**Mr Rade Lazić** UDC 070(82-92)032(342)35(497.6)

Osiguravajuće društvo. Sarajevo Pregledni članak

**Mr Hašim Mujanović** Načelnik općine Zavidovići **Dr Ismet Šabotić**

Internacionalni univerzitet Brčko

# TRANZICIJA I REFORMA JAVNE UPRAVE

SAŢETAK: Reforma uprave se nalazi meĎu najvećim političkim i društvenim prioritetima. Teorijska i komparativna analiza uprave u tranzicijskim, postkomunističkim zemljama, s kojima Bosna i Hercegovina, u većoj ili manjoj mjeri, djeli brojne političko-istorijske odrednice, kulturu i tradiciju, moţe doprinjeti nastojanjima BiH da pronaĎe svoj put demokratizacije i razvoja prema EU kroz reforme javne uprave. Napredak BiH u smjeru evroatlanskih integracija iziskuje promišljanje i definisanje elemenata reforme javne uprave u zemljama u tranziciji, u cilju izvlačenja zaključaka o mogućnostima dizajniranja i implementacije političke, društvene i ekonomske reforme uprave u našoj zemlji. Govoriti o reformi javne uprave u kontekstu društveno- političke i ekonomske tranzicije poseban je značaj, prije svega, zbog aktuelnosti obraĎene teme.

U ovom radu donosimo komparativnu politološku studiju o političkom procesu kao preduslovu reforme javne uprave, kao i o samom sadrţaju reformi i razvoju ideja i institucija drţavne uprave u tranzicijskim zemljama, sa akcentom na BiH.

KLJUČNE RIJEČI: tranzicija, reforma, javna uprava.

# UVOD

U ovom radu ćemo najprije pruţiti uvodno teorijsko razmatranje ključnih pojmova i prezentovati teorijske postavke interakcije društva, drţave i uprave kako bismo identifikovali njihov meĎuodnos i osnovne oblasti u kojima se reforma treba provesti kao i najvaţnije spoljne uticaje na tok reforme. Zatim ćemo elaborirati istorijski kontekst nastanka i razvoja teritorijalnih upravnih sistema i odnos politike i drţave uprave, unutar čega ćemo se osvrnuti na pojmove drţavne uprave kao upravnog sistema, izvršne i upravne funkcije, upravnih resora i odnosa sa ostalim drţavnim funkcijama. TakoĎe u ovom radu pokušaćemo da pribliţimo sam ciklus reformskih trendova i dostignuća u reformi u zemljama u tranizciji, krećući od trendova i koncepcija reforme kroz prizmu modernih zapadnih koncepcija. Biće razmatrani reformski koncepti i njihovi efekti u institucijama drţavne uprave i lokalne samouprave na svim nivoima vlasti u BiH.

Kroz odreĎenje osnovnih pojmova prikazaćemo drţavu koja je temeljni pojam koji uokviruje našu temu i čijem odreĎenju ovaj rad skromno pokušava doprinijeti. Po mnogim autorima drţava je, istorijski i logički, najprije moć ili sila, tačnije monopol sile, i postoji samo ako ga i dok ga moţe osigurati. Sila po sebi nije nasilje, nego radi se o djelotvornosti da se nalozi drţavne volje izvršavaju. Drugi osnovni pojam je uprava koja je definisana odredbama ustavnog prava čije norme regulišu društveno-ekonomsko ureĎenje, organizaciju drţavne vlasti i prava i duţnosti graĎana, a prema tome i norme koje regulišu mjesto organa

uprave u sistemu cjelokupnog drţavnog aparata, meĎusobne odnose organa uprave sa drugim drţavnim organima i osnovne principe odnosa uprave i graĎana.

Sledeći osnovni pojam je upravna organizacija i javni sektor koji predstavlja takvu organizaciju u kojoj ljudi obavljaju društvene poslove kao svoje stalno zanimanje. Kao pravni pojam, one vrše upravnu funkciju, pri čemu se ova definiše kao djelatnost koja se vrši u vezi sa upravnopravnim odnosima, tj. njome se ili zasnivaju pravni odnosi sa pojedincima, pravnim licima i drugim subjektima, ili se obezbjeĎuje izvršenje već zasnovanih odnosa. Spomenućemo i tranziciju koja predstavlja cjelovit društveni proces, promjena odnosa u drštvenoj strukturi, u društvenim vrijednostima i moralu, u ukupnoj vrijednosnoj orijentaciji društvene zajednice. Pojam tranzicije potiče iz ekonomije, i uglavnom se koristi za odreĎivanje društveno-istorijskog perioda drţava u razvoju u kojem ekonomija date drţave prelazi iz drţavno-planskog prema trţišnom principu.

# JAVNA UPRAVA U ZEMLJAMA U TRANZICIJI

Drţavna uprava ostvaruje, tradicionalno četri osnovna zadatka: osiguranje stabilne drţavne vlasti, regulisanje osnovnih društvenih procesa, proizvodnju usluga i dobara koje sluţe zadovoljavanju interesa drţavljana i preuzimanje odgovornosti za minimum materijalne i socijane sigurnosti drţavljana. Upravna struktura i praksa zemalja u tranziciji suočavaju se sa novim zahtjevima koje pored njih postavlja okruţenje koje se razvija i mijenja, kao što su otvorena trţišna ekonomija, razvijeno civilno društvo i tehnološki napredak. Uprava se nalazi u okruţenju rastućih očekivanja i zahtjeva, pri čemu dolazi do reafirmacije poduzetništva i trţišta, do pojačanog naglaska na ljudska i graĎanska prava, do pluralizacije i diverzifikacije nosilaca javnih sluţbi, tako da se ono što je do tada bio naprosto prošireni drţavni aparat pretvara u mješoviti „javni sektor“, sve sloţeniji po svome ustrojstvu, ali ujedno sve manje jedinstvo voĎen i upravljen (Pusić, 1995: 35).

Karakteristike društveno-ekonomskog i poličkog okruţenja u kojima funkcioniše uprava zemalja u tranziciji moţemo podjeliti u nekoliko grupa i to:

* Promjene u ulozi drţave – dosadašnja praksa upravljanja isključivo putem normi – zakona, uredbi, naredbi i dr. transformiše se i dopunjava upravljanjem na način strateške misije, novih principa poslovne politike, novih načela upravljanja, novih kodeksa ponašanja koji su zasnovani na većoj fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti.
* Razvoj svjesti graĎana – graĎansko društvo sposobno je da samo brine o svom blagostanju. Zadaci drţave treba da se ograniče na zaštitu drţave, javnog poretka i subjektivnih prava pojedinaca. Preko toga drţava smije da širi svoje nadleţnosti samo ako

pojedinac i privatna udruţenja nisu u stanju da sopstvenim snagama zadovolje neku potrebu čije zadovoljavanje javno mjenje smatra opravdanim (Lewis, Millard, 2001: 180–204).

* Višepartijska parlamentarna demokratija – uloga političkih partija u konsolidaciji demokratije u tranziciji je mnogo manje istaknuta, što se moţe ilustrovati stepenom povjerenja u instituciju političke partije od strane javnosti u više vodećih tranzicijskih zemalja.

# Izazovi koji stoje pred javnom upravom u društvima u tranziciji

Tranzicija društva prema trţišnoj ekonomiji i višepartijskoj demokratiji podrazumjeva prilagoĎavanje uprave tom procesu. Zajedničke karakteristike sistema javne uprave u zemljama centralne i istočne Evrope:

* + - Odsustvo jasno definisanog koncepta uloge drţave – brojni primjri iz političkog ţivota pokazuju da dilema o ulozi drţave nije ni izbliza prevaziĎena. Naime, pojedine usluge se mogu privatizovati ili podugovarati sa privatnim sektorom, ali vladanje ne smije. U protivnom ne bismo imali mehanizam kolektivnog odlučivanja, načina da postavljamo pravila za funkcionisanje trţišta, načina da sprovedemo pravila ponašanja.
    - Odsustvo jasnog koncepta drţavne sluţbe – potrebno je odgovoriti na sledeća pitanja koja utiču na sluţbenike i čitavu drţavnu upravu: Mora li drţavna uprava biti potpuno politički neutralna?, Da li je potrebno jasno razgraničiti kategoriju viših drţavnih sluţbenika

„kormilara od veslača“?, Treba li kategorijom drţavnih sluţbenika upravljati centralno? i dr. pitanja. Odgovor na ova pitanja trebalo bi da da zakon o drţavnoj sluţbi (Schumpeter, 1975: 293).

* + - Ostaci prethodnog sistema – kako bi bila sposobna za to, uprava mora biti u poziciji da razvije vlastite principe i da ih provodi dostatno nezavisno. Ona mora biti snaga sama za sebe. Ono što stoji izmeĎu ovakve uprave i uprave u tranziciji jeste činjenica da je uprava regrutovana na osnovi političkih podobnosti.

# Uticaj meĎunarodnih organizacija na reformu uprave zemalja u tranziciji

Uticaj meĎunarodnog faktora je od velikog značaja. Teoretičari političkih sistema i uprave slaţu se sa konstatacijom da su u vremenima spektakularnih i preteţno ishitrenih promjena u političko-ekonomskom ustroju novih demokratija, promjene upravnog aparata manje vidljive i daleko sporije. Primjetno je da su i donatori i meĎunarodne organizacije za račun reformi višeg reda, kao što su demokratizacija političkih sistema i ekonomske reforme, u drugi plan potiskivale upravnu reformu, ostavljajući je, neopravdano, za drugo vrijeme. U

takvom ideološkom kontekstu, jačanje administrativnih kapaciteta poistovjećivalo se sa jačanjem drţave, što je bio i osnovni cilj reforme. Spomenućemo i neke meĎunarodne organizacije: Svjetska banka, MeĎunarodni monetarni fond (MMF), Evropska banka za obnovu i razvoj (EBRD), i ostali donatori.

# REFORMA UPRAVE – TEROJSKA RAZMATRANJA

U moderno doba drţava mijenja svoju prirodu, opseg funkcija i sfere djelovanja. Uloga drţave više nije samo administrativna i fiskalna nego sve više mora postojati i menadţerska i preduzetnička. U savremenom svijetu, već decenijama traje trend modernizovanja uprave, iniciran pojavom novih upravljačkih doktrina poput „Nove javne uprave“ (The New Public Administration), „Novog javnog menadţmenta“ (The New Public Managment) ili doktrine „Dobrog upravljanja“ (The Good Governance). Teoretičari uočavaju nekoliko osnovnih vrsta strateških koncepcija o unapreĎenju javne uprave u tranzicijskim zemljama. Tako Kavran grupiše vrste strategija koje su donesene posljednjih decenija 20. vijeka u pet osnovnih grupa (Sadiković, 1999):

* + - U prvu grupu spadaju pravne, institucionalne-legalističke strategije čije je bitno obiljeţje da parlament, putem zakona i podzakonskih akata, donosi odluke i sa vrha kontroliše vrstu, domet i sadrţaj reforme. Primjena ovih reformi zahtjeva visoku organizovanost skupštinskih komisija i sluţbi, nezavisnu, profesionalizovanu i specijalizovanu upravu, posebno u fazi projektovanja i pripreme zakona.
    - Druga vrsta su eksperimentalno-projektovane strategije, pri čemu se prije postizanja šire saglasnosti i odluke da se model primjeni, razvija pragmatski model reforme i ista eksperimentalno primjenjuje, odnosno testira na odreĎenim djelovima teritorije ili pojedinim vladinim resorima.
    - Kompezatorno-participativne strategije predstavljaju treću vrstu u koju spadaju reforme poput decentralizacije, proširenje javnog sektora kroz nacionalizaciju, odnosno denacionalizaciju i deregulaciju (u zemljama koje izlaze iz administrativnog socijalizma). Ovdje spadaju i reforme za pojednostavljenje upravnog postupka, povećanje učešća graĎana u oblicima odlučivanja.
    - Četvrta u ovoj klasifikaciji je grupa organizaciono-procesnih strategija koje sadrţe planove i procese definisanja novih poslova i zadataka vezanih za reorganizaciju i nove metode upravljanja. Poboljšanje organizacionih struktura i precizno razgraničavanje funkcija i organa uprave, uz povećanje koordinacije izmeĎu organa, a u cilju izbjegavanja paralelizma i

preklapanja i obezbjeĎuje fleksibilnost u prilagoĎavanju ubrzanim promjenama u političkom okruţenju.

* + - Konačno, novi sistem javnog upravljanja moţe se svrstati u petu vrstu, a koji se u praksi preko promjenjivih metoda voĎenja oslanja naročito na prethodno spomenute organizaciono-procesne strategije.

Upotreba ovih strategija podvrgava se stalnom preispitivanju i ocjeni efikasnosti i

ekonomičnosti svih.

# Funkcionalni pregled kao sredstvo za dizajniranje reforme javne uprave

Metod funkcionalnog pregleda je u sferi biznisa, odnosno u teoriji savremenog upravljanja prisutan decenijama. MeĎutim, njegova primjena u javnom sektoru je relativno skorijeg datuma, i posljedica je tendencije modernizacije uprave u namjeri povećanja efektivnosti i efikasnosti javnog sektora. Nedostatke koji nastaju u izvršavanju upravnih zadataka nastoji da otkloni kritika zadataka. Kao posljedicu, kritika zadataka moţe polučiti intervencije različitog obima i inteziteta. Što se tiče funkcija u administarativnom sistemu, funkcionalni pregled ima četri osnovna cilja:

* + - Prvi da eleminiše nepotrebne ili suvišne funkcije – treba otkloniti svaku funkciju za

čije postojanje nema opravdanja u praksi (Petrović, 2006: 215).

* + - Drugi, da smanji dupliranje izmeĎu i unutar institucija – upravni sistem je proizvod postepenog razvoja, i u tom razvoju se vremenom stvari dupliraju. Funkcionali pregledi se koriste da sistem kritički istraţe s ciljem uočavanja dupliranja kao i pojava vršenja iste funkcije više od jednog puta, odnosno od strane više od jedne jedinice ili institucije.
    - Treći, da se dodaju funkcije koje nedostaju – naročito u tranzicijskim zemljama još uvjek ne postoje sve administrativne funkcije koje su neophodne nakon prelaska na trţišnu ekonomiju.
    - Četvrti, racionalizirati distribuciju funkcija – funkcije u institucijama su često podjeljene izmeĎu raznih jedinica na način koji umanjuje efikasnost ili transparentnost. Prirodno bi bilo razdvojiti ovakve funkcije, u cilju efikasnosti, transparentnosti i administrativne pravde.

# Opšti ciljevi reforme uprave – demokratski, uslužni i upravljački

Demokratski – to su vrijednosti pristupa informacija, konkretno, političkoj analizi, učinak rada uprave i da se za uloţeni novac uzvrati srazmjerno kvalitetnom uslugom. Unutar domena demokratskih vrijednosti kojima se rukovodi reforma javne uprave jeste i

transparentnost, pouzdanost i odgovornost kao i odsustvo konflikta interesa izmeĎu izvršne

funkcije i one kojoj ista treba da bude odgovorna (Leskovac, 2009: 114).

Usluţni – unutar domena usluga, teţi se stanju u kojem javnost treba biti informisana, putem informatičkih tehnologija i drugim sredstvima; informacije i dokumenti koji se daju javnosti na uvid moraju biti kvalitetni, pouzdani i novijeg datuma. Standardi u pruţanju usluga moraju biti eksplicitno i transparetno objavljeni i opšte poznati i mora postojati konzistentnost, vertikalna i horizontalna.

Upravljački – u domenu menadţmenta, reformisana javna uprava treba imati sledeće odlike: jasnu podjelu nadleţnosti, vertikalne u ministarstvima, horizontalne na različitim nivoima vlasti. Uvesti mjerljive rezultate na osnovu kojih će se ocjenjivati individulani učinak putem mjerenja, periodične evaluacije, kao i razraĎene procedure preduzimanja akcije na osnovu rezultata evaluacije.

# Opseg, dometi i oblasti reforme javne uprave

Reforma se odvija na četri nivoa (Kavran, 2003: 71):

* + - Normativnom – sastoji se u unapreĎenju zakonsko pravnog okvira za rad uprave.
    - Institucionalnom – dio je koji uključuje napore da učinimo institucije uprave adekvatnim i odrţivim kroz promišljanje njihove strukture i raspodjele nadleţnosti.
    - Organizacionom – dio je koji upravu čini efikasnijom i kroz unapreĎenju sposobnosti i vještina drţavnih sluţbenika kao i načinima organizacija upravljanja ljudima i javnim sredstvima.
    - Informatičkom – zajedno uz ostala tri, nema cjelovite reforme javne uprave. U informacijsku oblast spada i obrada informacija, kao i sistemi razmjene i protoka informacija kako unutar javne uprave tako i prema vani, a vaţno je spomenuti da osim tehnoloških ovaj nivo sa sobom donosi i značajne organizacione i upravljačke novine u funkcionisanju uprave.

# REFORMA JAVNE UPRAVE U BOSNI I HERCEGOVINI

U ovm djelu pokušaćemo prikazati koji su napori činjeni i trenutno teku kako bi BiH uhvatila priključak sa tranzicijskim zemljama, kojima istorijski i civilizacijski pripada, nakon što je taj priključak izgubila usljed rata (1992–1995), borbe za opstanak i političkih opstrukcija. Uvidom u istorijski razvoj bosanskohercegovačke uprave moţe se uočiti tendencija latentne transformacije u skladu sa mijerama koje su se dešavale u imperijama koje su Bosnom vladale kao i turbulencijama karakterističnim za prostor Balkana i Bosne.

# Izgradnja institucija i razvoj uprave u BiH nakon Dejtona

Nepovoljne početne pozicije BiH za tranziciju karakteriše nekoliko faktora. Raspad drţava predstavlja veliku oteţavajuću okolnost za razvoj demokratije zbog toga što taj proces u novonastalim drţavama često inicira kontraverze oko nacionalnog identiteta. U BiH slučaju te su kontraverze rezultirale otvorenim i nasilnim negiranjem suvereniteta i integriteta zemlje, ali i tendencijama koje ţive i nakon rata, u vidu redukcionističkog tumačenja Ustava BiH.

Tipično za ostale postkomunističe zemlje, i u BiH je sa značajnim zakašnjenjem prepoznata nuţnost reforme javne uprave. MeĎunarodna zajednica je dugo vremena – a zbog očigledne vitalne zainteresovanosti za zaštitu ljudksih prava, posebno manjina, uglavnom vodila računa o reformi pravosuĎa. Sfera zaštite ljudskih prava i pravde u cjelini je mnogo šira od sudskog sistema. Mišljenja smo da je napravljena greška što se reformi uprave nije posvetila od samog početka puna paţnja, jer ta i takva uprava – svojom neefikasnošću, neprofesionalnošću i zastarjelošću – i krši ljudska prava i koči ekonomski razvitak zemlje i mnogome usporava tok ostalih reformi – ekonomskih, političkih i socijalnih kao i umanjuje njihove efekte (Leskovac, 2009: 142).

# Analiza stanja javne uprave u BiH od Dejtona do danas

Sveobuhvatna reforma javne uprave došla je u BiH na dnevni red 2003. godine,što je relativno kasno u procesu društveno-ekonomske tranzicije i transformacije političkog sistema. Iz reda stručnih ili profesionalnih krugova značajni glas u prilog reformi nije dolazio zbog političkog patriotizma nad ovim sektorom, oportunizma drţavnih sluţbenika od kojih je veliki broj došao po nacionalno političkoj liniji, a ne na osnovu zasluga i stvarnih kvaliteta.

Revizija radnih mjesta, koja je trebala biti ključni dio reforme drţavne sluţbe, provedena je u velikoj mjeri formalistički, u prvom redu, što tek osnovane agencije za drţavnu sluţbu nisu bile dovoljno snaţne i pozicionirane za radikalnije zahtjeve, odnosno nedovoljno obučene za detaljnu analizu radnih mjesta i njihov učinak u odnosu na vrijednosti i vještine predviĎene za date pozicije.

# 5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Reforma javne uprave nije u korak pratila korjenite sistemske političke i ekonomske promjene koje je sa sobom nosila tranzicija. U zemljama tranzicije, uključujući Bosnu i Hercegovinu, reformama se pristupalo gotovo po pravilu, bez organskog, cjelovitog pristupa, uz nekonzistentan raspored glavnih reformskih blokova, npr. uvoĎenjem neoliberalnih

upravljačkih koncepata prije reforme uprave, reforma drţavne sluţbe prije institucionalne reforme itd.

Da bi reforma bila uspješno provedena u zemljama tranzicije nuţne su i sveobuhvatene ekonomske reforme, kroz postojanje sveobuhvatnog reformskog programa i njegove promocije, postojanjem analitičkih kapaciteta, postojanjem modernog obrazovnog sistema i ustanova poput Instituta za javnu upravu koji će organizovati trening javnih sluţbenika na svim nivoima. Napredak u reformi uslovljen je i savješću o bitnosti ovih pitanja, kao i prisustvom sistemskih napora i dugoročne perspektive kako bi se reformski napori promovisali i učinili odrţivim, što potcrtava značaj koncizne, precizne i realistične reformske strategije sa konkretnim akcionim planovima.

Drţava Bosna i Hercegovina prolazi kroz period tranzicije, postratne obnove i demokratske konsolidacije, pri čemu je njen strateški cilj ulazak u Evropsku uniju. Zbog toga je veoma bitno da se u procesu evropskih integracija izgradi uspješan model lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini koji će u pogledu političko-pravnog poloţaja i načina funkcionisanja lokalnih vlasti biti zasnovan na evropskim vrijednostima i standardima, a koji će odgovarati interesima i potrebama graĎana u lokalnim zajednicama. Pristupanjem Vijeću Evrope 2002. godine i ratifikacijom Evropske povelje o lokalnoj samoupravi, Bosna i Hercegovina je na sebe preuzela obavezu da sistem lokalne samouprave uskladi sa osnovnim načelima Evropske povelje o lokalnoj samoupravi. To je moguće postići provoĎenjem cjelovite reforme lokalne samouprave.

Reforma lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini, koja za cilj ima postizanje ubrzanog socijalno-ekonomskog razvoja i razvoja demokratije u bosansko-hercegovačkom društvu, odvija se unutar istorijskog procesa integracije Bosne i Hercegovine u Evropsku uniju. Institucionalne pretpostavke razvoja lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini nisu u cjelosti ustanovljene u skladu sa Evropskom poveljom o lokalnoj samoupravi. Evropska povelja o lokalnoj samoupravi selektivno se primjenjuje na nivou entiteta. Takva primjena principa Evropske povelje o lokalnoj samoupravi u zakonima entiteta pokazala se kao neuspješna sa stanovišta postizanja efikasne lokalne samouprave.

Cjelovita reforma lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini zahtijeva drţavnu strategiju reforme koja bi u saradnji sa vladama entiteta i kantona rezultirala lokalnom upravom koja je efikasna i bliska graĎanima. Reforma lokalne samouprave pretpostavlja i značajnu političku i ekonomsku reformu. Politička reforma podrazumijeva uspostavu vladavine prava, zaštitu ljudskih prava i sloboda, decentralizaciju vlasti i modernizaciju drţavne uprave. Ekonomska reforma podrazumijeva privatizaciju, smanjenje uloge drţave u

ekonomskim procesima i primjenu principa konkurencije i slobodnog trţišta na polju regulatornih poslova, odnosno pruţanja usluga graĎanima. U integracijskom procesu Bosne i Hercegovine u Evropsku uniju potrebno je izvršiti reformu lokalne samouprave u tri segmenta: reformu zakonske pozicije, reformu teritorijalne organizacije lokalne samouprave i funkcionalnu reformu lokalne samouprave.

LITERATURA

[1] Festić, I. (2004). *Uprava, vlast, zakonitost*. Sarajevo: Pravni fakultet Univerziteta u Sarajevu. [2] Grace, D. (2000). *Religion in Modern Europe: A Memory Mutates*. Oxford: OUP.

[3] Hrţenjak, J. (1963). „Mjesna zajednica u komunalnom sistemu“. *Informator*. Zagreb.

[4] Kapetanović, A., Latinović, Đ. (2005). *Bosna i Hercegovina od regionalnih integracija do Evropske unije*. Sarajevo: Friedrich Ebert Stiftung.

[5] Kavran, D. (2003). „Javna uprava – reforma“. *Savjet za javnu upravu*. Beograd.

[6] Koprić, I., Musa, A., Lalić Novak, G. (2012). *Europski upravni proctor*. Zagreb: Institut za javnu upravu.

[7] Leskovac, S. (2009). *Tranzicija i reforma javne uprave*. Sarajevo: Fakultet političkih nauka.

[8] Lewis, P., Millard, F. (2001). Developments in post – communist Poland. Pridham i AGH: 180–204.

[9] Petrović, M. (2006). *Nauka o upravljanju*. Niš: Pravni fakultet.

[10] Pusić, E. (1995). *Upravna znanost*. Zagreb: Naprijed.

[11] Sadiković, L. (1999). *Dobro upravljanje u Bosni i Hercegovini – Dobro upravljanje u gradovima i općinama Bosne i Hercegovine*. Sarajevo: Fondacija za lokalni i regionalni razvoj Bosne i Hercegovine.

[12] Schumpeter, J. (1975). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper and Row.

**Rade Lazić, M.Sc.**

**Hašim Mujanović, M.Sc. Ismet Šabotić, Ph.D.**

**TRANSITION AND PUBLIC ADMINISTRATION REFORM**

***Summary***

Governance reform is among the highest political and social priorities. Theoretical and comparative analysis of governance in transitional, post-communist countries, with which Bosnia and Herzegovina, to a greater or lesser extent, shares a number of political, historical, cultural and traditional determinants, can contribute to BiH’s efforts to find its way to democratization and development towards the EU through public administration reforms. BiH’s progress towards Euro-Atlantic integration requires thinking and defining the elements of public administration reform in countries in transition, in order to draw conclusions about the possibilities of designing and implementing political, social and economic governance reform in our country. To speak about the reform of public administration in the context of sociopolitical and economic transition is of particular importance primarily because of the topicality of the topic covered.

In this paper, we bring a comparative political study on the political process as a precondition for public administration reform, as well as the content of reforms and the development of ideas and institutions of state administration in transition countries, with an emphasis on BiH.

*Key words*: transition, reform, public administration.