

STRENGTHENING THE ADMINISTRATIVE CAPACITY WITH A SPECIAL EMPHASIS ON PERSONAL QUESTIONS

JAČANJE UPRAVNIH KAPACITETA S POSEBNIM NAGLASKOM NA PERSONALNA PITANJA

DUJMOVIC, Jelena

Abstract: *The author attempts to use comparative methods to emphasize the possible impact of modernization of Croatian public administration in Bosnia-Herzegovina opportunities in the public administration, in terms of strengthening the administrative capacity with a special emphasis on personal criteria. We will consider what is being undertaken in terms of strengthening administrative capacity in these countries. That is, whether all the plans are aimed at meeting the criteria of the European Union or national policies are truly interested in improving the efficiency and transparency of public administration.*

Key words: *public administration, administrative capacity, modernization, efficiency, transparency*

Sažetak: *Autor u radu nastoji s pomoću komparativne metode istaknuti mogući utjecaj modernizacije hrvatske javne uprave na bosansko-hercegovačke prilike u javnoj upravi u smislu jačanja upravnih kapaciteta s posebnim naglaskom na personalni kriterij. Razmotrit ćemo što se poduzima na planu jačanja upravnih kapaciteta u navedenim državama odnosno jesu li svi planovi usmjereni na zadovoljavanje kriterija od strane Europske unije ili su nacionalne politike uistinu zainteresirane za poboljšanje učinkovitosti i transparentnosti javne uprave.*

Ključne riječi: *javna uprava, upravni kapaciteti, modernizacija, učinkovitost, transparentnost*



Authors' data: Jelena, Dujmović, mag.iur., Pravni fakultet u Osijeku, S. Radića 13, jdujmovi@pravos.hr

1. Uvod

Ono što je zajedničko javnim upravama u Republici Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini (u daljnjem tekstu: RH i BiH) jest snažna potreba za reformiranjem cjelokupne javne uprave. U skladu s tim kroz rad se nastoje analizirati upravni kapaciteti u navedenim državama s obzirom na personalni kriterij od kojih su najvažniji depolitizacija i profesionalizacija javne uprave, snaženje etičkih standarda, osiguravanje jedinstvenog službeničkog sustava te upravno obrazovanje i usavršavanje službenika.

2. Općenito o upravnim kapacitetima

Kriterij upravnih kapaciteta postavila je Europska unija (u daljnjem tekstu: EU) sredinom 1990-ih te iste naglasila u mišljenjima Europske komisije o kandidaturama tranzicijskih zemalja 1997. godine. Što se zapravo podrazumijeva pod pojmom upravnih kapaciteta? Koprić smatra da se pod upravnim kapacitetima ne misli samo na sposobnost javnih uprava da provede europske javne politike te zajedničku europsku pravnu stečevinu (*acquis communautaire*), nego i na sposobnost općeg razvoja prema određenim standardima.[4] Kada se govori o upravnim kapacitetima u literaturi su zastupljena dva temeljna shvaćanja, i to europsko te znanstveno shvaćanje upravnih kapaciteta. Europsko shvaćanje upravnih kapaciteta, navodi Koprić, obuhvaća pravnu regulaciju te pojedine elemente sustava javnih službenika (riječ je o potrebi zakonske regulacije sustava javnih službenika koja je različita od pravne regulacije statusa ostalih zaposlenika, oblikovanju karijernog službeničkog sustava, depolitizaciji i političkoj neutralnosti javne službe, stvaranju platnog sustava javnih službenika koji osigurava plaće usporedne s plaćama u privatnom sektoru te stvaranju sustava osposobljavanja javnih službenika). Pri tome je neizostavno spomenuti ulogu SIGME tj. zajedničke inicijative EU i Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj koja je dodatno razvila i druge upravne standarde, kao što su standardi ustavne regulacije, upravnog postupanja, oblikovanja javnih politika, upravljanja javnim rashodima, javne nabave, unutarnje financijske kontrole te vanjske revizije upravnih organizacija te ulogu Europskog instituta za javnu upravu. [4] Znanstveno shvaćanje upravnih kapaciteta koje pak obuhvaća pravna, organizacijska, personalna i funkcionalna pitanja te pitanja o potpori izgradnje primjerenog upravnog kapaciteta nalazi se u središtu razmatranja ovoga rada.

3. Upravni kapaciteti u Hrvatskoj

Kao što je već spomenuto, u nastavku teksta bavit ćemo se znanstvenim shvaćanjem upravnih kapaciteta tj. problemima vezanim za personalna pitanja, a to su ponajprije pitanje depolitizacije hrvatske javne uprave, pitanje osiguravanja političke neutralnosti i lojalnosti službenika, pitanje snaženja etičkih standarda, pitanje jedinstvenog službeničkog sustava te upravnog obrazovanja i usavršavanja službenika.

3.1. Depolitizacija hrvatske javne uprave

Među najčešćim problemima javne uprave spominje se upravo (de)politizacija. Prema jednom regionalnom istraživanju čije rezultate navodi i Koprić u svome radu postoji velik politički utjecaj na zapošljavanje službenika s čime se slaže čak 42,5% ispitanika, da politički akteri mogu utjecati na zadržavanje službe smatra njih 46,8% , da politika ne pruža stvarnu nego samo deklarativnu podršku profesionalizaciji smatra 42,4% ispitanika dok se 43,6% slaže s tvrdnjom da ne postoje objektivne metode u određivanju tko će napredovati na najviše pozicije u organizaciji.[4] Složit ćemo se s Koprićem koji tvrdi da se depolitizacija, kao sužavanje prostora političkom utjecaju na stručna pitanja u javnoj upravi i omogućavanje njihovog rješavanja prema pravilima struke nameće kao stalan i težak zadatak te da nije dovoljno formalno promijeniti pravila regrutiranja na najviše hijerarhijske pozicije u upravnim organizacijama, nego je potrebno mnoštvom različitih rješenja i izgradnjom drugačije kulture osigurati siguran prostor za upravne profesionalce.[4] Dosadašnja razgraničenja političke i službeničke sfere u upravi ne osiguravaju dovoljno političku neovisnost, profesionalizam i kontinuitet u obavljanju najviših izvršnih funkcija koje su sada rezervirane za politička imenovanja i podložna su smjenama s promjenom političke vlasti. Svrha reforme državne uprave u tom području jest depolitizacija i profesionalizacija najviših izvršnih funkcija u upravi (višeg upravljačkog osoblja) i utvrđivanje zakonskih okvira koji bi eksplicitno povezivali zapošljavanje sa sposobnostima na najvišim izvršnim funkcijama.[11] Znatni pomaci u procesu depolitizacije i profesionalizacije utvrđeni su novim Zakonom o sustavu državne uprave. [16] Prema navedenom Zakonu propisano je da su ministri, zamjenici ministra, predstojnici državnih ureda, predstojnik Ureda predsjednika Vlade Republike Hrvatske, glavni tajnik Vlade Republike Hrvatske, pomoćnici ministra, zamjenik predstojnika Ureda predsjednika Vlade Republike Hrvatske, zamjenik glavnog tajnika Vlade Republike Hrvatske, ravnatelji državnih upravnih organizacija, glasnogovornik Vlade Republike Hrvatske državni dužnosnici (članak 6.). Nadalje (člankom 7.) propisano je da su zamjenici predstojnika državnog ureda, glavni tajnici ministarstva i državnog ureda, zamjenici ravnatelja državnih upravnih organizacija, ravnatelji ureda Vlade Republike Hrvatske, predstojnik Ureda potpredsjednika Vlade Republike Hrvatske, ravnatelji ureda, agencija, direkcija i drugih stručnih službi koje Vlada Republike Hrvatske osniva uredbom te predstojnici ureda državne uprave u jedinicama područne (regionalne) samouprave rukovodeći državni službenici.

3.2. Osiguranje političke neutralnosti i lojalnosti službenika

Osiguranje političke neutralnosti i lojalnosti službenika demokratski izabranim nositeljima političkih dužnosti druga je strana zahtjeva za profesionalizacijom i eliminiranjem političkog utjecaja na profesionalne upravne službenike. Uz to, posebno zabrinjava raširena percepcija korupcije u javnoj upravi, koju, zanimljivo u znatnoj mjeri dijele i sami službenici. [4] Prema mnogobrojnim istraživanjima, u hrvatskoj javnoj upravi korupcija je prisutna u znatnoj mjeri. U medijima su neprestano zastupljeni političari koji su, kako sami tvrde, spremni poduzeti sve mjere kako bi se obračunali s korupcijom. Istovremeno, isti se ti političari i njihovi

stranačke kolege dovode u sumnju za sudjelovanje u koruptivnim radnjama. Shodno tomu, nameće se pitanje borbe protiv korupcije. Postoji niz prijedloga za borbu protiv korupcije od kojih su najčešći: sužavanje prostora javnih službenika za donošenje odluka, potom što veća primjena informacijsko-komunikacijske tehnologije, poboljšanje sustavnih kontakata građana i uprave te sustava nadzora u upravi. Za borbu protiv korupcije nužna je promjena kolektivne svijesti odnosno razvijanje visoke svijesti o štetnosti koruptivnog ponašanja. Pri tome ne treba zaboraviti niti ulogu medija koji su do sada odigrali značajnu ulogu u otkrivanju koruptivnih radnji. Sve dok se služba u upravi smatra plijenom ili privilegijom koju se osvaja ili drži, osiguranjem stalnih i relativno dobrih prihoda, teško je iskorijeniti koruptivno ponašanje.[5]

3.3. Snaženje etičkih standarda

Na području suzbijanja korupcije i jačanja etičke razine u državnoj upravi, pored jačanja institucija i administrativnih kapaciteta u borbi protiv korupcije predviđeno je snaženje etičkih standarda, edukacijske kampanje, snaženje službeničkih sudova profesionalizacijom njihovih članova, pooštavanje kazne za službenike kojima se dokaže korupcija, ozakonjenje zaštite za državne službenike koji upozoravaju na korupciju te osnivanje etičkog povjerenstva radi praćenja i unapređenja etičkih standarda u državnoj službi.[4] Na temelju Zakona o državnim službenicima (članak 25.) propisano je da se državni službenik mora ponašati tako da ne umanjuje svoj ugled i ugled državne službe te ne dovede u pitanje svoju nepristranost u postupanju. [14] Podizanje etičke razine u državnoj službi i smanjenje korupcije u Strategiji su posebno naglašeni i postavljeni kao glavni ciljevi reforme državne uprave. Nadalje, Zakon (članak 17.) u Poglavlju koje se odnosi na načela ponašanja službenika propisuje da je državnom službeniku zabranjeno zahtijevati ili primati darove za osobnu korist, korist obitelji ili organizacije radi povoljnog rješavanja predmeta upravnog ili drugog postupka.[14] No, vratimo li se na sami početak priče o etičkim standardima i navedenim predviđanjima potrebno je sagledati koje su mjere do sada ostvarene. U ovom području do sada su poduzete bitne mjere: donesen je Etički kodeks državnih službenika; [1] ojačani su administrativni kapaciteti za borbu protiv korupcije - u sklopu Ministarstva uprave ustrojen je Odjel za etiku; u svim državnim tijelima čelnik tijela imenuje povjerenika za etiku iz reda državnih službenika; postojanje Etičkog povjerenstva. Etički kodeks državnih službenika propisuje (članak 28. i 29.) da je Etičko povjerenstvo neovisno radno tijelo koje daje mišljenja o sadržaju i načinu primjene Etičkog kodeksa te promiče etička načela i standarde u državnoj službi. Vlada Republike Hrvatske odlukom imenuje članove Etičkog povjerenstva na vrijeme od četiri godine. Etičko povjerenstvo ima šest članova od kojih se tri imenuju iz reda državnih službenika, dva iz reda sindikata, te jedan predstavnik nevladine udruge. Članovi Etičkog povjerenstva između sebe biraju predsjednika.[1] Nadalje, neizostavno je spomenuti Centar za stručno usavršavanje i osposobljavanje službenika koji kontinuirano provodi edukaciju za jačanje etičkih standarda državnih službenika i podizanja svijesti o negativnim učincima korupcije; [6] Zakonom o državnim službenicima propisano je (članak 136.a) da čelnik tijela može državnom službeniku otkazati službu izvanrednim otkazom ako utvrdi, između

ostaloga, da je službenik počinio tešku povredu službene dužnosti koja ima obilježje korupcije, a ujedno je propisana (članak 14.a) i zaštita službenika koji upozoravaju na slučajeve korupcije ili ih prijavljuju (zaštita zviždača).[14]

3.4. Službenički sustav – stanje i perspektive

Službenički je sustav u žiži interesa samih službenika i stručne javnosti. Glavni je problem što u Hrvatskoj ne postoji jedinstveni službenički sustav za sve javne službenike.[10] U prvoj su kategoriji državni službenici na koje se odnosi Zakon o državnim službenicima. U drugoj su kategoriji lokalni službenici čiji je pravni status po prvi puta reguliran Zakonom o službenicima i namještenicima u lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. U trećoj su kategoriji službenici koje zakonodavac naziva "javni službenici" a za koje na jedinstveni način regulira samo plaće. U četvrtoj su kategoriji javni službenici zaposleni u javnim ustanovama čiji su osnivači jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, koji plaće primaju iz lokalnih proračuna, za koje su pojedina pitanja pravnog statusa eventualno regulirana specijalnim zakonima.[4] Veliki se problemi pojavljuju kada je riječ o sustavu klasifikacije, platnom sustavu te sustavu napredovanja. Uredbom o klasifikaciji radnih mjesta u državnoj službi utvrđuju se radna mjesta u državnoj službi unutar kategorija radnih mjesta rukovodećih državnih službenika, radnih mjesta viših državnih službenika i radnih mjesta nižih državnih službenika (klasifikacija radnih mjesta u državnoj službi).[13] Kada govorimo o platnom sustavu valja naglasiti kako ne postoji jedinstveni zakon o plaćama i kako veliku raspravu izaziva plaćanje temeljeno prema radnom izvršenju. O ocjenjivanju državnih službenika valja razmotriti dio Zakona o državnim službenicima koji se odnosi na ocjenjivanje državnih službenika (članak 82.). Isto tako navedenim Zakonom se propisuje i načelo odgovornosti za rezultate (članak 8.) po kojemu su službenici dužni ostvarivati postavljene ciljeve i odgovarati za svoje postupke i rezultate rada.[14] Merit sustav kao primjena niza objektivnih metoda pomoću kojih se omogućava zapošljavanje službenika prema kriteriju sposobnosti još nije u potpunosti zaživio u praksi.[7] U skorijoj budućnosti valja pokrenuti niz stručnih rasprava koje će iznjedriti ponajbolja rješenja za stasanje službeničkog sustava u jedinstven i primjeren sustav zasnovan na transparentnosti i pravednosti.

3.5. Upravno obrazovanje i usavršavanje- imperativ efikasne javne uprave

Da bi javna uprava postala što efikasnija potrebno je uložiti veliki napor u obrazovanje i usavršavanje upravnog osoblja. Što to konkretno znači? Nerijetko se pojavljuju osobe zaposlene u javnoj upravi koje nemaju dostatno obrazovanje za obavljanje takve vrste posla. Zbog lošeg stanja u državi i iskrivljenog sustava vrijednosti osobe su često primane u službu za koju su u potpunosti nekompetentne. U utrci za što bolje radno mjesto (u pravilu je to javna uprava) politička podobnost i rodbinske veze često su pobjeđivali samu stručnu sposobnost. Osim što nisu imale stručnog znanja takve osobe nisu bile voljne niti se kasnije obrazovati. Veliku ulogu odigralo je pristupanje Republike Hrvatske EU gdje su takve osobe jednostavno primorane obrazovati se ukoliko žele zadržati svoje radno mjesto. Naime, otpuštanje

upravnog osoblja ne može u potpunosti riješiti probleme, ali obrazovanje i usvršavanje istog tog osoblja može proizvesti pozitivne učinke. Stoga u RH postoje određeni specijalistički studiji koji pružaju mogućnost obrazovanja upravnog osoblja kojima bi pak želja za cjeloživotnim obrazovanjem trebala biti usađena u njima samima. Postoji ideja za osnivanjem Fakulteta za javnu upravu za koju se nadamo da će biti i realizirana u skorijoj budućnosti.

4. Jačanje upravnih kapaciteta u Bosni i Hercegovini

Reforma javne uprave u BiH je nužna radi stvaranja učinkovite, odgovorne i troškovno efikasne javne uprave te je ujedno i preduvjet za integraciju BiH u Europsku uniju, koja upravne kapacitete sposobne za provedbu pravne stečevine Unije (*acquis communautaire*) smatra jednim od najvažnijih kriterija za članstvo. Osim što će reformirana javna uprava služiti najboljem interesu građana na temelju otvorenih i razvidnih procedura bit će i pokretač kontinuiranog i održivog društveno-ekonomskog razvitka. Provedba reforme utemeljena je na Strategiji reforme javne uprave,[12] dokumentu koji sadrži smjernice za osnaživanje općih upravnih kapaciteta.

4.1. Vizija i ciljevi reforme javne uprave u BiH

Operativna provedba Strategije regulirana je Akcijskim planom 1 (u daljnjem tekstu: AP1), s preciznim rokovima i nadležnim institucijama za izgradnju, osnaživanje i usklađivanje općih sustava u šest reformskih oblasti: izrada politika i koordinacijski kapaciteti, javne financije, upravljanje ljudskim potencijalima, upravni postupak, institucionalna komunikacija i informacijske tehnologije. Akcijski plan 2 (u daljnjem tekstu: AP2) predviđa razvitak i osnaživanje sektorskih kapaciteta. Političku odgovornost za provedbu Akcijskog plana 1 snose predsjedatelj Vijeća ministara BiH, premijeri Federacije BiH i Republike Srpske, te gradonačelnik Brčko distrikta, što je potvrđeno potpisivanjem Zajedničke platforme.[12] Ovaj dokument osigurava politički i pravni okvir te predstavlja temelj za suradnju tijela uprave svih razina vlasti, delegiranje i rad njihovih predstavnika u zajednička radna tijela za nadzor i implementiranje AP1. Reforma javne uprave bit će provedena u tri vremenske faze, s ciljem da do kraja 2014. godine BiH postigne razinu kvalitete Europskog upravnog prostora i provede *acquis*. Koordinacija, usmjeravanje i praćenje reforme javne uprave u nadležnosti su Ureda koordinatora za reformu javne uprave u BiH.[12] Sposobnosti i posvećenost ljudi koji rade u javnim službama od presudne su važnosti ukoliko uprava želi raditi učinkovito. Postići dobar menadžment ljudskih potencijala (u daljnjem tekstu: MLJP) na najvišoj razini postavljen je kao najveći izazov reformskog procesa. Naglašava se da sustav MLJP treba biti transparentan, pravičan, da treba podržavati vrijednosti i profesionalizam te pružati motivacije osoblju na osnovi jasnih i transparentnih kriterija. Primarni je cilj razviti profesionalnu, politički nepristranu, nacionalno izbalansiranu, etičnu, stabilnu i aktivnu javnu službu koju poštuju i koja je u stanju pružati učinkovite usluge i vlastima i građanima te osigurati kontinuirano usklađivanje, razvoj i modernizaciju politike ljudskih potencijala kako na trenutnoj tako i na dugoročnoj osnovi. Ključni element

predstavlja jačanje političkih kapaciteta Agencija/uprava za državnu službu i Pododjela za ljudske potencijale Brčko Distrikta. Nadalje, reforma ima za cilj stvaranje učinkovitih tijela odgovornih za donošenje politika u polju MLJP, definiranje općih ciljeva i prioriteta u razvoju ljudskih potencijala itd. Ostale promjene uključuju: uspostavu Instituta za javnu upravu, uvođenje i provedbu procedura za učinkovito planiranje LJP u svim institucijama radi omogućavanja učinkovite realizacije prioriteta institucija i vlasti; proces u kome se više štede vrijeme i troškovi za kandidate koji se prijavljuju u upravu, za pregled prijava i proces odabira. Reformom se također namjerava modificirati preinaka platne strukture u cijeloj BiH, gdje bi državna služba postala atraktivnija za postojeće i potencijalne namještenike te osiguranje jedinstvenog pristupa u omogućavanju prijenosa i usklađivanja plaća. Takva reforma ljudskih potencijala predstavlja ključnu komponentu u rješavanju izazova koji predstavlja članstvo u EU.[12]

4.2. Provedba reforme javne uprave u BiH

Zakon o državnoj službi u Federaciji Bosne i Hercegovine propisuje [15] da državna služba osigurava poštivanje i primjenu sljedećih principa: zakonitosti; transparentnosti i javnosti; odgovornosti; učinkovitosti i ekonomičnosti; profesionalne nepristranosti i političke nezavisnosti (članak 4.). Jedan od elemenata Strategije jest i „Obuka i razvoj“. Problemi upravnog obrazovanja i obuke su prepoznati, a odgovarajuće aktivnosti i akcije su uključene u AP1 uz Strategiju. Od ukupno 143 akcije, 242 aktivnosti i 480 mjera koje pokrivaju šest ključnih oblasti (izrada politika i koordinacijski kapaciteti, javne financije, upravljanje ljudskim resursima, upravni postupak, institucionalna komunikacija, informacijske tehnologije) u javnoj upravi, obrazovanje i obuka su predmet 12 akcija, 21 aktivnosti i 58 mjera. Uspostavljanje Instituta za javnu upravu i alokacija sredstava za obuku u visini od 3% budžeta za plaće državnih službenika samo su primjeri predloženih strateških intervencija u oblasti obrazovanja i obuke. Ipak, naponi usmjereni na obrazovanje i obuku su nejednako podijeljeni između šest spomenutih oblasti djelovanja uz opći dojam da se radi, kao i u slučaju drugih elemenata Strategije samo o elementima koji će biti reformirani pri čemu nisu prepoznati kao njihovi neophodni preduvjeti [12]. Problem vrijednosti i etike je najviše izražen u javnoj upravi, jer je djelatnost u javnom sektoru usmjerena prema širem spektru ciljeva i podvrgnuta je većim ograničenjima nego u privatnom sektoru.[8] Etički kodeks za državne službenike u Federaciji Bosne i Hercegovine uređuje principe ponašanja državnih službenika u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine, u vršenju zadataka predviđenih opisom radnog mjesta u odnosu na nadređene i podređene državne službenike, suradnike, građane kao stranke korisnike usluga organa državne službe i druge subjekte. Cilj Etičkog kodeksa za državne službenike u Federaciji Bosne i Hercegovine je da državni službenik kao personifikacija organa državne službe svojim ponašanjem štiti javni i privatni interes zasnovan na Ustavu i Zakonu i tako doprinosi jačanju uloge i ugleda državne službe.[2] Nadalje, Pravilnik o ocjenjivanju rada državnih službenika u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine [9] propisuje da se ocjenjivanje rada državnih službenika vrši u cilju

kvalitetnog i profesionalnog obavljanja poslova i radnih zadataka kao i poticanja državnih službenika da konstantno unapređuju svoja stručna znanja i vještine radi zadržavanja statusa državnog službenika i stjecanja preduvjeta za nagrađivanje i napredovanje u državnoj službi...(članak 2.). Državni službenik ocjenjuje se u skladu s kriterijima koji su razvrstani u dvije skupine, opći i posebni kriteriji (članak 4.). Opći kriteriji obuhvaćaju: nezavisnost u radu (sposobnost da se posao obavlja uz minimalan nadzor pretpostavljenog); odnos prema poslu (prisutnost na poslu, poštivanje radnog vremena, odgovornost, dosljednost u radu, odnos prema kolegama); stvaralačke sposobnosti i inicijative (sposobnost iznalaženja rješenja i davanja ideja kojima se unapređuju radni procesi); odnos prema drugima u obavljanju službe i vještine komunikacije (sposobnost skladne usmene i pismene interakcije državnog službenika sa kolegama i strankama prilikom obavljanja poslova). Vještina komunikacije ogleda se i kroz posjedovanje i ispoljavanje entuzijazma i pozitivne energije, takta i samokontrole kao i kroz razvijenost osjećaja za timski rad i pripadnost organizaciji; spremnost prilagođavanja promjenama (u odnosu na uvođenje novih praksi u radu); kontinuirano profesionalno usavršavanje i primjenu stečenih znanja te kroz dodatne kriterije. Posebni kriteriji se odnose na stupanj ispunjavanja radnih ciljeva državnog službenika i pokazuju u kolikoj mjeri je državni službenik kvalitetno, točno i precizno ispunio utvrđene radne ciljeve u definiranim vremenskim rokovima.[9] Godišnji izvještaj o napretku Ureda koordinatora za reformu javne uprave u dijelu koji se odnosi na upravljanje ljudskim potencijalima, implementacija AP1 na državnom, entitetskim i nivou Brčko distrikta BiH iznosi 51,61%, što je u odnosu na isti period prošle godine povećanje za 6,36%.[3]

5. Zaključak

Niti jedna rasprava o upravnim reformama u javnoj upravi ne može proći bez razmatranja upravnih kapaciteta. Na primjeru Hrvatske te Bosne i Hercegovine vidljivi su znatni pomaci na polju jačanja upravnih kapaciteta, ali potrebno je još mnogo vremena kako bi rješavanje personalnih problema vezanih za područje javne uprave postalo prioritet nacionalnih politika, a ne puko zadovoljavanje kriterija nametnutih od strane međunarodnih organizacija . Osjetna je uloga Europske unije da kroz neprestane zahtjeve za rješavanjem problema glede profesionalizacije i depolitizacije javnih uprava, probleme glede uređivanja službeničkih sustava te probleme glede upravnog obrazovanja svih službenika doprinese razvoju javne uprave. Svjesni činjenice da su želje jedno, a mogućnosti nešto sasvim drugo ne smijemo posustajati pred izazovima već puni optimizma kročiti u neki drugi svijet u kojemu su kao imperativ moderne uprave postavljeni upravo transparentnost i dostupnost javnih usluga svim građanima.

6. Literatura

[1] Etički kodeks državnih službenika (NN 49/11, 13/12)

[2] Etički kodeks za državne službenike u Federaciji Bosne i Hercegovine (Sl.novine FBiH 7/05, 82/09)

- [3] Izvješće o napretku Ureda koordinatora za reformu javne uprave (praćenje provođenja Akcijskog plana 1 Strategije reforme javne uprave u BiH) za 2010.godinu, <http://parco.gov.ba/latn/?page=394> *Pristup* 01-04-2012
- [4] Koprić, I. (2009). Kritična važnost kapaciteta javne uprave za pridruživanje Hrvatske Europskoj uniji: Jesu li važnije političke prepreke ili upravne mogućnosti., *Dostupno na*:http://www.pravo.unizg.hr/_download/repository/Kopric_2009_kapaciteti%5B1%5D.pdf *Pristup* 14-03-2012
- [5] Koprić, I., (2006). Mjere za modernizaciju uprave u Hrvatskoj, U: *Javna uprava-nastavni materijali*, Koprić I., (361-373), Suvremena javna uprava, ISBN 953-7083-07-1, Zagreb
- [6] Marčetić, G., (2005). *Javni službenici i tranzicija*, Društveno veleučilište u Zagrebu, ISBN 953-7083-05-5, Zagreb
- [7] Marčetić, G., (2007). *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*, Društveno veleučilište u Zagrebu, ISBN 978-953-7083-16-8, Zagreb
- [8] Otajagić, F., (2011). Sistem osnovnih vrijednosti u javnoj upravi s posebnim osvrtom na stanje u Bosni i Hercegovini, *Dostupno na*:
http://prf.unze.ba/v2/docs/anali/godina_4_broj_7/17%20Otajagic.pdf *Pristup* 01-04-2012
- [9] Pravilnik o ocjenjivanju rada državnih službenika u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine (Sl.novine FBiH 34/07, 14/09, 8/10, 62/11)
- [10] Pusić, E., (2002). *Nauka o upravi*, Školska knjiga, ISBN 978-953-0-30406-2, Zagreb
- [11] Strategija reforme državne uprave za razdoblje od 2008.-2011., <http://www.uprava.hr/UserDocsImages/O%20dr%C5%BEavnoj%20slu%C5%BEbi/s trat-hr.pdf> *Pristup* 14-03-2012
- [12] Strategija reforme javne uprave u BiH,
http://www.adsfbih.gov.ba/uploaded/posebnidokumenti/PAR_strategija_hrvatski.pdf *Pristup* 31-03-2012
- [13] Uredba o klasifikaciji radnih mjesta u državnoj službi (NN 77/07, 13/08, 81/08)
- [14] Zakon o državnim službenicima (NN 49/12 - pročišćeni tekst)
- [15] Zakon o državnoj službi u Federaciji Bosne i Hercegovine (Sl.novine FBiH 29/03, 23/04, 39/04, 54/04, 67/05, 08/06, 04/12)
- [16] Zakon o sustavu državne uprave (NN 150/11)



Photo 031. Chrism / Krizma