnika u tijelima izvršne vlasti (u daljnjem tekstu: Vijeće). Cilj je ovoga Vijeća promicanje gore spomenutih etičkih načela i pravila ponašanja,

directly by civil servants, and also those directed to ethics commissioners and forwarded to us.

The table shows a considerably modest number of commendations. The Code of Ethics does not foresee the possibility of commending civil servants in the annual reports, so this possibility has not been sufficiently taken advantage of.

## CODES OF CONDUCT FOR CIVIL SERVANTS

Ten years after the adoption of the Code of Ethics for Civil Servants, more precisely on 6<sup>th</sup> May 2022, the Government of the Republic of Croatia adopted the Code of Conduct for State Officials in Executive Bodies (Official Gazette, No. 54/2022, hereinafter: the Code), determining the principles of conduct based on which the state officials in executive bodies (hereinafter: state officials) behave while performing their duties. It elaborates on specific issues of state officials' integrity and determines the selection, composition and purview of the Council for the Implementation of the Code of Conduct for State Officials in Executive Bodies (hereinafter: Council for the Code or Council) and other issues of importance for the implementation of the Code.

The Code also includes principles (<https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/kodeks-ponasanja-drzavnih-duznosnika-u-tijelima-izvrsne-vlasti-50827>) (retrieved 4<sup>th</sup> July 2023):

☞ the principle of public interest and maintaining citizens' trust (observance of the legal order, concern about the public interest, avoidance of situations that diminish objectivity and unbiased behaviour of state officials and conflict of interest management)

☞ the principle of public notice and transparency (providing timely information related to the duties performed by the state officials and their own activity, expressing attitudes of the government body they work in, according to regulations, authorities and this Code)

☞ the principle of model conduct (politeness, dignity and professionalism in relations with others,



pružanje stručne i administrativne potpore dužnosnicima te davanje mišljenja i smjernica u vezi ponašanja i postupanja dužnosnika u odnosu na odredbe ovoga Kodeksa.

Na Kodeks ponašanja državnih dužnosnika u izvršnoj vlasti bilo je dosta kritika, ponajprije na sastav Vijeća, koje se sastoji od pet članova, i to dvaju članova iz reda državnih dužnosnika izvršne vlasti, dvaju članova iz reda u javnosti priznatih stručnjaka u području sprječavanja korupcije i etike u javnom sektoru (vanjski članovi) te jednog člana iz reda rukovodećih državnih službenika u tijelima izvršne vlasti u čijoj je nadležnosti područje sprječavanje korupcije, etike u javnoj upravi ili upravljanja u tijelima izvršne vlasti. Sumnju u nepristranost povlači nadzor državnih dužnosnika od strane dužnosnika/službenika čija služba ovisi o odluci vladajuće većine, pa se stječe dojam da su u sastavu Vijeća samo dva nezavisna stručnjaka.

I saborski su zastupnici nakon duljeg očekivanja javnosti dobili svoj etički kodeks. Na temelju članka 17. stavka 2. Poslovnika Hrvatskoga sabora („Narodne novine“, br. 81/13, 113/16, 69/17, 29/18, 53/20, 119/20 – Odluka Ustavnog suda Republike Hrvatske i 123/20), Hrvatski je sabor na sjednici 29. studenoga 2022. donio Kodeks o etičkom djelovanju zastupnika u Hrvatskom saboru, koji sadrži popis vrijednosti i načela na kojima saborski zastupnici trebaju djelovati. Nažalost, Kodeks ne predviđa sankcije jer, kako je rekao saborski zastupnik Dražen Bošnjaković, „to je akt koji na jednom mjestu, relativno cjelovito, navodi načela na kojima trebamo djelovati i navodi kako se trebamo ponašati” te „u Kodeksu nema odredbi o sankcijama jer su zastupnici već “pod udarom poslovnčkih sankcija” u kojima se izriču opomene i slično.

Inače, GRECO (Skupina država protiv korupcije, eng. Group of States against Corruption) još je 2014. godine, u izvješću koje se odnosi na Hrvatsku, naveo 11 preporuka, među kojima i donošenje Kodeksa djelovanja za saborske zastupnike.

maintenance of personal reputation and that of the executive body they work for and similar)

☞ the principle of accountability for results (contributing to the achievement of the Government’s programme, strategic documents of the Government of Croatia and the Croatian Parliament, as well as the mission and vision of the executive body they work for)

☞ the principle of rational use of public resources (upon performing their duty and upon executing their discretionary authority, a state official shall ensure to manage and use the human and material resources in a legal, effective, efficient and economical way, solely with the purpose of serving the public interest).

In order to achieve the purpose of the Code, a preventative and advisory working body was founded, the Council for the implementation of the Code of Conduct for State Officials in Executive Bodies (hereinafter: the Council). The purpose of the Council is to promote the above-mentioned ethical principles and rules of conduct, to provide professional and administrative support to state officials and to provide opinions and guidelines related to conduct and behaviour of state officials in relation to the provisions of the Code.

The Code of Conduct for State Officials in Executive Bodies has received a lot of criticism, primarily directed toward the composition of the Council, which consists of five members, two of which from the ranks of state officials in executive bodies, two as publicly renowned experts in corruption prevention and ethics in the public sector (external members) and one from the ranks of senior state officials in executive bodies whose authority lies in the area of corruption prevention, ethics in public administration or management of executive bodies. Suspicion of bias is drawn from the supervision over state officials by the state officials whose service depends on the decision of the ruling majority, thus an impression is that the Council consists of only two independent experts.

After a long wait, the Members of Parliament also received their Code of Ethics. Pursuant to

## ZAKLJUČAK

Na početku ovog članka postavljena su dva pitanja na koja se tražio odgovor:

1. Je li primjenom Etičkog kodeksa državnih službenika smanjen broj pritužbi na rad i ponašanje državnih službenika u promatranom razdoblju, od 2018. do 2022. godine?

2. Je li u razdoblju od 2018. do 2022. godine povećan ili smanjen broj kazni za neetično ponašanje?

Prema prikazanim podacima iz godišnjih izvješća povjerenika za etiku, smanjen je broj pritužbi na neetično ponašanje državnih službenika. U prvoj analiziranoj godini (2018.) evidentirano je 269 zaprimljenih pritužbi. Sukcesivno je njihov broj smanjivan, a najmanje ih je bilo 2020. godine (196). Te je godine započela pandemija COVID-19 pa je bilo manje neposrednih kontakata sa službenicima, što se može smatrati da je pridonijelo smanjenju broja pritužbi. Također, treba istaknuti da je nakon provedenih postupaka utvrđivanja utemeljenosti pritužbi čak njih 195 odbačeno, odnosno nije se mogla utvrditi njihova utemeljenost. Napominjemo da se građani često tuže na upravni postupak ili organizaciju rada, odnosno rješavanje predmeta, a ne na povredu Etičkim kodeksom utvrđenih pravila ponašanja i etičkih načela na temelju kojih postupaju državni službenici prilikom obavljanja službene dužnosti.

Etičkim su kodeksom propisane kazne za neetično postupanje državnih službenika. Osim normiranja etičnog ponašanja državnih službenika te sustavne etičke edukacije za postizanje cilja da se državni službenici ponašaju u skladu s pravilima dobrog ponašanja i etičkim načelima propisanim Etičkim kodeksom, neophodne su i represivne mjere za neetično ponašanje službenika. Zakonom o državnim službenicima propisane su sankcije za ponašanje državnog službenika protivno Etičkom kodeksu.

Tako je odredbom članka 98. točkom 8. ZDS-a propisano da je ponašanje suprotno etičkom kodeksu

Article 17, Paragraph 2 of the Standing Orders of the Croatian Parliament (Official Gazette, No. br. 81/13, 113/16, 69/17, 29/18, 53/20, 119/20 - Decision of the Constitutional Court of the Republic of Croatia, and 123/20), on the session of 29th November 2022, the Croatian Parliament adopted the Code of Ethics for Members of Parliament, which comprises a list of values and principles upon which the members of the Croatian Parliament should act. Unfortunately, the Code does not predict sanctions because, as the member of parliament Dražen Bošnjaković said, it is an act that indicates in one place and relatively comprehensively the principles upon which we need to act and how we need to conduct ourselves, and the Code does not contain sanction provisions because parliament members are already impacted by Standing Orders sanctions such as warnings and similar.

In relation to this, in their report relating to Croatia from the early 2014, GRECO (Group of States against Corruption) listed 11 recommendations, among which also the adoption of the code of conduct for the members of parliament.

## CONCLUSION

At the beginning of this paper, we posed two questions for which we sought answers:

1. Did the implementation of the Code of Ethics for Civil Servants reduce the number of complaints against the performance and conduct of civil servants in the period from 2018 to 2022?
2. Did the number of sanctions for unethical conduct increase or decrease in the period from 2018 to 2022?

According to data from the ethics commissioners' annual reports, the number of complaints against unethical conduct of civil servants was reduced. In the first year of the observed period, 2018, 269 received complaints were recorded. Their number successively decreased, with fewest recorded

koje ne nanosi štetu ugledu državne službe – laka povreda službene dužnosti, dok je odredbom članka 99. stavka 1. točkom 13. istog zakona propisano da je ponašanje suprotno etičkom kodeksu koje nanosi štetu ugledu državne službe – teška povreda službene dužnosti.

Odredbama članka 100. ZDS-a propisano je da o lakim povredama službene dužnosti odlučuje čelnik tijela, dok o teškim povredama službene dužnosti u prvom stupnju odlučuje Službenički sud, a u drugom stupnju Viši službenički sud, ako posebnim zakonom za službenike pojedinih državnih tijela nije drukčije određeno.

Odredbama članka 104. ZDS-a propisano je da postupke zbog lake i teške povrede službene dužnosti pokreće čelnik tijela, točnije zbog lake povrede službene dužnosti pokreće ih zaključkom na vlastiti poticaj ili na pisani prijedlog nadređenog službenika, dok se postupak zbog teške povrede službene dužnosti pokreće danom predaje zahtjeva za pokretanje postupka službeničkom sudu.

Najčešća je „kazna“ za neetično ponašanje službenika usmeno ili pisano upozorenje. Pisano upozorenje ulazi u očevidnik službenika, a usmeno je više preporuka ili opomena da treba popraviti ponašanje u odnosu s kolegama i prema korisnicima usluga. U pet godina koje se ovdje analiziraju bilo je ukupno 68 pisanih i 84 usmene opomene. Najmanje upozorenja zabilježeno je 2022. godine, ukupno 20, a najviše 2021. godine, ukupno 41. Laka povreda službene dužnosti (koja ne šteti ugledu državne službe) svake je godine zabilježena u nekoliko slučajeva, odnosno tri ili četiri puta. Zbog teške povrede službene dužnosti kažnjeno je 14 službenika: najviše kazni izrečeno je 2020. godine, pet, a najmanje godinu dana ranije, kada je samo jedan službenik odgovarao zbog teške povrede službene dužnosti.

U državnoj upravi zaposleno je oko 65 000 državnih službenika te se može zaključiti da je, s obzirom na broj službenika, relativno malo pritužbi na njihovo ponašanje. Službenici su često u neposrednom kontaktu s građanima, korisnicima usluga, i

complaints in 2020 (196). This is the year when the COVID-19 pandemic started, leading to fewer direct contacts with the civil servants, which may have contributed to fewer complaints. Also, it is noteworthy to mention that after the proceedings of examining complaints' merit, 195 of them were dismissed, i.e., their merit could not be determined. Citizens often complain about the administrative procedure or work organisation, i.e., resolution of cases, and not about violations of the established rules of conduct and ethical principles prescribed by the Code of Ethics based on which the civil servants act upon executing their official duties.

The Code of Ethics prescribes sanctions for unethical conduct of civil servants. Besides classifying ethical conduct of civil servants and systematic ethical education to achieve the goal of civil servants' conduct in compliance with the rules of good conduct and ethical principles established by the Code of Ethics, repressive measures for civil servants' unethical conduct are also necessary. The Civil Servant Act prescribes sanctions for conduct of civil servants that violates the Code of Ethics.

Therefore, pursuant to Article 98, Paragraph 8 of the CSA, a conduct in violation of the Code of Ethics that does not hurt the reputation of the civil service is a minor breach of official duty, whereas Article 99, Paragraph 1, Point 13 determines conduct in violation of the Code of Ethics that hurts the reputation of the civil service as severe breach of official duty.

The provisions of Article 100 of the CSA prescribe that the chief officer of the administrative body decides on minor breaches of official duty, while the Administrative Court decides on severe breaches of official duty in the first degree, and in the second degree the High Administrative Court, if not otherwise determined by a special act for civil servants of individual government bodies.

The provisions of Article 104 of the CSA prescribe that the proceedings on minor and severe breaches of official duty are initiated by the chief officer of the administrative body, more precisely minor

neminovno je da ponekad dolazi do neprikladnog ponašanja jedne i druge strane. Cilj Ministarstva pravosuđa i uprave je utjecati i preko povjerenika za etiku na ostale službenike da prema građanima i u međusobnim odnosima primjenjuju etično ponašanje i postupanje.

breaches of official duty are initiated by their own initiative or upon a written suggestion of a senior civil servant, while severe breaches of official duty are initiated on the date of request to initiate proceedings with an administrative court.

The most frequent sanction for unethical conduct of civil servants is an oral or written warning. Written warnings are entered into the civil servants' records, and oral warnings tend to recommend or warn a civil servant to improve their conduct with colleagues or service beneficiaries. In the observed five-year period, there were 68 written and 84 oral warnings in total. The least number of warnings were recorded in 2022, 20 in total, and the most in 2021, 41 in total. Minor breaches of official duty (that do not harm the reputation of the civil service) were recorded each year in several cases, i.e., three or four times. 14 civil servants were sanctioned due to severe breaches of official duty; most sanctions were given in 2020, five, and the least number of sanctions in 2019, when only one civil servant was found accountable for a severe breach of official duty.

There are 65,000 civil servants employed in public administration, and this number can lead to a conclusion that there are relatively few complaints against their conduct. Civil servants are often in direct contact with the citizens, service beneficiaries, and inappropriate conduct by one or the other party is sometimes unavoidable. The goal of the Ministry of Justice and Public Administration is to use ethics commissioners to influence other civil servants to implement ethical conduct and behaviour toward citizens and in their mutual relations.

## LITERATURA / LITERATURE

- Etički kodeks državnih službenika. *Narodne novine*, broj 40/11 i 13/12
- GUSIĆ, K. (2022). „Etički kodeks i neetičke pojave u državnoj službi s osvrtom na Ministarstvo unutarnjih poslova“, specijalistički diplomski stručni rad. <https://mpu.gov.hr/suzbijanje-i-sprjecavanje/21667>
- Izveštaji o podnesenim pritužbama na neetično ponašanje državnih službenika za 2018. – 2022. <https://mpu.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/uprava-za-ljudska-prava-nacionalne-manjine-i-etiku/etika-24739/izvjesce-o-podnesenim-pritužbama-na-neeticno-postupanje-drzavnih-službenika-u-drzavnim-tijelima/24740>
- MALENICA, Z., JEKNIĆ, R. (2010). „Percepcija korupcije i borba protiv korupcije u Republici Hrvatskoj“. Split: Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu. <https://hrčak.srce.hr/file/94014>
- MARČETIĆ, G. (2013). „Etički kodeksi i etika javnih službenika“. *HKJU-CCPA*, god. 13, broj 2. <https://hrčak.srce.hr/file/192928>
- MENDEŠ, I. (2004). „Načela javne uprave i upravljanja u Europskoj uniji“. *Anali hrvatskog politološkog društva*, Vol. 1, No. 1. <http://hrčak.srce.hr/35827> (pristupljeno 26. kolovoza 2015.)
- KARAMAN AKSENTIJEVIĆ, N. (2014). „Ekonomika razvoja“, predavanja PSS (svibanj 2014.)
- VUKŠIĆ, G., BRATIĆ, P., BEJAKOVIĆ, P. (2011). „Veličina javnog sektora u Hrvatskoj“. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, Vol. 11, No. 1
- Zakon o državnim službenicima. *Narodne novine*, broj 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19, 141/22
- Zakon o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem Republike Hrvatske. *Narodne novine*, broj 123/17
- ZORETIĆ, G. (2015). „Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi Republike Hrvatske primjenom kompetencijskog modela“, završni rad na Poslijediplomskom specijalističkom studiju Menadžment u javnom sektoru. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci
- Preporuke GRECO-a za Republiku Hrvatsku. <https://rm.coe.int/fifth-round-evaluation-report-on-croatia-preventing-corruption-and-pro/16809cff22>