

REFORMOM JAVNE UPRAVE I IMPLEMENTACIJOM SISTEMA KVALITETA DO BOLJE USLUGE U REPUBLICI SRPSKOJ¹⁶⁹

PUBLIC ADMINISTRATION REFORMS AND IMPLEMENTATION OF QUALITY SYSTEMS IN ORDER TO IMPROVE SERVICES IN REPUBLIC OF SRPSKA

Ljubomir Mrda¹⁷⁰

ZP "Elektrodistribucija" a. d. Pale

Mladen Radivojević¹⁷¹

Vlada Republike Srpske, Ministarstvo uprave i lokalne samouprave

Sažetak

U sadašnjem načinu rada i poslovanja raste potreba i zahtjevi korisnika usluga za boljom, bržom, jeftinijom, ali i drugačijom uslugom. Povećavaju se zahtjevi za osiguranjem raspoloživosti, povjerljivosti i cjelovitosti informacija, koje se pojavljuju u najrazličitijim oblicima. Sveobuhvatne, a neizbježne promjene koje očekuju Republiku Srpsku (Bosnu i Hercegovinu) u narednom periodu, prije svega uključuju promjene načina rada javne uprave. Novi trendovi, novi načini privređivanja, uslovljavaju drugačije potrebe korisnika javnih usluga. Javni sektor se mora otvoriti uticaju tržišta i u svoj rad integrisati metode rada privatnog sektora. Prihvatajući osnovnu koncepciju kvaliteta i odnoseći se prema građanima i ostalim korisnicima svojih usluga na drugačiji način, rad javne uprave mora biti bolji, brži i jeftiniji. Naglasak u ovom radu je dat na implementaciju kvaliteta koji može da obezbijedi zadovoljstvo korisnika usluga i svih građana kao i njihov partnerski odnos do efikasnije i kvalitetnije usluge. U ovom radu, neophodnu promjenu prema kvalitetu i efikasnijem, a jeftinijem radu jedne uprave posmatramo u segmentu reforme javne

¹⁶⁹ Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju STED 2013, održane 26. i 27.09.2013.godine u Banjoj Luci u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

¹⁷⁰ Nikole Tesle 12. Pale, Bosna i Hercegovina; Telefon: 057-227-086 E-mail, uprava@edbpale.com

¹⁷¹ Trg Republike Srpske 1. Banja Luka, Bosna i Hercegovina; Telefon: 051-338-588, E-mail, mladenr@inecco.net

uprave, boljeg usluživanja, te jeftinijem radu uz implemantaciju standarda kvaliteta i poslovne inteligencije. Posmatramo iskustva nekih zemalja, njihov sistem reformisanja javne uprave, njihova dostignuća, njihova pozitivna iskustva da bismo ih pokušali prilagoditi našim uslovima, našem radu i poimanju reforme i efikasnijeg usluživanja. Pratimo CAF alate, sistem implementacije ISO standarda i kvaliteta u javnu upravu, sve sa ciljem da predložimo nove modele koji reformu javne uprave u Republici Srpskoj (Bosni i Hercegovini) mogu učiniti ostvarivom na zadovoljstvo i davaoca i korisnika usluga. Sagledavamo neke od dokazanih metodologija implementacije standarda i dajemo preporuke kako to ostvariti na ovim prostorima.

Ključne riječi: kvalitet, javna uprava, reforma javne uprave, bolje usluživanje.
JEL: O38

Summary

In the present way of working and doing business there is a growing need and there are demands of the user for better, faster, cheaper and also for different kind of service. There are increasing demands for ensuring the availability, confidentiality and integrity of information that appear in most diverse forms. The comprehensive and inevitable changes that are expected in Republic of Srpska (Bosnia and Herzegovina) in the next period primarily involve changes in the way the public administration works. New trends, new ways of doing business require different needs of the users of public services. The public sector has to open itself to the influence of the market and to intergrate the methods of work of the private sector into its own work. Accepting the basic concept of quality and by treating the citizens and other users of their services in a different way, work of the public administration has to be better, faster and cheaper. The emphasis in this paper is put on the implementation of quality that can ensure the satisfaction of the customer and all the citizens as well as their partner relationship which leads to the more efficient and quality service. In this paper, we look at the necessary change towards quality and efficient and cheaper work of one administration in the segment of the reform of the public administration, better service and cheaper work with the implementation of quality standards and business intelligence. We look at the experiences of some countries, their system of reform of the public administration, their achievements and their positive experiences to try to adapt to our conditions, our work and understanding of the reform and more effective serving. We follow CAF tools, the system of implementation of ISO standards and the quality in public administration with the aim to propose new models which can make the reform of public administration in Republic of Srpska (Bosnia and Herzegovina) feasible with the mutual satisfaction of the provider and the user of the service. We perceive some of the proven methodologies of the implementation of standards and we give recommendations on how to achieve it in this region.

Keywords: quality, public administration, reform of the public administration, better serving.

1 Uvod

Od javne uprave se očekuje inovativnost i prilagođavanje potrebama korisnika usluga, posebno u kriznim situacijama u kojima se sada nalazi Republika Srpska (BiH). Umjesto inovativnosti sada se primjenjuje *copy-paste* usluživanje, koje se zasniva na tvrdnji: tako su usluge oduvijek davane, tako uslugu daju neke zemlje, (obično sa slabo razvijenom demokratijom), tako uslugu daju i druge jedinice lokalne samouprave (opštine, gradovi,...). Da li je taj *copy-paste* model, rješenje? Na ovim prostorima malo se ili gotovo i ne koristi poslovna inteligencija¹⁷², spremnost da se upravlja promjenama i rizicima uz upotrebu znanja i sposobnosti. O kvalitetnijoj, a jeftinijoj usluzi nema ni naznaka. O e-Upravi, m-Upravi, i-Upravi odnosno e-Usluzi, m-Usluzi, te usluzi „sve na jednom mjestu“, ima dosta priče i halabuke, a implementacije i djelotvornih servisa nema. Nema ni govora o *online* sofisticiranosti, *online* dostupnosti, nema razgovora o iskustvima u korišćenju e-Usluga, sofisticiranosti nacionalnog portala, implementaciji poslovne inteligencije itd.

Zakonom o republičkoj upravi¹⁷³ preciznije su definisani poslovi javne uprave kao: vođenje politike razvoja, praćenje stanja, normativna djelatnost, izvršavanje zakona i drugih propisa, vršenje upravnog nadzora, odlučivanje u upravnom postupku o pravima i obavezama učesnika u postupku, postupanje u prekršajnom postupku, staranje o javnim službama i ostali stručni poslovi uprave. Javna uprava¹⁷⁴ ovih prostora je zasnovana na tradicionalnim birokratskim procedurama, priklonjena rutini i ponavljajućim procedurama. Aktivnosti su joj više vezane na ublažavanje problema, nego što ih na kvalitetan način rješava, iako bi trebala da radi u skladu sa očekivanjima građana (korisnika usluga).

Rad javnih uprava je unutrašnje pitanje država koje su članice Evropske unije. Njihove nacionalne javne uprave moraju implementirati directive i preporuke Evropske unije, pa građani mogu da uživaju sva prava koja im garantuju Sporazumi EU, bez obzira u kojoj zemlji žive. Zemlje koje su kandidati za članstvo u EU moraju imati administrativne sisteme koji su sposobni za implementaciju i primjenu akcija na način da postignu definisane rezultate. Organizacija uprave u državama članicama, predstavlja problem za zemlje kandidate, jer ne postoji jednostavan ili jedinstven model koji treba ispoštovati. Tokom vremena je postignut konsenzus o ključnim kriterijumima koji se sada već mogu smatrati dijelom propisa EU, a oni su:

1. *Vladavina prava*, Zakonska sigurnost i predvidivost upravnih postupanja i odluka;

¹⁷² Poslovna inteligencija predstavlja proces prikupljanja raspoloživih internih i značajnih eksternih podataka i njihovo pretvaranje u korisne informacije koje pomažu svim zaposlenim, kvalitetniji rad i odlučivanje.

¹⁷³ Član 65. Zakona o republičkoj upravi (“Sl. Glasnik Republike Srpske” broj: 118/08)

¹⁷⁴ Pod javnom upravom podrazumijevamo zajedničke poslove koje vrše organi državne uprave, drugi državni organi i nedržavne organizacije na koje su prenesena javna ovlašćenja, odnosno, razrješavanje problema sadržine upravne djelatnosti i njenog unutrašnjeg razgraničenja od drugih tipova državnog i vandržavnog rada.

2. *Otvorenost i transparentnost*, Mora se osigurati javna kontrola upravnih procesa i rezultata, kao i konzistentnosti uprave sa unaprijed definisanim pravilima;

3. *Odgovornost* javne uprave drugim upravnim, zakonodavnim ili sudskim organima, koja je usmjerena na obezbjeđivanje poštovanja vladavine prava;

4. *Efikasnost* u korišćenju javnih resursa i *djelotvornost* u postizanju ciljeva politika, koji su definisani zakonodavstvom i djelotvornošću u primjeni zakonodavstva.¹⁷⁵

Javna uprava bi trebala isporučivati javne usluge (svoje usluge), na transparentan, demokratski, efikasan i efektivan način, da bi zadovoljila potrebe za uslugom svih korisnika. Javne usluge su pojam koji obuhvata usluge isporučene od strane javne uprave (ili javnog sektora) građanima, privredi (biznisu), te svim organizacijama i institucijama. To se može obaviti direktno, ili korišćenjem novih tehnologija. Uz isporuku javnih usluga vezan je društveni konsenzus da određene usluge moraju biti dostupne svima, nezavisno o stvarima kao što su: nacionalnost, rasa, pol, lični dohodak, status, pripadnost političkoj stranci i slično. Prema Ugovoru o osnivanju Evropske zajednice iz Amsterdama 1999. godine, javne usluge (ovdje se nazivaju i „uslugama od javnog interesa“) označene su kao upravne djelatnosti opšteg interesa, uspostavljene od strane javne uprave, za koju su one odgovorne, čak i onda kada je njihovo upravljanje preneseno na javnog ili privatnog operatera. Kakva je usluga koju javna uprava daje svojim korisnicima na ovim prostorima? Da li bi mogla biti bolja? Ako bi mogla biti bolja, koji su to koraci koje treba preduzeti da bi se to ostvarilo, a da bi bila efikasnija i jeftinija? Mora li javna uprava raditi drugačije? Pitanja je puno, a odgovora veoma malo, jer građani samo očekuju efikasniju uslugu, skrojenu po mjeri, transparentnu i jeftinu.

2 Analiza stanja javne uprave upotrebom caf alata

Common Assessment Framework (CAF) je metodologija (alat) koji javnoj upravi obezbjeđuje razumijevanje i korišćenje principa upravljanja kvalitetom, a sve u cilju poboljšanja njenih performansi. Razvijen je od strane Evropskog Instituta za javnu administraciju, a podržan od strane Ministarstva zaduženih za javnu administraciju u Evropskoj uniji. Omogućava da se lakše identifikuju pitanja u vezi sa kvalitetom i pomaže samom unapređenju kvaliteta.

CAF metodologija pruža veoma jednostavan i značajan uvid u kvalitet rada u javnoj upravi koje se fokusiraju na korisnike, građane i rezultate. To je koncept kvaliteta kojim se nastoji uvesti nova praksa u oblastima koje omogućavaju poboljšanje rezultata. CAF metodologija posmatra uticaj liderstva, strategije i planiranja, upravljanja ljudskim resursima, procesima i promjenama, partnerstvom i resursima, na rezultate rada u upravama, upravnim organizacijama ili jedinicama lokalne samouprave. Svrha joj je korišćenje samoprocjenjivanja kao jednog od

¹⁷⁵ “Evropski principi javne uprave”, OECD, Pariz, 1998. I “Priprema javnih uprava za Evropski administrativni prostor”, OECD, Pariz, 1998.

koraka na putu ka strateškom i sistematskom upravljanju kvalitetom. Put ka potpunom upravljanju kvalitetom je stalan proces jer stalne promjene i nove mogućnosti znače da će uvijek biti mogućnosti za poboljšanje performansi i rezultata. Potrebno je da u određenim vremenskim intervalima organi uprave i jedinice lokalne samouprave utvrde stanje svojih performansi i rezultata kroz proces samoprocjenjivanja. Ovo im omogućava da razviju sistematičnu, strategijsku platformu za upravljanje kvalitetom u budućnosti i njenim daljim razvojem.

Šta se može dobiti primjenom CAF modela u javnoj upravi: Jedinstven zajednički standard. Svima dostupan i jeftin alat. Model za povezivanje različitih modela upravljanja. Unapređenje upravljanja kvalitetom u javnoj upravi. Dobijanje mjerljivih indikatora. Suština ove metodologije (alata) je stvaranje operativnih pretpostavki za samoevaluaciju, poređenje sa drugima (boljima, naprednijima) i stalnom razvijanju vlastitih kapaciteta i performansi. To je modifikacija uslužnog modela izvrsnosti Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom¹⁷⁶, koji je svoje mogućnosti dokazao u mnogim poslovnim sistemima. Osnovu za procjenjivanje čine upitnici za samoprocjenjivanje, a odnose se na devet (9) kriterijuma relevantnih za funkcionisanje svake javne uprave. Od ovih kriterijuma, pet se odnosi na ispitivanje oblasti koje omogućavaju upravi da postigne izvrsne rezultate i dalji razvoj (liderstvo, strategija i planiranje, partnerstva i resurse, upravljanje ljudskim resursima i upravljanje procesima i promjenama), dok se ostala četiri odnose na same rezultate koje postiže uprava (u vezi sa korisnicima/građanima, zaposlenima, širom zajednicom i ključnim indikatorima funkcionisanja). U cilju preciziranja kriterijuma koji se ocjenjuje, potrebno je izabrati određeni broj predmeta procjene iz navedenih 9 kriterijuma. Predmet procjene treba da ukaže na najvažnije stvari koje su bitne za analizu u okviru datog kriterijuma. Omogućava stvaranje dobre osnove za identifikovanje oblasti u kojima se prioritarno zahtjeva poboljšanje u odnosu na svoje rezultate, ali i rezultate drugih. Ohrabruje ljude da postavljaju više ciljeve i posvećenost promjenama.

CAF ima četiri svrhe: utvrditi jedinstvene karakteristike svakog organa uprave, upravne organizacije ili jedinice lokalne samouprave, da posluži kao alat za one koji žele da poboljšaju performanse svog organa. Da služi kao svojevrsan kohezivni faktor među različitim modelima u upravljanju kvalitetom i da promovise *benchmarking* među organima uprave. Proces samoprocjenjivanja uz upotrebu *Common Assessment Framework* u praksi se provodi kroz pet faza:

I faza - Donošenje odluke oko aktivnosti za sprovođenje ocjenjivanja.

II faza - *formiranje tima za samoprocjenjivanje*. Tim se formira samo od zaposlenih, a uključuje predstavnike svih nivoa i organizacionih jedinica.

III faza - *proces samoprocjenjivanja*. Provođenje individualnog ocjenjivanja - članovi tima za samoprocjenjivanje vrše preciznu ocjenu organa uprave zasnovanu na

¹⁷⁶ European foundation for Quality Management – EFQM model

ličnom znanju i iskustvu, po svakom predmetu procjene, koristeći skalu za ocjenjivanje koja se daje u upitnicima.

IV faza - Stvaranje konsenzusa. Poslije individualnog ocjenjivanja, tim bi trebao da se sastane i uskladi rezultate po predmetima procjene i kreira zajedničku listu snaga i oblasti za poboljšanje.

V faza - Kreiranje izvještaja i akcionog plana. Nakon usklađivanja individualnih rezultata i dobijanja konsenzusa, rezultati samoprocjenjivanja trebaju biti prezentovani i svim zaposlenim, pažljivo analizirani da bi se došlo do oblasti u kojima je poboljšanje najpotrebnije i akcije koje su potrebne za data poboljšanja.

U Republici Srpskoj je tokom 2012. godine provedena globalna analiza stanja kompletne javne uprave uz upotrebu CAF alata. Rezultati nisu prezentovani javno iz političkih razloga (rezultati nisu pokazali da je usluga skrojena po želji korisnika: da bude dostupna preko više komunikacionih kanala, da obezbjeđuje samousluživanje i da je jeftina i kvalitetna). Ako se zna kakvo je stanje, ako postoji želja da se stanje promijeni, neophodno je provesti određene reforme. Koje su to reforme? Koje promjene provesti?

3 Reforma javne uprave

Moderna i efikasna javna uprava potrebna je prevashodno njenim građanima i privredi ali je i veoma bitna podrška ekonomskom prosperitetu svake zemlje. Neophodno je stalno poboljšavati rad i uvoditi nove metode i tehnike u javnu upravu (državnu i lokalnu) kako bi se i ovi prostori uključili u zajednicu razvijenih i kako bi održali korak sa stalnim promjenama koje nas okružuju. Nove tehnike omogućavaju sve veću povezanost i međusobnu saradnju kako na nivou lokalne uprave, tako i na nivou svih zemalja svijeta, pa smo u mogućnosti da uvedemo usvojene standarde u funkcionisanje javne uprave, da ih unapređujemo kako bi usluge uprave bile: kvalitetnije, brže, jeftinije, potpunije i jednostavnije. Radeći ovako omogućiće se poboljšanje poljuljanog imidža javne uprave.

Reforma koju treba provesti predstavlja jedan od preduslova za integraciju Republike Srpske (BiH) u Evropsku uniju. Sposobnost usvajanja i provođenja osnovnih propisa EU smatra se jednim od uslova za članstvo BiH u EU. Evropski prostor javne uprave uključuje paket jedinstvenih standarda za djelovanje u okviru javne administracije kojima se određuje organizacija, djelatnost i funkcionisanje organa državne uprave (Kavran, 2004, str. 9-34). Na sastanku Vijeća ministara Evropske unije u Madridu 1995. godine istaknuto je da pristupanje zemalja u zajednicu EU zahtijeva prilagođavanje njihovih administrativnih sistema, te da nije dovoljno da evropsko zakonodavstvo bude samo preneseno na nacionalni nivo, već i da se efektivno primjenjuje u radu državne uprave i sudova. Na Samitu Vijeća Evropske unije u Solunu, juna 2003. godine predstavljena je Agenda za Zapadni Balkan (The Thessaloniki Agenda for the Western Balkan-Moving towards European integration). U njoj se traži obavezno poštivanje kriterija iz Kopenhagena i konkretne reformske mjere u cilju razvoja upravnih kapaciteta i jačanja saradnje između

zemalja. Šta bi trebalo uraditi na ovim prostorima? Koje reforme provesti da bi se ostvario cilj: članstvo u EU. Kako doći do kvalitetne, a jeftine usluge?

Gljučni ciljevi reforme javne uprave u Republici Srpskoj trebali bi biti: optimalno korišćenje mogućnosti novih tehnologija, implementacija sistema kvaliteta i poslovne inteligencije. Ako bi se ovi ciljevi na odgovarajući način implementirali dobili bi: kvalitetnije izvršavanje povjerenih poslova i efikasnije korišćenje određenih mehanizama kontrole u javnoj upravi, samousluživanje i mogućnosti izbora usluga, prenošenje nadležnosti na niže upravne nivoe, službe i servise koji su u funkciji korisnika usluga (građana i poslovnih sistema), veći nivo kvaliteta pravne regulative, efikasnije korišćenje mogućnosti zaposlenih itd.

Reforma uprave i implementacija sistema kvaliteta, mora obuhvatiti: oblast državne uprave, lokalne samouprave i javnih službi, kao i oblast zaštite prava svakog građanina u odnosu prema upravi. Šta su problemi i koja ograničenja postoje? To su prije svega: globalna ekonomska kriza, loš materijalni položaj zaposlenih i loša motivacija za efikasniji i efektivniji rad, nedostatak kvalitetnog i kreativnog kadra, usitnjeni i nepovezani sistemi odgovornosti i kontrole, postojanje korupcije u nekim resorima, službama, sektorima, odjeljenjima, nepostojanje kompetentne naučne institucije koja bi pratila proces, bila podrška i obezbjeđivala logistiku u procesu reforme, legislativa se radi direktno bez odgovarajuće prethodne detaljne analize uticaja i posljedica, nepostojanje političke volje da se reforme provedu.

Da bi provela neophodne promjene Bosna i Hercegovina je 2007. godine donijela „Strategiju reforme javne uprave“ koja ima za cilj reformisati javnu upravu u cilju postizanja značajnog unapređenja rada uprave BiH¹⁷⁷. Strategija bi trebala biti sveobuhvatan dokument koji predstavlja okvir za reformu javne uprave, fokusirana na unapređenje upravnih i administrativnih kapaciteta. Trebala bi prepoznavati kriterije i biti usklađena sa zahtjevima Evropske unije i zemalja sa razvijenom demokratijom i efikasnom uslugom. Strategijom bi se napori fokusirali na zajednički rad u cilju stvaranja javne uprave koja bi bila efektivnija, efikasnija i odgovorna za ono što radi; koja bi služila građanima na bolji način za manje novca; koja bi radila na osnovu transparentnih i otvorenih procedura, uz istovremeno ispunjavanje svih uslova potrebnih za evropske integracije, i time postala istinski faktor koji bi omogućavao kontinuirani i održivi društveno-ekonomski razvoj¹⁷⁸. Predviđeno je da se „Strategija reforme javne uprave“ u BiH provodi u tri faze:

Do kraja 2007. godine: Kratkoročni ciljevi: inicirati, konsolidovati, te unaprijediti započete reforme ključnih horizontalnih sistema i struktura državnog upravljanja.

Kraj 2007. do kraja 2010. godine: Srednjoročni ciljevi: uspostaviti osnovne horizontalne sisteme, unapređenje sektorskih i vertikalnih funkcija: u cilju ispunjenja očekivanja građana u smislu efikasnosti i djelotvornosti institucija, te u cilju postizanja opšte i sektorske sposobnosti prilagođavanja na jedinstven način u cijeloj BiH.

¹⁷⁷ Zajednička izjava Predsjedavajućeg Vijeća ministara BiH (Adnan Terzić), premijera FBiH (Ahmet Hadžipašić) i RS (Milorad Dodik), 2006.

¹⁷⁸ Strategija reforme javne uprave u BiH, strana 3.

Januar 2011. do kraja 2014. godine: Dugoročni ciljevi: Cilj je da BiH postigne nivo kvaliteta Evropskog upravnog prostora do kraja 2014. godine, te da se ispoštuju zajednički standardi država-članica EU.

Prema dokumentu „Strategija reforme javne uprave”, pružene su sljedeće obaveze¹⁷⁹: Da javna uprava postane ekonomična i dobro organizovana (Obaveza 1: Organizacija); Da se osigura ekonomična i transparentna potrošnja novca poreskih obveznika (Obaveza 2: Sredstva finansiranja); Da se osigura profesionalizam državne službe na način da zastupa građane kojima je na usluzi (Obaveza 3: Osoblje); Da javna uprava radi u skladu s najboljom praksom EU (Obaveza 4: Procedura); Da se osiguraju kvalitetne i građanima dostupne javne usluge (Obaveza 5: Javne službe). Proces izgradnje moderne javne uprave obuhvata horizontalne promjene u javnoj upravi u oblasti sistema državnih službenika i upravljanja ljudskim resursima, reinženjering procesa, elektronsku upravu, bolje propise, strateško planiranje i koordinaciju politika, te javne finansije i borbu protiv korupcije. Reforma sa aspekta procesa pridruživanja obuhvata izgradnju institucionalnih kapaciteta u različitim vertikalnim oblastima javne uprave - pravosuđa i unutrašnjih poslova, bezbjednosti hrane, poljoprivrede, uređivanja tržišta telekomunikacija, energetike...

U 2012. godini realizovan je i projekat „Unapređenje pravila i procedura za izradu zakona, drugih propisa i opštih akata u BiH”, a zahvaljujući njegovoj implementaciji po prvi put u BiH imamo harmonizirana pravila za izradu zakona na sva četiri nivoa vlasti (državnom, entitetskom, kantonalnom, opštinskom/gradskom). Set dokumenata razvijen je i u okviru projekta „Izrada okvira interoperabilnosti i standarda za razmjenu podataka”. Republika Srpska je opredijeljena (ali samo po izjavama političara) da postane dio sistema Evropske unije i njenih vrijednosti, da svoje propise učini djelotvornim i funkcionalnim u okviru evropskog administrativnog prostora. Dobar dio političara tvrdi da je opredijeljen za Evropske integracije ali u svom radu ništa ne preduzima da se to i ostvari. Sada je sredina 2013. godine. Gdje smo i šta smo uradili? Da li smo išta unaprijedili? Oni koji dobro poznaju dešavanja na ovim prostorima znaju da se nismo dalje pomakli od početka prve faze, „Strategije reforme javne uprave u BiH“.

4 Stanje u okruženju

Otvorenost i pristupačnost državne uprave i podizanje nivoa kvaliteta upravnih usluga, osnovni su ciljevi „Strategije reforme državne uprave u Republici Hrvatskoj“¹⁸⁰. Insistira se na: otvorenosti uprave prema građanima, na poboljšanju informisanosti, kao i na uspostavljanju partnerskog odnosa između davaoca i korisnika usluga. Osnovni ciljevi reforme državne uprave u Strategiji Republike Hrvatske su: povećanje efikasnosti i ekonomičnosti, podizanje nivoa kvaliteta, otvorenost i pristupačnost, jačanje standarda vladavine prava, jačanje socijalne

¹⁷⁹ Strategija reforme javne uprave u BiH, strana 16.

¹⁸⁰ Središnji državni ured za upravu, Zagreb, ožujak, 2008.

osjetljivosti, podizanje etičkog nivoa, veća primjena informaciono-komunikacionih tehnologija, uključivanje hrvatske državne uprave u evropski upravni prostor.

Da bi se ostvarili navedeni ciljevi „Strategijom reforme državne uprave u Republici Hrvatskoj“ definisano je pet glavnih područja i to:

- Strukturno prilagođavanje sistema državne uprave. Neophodno je poboljšanje efikasnosti i ušteda, poboljšanje koordinacije i usklađenosti u radu organa državne uprave, otvorenost uprave prema građanima i učešće građana u civilnom društvu.
- Jačanje kvaliteta programa, zakona i drugih propisa. To se prije svega odnosi na mjere u pogledu strateškog planiranja, oblikovanja programa (idejnih rješenja, strategija, političkih preporuka), procjene efekata novih propisa, te provođenje pravne regulative.
- Sistem državnih službenika. Treba osigurati modernu državnu službu. Naglasak je na depolitizaciji i profesionalizaciji, sistemu razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima, borbi protiv korupcije i jačanju etike držanih službenika.
- Obrazovanje i usavršavanje državnih službenika. Permanentno usavršavanje i osposobljavanje zaposlenih u javnoj upravi, sticanje novih znanja, novih vještina i sposobnosti, prihvatanje novih uvjerenja i novog sistema vrijednosti.
- Pojednostavljivanje i modernizacija upravnog postupanja: e-Uprava. Pojednostavljivanje upravnih postupaka i lakše ostvarivanje prava stranaka, te jačanje uloge novih tehnologija u usluživanju i razvoju.

Crna Gora je 2011. usvojila „Strategiju reforme javne uprave¹⁸¹“, a njeni osnovni ciljevi su: javna uprava koja je efikasna, efektivna, profesionalna, lako dostupna, servisno orijentisana, koja je u funkciji građana, društvenih i privrednih sistema. Na osnovu ovih ciljeva u „Strategiji reforme javne uprave Crne Gore“ definisani su i posebni ciljevi: jačanje vladavine prava i odgovornosti javne uprave, institucionalna stabilnost, funkcionalnost i fleksibilnost sistema javne uprave, unapređenje poslovnog ambijenta, podizanje kvaliteta javnih usluga i smanjenje administrativnih opterećenja, povećanje transparentnosti i etičkog nivoa i daljnje uključivanje u evropski administrativni prostor. Oblasti reforme sistema javne uprave u Crnoj Gori su: državna uprava, lokalna samouprava i javne službe i druge organizacije koje vrše javna ovlaštenja.

Reforma u sistemu državne uprave podrazumijeva: strukturno prilagođavanje sistema državne uprave standardima EU, stabilizaciju javnih finansija, unapređenje službeničkog sistema, obezbjeđenje većeg kvaliteta propisa i strateških dokumenata, unapređenje upravnog postupanja, te unapređenje sistema e-Uprave. Ako se izvrši analiza ovih strategija ili strategija iz bližeg okruženja može se vidjeti da se implementacija sistema kvaliteta preporučuje u direktnom ili indirektnom obliku.

¹⁸¹ Vlada Crne Gore, Strategija reforme javne uprave, Podgorica, mart, 2011.

Implementacija poslovne inteligencije se ne pominje ni u naznakama ni u jednoj strategiji reforme javne uprave. Zašto je nema? Da li zbog principa na kojim počiva ili prevelike bojazni od transparentnosti koja je zahtijeva.

5 Kvalitet u javnoj upravi

Sistem kvaliteta se može definisati kao skup međusobno povezanih ili međusobno djelujućih elemenata kojim se, koristeći različite resurse, postižu ciljevi vezani za kvalitet (Filipović, 2010). Upravljanje sistemom kvaliteta je pristup upravljanju koji ima za cilj stalno unapređenje usluge po želji njenog korisnika. Javna uprava bi trebala težiti stalnom poboljšanju svojih usluga, kao i poboljšanju javne uprave kao organizacionog sistema. Stalno se moraju postavljati novi ciljevi i stalno se mora raditi tako da se ti ciljevi što prije dostignu. Tako bi se poboljšala efikasnost i efektivnost, a samim tim i kvalitet rada jave uprve.

Kvalitet je veoma složen koncept, koji je dosta razvijeniji u poslovnim sistemima nego u javnoj upravi. Teško ga je odrediti i procijeniti posebno u uslugama koje nudi javna uprava svojim korisnicima, ali postaje sve važniji i važniji. Usluge, vještine, kvalitet i kapaciteti - ključni su izazovi u izgradnji moderne javne uprave u Evropi. Peta međunarodna konferencija o kvaliteti javne uprave u Evropskoj uniji održana je u Parizu od 20. do 22. oktobra 2008. godine pod motom „Građanin u srcu javnog kvaliteta“. U središte pažnje postavljani su korisnici usluga (građani). Građani su ne samo najvažniji korisnici javnih usluga, već su i sagovornici vlade, te aktivni učesnici u oblikovanju kvalitete javnih usluga. Evropski građani nisu više samo pasivni korisnici javnih usluga, već sve više njeni učesnici. Stvara se novi odnos u kome građani dobijaju aktivnu ulogu i svojim učešćem utiču na unapređenje kvaliteta usluga javne uprave. Na konferenciji u Parizu je naglašeno da nije moguće na zadovoljavajući način unaprijediti kvalitet javnih usluga bez učešća i sudjelovanja građana. Očekivanja građana treba čuti i predviđati ih da bi se na njih moglo na odgovarajući način odgovoriti. Svaki korisnik usluge mora imati mogućnost da ocjenjuje javne usluge koje prima i da te ocjene budu javne. Učešće građana jedno je od značajnih načela evropskog upravljanja javnim poslovima i to je nešto čemu bi trebalo težiti.

Javna uprava, da bi implementirala sistem kvaliteta, mora imati jasno definisanu viziju i cilj. Vizija bi trebala sadržavati izjave u kojima se odražavaju interesi: korisnika usluga (njihovo zadovoljstvo, oduševljenje, pozitivni doživljaj), zaposlenih (motivisani, lojalni, zadovoljni), entiteta – vlasnika procesa i rezultata, društva (jeftiniji rad javne uprave). Cilj je jeftinija i kvalitetnija usluga, a treba biti: sadržajno jasno i tačno definisan, razumljiv i neproturječan, vremenski ograničen, utvrđen i usvojen u pisanom obliku, transparentan, realan, dostižan, a izazovan i mjerljiv. Na čemu se mora zasnivati vizija kvaliteta? To su prije svega interne analize, analize iskustava drugih, naučna istraživanja, potreba korisnika i slično. Kvalitet sada nije samo mjera upotrebne vrijednosti proizvoda i usluge ili stepen poštivanja dokumentovanih zahtjeva za proizvode i usluge. Kvalitet je nešto mnogo više: on se ogleda u ponašanju i međusobnom odnosu ljudi, u kulturi poslovnog ili uslužnog

sistema, u očuvanju prirode i okoline, u načinu raspolaganja resursima, u zbrinjavanju otpada i reciklaži, u načinu života i brizi o budućnosti i novim naraštajima... Principi kvaliteta ne mogu se ostvarivati u samo jednom, izdvojenom dijelu nekog društva. Poslovni sistemi na nekom tržištu mogu biti efikasni i zadovoljiti svoje kupce ako državni servisi o kojima direktno zavise (ministarstva, komore, inspektorati, carina, prevoznici itd.) takođe deluju po principu kvaliteta.

Javna uprava mora da pruža usluge koje: korisnike/kupce stavlja na prvo mesto, obezbeđuje dostupnost i omogućava veći izbor usluga, efikasno koristi nove tehnologije, efikasno koristi resurse, stalno se inoviraju i poboljšavaju. Implementacija kvaliteta i poslovne inteligencije sigurno nije apsolutno rješenje za sve poslovne probleme, ali inostrana iskustva pokazuju da je uvođenje i primjena glavnih principa kvaliteta i poslovne inteligencije, posebno u poslovnim sistemima, vrlo dobro sredstvo u povećanju efikasnosti rada i smanjenju potkupljivosti na svim nivoima. Zašto ta dobra iskustva ne implementirati i u javnoj upravi? Sistem upravljanja kvalitetom je veoma važno sredstvo, posebno zemljama koje se razvijaju i koje su u tranziciji. One treba da pokažu svojim građanima, poslovnim sistemima i zemljama svijeta, da su spremne i sposobne davati kvalitetnu, a jeftinu uslugu i da u radu koriste određene standarde i najbolje svjetske prakse.

Sistem upravljanja kvalitetom u javnoj upravi je potreban zbog: povjerenja, razumijevanja i zadovoljavanja građana i drugih korisnika usluga, povećanja produktivnosti i poboljšanja performansi, bolji focus na efikasnije usluživanje, razumijevanje procesa i očekivanje građana, postizanje rezultata i održavanje kvaliteta usluge, povećanje zadovoljstva korisnika usluga i poboljšanje procesa baziranih na objektivnim mjerilima, a mora biti projektovan tako da poboljšava performance svih učesnika u usluživanju. Rukovodni kadrovi u javnoj upravi treba da obezbijede da svaki zaposleni zna šta se od njega očekuje (odgovornost), šta mu je dozvoljeno (ovlaštenja) i u kakvom su odnosu ta odgovornost i ovlaštenja. Oni bi trebalo da organizaciono uspostave procese koji će ohrabriti ljude da komuniciraju i rade na uspostavljanju standarda, da uvode sistem kvaliteta i poslovne inteligencije. Kvalitet rada javne uprave dosta zavisi od ponašanja i rada njenog rukovodnog kadra. Da li je situacija u Republici Srpskoj (BiH) takva? U Bosni i Hercegovini inicijativu za reformu i uvođenje sistema kvaliteta najčešće u obliku uslova daju inostrani partneri zahtijevajući usklađenje sa njihovim standardima koji se zasnivaju na nekom od principa kvaliteta (ISO 9000, 14000, TQM, Deming, Juran itd.). Pripreme za ulazak u Evropsku zajednicu uključuju prihvatanje načina rada uobičajenog u zemljama Evropske unije, a to podrazumijeva rad prema konceptu kvaliteta tih zemalja.

Pored standardizacije i uvođenja kvaliteta, upravljanje promjenama, inovativnost, operativna i uslužna izvrsnost, mjerenje, iskorištavanje intelektualnog kapitala, permanentno učenje, sve su to sistemi, procesi i modeli koji kroz primjenu sigurno mogu ponuditi odgovor na pitanje: „Kako do jeftinijeg rada i boljeg usluživanja u javnoj upravi?” Svrha uvođenja sistema kvaliteta i poslovne inteligencije u javnu upravu je poboljšanje javnih usluga, te zadovoljstvo korisnika. Javna uprava uvijek treba imati u vidu na osnovu kojih pokazatelja je građani i korisnici usluga vrednuju.

Kvalitetna javna uprava podrazumijeva ostvarivanje najpoželjnijih rezultata na najbolji mogući način (Davinić, 2010). Kvalitet u javnoj upravi podrazumijeva kvalitet u državnoj (entitetskoj) upravi, kvalitet u jedinicama lokalne samouprave i kvalitet u javnim službama. O njemu se puno počelo pričati i pisati još davnih 1980-ih godina, a cilj je tada bio: bolja slika građana o javnoj upravi, transparentnost sistema upravljanja, fokus na ključne procese, definisanje načina prikupljanja informacija, bolja kontrola javnih nabavki, izvođenje nezavisne unutrašnje kontrole, bolja saradnja i komunikacija. Prošlo je od tada preko trideset godina. Šta je od toga implementirano na ovim prostorima? Gotovo pa ništa. Kvalitet zavisi od različitih viđenja onih koji koriste usluge i onih koji ih daju (Đulabić, 2006, str. 7-48). Na jednoj strani je percepcija onih koji daju određenu uslugu, a na drugoj strani je percepcija onih koji tu uslugu koriste.

Usluge koje pruža javna uprava svojim korisnicima ne mogu se pripisati jednom određenom individualnom naporu. Implementacija sistema kvaliteta i poslovne inteligencije može se posmatrati kao sredstvo koje će obezbijediti da se poboljša slika o javnoj upravi među korisnicima i građanima, te da se riješe interni problemi. W. E. Deming¹⁸² smatra da je transformacija kakvu zahtijeva kvalitet, posao vrhovnog rukovodstva koji se ne može delegirati. Mora se imati u vidu da kvalitet nije sredstvo ili program za brzo popravljavanje nastalih problema, već je duboka transformacija. Rukovodni kadrovi moraju prepoznati potrebu za promjenom, strateškim planiranjem i razvojem dugoročnog, integralnog pristupa kvalitetu unutar cijelog poslovnog sistema. Interesantno bi bilo posmatrati Demingov PDCA ciklus poboljšanja (Plan, Do, Check, Act) i prilagoditi ga analizi životnog ciklusa poslovnih procesa u javnoj upravi. Bilo bi interesantno proširiti ga na osam faza i to: prepoznati (usaglasiti motive za unapređenje usluživanja), modelirati (utvrditi aktivnosti, uslužna pravila, način izvođenja), poboljšati (uvesti nove ITC procese i prikazati novo rješenje modelom budućih procesa), pokrenuti (razviti nove Web orijentisane aplikacije i pustiti ih u funkciju), izvoditi (uvesti aplikacije, obučiti korisnika, usluge davati na nov način), nadgledati (pratiti aktivnosti, mjeriti efikasnost), analizirati (porediti stvarno ostvarene efekte sa onim iz pilot implementacija), optimizirati (ponovo raspodjeliti resurse da bi se ostvario maksimalan efekat usluživanja) i tako u krug. Možemo li u svaku fazu PDCA ciklusa smjestiti jednu, dvije ili tri faze analize životnog ciklusa? Novi model bi za građane i druge korisnike usluga trebao obezbijediti bolju i jeftiniju uslugu, a za javnu upravu poboljšanje performansi.

Treba imati u vidu da svaki dio javne uprave ima specifičnu misiju i kulturu, te da se mora odabrati sistem koji će najbolje zadovoljiti te posebne zahtjeve. Ne treba ulaziti u projekt reforme i unapređenja uslužnih procesa ako nema ekonomske opravdanosti i ako se ona ne može izračunati i dokazati. Uspješna iskustva govore o nekoliko mogućih načina implementacije kvaliteta u neku organizaciju, pa tako i u javnu upravu. To su:

¹⁸² Edward William Deming (1900–1993) je američki naučnik koji je udario osnove modernoj teoriji kvalitete i značajno pomogao razvoju prakse kvalitete u čitavom svijetu, prvenstveno u Japanu.

- sistem kvaliteta prema vodećim principima Deminga, Jurana, Feigenbauma,
- sistem kvaliteta prema zahtjevima TQM-a (upravljanja potpunom kvalitetom).
- sistem kvaliteta prema zahtjevima standarda ISO 9000.

Implementacija sistema kvaliteta prema principima gurua kvaliteta Deminga, Jurana i ostalih daje odlične rezultate. Potrebno je odabrati pravi put, onaj koji odgovara datom organu uprave, njegovoj kulturi i viziji, te ga primjeniti. Kvaliteta u javnoj upravi nije samo mjera upotrebne vrijednosti usluge ili stepen poštivanja dokumentiranih zahtjeva za usluge. Kvaliteta je nešto mnogo više: ogleda se u ponašanju i međusobnom odnosu davaoca i korisnika usluga, u kulturi javne uprave, u načinu raspolaganja resursima, u zbrinjavanju otpada, u načinu života i brizi o budućnosti i novim naraštajima itd. Da li bi se filozofija kvalitete koju je dao *Armand Feigenbaum* u svom 40. izdanju knjige „Total Quality Control” iz 1990. godine u obliku 10 načela, mogla implementirati i u sistem javne uprave u Republici Srpskoj. *Feigenbaum-ova* načela (zapovjesti) su:

- Kvaliteta je sveobuhvatni proces u organizaciji. Kvaliteta nije jedna funkcija, sektor, kratkoročni program ili projekt. To su način mišljenja i praksa implementirani u sve procese, a zahtijevaju stalnu podršku, analizu i poboljšavanje.
- Kvaliteta je ono što kupac (*korisnik usluge*) kaže da jeste. Kvaliteta nije ono što o njemu misle zaposleni. Mora se dobro poznavati potreba, želja i zahtjevi korisnika.
- Kvaliteta i troškovi kvalitete su zbir, a ne razlika. Kvaliteta i troškovi kvalitete su partneri, a ne protivnici.
- Kvaliteta zahtijeva individualnu i kolektivnu potpunu predanost. Samo potpuno predan i pošten rad znače nešto.
- Kvaliteta je način mišljenja. Filozofija kvalitete nije ničija privilegija niti nešto nasljeđeno.
- Kvaliteta i inovacije međusobno zavise. Osvajanje visokih ciljeva kvalitete podrazumijeva sve samo ne rutinski rad. Nove ideje i kvaliteta idu zajedno, ruku pod ruku.
- Kvaliteta je etika. Pružanje korisniku usluge najboljeg što se može.
- Kvaliteta zahtijeva stalno poboljšanje. Stalno poboljšanje mora biti unutrašnja potreba javne uprave.
- Kvaliteta je finansijski najefikasniji i najjeftiniji put ka produktivnosti. Pravilno planiranje, izbjegavanje grešaka, optimalizacija procesa, timski rad i dobra motivacija su pretpostavka vrhunske kvalitete i time vrhunske produktivnosti.
- Kvaliteta je implementarni sistem koji obuhvata sve subjekte – *davaoce i korisnike usluga*. Samo u skladnom i korektnom partnerskom lancu mogu se ostvariti ciljevi kvalitete.

Juran je tipična pristalica revolucije, skoka i prodora i tome se sve podređuje (sveobuhvatne i brze promjene). *Deming* i *Feigenbaum* su tipični evolucionisti i forsiraju *Conitinous improvement*. Kada je riječ o kvaliteti kod Deminga se radi o stepenu usaglašenosti i pouzdanosti, *Juran* tu vidi prilagodjenost svrsi i korišćenju, a *Feigenbaum* ističe mješavinu karakteristika proizvoda ili usluge. Mora se, ipak, imati u vidu da je kvaliteta proizvoda ili usluge u upotrebnoj vrijednosti i zavisi o vremenu, prostoru, razvijenosti i brzini promjena ne samo nekog tržišta (usluga) nego i datog društva u cjelini. Uspješan pristup implementaciji kvaliteta imaju i TQM i standard ISO 9000. Jedan od pristupa se bira na osnovu stvarnih potreba i zahtjeva. Upravljanje potpunim kvalitetom ili TQM počinje od rukovodnih kadrova najvišeg nivoa sa dugoročnom vizijom cilja kome javna uprava teži i odlukom da se ta vizija ostvari.

Primjena osnovnih principa TQM u javnoj upravi ima veliki broj zagovornika. To je iz razloga što je zahtjeve kvaliteta vrlo jednostavno primjeniti upotrebom raznih alata. On pomaže u eliminaciji prevelike birokratije, stvara saradnju između pojedinih sektora, službi, odjeljenja i daje dosta brze rezultate. Implementacija TQM će uspjeti samo ako postoje sljedeći uslovi: podrška rukovodnog kadra svih nivoa, jasne vizije i dobre smjernice tima za kvalitet, timski rad i permanentna obuka na svim nivoima, motivacija i podrška svih zaposlenih, donošenje odluka na osnovu podataka i informacija. Ideja TQM prihvaćena je u radu javnog sektora u SAD i Velikoj Britaniji još 80-tih godina prošlog vijeka. Refoma javne uprave (*National Performace Review*) koja je provedena u SAD pod pokroviteljstvom njihove vlade i vođstvom potpredsjednika Al Gora (Kettl, 1995) velikim dijelom je bila inspirisana TQM-om. Sistem kvaliteta prema standardu ISO 9000 je početak puta prema kvalitetu, a ne krajnji cilj. ISO je mreža nacionalnih institucija za standardizaciju. Više od 750 000 organizacija i institucija u više od 160 zemalja širom svijeta¹⁸³ primjenjuju ISO 9000 standard za upravljanje kvalitetom u procesima realizacije proizvoda i usluga. U našim uslovima to je odlična početna stepenica prema kvalitetu. Principi ISO 9000 standarda traže od javne uprave da jasno definiše šta radi, opiše taj rad u priručniku kvaliteta, osigura da radi upravo ono što kaže, osigura da njeno djelovanje bude efikasno i da se stalno poboljšava. Stalna poboljšanja se mogu shvatiti kao aktivnost koja se ponavlja (korak po korak). U slučaju da su identifikovane šanse za poboljšanje i kada se one pokažu opravdanim, javna uprava mora da odluči na koji način će, u zavisnosti od resursa, da ih pretoči u dobar rezultat. Upravljanje kvalitetom predstavlja skup principa, alata i procesa za efikasnije rukovođenje i poboljšanje javnih usluga.

6 Zaključak

¹⁸³ <http://www.consultor-ri.hr/iso-9000.html>, 25. 12. 2012.

Treba znati da je u javnoj upravi najteže pokrenuti promjene, početi proces stalnog kretanja prema poboljšanju, početi koristiti efikasnije metode rada. Ne prihvatanje promjena i želja za statusom *quo* su svojstvene svakoj administraciji. Javna uprava mora bolje upravljati dokumentacijom i zapisima, ponašati se odgovornije, stalno ocjenjivati svoj rad (npr. pomoću CAF alata) i provoditi korektivne aktivnosti da bi se on neprestalno poboljšavao. Da li će sistem kvaliteta javna uprava graditi prema načelima jednog od eksperata kvaliteta: Deminga, Jurana, Feigenbaum i drugih, ili prema TQM-u, ili standardima ISO 9000, to je stvar izbora. Različite izbore imale su različite zemlje, a ipak se svaki od njih pokazao izuzetno efikasnim. Šta na ovim prostorima može biti efikasno? Koja načela primjeniti? U svakom slučaju ono koje može obezbijediti korisnost, zadovoljstvo korisnika i davaoca usluga i bolju efikasnost e-m-Usluživanja. Izbor određenog pristupa (primjerene metodologije) podrazumijeva jasnu raspodjelu svih zadataka i odgovornosti.

Ako se posmatraju ciljevi reforme javne uprave, ciljevi implementacije kvaliteta i poslovne inteligencije, može se vidjeti da se oni odnose na promjenu načina rada javne uprave, od kontrolne ka servisnoj i uslužnoj, na promjeni njenog stava prema korisnicima usluge i građanima, na promjeni od prisile i prinude do saradnje i dovođenja korisnika usluge u fokus. Implementacija sistema kvaliteta u javnu upravu, te usklađivanje legislative sa propisima Evropske unije, obezbijediće efikasnije provođenje reforme javne uprave. To će pored ostalog obezbijediti osposobljavanje rukovodnog kadra i svih zaposlenih za efikasniji rad i davanje kvalitetnijih usluga korisnicima. Treba imati dobar pravni okvir, dobru procjenu efekata njegove primjene, obezbijedenu depolitizaciju i profesionalizaciju javne uprave i imati jasna pravila igre. Da bi javna uprava napravila iskorak potrebno je osigurati: efikasan i efektivan protok informacija, dostupnost odgovarajućeg znanja, bolju komunikaciju sa ključnim partnerima, a stalno imati u vidu korisnika koji je u fokusu.

7 Literatura

- Davinić, M. (2010). Pojam dobre uprave. *Pravni život*, časopis za pravnu teoriju i praksu broj 10/2010.
- Dulabić, V. (2006). Povelje javnih službi: Pokušaj podizanja kvalitete javne uprave i jačanje usluge građanima. *Zbornik Pravnog fakulteta Zagreb*, 56 (1) 7- 48, 2006.
- Evropski principi javne uprave. (1998). *OECD*. Pariz.
- Kavran, D. i Vukašinović, Z. 2004. *Evropski upravni prostor i reforma javne uprave*. Vol. IX, no. 2-3, 9-34, Beograd.
- Kettl, D, F., Dilulio John, J. 1995. *Inside the Reinvention Machine: Appraising Government Reform*. Washington: Brookings Institutions.
- Priprema javnih uprava za Evropski administrativni prostor. 1998. *OECD*. Pariz.
- Radivojević, M. 2012. *Od elektronskog poslovanja do poslovne inteligencije u javnoj upravi*. Banja Luka: JU Službeni glasnik Republike Srpske.
- Strategija reforme javne uprave u BiH, 2006.

Mrda Lj. & Radivojević M., Reformom javne uprave i implementacijom sistema kvaliteta do bolje usluge u Republici Srpskoj, *Anali poslovne ekonomije*, godina V, sveska 2, broj 9. 2013.g., str.: 313-328

Vlada Crne Gore. 2011. *Strategija reforme javne uprave*. Podgorica, mart, 2011.

Zakon o republičkoj upravi. Sl. Glasnik Republike Srpske. broj: 118/08.