

Na temelju članka 30. stavka 1. Zakona o sklapanju i izvršavanju međunarodnih ugovora (Narodne novine, broj 28/96), Vlada Republike Hrvatske je na sjednici održanoj \_\_\_\_\_ 2006. godine donijela

## **U R E D B U**

**o objavi Ugovora o programu između Vlade Republike Hrvatske  
i Vlade Kraljevine Danske o općim uvjetima za provedbu  
„Predpristupne pomoći Danske Hrvatskoj za razdoblje 2005.-2007.“**

### **Članak 1.**

Objavljuje se Ugovor o programu između Vlade Republike Hrvatske i Vlade Kraljevine Danske o općim uvjetima za provedbu „Predpristupne pomoći Danske Hrvatskoj za razdoblje 2005.-2007.“ sklopljen dana 30. studenoga 2005. godine u izvorniku na engleskom jeziku.

### **Članak 2.**

Tekst međunarodnog ugovora iz članka 1. ove Uredbe u izvorniku na engleskom jeziku i u prijevodu na hrvatski jezik glasi:

**UGOVOR O PROGRAMU  
IZMEĐU  
VLADE REPUBLIKE HRVATSKE  
I  
I VLADE KRALJEVINE DANSKE**

**O OPĆIM UVJETIMA ZA PROVEDBU “PREDPRISTUPNE POMOĆI DANSKE  
HRVATSKOJ ZA RAZDOBLJE 2005. – 2007.”**

Vlada Republike Hrvatske (u daljnjem tekstu: Hrvatska) i Vlada Kraljevine Danske (u daljnjem tekstu: Danska) sporazumjele su se kako slijedi:

## **Članak 1. Područje provedbe Ugovora**

Ovim se Ugovorom utvrđuju opći uvjeti razvojne suradnje između Hrvatske i Danske.

Ti se uvjeti primjenjuju na "Predpristupnu pomoć Danske Hrvatskoj za razdoblje 2005. –2007." (u daljnjem tekstu "Program"). Program, u Dodatku odnosi se na mogućnost razvoja javnog sektora i dogovoren je između Hrvatske i Danske. Aktivnosti i projekti koji se provode u sklopu ovog Programa obuhvaćeni su ovim Ugovorom, s tim da se mora izričito uputiti na ovaj Ugovor o Programu kad je riječ o prikazu predmetne posebne aktivnosti, opisu projekta i/ili aktivnosti/projektne dokumentacije, koja obuhvaća određene aktivnosti ili projekte koji se poduzimaju u sklopu Programa. U slučaju nepodudarnosti između ovog Ugovora o Programu i određene projektne dokumentacije, primjenjuju se odredbe Ugovora o Programu.

## **Članak 2. Prijenos ovlasti**

Ministarstvo vanjskih poslova i europskih integracija u Hrvatskoj, u ime Hrvatske i Ministarstvo vanjskih poslova Kraljevine Danske, u ime Danske ovlašteni su da zastupaju svoje vlade u pitanjima koja se odnose na provedbu ovog Ugovora.

## **Članak 3. Korištenje sredstava**

Hrvatska će osigurati učinkovito korištenje pomoći koja će joj u sklopu posebnih ugovora iz članka 1. biti na raspolaganju.

Sredstva koja Danska osigura ili daje moraju se koristiti isključivo za svrhe i u sklopu dogovorenih aktivnosti odnosno projekata. Ta će se sredstva ustupiti jedino na način određen u službeno odobrenoj projektnoj dokumentaciji koja obuhvaća odnosno projekte/aktivnosti. Korištenje sredstava koje Danska osigura za dogovorene svrhe ne smije se ograničavati ili odlagati valutnom ili deviznom kontrolom odnosno pristojbama koje se primjenjuju u Hrvatskoj. Takve se pristojbe ne smiju plaćati iz danskog financijskog doprinosa.

Hrvatska neće Danskoj naplaćivati carine, trošarine, PDV ili upravne pristojbe na robe, ostala sredstva ili usluge koje Danska osigura ili financira u sklopu ovog Programa.

Hrvatska će odmah odobriti izdavanje potrebnih dozvola za uvoz koji financira Danska.

Hrvatska će Danskoj dati na uvid financijska i druga izvješća nakon provedene revizije na način propisan i dogovoren u dokumentu Programa koji obuhvaća projekte i aktivnosti koji se provode u sklopu ovog Programa.

Hrvatska će Danskoj dati sve podatke o korištenju sredstava koje osigura Danska, a koje Danska može osnovano zatražiti, te predstavnicima Danske omogućiti da posjete i ispituju aktivnosti i pregledaju imovinu, robu, poslovne knjige i dokumente. Sve tako dobivene informacije smatrat će se povjerljivima.

Hrvatska će Danskoj pomoći i s njom surađivati u obavljanju svake revizije koju Danska smatra potrebnom. Pregled poslovnih knjiga i dokumenata kao i reviziju može obaviti svaka odgovarajuća agencija koju odabere Danska.

#### **Članak 4. Nabava roba i usluga**

Nabava roba, usluga i ustupanje radova obavlja se u skladu s opće prihvaćenim načelima i dobrom praksom nabave. U svakoj aktivnosti/projektu u kojem se treba nabaviti roba, usluge ili ustupiti radovi, dokument o Programu određuje hoće li Hrvatska ili Danska nabaviti robe, usluge ili ustupiti radove ili osigurati da se nabave te koji će se posebni postupci i pravila primjenjivati tijekom nabave. Ugovore s danskim partnerom u pravilu sklapa Danska. Ugovore u ime Programa može također sklopiti Veleposlanstvo Kraljevine Danske u Zagrebu.

Ovime obje stranke ovlašćuju savjetnika Programa da obavlja lokalnu nabavu roba i usluga i/ili sklapa lokalne ugovore za svrhe ugovorenih aktivnosti/projekata Programa do iznosa od 500 000 DKK.

Svi podaci i dokumentacija koji se odnose na nabavu temeljem ovog Ugovora moraju se uredno čuvati zbog njihove lakše dostupnosti najmanje tijekom pet (5) godina od dana isteka svakoga određenog ugovornog razdoblja.

Stranke će se dodatno dogovoriti o prirodi odnosno obujmu tehničke pomoći koju će Danska osigurati za nabavu.

#### **Članak 5. Uvjeti i postupci za isplatu**

Sredstva se ne smiju isplatiti za bilo koju svrhu dok ne stupi na snagu odgovarajući projektni dokument odnosno dok se ne ispune uvjeti za isplatu propisani u tom projektnom dokumentu.

Isplata raspoloživih sredstava obavlja se kako slijedi:

- a) Izdaci koji su nastali u Hrvatskoj ili kojima je izložena Hrvatska  
Isplata se obavlja na račun Hrvatske kod banke koju odredi Hrvatska.
- b) Izdaci kojima je izložena Danska  
Danska će izravno obaviti isplatu dobavljačima, konzultantima i osoblju s kojima je Danska sklopila ugovor.

Troškovi kojima je izložena i isplate koje je obavila Danska u skladu s gore navedenim odredbama odbit će se od doprinosa Danske navedenog u odgovarajućim projektnim dokumentima.

#### **Članak 6. Obveza obiju stranaka**

Danska i Hrvatska suglasne su da će surađivati u sprečavanju korupcije u sklopu i putem projekata ili Programa. Danska i Hrvatska obvezuju se poduzeti hitne zakonske mjere u svojim zemljama kako bi zaustavile, istražile i optužile svaku osobu koju se osnovano sumnjiči za korupciju ili koju drugu namjernu zloporabu sredstava.

## **Članak 7. Obustava**

Ako se utvrde teške nepravilnosti u Programu ili se na njih sumnja, svaka stranka može obustaviti provedbu Programa, u cijelosti ili djelomično, dok stranka koja je obustavila provedbu ne odluči da je ponovno nastavi.

Svaka stranka može otkazati Ugovor ako se, za bilo koji ugovor koji financira Danska, utvrdi da su predstavnici zemlje donatora, zemlje primatelja ili korisnika sredstava tijekom nabave ili provedbe ugovora koristili nepoštene ili prijevarne postupke, a da dotična stranka nije poduzela pravodobne i odgovarajuće mjere, prihvatljive za stranku koja želi raskinuti ugovor, kako bi popravila stanje.

Svaka stranka pridržava pravo obustave ili raskida Programa i njegovih aktivnosti, u cijelosti ili djelomično, ako predstavnici zemlje donatora, zemlje primatelja ili korisnika sredstava tijekom nabave ili provedbe Ugovora krše zakonska načela propisana međunarodnim ugovorima i konvencijama koje je potpisala Danska, a da dotična stranka nije poduzela pravodobne i odgovarajuće mjere prihvatljive za stranku koja želi raskinuti Ugovor, kako bi popravila stanje.

## **Članak 8. Uvjeti za izaslano osoblje**

### **Definicije:**

- a) Ovi se uvjeti primjenjuju na administrativno i tehničko osoblje koje nema stalni boravak u Hrvatskoj i koje obavlja poslove u sklopu Programa u Hrvatskoj, ako su u službi Ministarstva vanjskih poslova Kraljevine Danske ili ako je njihov poslodavac preuzeo obavljanje usluga ili isporuke roba u skladu s ugovorom sklopljenim izravno s Ministarstvom vanjskih poslova Kraljevine Danske ili kao podizvođač.
- b) Ti se uvjeti primjenjuju i na državljane Hrvatske koji nemaju prebivalište u Republici Hrvatskoj za vrijeme obavljanja svojih zadataka, kad su obuhvaćeni gore navedenom definicijom.
- c) Ti se uvjeti, osim odredbe "Prava osoblja" b) točka 4. ovog članka, primjenjuju i na bračne drugove, izvanbračne drugove i uzdržavane članove obitelji osoblja.
- d) Odredbe u daljnjem tekstu, koje se odnose na odgovornost treće osobe, primjenjuju se i na osobe s prebivalištem u Hrvatskoj kad ih zapošljava osoba obuhvaćena ovim Ugovorom o Programu.
- e) Ovim se Ugovorom o Programu Hrvatska ne obvezuje primijeniti ove uvjete na pojedince koje zaposli Hrvatska ili na konzultantske tvrtke, institucije, itd., s kojima Hrvatska sklopi ugovor, odnosno njihovo osoblje, čak i kad se njihove usluge financiraju iz danskih fondova dodijeljenih u sklopu ovog Programa. Hrvatska može jednostrano odlučiti provesti ove uvjete, u cijelosti ili djelomično, u određenim slučajevima i to učiniti na temelju ugovora sklopljenog s tim pojedincima odnosno tvrtkama.

### *Sigurnost*

- a) Hrvatska će obavijestiti Veleposlanstvo Danske o svakoj izvanrednoj situaciji ili kriznom stanju u zemlji. U slučaju da takve događaje jedna od stranaka smatra višom silom odnosno smatra da bi oni mogli ugroziti provedbu projekata ili programa suradnje, svaka stranka može odmah zatražiti konzultacije. Tijekom takvih konzultacija Hrvatska će dati sve obavijesti vezane uz propise o sigurnosti ili druga ograničenja kojih se stranci u Hrvatskoj moraju pridržavati.

- b) Danska može, iz sigurnosnih razloga, dati posebne naputke osoblju. Ti naputci mogu sadržavati i nalog da napuste Hrvatsku. Neće se smatrati da osoblje koje postupi prema naputcima ili na koji drugi način poduzme mjere sigurnosti, koje su u danim okolnostima opravdane, ne izvršava svoje dužnosti koje za njih proizlaze iz Ugovora.

#### *Pritvor ili uhićenje*

U slučaju pritvora ili uhićenja, zbog bilo kojeg razloga, bilo koje osobe obuhvaćene ovim Ugovorom o Programu ili u slučaju kaznenog postupka koji je protiv te osobe pokrenut, bit će bez odgode obaviješteno Veleposlanstvo Danske i imat će pravo pritvorenu ili uhićenu osobu posjetiti. Pritvorena ili uhićena osoba imat će pravo stupiti u vezu sa svojim veleposlanstvom ili konzulatom i pravo na odvjetnika kojega mu dodijeli njegovo veleposlanstvo ili kojeg odredi sama ta osoba. Hrvatska će osigurati prihvatljive životne uvjete svakoj osobi obuhvaćenoj ovim Ugovorom o Programu tijekom pritvora odnosno uhićenja.

#### *Odgovornost treće osobe*

- a) Hrvatska snosi sve rizike koji proizlaze ili kojima je izloženo obavljanje poslova koji se odvijaju u sklopu ovog Ugovora o Programu. Hrvatska je posebno odgovorna za sva potraživanja koja bi mogla zahtijevati treća osoba protiv Danske, danskih službenih institucija ili danskih službenika te društava, institucija ili osoba na koje se ovaj Ugovor o Programu primjenjuje, a koja proizlaze ili se mogu izravno pripisati poslovima koji se obavljaju u sklopu ovog Ugovora o Programu.
- b) Hrvatska će za takva potraživanja snositi sve troškove i platiti odštetu za koju se utvrdi da treća osoba ima na nju pravo. Ako se Hrvatska i Danska usuglase da je određeno potraživanje ili odgovornost nastala zbog grubog nemara ili namjernog kršenja dužnosti, Danska će, na zahtjev Hrvatske, poduzeti mjere da Hrvatskoj nadoknadi štetu.
- c) Hrvatska ima pravo ostvariti i primijeniti povlasticu svake obrane ili prava na prijebor protupotraživanja, osiguranja, obeštećenja, doprinosa ili jamstva na koje stranka o kojoj je riječ može imati pravo. Danska će Hrvatskoj osigurati svaku pomoć koju Hrvatska može opravdano zatražiti kako bi navedeno pravo mogla i ostvariti.
- d) Svi troškovi provedbe izobrazbe u skladu s ovim člankom financirat će se iz sredstava koje Hrvatskoj osigura Danska za razvojnu suradnju.

#### *Prava osoblja*

- a) Na osoblje se primjenjuju hrvatski zakoni, osim ako nije dogovoreno drukčije u ovom ili drugim ugovorima sklopljenim između stranaka.
- b) Hrvatska osoblju jamči sljedeće:
1. Ako je potrebno, brzo rješavanje zahtjeva i izdavanje odgovarajućih viza, bez naplate pristojbi, tijekom cjelokupnog trajanja njihova zadatka.
  2. Slobodno kretanje u zemlji te pravo ulaska i izlaska iz zemlje u mjeri u kojoj je to za provedbu projekta/programa potrebno.
  3. Brzo izdavanje svih potrebnih odobrenja ili dozvola kao što je dozvola boravka te službena propusnica, kao i izuzeće od imigracijskih ograničenja tijekom razdoblja primjene ovog Ugovora na njih.

4. Oslobađanje poreza na dohodak i svih drugih neposrednih poreza na novčane naknade koje im isplati Ministarstvo vanjskih poslova Kraljevine Danske odnosno poslodavac koji se obvezao pružiti usluge ili isporučiti robu na temelju ugovora s Ministarstvom vanjskih poslova Kraljevine Danske izravno ili kao podizvođač.
5. Pristup medicinskim uslugama i objektima najviše kvalitete koji postoje u zemlji neovisno o tomu jesu li usluge ili objekti državni ili privatni. Danska će uobičajene naknade plaćati unazad. Troškovi će se financirati iz danskih sredstava za projekt/ program uz koji je osoba vezana.
6. Istovrijedne olakšice repatrijacije tijekom nacionalne ili međunarodne krize koje se osiguravaju članovima diplomatskih misija.
7. Pravo na uvoz i ponovni izvoz, bez plaćanja carina ili drugih pristojba, profesionalne opreme i robe koja je osoblju potrebna za obavljanje njihovih zadataka.

c) Osoblju koje je na dužnosti dulje od šest mjeseci Hrvatska također jamči sljedeće:

1. Pravo otvaranja i korištenja vanjskoga bankovnog računa u Hrvatskoj za osobne potrebe.
2. Pravo na uvoz ili kupnju sa slobodnoga carinskog skladišta, oslobođeno carina ili drugih sličnih pristojba, proizvoda za kućanstvo ili predmeta za osobnu uporabu.

Ako se neki kućanski proizvod pokvari tako da se ne može popraviti, može se uvesti ili kupiti bez carina, posebnih poreza ili PDV-a zamjena za taj proizvod.

Izraz "proizvodi za kućanstvo ili predmeti za osobnu uporabu" za svako kućanstvo uključuju proizvode kao što su jedno motorno vozilo za kućanstvo samca odnosno dva motorna vozila za obiteljsko kućanstvo, kućanske aparate i namještaj – uključujući prehrambene proizvode, kuhinjske predmete i aparate, TV-, video/DVD- i Hi-Fi uređaj te opremu za osobno računalo (uključujući vanjsku opremu), opremu za fotografiranje i športsku opremu.

Ako se motorno vozilo ošteti ili bude ukradeno ili ako se razdoblje popravka u Hrvatskoj produlji za najmanje dvanaest mjeseci izvan svakoga trogodišnjeg razdoblja popravka, osoba će imati pravo uvesti zamjenski automobil bez carine, posebnih poreza ili PDV-a.

Tako uvezeni proizvodi mogu se prodati drugim osobama koje su i same oslobođene plaćanja carina i drugih pristojba, ili ponovno izvesti bez plaćanja carina, posebnih poreza ili PDV-a na kraju obavljanja službe. Ako se proizvodi tako uvezeni otuđe na koji drugi način, na njih se moraju platiti odgovarajuće carine, posebni porezi ili PDV.

## **Članak 9.**

### **Uvjeti za strane institucije i tvrtke za konzalting**

Kad Danska za obavljanje poslova u Hrvatskoj u sklopu razvojne suradnje između Danske i Hrvatske angažira institucije, tvrtke za konzalting ili druge pravne osobe iz drugih zemalja osim Hrvatske, primjenjuje se sljedeće:

1. Kao što je propisano člankom 8., uvjeti za izaslano osoblje primjenjuju se na osoblje tih kompanija/institucija te na njihove bračne drugove, izvanbračne drugove i uzdržavane članove.

2. One se neće smatrati odgovornim zbog neuspjelog obavljanja njihovih obveza ako je do neuspjeha došlo zbog naputaka o sigurnosti ili preporuka koje je izdalo Veleposlanstvo Kraljevine Danske u Zagrebu.
3. One imaju pravo na istu zaštitu od potraživanja treće osobe kao što propisuje članak 8. stavak 4. ovog Ugovora.
4. One imaju pravo uvesti i ponovno izvesti bez carina i drugih pristojba profesionalnu opremu i robu koja im je potrebna za obavljanje njihove obveze ili tu opremu u Hrvatskoj prodati bez plaćanja carine, posebnih poreza ili PDV-a, kad im ta oprema više nije potrebna za pružanje usluga.
5. One su oslobođene poreza i sličnih davanja na dobit tvrtke, promet ili kojih sličnih razloga, te na naknade i isplate koje im plaća Danska za usluge u sklopu programa razvojne suradnje. To se izuzeće ne odnosi na posredne poreze koji se uobičajeno ugrađuju u cijenu roba i usluga koje se kupuju u Hrvatskoj.
6. One imaju pravo otvoriti vanjske bankovne račune i koristiti ih za ispunjavanje svojih obveza. Hrvatska se obvezuje dati odobrenje za stjecanje strane valute i primjenjivati nacionalne propise o deviznoj kontroli bez diskriminacije između Danske i koje treće zemlje. Hrvatska će odobriti izdavanje dozvole potrebne za povrat sredstava, vezano uz isporuku posebnih ugovora, u skladu s propisima o deviznoj kontroli koji su na snazi u Hrvatskoj.
7. One su oslobođene svih obveza registracije u Hrvatskoj vezano uz službenu propusnicu, poreze ili koje druge razloge, osim ako se u Hrvatskoj bave poslovnim aktivnostima koje nisu u sklopu ovog Ugovora.

### **Članak 10. Studijska putovanja izvan Hrvatske**

Za osoblje iz Hrvatske koje sudjeluje na studijskim putovanjima, tečajevima i sličnim stručnim aktivnostima izvan Hrvatske, koja organizira Danska ili koja institucija s kojom je Danska sklopila ugovor u sklopu ovog Programa, primjenjuje se sljedeće:

Hrvatska će osigurati da svi sudionici budu odgovarajuće osigurani za slučaj zdravstvenih potreba, smrti ili onesposobljenosti, uključujući repatrijaciju.

### **Članak 11. Rješavanje sporova**

1. Svaki spor o tumačenju ili provedbi ovog Ugovora rješava se pregovorima između stranaka. Ako se spor ne riješi u roku od jedne godine, svaka stranka može uputiti predmet na arbitražu.
2. Arbitraža se odvija prema sljedećim pravilima: ukupan broj arbitara ne može biti veći od tri, s tim da svaka stranka odredi jednog, a trećeg određuju imenovana dvojica. U slučaju neslaganja dvojice imenovanih arbitara, trećeg arbitra određuje neutralna institucija koju određuju dvojica imenovanih arbitara. Arbitražni se pravorijek donosi se u pisanom obliku i potpisuju ga sva trojica arbitara. O pravilima postupka kojih će se pridržavati Arbitražni sud odlučuju trojica arbitara koji odlučuju i o podjeli troškova između dviju stranaka koji se odnose na arbitražu.

## **Članak 12**

### **Dostava Ugovora**

Stranke se obvezuju dostaviti primjerke ovog Ugovora svim odgovarajućim ministarstvima, tijelima i drugim institucijama uključenim u suradnju ili koji imaju potrebu biti upoznati s njegovim sadržajem.

## **Članak 13.**

### **Stupanje na snagu i prestanak Ugovora**

Ugovor se privremeno primjenjuje od datuma njegova potpisivanja, a stupa na snagu datumom primitka pisane obavijesti o okončanju hrvatskih unutarnjih pravnih postupaka potrebnih za njegovo stupanje na snagu. Ugovor ostaje na snazi dok se ne završi Program ili dok ga koja od stranaka ne raskine uz šestomjesečnu pisanu obavijest.

Sastavljeno u Zagrebu dana 30. studenoga 2005.g., u dva izvornika na engleskom jeziku.

Za Vladu Republike Hrvatske  
Ministrica vanjskih poslova  
i europskih integracija  
mr. sc. Kolinda Grabar-Kitarović v.r.

Za Vladu Kraljevine Danske  
Veleposlanik Danske  
Berno Kjeldsen v.r.



**Ministarstvo vanjskih poslova Kraljevine Danske**  
**Program za susjedstvo**

**PREDPRISTUPNA POMOĆ**

**DANSKE**

HRVATSKOJ ZA RAZDOBLJE OD 2005.-2007.

**Razvoj administrativne sposobnosti javnoga sektora**

**PROGRAMSKI DOKUMENT**

**lipanj 2005.**

SADRŽAJ

	<b>NASLOVNICA</b>	3
	<b>Sažetak</b>	4
<b>1.</b>	<b>Uvod</b>	6
<b>2.</b>	<b>KONTEKST</b>	7
	A: Makroekonomski kontekst	7
	B: Predpristupni kontekst	8
	C: Ministarstvo vanjskih poslova i europskih integracija	11
	D: Središnji državni ured za upravu (SDUU)	12
	E: Ministarstvo financija (MF)	15
	F. Resorna ministarstva i Državne agencije	16
	G. Cjelokupan i integrirani sustav razvoja ljudskih resursa za jačanje administrativne sposobnosti i reforme	17
<b>3.</b>	<b>DOGOVORENA POMOĆ</b>	20
<b>4.</b>	<b>Sastavnice</b>	22
<b>5.</b>	<b>Proračun</b>	26
<b>6.</b>	<b>Upravljanje (menadžment) i ustrojstvo</b>	27
<b>7.</b>	<b>Financijsko upravljanje (menadžment) i nabava</b>	29
<b>8.</b>	<b>Praćenje</b>	30
<b>9.</b>	<b>Procjena ključnih pretpostavki i rizika</b>	31
<b>10.</b>	<b>Provedbeni plan</b>	33

PRILOZI

<b>PRILOG 1</b>	<b>Logistička okvirna analiza (LOA)</b>	34
<b>Prilog 2</b>	<b>Opis poslova stalnog tehničkog savjetnika</b>	37
<b>Prilog 3</b>	<b>STRATEGIJA KOMUNICIRANJA PROGRAMA I PRIOPĆAVANJA</b>	39
<b>Prilog 4</b>	<b>Ustrojstvo SDUU-a</b>	40
<b>Prilog 5</b>	<b>Financijska sredstva namijenjena iz državnoga proračuna RH za 2005.</b>	41
<b>Prilog 6</b>	<b>Popis kratica</b>	42

Dokument posljednji put izmijenjen 27. listopada 2005.

Zemlja	<b>HRVATSKA</b>
Naziv programa	<b>Public Sector Capacity Development</b>
Nacionalni partneri	<b>Središnji državni ured za upravu Ministarstvo vanjskih poslova i europskih integracija</b>
Datum početka	<b>15. lipnja 2005.</b>
Trajanje	<b>2,5 godine (2005.-2007.)</b>
Ukupni proračun	<b>13,5 mio. DKK</b>

**Proračun programa**

<b>Komponenta</b>	<b>Proračun</b>
1. Fond za razvoj administrativne sposobnosti javnoga sektora	9,5
2. Stalni savjetnik SDUU-a	3,0
3. Administracija, revizije itd.	1,0
<b>UKUPNO</b>	<b>13,5</b>

## SAŽETAK

Europsko je vijeće 18. lipnja 2004. prihvatilo zahtjev Hrvatske za članstvom u Europskoj uniji, čime je Hrvatska ušla u zadnje faze tranzicijskoga procesa. Prihvaćanje normi i standarda EU-a – osim usvajanja zakonodavstva EU-a i usklađivanja nacionalnoga zakonodavstva – iziskuju značajne napore na području razvijanja institucionalnoga okvira i administrativne sposobnosti za provedbu i primjenu pravne stečevine EU-a.

Hrvatska je suočena sa velikim izazovima u provođenju znatnog smanjenja javnoga sektora, usporedno sa sveobuhvatnom reformom i modernizacijom u prilagodbi institucionalnoga okvira i administrativne sposobnosti zahtjevima EU-a.

Ovaj je program namijenjen pružanju pomoći Vladi RH u provedbi planiranih dalekosežnih reformi javne uprave (RJU) općenito, a posebno državne službe (RDS) kroz pružanje sveobuhvatne potpore novoutemeljenom Središnjem državnom uredu za upravu (SDUU), koji je označen institucionalnim medijem za provedbu reformi.

Program će se na metodološkoj razini odvijati s dva središnja dijela, pomoću fonda i stalnog savjetnika za olakšavanje provedbe.

### **1. Fond za potporu razvoju sveobuhvatnog i integriranog sustava razvoja ljudskih resursa kao potpore reformi javne uprave i razvoju sposobnosti**

Središnja sastavnica programa je uspostavljanje fleksibilnog fonda za pružanje usredotočene i dosljedne brze tehničke pomoći sposobnosti javnoga sektora i razvoju ljudskih resursa kao potpore dubinske i sveobuhvatne reforme javne uprave.

Fond će – kratkoročno i srednjoročno – podupirati i jačati sposobnost javnoga sektora za razvoj i provedbu mjera upravljanja ljudskim resursima (ULR) i razvoja ljudskih resursa (RLR) usmjerenih na provedbu RJU-a/RDS-a. u predpristupnoj perspektivi.

Razvoj sposobnosti Centra za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika pri SDUU-u da odgovori na potrebe koje nastaju tijekom provedbe RJU-a/RDS-a i predpristupnog procesa prioritet je ove sastavnice.

Intervencije u okviru ove sastavnice nisu ograničene samo na aktivnosti izobrazbe, već će obuhvaćati i široki raspon aktivnosti usmjerenih na pružanje pomoći u pripremi, osmišljavanju i provedbi organizacijskih promjena u javnome sektoru općenito – uključujući i područnu (regionalnu) i lokalnu razinu.

Program i fond bit će usmjereni na potporu -

- razvoju sveobuhvatnog, integriranog i fleksibilnog *sustava razvoja ljudskih resursa* kao potpore RJU-u
- razvoju prioritetne sposobnosti izobrazbe predavača (budućih voditelja izobrazbe) kao potpore RJU-u i predpristupnoj perspektivi
- razvoju veza među brojnim mjestima izobrazbe i razvoja ljudskih resursa u javnoj upravi radi istraživanja sinergije i komplementarnosti

Bitna je značajka fonda što se potrebe za pomoći mogu obraditi na fleksibilan i brz način, a dogovorena se pomoć može isporučiti u vrlo kratkom vremenskom okviru.

## 2. Stalni savjetnik u SDUU-u (Centar za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika)

Stalni savjetnik u Centru za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika SDUU-a kratkoročno će podupirati (1) upravljanje Centrom u postupku uspostave i potpunog funkcioniranja centra, (2) razvoj modula izobrazbe (programa) kao potpore RJU-u/RDS-u, i (3) širu uspostavu sveobuhvatnog i komplementarnog sustava razvoja i upravljanja ljudskih resursa kao potpore RJU-u/RDS-u.

U srednjoročnom smislu, savjetnik će pomagati Centru u razvijanju sposobnosti uočavanja i odgovaranja na potrebe za izobrazbom nastale uslijed provedbe RJU-a/RDS-a i predpristupnog procesa.

Zadaci savjetnika obuhvaćat će sljedeća glavna područja -

- razvoj sposobnosti Centra za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika SDUU-a (potpora upravljanju i savjetovanju)
- pomoć razvojnoj strategiji i politikama za provedbu RJU-a
- razvoj mreže zadataka koja obuhvaća centre za izobrazbu resornih ministarstava i obrazovne ustanove
- razvoj i provedba izobrazbe
- upravljanje fondom za razvoj administrativne sposobnosti i njegova primjena
- koordinacija s donatorima
- procjena, učvršćivanje i održavanje postignutih rezultata

Savjetovanja s Izaslanstvom Europske komisije u Zagrebu potvrđuju da će se usredotočenost danskog bilateralnog programa nadopunjavati s pomoći EU-a planiranom u okviru programa CARDS 2003. Kako se očekuje, pomoć EU-a bit će usmjerena na usvajanje propisa/standarda i jačanje institucija unutar SDUU-a i resornih ministarstava. Zasad ne postoje planovi koji se bave razvojem sposobnosti za izobrazbu ili programi izobrazbe čiji je cilj posebice RJU.

Očekuje se da će ostali donatori biti aktivni na tom određenom području – posebno britanska Vlada putem Fonda za globalne ciljeve<sup>1</sup>, švedska Vlada<sup>2</sup> i njemački bilateralni programi<sup>3</sup>, a očekuje se i pomoć norveške Vlade<sup>4</sup>. Koordinacija s tih donatorima bit će preduvjet za provedbu programa.

S obzirom na fleksibilan pristup danskoga programa, opsežne potrebe za pomoći i ograničeni vremenski okvir za završetak predpristupnoga procesa, ne očekuju se veće poteškoće u koordinaciji s donatorima.

Provedba programa započinje 1. lipnja 2005. Prema planu, program će se provoditi do prosinca 2007.

**Glavni očekivani rezultati** programa bit će:

- provedba sveobuhvatne i fleksibilne strategije razvoja ljudskih resursa kao potpore procesu RJU-a i predpristupnom procesu
- operativnost Centra za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika SDUU-a, koji daje potporu na području razvoja ljudskih resursa i pakete izobrazbe koji odgovaraju zahtjevima u javnome sektoru
- razvoj održive sposobnosti SDUU-a za koordinaciju, razvoj i provedbu fleksibilne izobrazbe kao odgovora na zahtjeve javnoga sektora.

<sup>1</sup> Britansko Veleposlanstvo u Zagrebu potvrdilo je da će osigurati pomoć za projekt popunjavajući praznine između zahvata potpomognutih od EU – naglasak će biti na zakonodavnom okviru i mjerama upravljanja ljudskim potencijalima.

<sup>2</sup> Strategija za švedsku razvojnu suradnju sa Hrvatskom 2004.-2006. SIDA 2004

<sup>3</sup> Hans Seidell Stiftung je objavio potencijalni interes za potporu razvoja izobrazbe kao potporu izobrazbe EU

<sup>4</sup> Očekuje se pomoć Norveške u razvoju izobrazbe EU za hrvatske službenike u 2005

## 1. Uvod

Europsko je vijeće 18. lipnja 2004. – na preporuku Europske komisije – prihvatilo zahtjev Hrvatske za započinjanje pregovora o pristupanju Hrvatske Europskoj uniji. Prihvatanje se dijelom temeljilo na uspješnoj provedbi mjera dogovorenih u okviru procesa stabilizacije i pridruživanja, u kojemu Hrvatska sudjeluje od 1999.<sup>5</sup> U svome Mišljenju<sup>6</sup>, Europska komisija donosi zaključak o zahtjevu za članstvo da Hrvatska ispunjava gospodarske i političke kriterije – kopenhagenske kriterije.

Posebni uvjeti procesa pristupanja utvrđeni su u Europskom partnerstvu s Hrvatskom.<sup>7</sup> Kratkoročni se prioriteti – među ostalim – usredotočuju na poboljšanje djelovanja javne uprave. To obuhvaća povećanu transparentnost u zapošljavanju i napredovanju, poboljšanja sustava upravljanja ljudskim resursima s ciljem razvijanja odgovornog, učinkovitog i djelotvornog javnoga sektora u skladu s utvrđenim europskim načelima dobrog vladanja. Srednjoročni prioriteti obuhvaćaju obvezu daljnjeg poboljšanja sposobnosti javne uprave i jačanja institucija na područjima koja su izravno relevantna za pravnu stečevinu EU-a.

Time daljnji razvoj administrativne sposobnosti za provedbu i primjenu pravne stečevine EU-a ostaje glavno pitanje u predpristupnom procesu koji treba započeti. Reforma javne uprave (RJU) – i reforma državne službe (RDS) kao njezin ključni dio – funkcionalni je uvjet za pristupanje EU-u.

Znatna pomoć osigurana u okviru programa CARDS 2001 bila je usmjerena na stvaranje temelja za reformu javne uprave kroz razvoj prijedloga novog Zakona o državnoj službi, kao i važnog sekundarnog zakonodavstva za potporu provedbi Zakona o državnoj službi – čije se usvajanje očekuje krajem proljeća 2005. Na institucionalnoj razini poseban je ishod ovoga projekta bilo uspostavljanje Središnjega državnoga ureda za upravu (SDUU), koji je određen za preuzimanje najvažnijih obveza u provedbi RJU-a/RDS-a.

Dosadašnja bilateralna pomoć Danske Hrvatskoj bila je usmjerena na razvijanje sposobnosti za provedbu stalne stručne izobrazbe državnih službenika za generičke i horizontalne teme EU-a. Projekt CPT I-III – proveden od 2000. do 2004. – stvorio je nacionalnu sposobnost za provedbu opsega takve izobrazbe pod pokroviteljstvom Ministarstva vanjskih poslova i europskih integracija (MVPEI). MVPEI je dodatno razvio ovaj koncept i proširio ciljnu skupinu i na područne (regionalne) i lokalne javne službenike te nevladine organizacije – uglavnom organizacije koje surađuju s poduzetničkim sektorom. To je imalo za posljedicu uspostavu održivog, visoko fleksibilnog i troškovno učinkovitog, modularnog sustava izobrazbe.<sup>8</sup> Hrvatske su vlasti zatražile stalnu dansku potporu daljnjem usavršavanju sustava izobrazbe EU-a kao dijela razvoja sveobuhvatnog stručnog programa izobrazbe namijenjenog državnoj službi.

Misija identifikacije programa koju je provelo Ministarstvo vanjskih poslova Kraljevine Danske u rujnu 2004.<sup>9</sup> potvrdilo je ovu potrebu, kao i otkrilo potrebu za dodatnom pomoći usmjerenom na ostvarivanje željenih rezultata reforme javne uprave (RJU) općenito, a posebno reforme državne službe (RDS).

## 2. Kontekst

### A: MAKROEKONOMSKI KONTEKST

U osvit pred-pristupnoga procesa, Hrvatska je suočena s dvostrukim izazovom nastavka strukturnih reformi za jačanje tržišno-gospodarskih reformi te ostvarivanja povećanog realnog gospodarskog rasta i makroekonomske stabilnosti s jedne strane, te postizanja regulatorne i institucionalne sukladnosti s pravnom stečevinom EU-a s druge strane.

<sup>5</sup> SSP je potpisan 29. listopada 2001.

<sup>6</sup> COM (2004.) 257 Final

<sup>7</sup> COM (2004.) 275 Final

<sup>8</sup> Sustav izobrazbe poznat je kao "Abeceda EU-a"

<sup>9</sup> Misija NAB-a za formuliranje programa, rujna 2004.

Od proglašenja neovisnosti 1991., hrvatsko gospodarstvo prolazi kroz temeljite strukturne prilagodbe čiji je cilj uspostava tržišnoga gospodarstva, a time i ostvarivanje temeljne makroekonomske i fiskalne ravnoteže. Oružani sukobi nakon neovisnosti i politička izolacija tijekom 90-ih uzrokovali su ozbiljna kašnjenja i odgode u tom procesu.

Iako je Hrvatska ostvarila zamjetan i brz oporavak u smislu realnoga *outputa* u gospodarstvu, stanje u 1999./2000. obilježile su značajne makroekonomske neravnoteže. Djelomično neuspješna politika privatizacije tijekom 90-ih – koja se uglavnom temeljila na kupnjama od strane upućenih – nije donijela željenu dinamiku u privatnome sektoru. Nezaposlenost od 15,0%, opći javni rashodi viši od 50% BDP-a i znatan proračunski deficit od cca. 6,5% uzrokovali su povećanje javnoga duga. S obzirom na takav socioekonomski kontekst, reforme javne uprave bile su prespore da bi uhvatile zamah. Državna je uprava ustrojena nakon proglašenja neovisnosti 1991., no malo je učinjeno kako bi se osiguralo da osmišljenost i organizacija uprave olakša proces transformacije.

Predsjednički i opći izbori početkom 2000. predstavljaju prekretnicu u razvoju hrvatskoga društva utoliko što su stvorili novu političku klimu – uključujući normalizaciju vanjskih odnosa – prije svega i najvažnije s EU-om. Učvrstio se proces transformacije i reforme, i od tada stalno jača – uz nacionalni konsenzus o glavnom vanjskopolićkom cilju – pristupanju EU-u. Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju (SSP)<sup>10</sup> pomogao je u uspostavi okvira za nastavak navedenih reformi.

U nedavnoj studiji Svjetske banke<sup>11</sup> hrvatski je javni sektor označen -

- skupim
- fragmentiranim
- nedostatno koordiniranim
- podložnim političkom utjecaju.

Hrvatski je javni sektor trenutačno znatno veći od onoga u većini zemalja u tranziciji. Prema Svjetskoj banci, izdaci za plaće u javnome sektoru činile su 10,9 % BDP-a 2003. – što je znatno iznad prosjeka od 7,2% u drugim tranzicijskim zemljama<sup>12</sup>. Za uspješno bavljenje ovim pitanjima, Hrvatska je suočena sa sveukupnim izazovom osiguranja stalnog održivog rasta u gospodarstvu praćenog razvojem privatnoga sektora. To iziskuje temeljite strukturne, institucionalne i regulatorne reforme usmjerene na stvaranje okvira koji podupire i olakšava ulaganja i razvoj u privatnome sektoru. Te će mjere obuhvaćati -

- fiskalnu reformu
- znatno smanjenje ukupne veličine javnoga sektora
- dovršetak procesa privatizacije
- institucionalnu i strukturnu reformu državne i lokalne uprave
- pojačano stvaranje politika
- pojačanu provedbu politika
- veću proračunsku i fiskalnu stegu
- pojačani kontinuitet u razvoju i provedbi politika
- značajno poboljšane razine usluga.

Reforma javne uprave ujedno je i neophodan preduvjet i integralna sastavnica fiskalnih reformi čiji je cilj postizanje ravnoteže u ukupnim državnim prihodima i rashodima. Državno zapošljavanje – i plaće – čine važan dio fiskalne reforme, i ostvarivanje zadanih ciljeva iziskuje temeljite institucionalne i organizacijske reforme.

<sup>10</sup> Privremeni sporazum SSP-a stupio je na snagu 1. siječnja 2002. Ratifikacija je završena 2004., i SSP je stupio na snagu 1. veljače 2005.

<sup>11</sup> Hrvatska – Gospodarski memorandum zemlje – Strategija rasta u procesu europske integracije

Izvjješće Svjetske banke br. 25434-HR izdanje 1.: Sažetak izvješća, srpanj 2003., str. 17.

<sup>12</sup> Svjetska banka - Hrvatska - Programski zajam za prilagodbu (PAL) str.6

Međutim, to samo po sebi neće biti dovoljno za ostvarivanje željenoga rasta u privatnome sektoru. Potrebna je i revizija pravnoga i regulatornog okvira te upravnih postupaka koji se primjenjuju na poduzetnički sektor. Takva reforma uvelike prelazi kvantitativnu prilagodbu posebnim makroekonomskim uvjetima hrvatskoga gospodarstva.

Zaključno, zahtjev za reformom javnoga sektora smatra se imanentnim uvjetom za ostvarivanje realnoga gospodarskoga rasta, posebno u sektoru maloga i srednjega poduzetništva koje stvara većinu novih radnih mjesta, kao i makroekonomske stabilnosti i smanjenja duga. Slijedom navedenoga, reforma javne uprave bila je i dosljedan zahtjev ne samo kao preduvjet za pristupanje EU-u, nego i za nastavak pomoći u okviru Međunarodnoga financijskoga sustava.

## **B: Predpristupni kontekst**

Pristupanje EU- u – glavni strateški cilj hrvatske Vlade – daje dodatnu dimenziju izazovima i u kvantitativnom i u kvalitativnom smislu, budući da reforme trebaju biti sukladne zahtjevima pravne stečevine EU-a – i time dovesti do ispunjavanja kvantitativnih uvjeta sadržanih u Paktu o stabilnosti i uspostave potrebnoga institucionalnoga okvira za uspješnu provedbu i primjenu pravne stečevine EU-a. Postizanje željenog razvoja u realnom gospodarskom rastu i usklađivanje javne uprave s preklapajućim zahtjevima za pristupanje Europskoj uniji (učinkovitost, djelotvornost i transparentnost) iziskuje organizacijski razvoj, razvoj i provedbu primjerenih i učinkovitih postupaka, učinkovitu suradnju državnih tijela i – posljednje, ali ne i najmanje važno – temeljitu promjenu stavova u javnome sektoru.

Kada je riječ o prirodi predpristupnoga procesa, javni je sektor glavno sredstvo kretanja kroz proces pristupanja – a sam javni sektor je istodobno cilj širokog niza mjera za redefiniranje i preusmjeravanje njegove uloge.

U skladu s navedenim, reforme javne uprave u postojećem hrvatskom kontekstu moraju se istodobno baviti trima različitim aspektima -

- kvantitativnom prilagodbom kako bi se osigurala kompatibilnost a makroekonomskim ciljevima
- kvalitativnim poboljšanjem kako bi se osigurala sukladnost s utvrđenim prioritetima Vlade<sup>13</sup> i zahtjevima pristupanja
- regulatornim /normativnim usklađivanjem sa zahtjevima EU-a i prilagodbom tim zahtjevima.

Budući da će regulatorno usklađivanje i prilagodba većinom steći zamah iz predpristupnoga procesa putem pravnog usklađivanja i jačanja institucija, kvantitativna i kvalitativna prilagodba zahtijeva niz usklađenih i ciljanih inicijativa Vlade i nacionalnih zakonodavnih tijela.

Prema studiji Svjetske banke, opći kvalitativni ciljevi RJU-a/RDS-a ostaju<sup>14</sup> -

- depolitizacija državne službe – posebno na višoj razini
- integracija planiranja politika i proračunskoga procesa
- jačanje sposobnosti stvaranja politika u središnjim tijelima
- administrativna konsolidacija
- razvoj i provedba strategije decentralizacije
- razvoj zapošljavanja i sustava napredovanja na temelju postignuća.

<sup>13</sup> Program Vlade Republike Hrvatske u mandatnom razdoblju 2003.-2007., str. 5.  
Hrvatska – Gospodarski memorandum zemlje – Strategija rasta u procesu europske integracije  
Izvešće Svjetske banke br. 25434-HR izdanje 1.: Sažetak izvješća, srpanj 2003., čl. 55., str. 17. i 18.

Preduvjet za učinkovitu i uspješnu provedbu reformi koje se bave ovim pitanjima je razvoj učinkovite, obrazovane i motivirane javne (državne) službe. Uzimajući u obzir sveukupni kontekst za reforme – a posebno istodobne zahtjeve za kvantitativnim smanjenjem – razvoj i provedba sustava upravljanja ljudskim resursima i sveobuhvatnih, integriranih i fleksibilnih mjera razvoja ljudskih resursa neophodni su za pozitivan ishod ovih nastojanja.

Depolitizacija na višoj razini<sup>15</sup> i reintegracija visokih i viših položaja u državnoj službi, što je jedan od kratkoročnih ciljeva, iziskivat će uspostavu novog sustava klasifikacije radnih mjesta, preraspodjelu zadataka i odgovornosti te organizacijske i proceduralne promjene u većini tijela. Osim toga, ovaj proces zahtijeva i mjere razvoja ljudskih resursa usmjerene na radnike koji se pripremaju za preuzimanje proširenih odgovornosti.

Vlade koje su dolazile nakon izbora 2000. obvezale su se na reformiranje javnoga sektora općenito, a posebno državne službe. Proces stabilizacije i pridruživanja (PSP) te provedba privremenoga sporazuma u okviru SSP-a pomogli su u stvaranju okvira za početne korake prema RJU-u. Smatra se da su izgledi za pristupanje EU-u i provedba partnerstva udruživanja pogodni za mobiliziranje nacionalnih interesnih skupina da poduzmu daljnje potrebne inicijative s tim u vezi.

Glavni zakonodavni instrument u reformi trenutačno je prijedlog novog Zakona o državnoj službi i prijedlog novog Zakona o plaćama u javnim službama, koji se razvijaju od 2002. u okviru projekta CARDS PAR.<sup>16</sup> Znatna strana pomoć uložena je u razvijanje prijedloga Zakona o državnoj službi, i smatra se da zadovoljava europske standarde. Očekuje se dodatna bilateralna pomoć – SIDA-e – za završetak i provedbu Zakona o plaćama u javnim službama.<sup>17</sup> Prema očekivanjima, prijedlog Zakona o državnoj službi bit će usvojen 2005. kao dio potrebnog komplementarnog sekundarnog zakonodavstva. Daljnja provedba RJU-a/RDU-a u potpunosti se temelji na usvajanju Zakona o državnoj službi u Hrvatskome saboru. Međutim, Vlada ostaje opredijeljena za reformu javne uprave u smislu kvantitativne prilagodbe i kvalitativnog razvoja/jačanja.<sup>18</sup>

Kako je reforma tek u ranim fazama, obveze su dosad uglavnom navedene u općim političkim dokumentima, kao što je Program Vlade<sup>19</sup>, i u strateškim dokumentima koji se odnose na provedbu SSP-a<sup>20</sup> i pripremu za pristupanje EU-u.<sup>21</sup> SDUU priprema strategiju RDU-a – koja, međutim, još nije završena.

Ključni element reformi je restrukturiranje sustava nagrađivanja u javnome sektoru. Razvoj transparentne politike zapošljavanja utemeljene na postignutim rezultatima i sustava napredovanja treba počivati na čvrstom i transparentnom sustavu nagrađivanja koji osigurava odgovarajuće plaće kompatibilne onima za slične položaje u odgovarajućim sektorima. Opredijeljenost Vlade za usvajanje i provedbu Zakona o plaćama u javnim službama u doglednom vremenu jedan je od glavnih preduvjeta za učinkovitu provedbu reformi.

Intervencijska logika za ovaj program temelji se na izričitoj pretpostavci da je vanjska potreba za reformom<sup>22</sup> praćena imanentnim zahtjevima koji proistječu iz ostvarivanja makroekonomske ravnoteže dostatna za održavanje značajne opredijeljenosti Vlade da osigura potrebne inpute – npr. politike, regulatornu prilagodbu i primjerena financijska sredstva za provedbu reformi u srednjoročnoj perspektivi.

<sup>15</sup> Trenutačno imenovanja na položaje pomoćnika ministra, državnih tajnika, direktora upravnih ureda i voditelja ureda podliježu Zakonu o državnim dužnosnicima.

<sup>16</sup> Cards 2001: projekt reforme javne uprave

<sup>17</sup> SIDA je na sastanku u veljači 2005. izvijestila kako predviđa davanje bilateralne pomoći za ovo pitanje

<sup>18</sup> Program Vlade Republike Hrvatske u mandatnom razdoblju 2003.-2007., str. 3

<sup>19</sup> Program Vlade Republike Hrvatske u mandatnom razdoblju 2003.-2007., str. 3 i str. 27

<sup>20</sup> Plan provedbe Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju između Republike Hrvatske i EU i njezinih država članica, str. 77.

<sup>21</sup> Posebno u Nacionalnom programu pridruživanja Republike Hrvatske Europskoj uniji – 2003. (NPIEU) (Poglavlje IV.) i u Potrebama za predpristupnom pomoći (PAAN), (Poglavlje 2.14).

<sup>22</sup> RJU je uvjet za sljedeću ratu Zajma Svjetske banke za programsku prilagodbu (PAL).



Dok je unutarnja i vanjska potreba za RDU-om/RDS-om i dalje velika, to i nije tako kada je riječ o sposobnosti uprave za bavljenje raznolikim izazovom temeljite reforme javne uprave i državne službe.

S tim u vezi, uprava općenito ostaje razmjerno slaba – dijelom zbog nedostatka nacionalne strategije za reforme, a dijelom zbog činjenice da regulatorni i institucionalni okvir još nije usvojen, odnosno još nije u potpunosti djelotvoran. Institucionalna uspostava i točna podjela zadataka i odgovornosti još su nejasni. Međutim, materijaliziraju se neke glavne institucionalne interesne skupine u procesu. Ukratko su opisane u nastavku teksta.

Glavne značajke postojećega stanja i izazovi s kojima je suočena hrvatska uprava sažeti su u dolje navedenoj SWOT analizi. Analiza nipošto nije sveobuhvatna – međutim, ona naznačuje neke od glavnih osobina procesa i njihovu međuovisnost.

<b>Reforma javne uprave SWOT</b>	
<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<p>Nacionalni konsenzus o strateškom cilju: pristupanju EU-u.</p> <p>Jaki gospodarski rast predvođen privatnim sektorom.</p> <p>Snažna vanjska potpora međunarodnih organizacija (EU-a i Svjetske banke).</p>	<p>Institucionalne strukture još ne djeluju.</p> <p>Ne postoji zakonodavni okvir.</p> <p>Nepostojanje usvojene nacionalne strategije za reformu javne uprave.</p> <p>Nedovoljna financijska sredstva namijenjena reformi javne uprave.</p> <p>Razmjerno visoka nezaposlenost i nepostojanje sustava otpremnina u javnome sektoru.</p>
<b>Mogućnosti</b>	<b>Prijetnje</b>
<p>Predpristupni proces osigurava okvir za institucionalnu reformu i značajnu potporu donatora.</p> <p>SDUU stječe središnji položaj koordinatora i osiguravatelja mjera razvoja ljudskih resursa za RDU/RDS.</p> <p>Znatno smanjenje javnih rashoda.</p> <p>Uspostava kompetitivnog i transparentnog sustava javnih plaća.</p>	<p>Veliki otpor radnika u javnoj službi.</p> <p>Ozbiljna opasnost od preopterećenja sustava (RDU/RDS istodobno s predpristupanjem).</p> <p>Nedostatna sposobnost za višegodišnje planiranje i izradu proračuna.</p> <p>Ograničenja sposobnosti apsorpcije uslijed prekomjernih aktivnosti koje provode donatori.</p>

### **C: Ministarstvo vanjskih poslova i europskih integracija (MVPEI)**<sup>23</sup>

Ministarstvo vanjskih poslova i europskih integracija glavni je sudionik u procesu pristupanja EU-u, a slijedom toga i u reformi javne uprave. Zbog odgovornosti koje je MVPEI preuzeo kao nacionalni koordinator za provedbu SSP-a, Ministarstvo je stavljeno u središnji položaj u kampanji za reforme, posebno na području javne uprave, koja je već u PSP-u definirana kao glavni cilj i time predstavlja sastavni dio procesa.

<sup>23</sup> Ministarstvo vanjskih poslova i Ministarstvo za europske integracije spojeni su u Ministarstvo vanjskih poslova i europskih integracija 17. veljače.

Tijekom provedbe SSP-a, MVPEI je steklo vrlo čvrst i pozitivan ugled kao voditelj horizontalne izobrazbe. Odjel za obrazovanje MVPEI-a razvio je Abecedu Europske unije, koja je niz generičkih tečajeva za širenje znanja i vještina državnih (javnih) službenika i namještenika o procesu pristupanja EU-u. Iskustva iz razvijanja i realizacije modula koji čine Abecedu EU-a otkrila su znatnu i sve veću potrebu za izobrazbom u javnome sektoru<sup>24</sup>. Tijekom 2004. potrebe za generičkom izobrazbom o EU-u dosegle su kritičnu točku, koja prijeti da će prerasti realizacijsku sposobnost MVPEI-a.

MVPEI je toga svjestan, i izrazio je zanimanje za postupni prijenos aktivnosti i sposobnosti na SDUU.<sup>25</sup> Osim toga, provedba RJU-a/RDU-a može imati i znatan učinak na potrebu za generičkom izobrazbom o EU-u – utoliko što se znanje o EU-u i vještine povezane s predpristupanjem mogu smatrati neophodnima za stalnu službu i napredovanje u sustavu koji se temelji na postignutim rezultatima.

Odjel za obrazovanje MVPEI-a raspolaže godišnjim proračunom od 2.390.000 kuna i 10 osoba u stalnom radnom odnosu. Također, odjel upravlja državnim stipendijama za studije u inozemstvu (1,7 milijuna kuna). Troškovi izobrazbe iznose oko 25-30 % godišnjega proračuna.<sup>26</sup> Uzimajući u obzir ograničenja sposobnosti i činjenicu da je mandat MVPEI-a ograničen na pitanja predpristupanja – ograničenje koje nije sukladno sa sveobuhvatnom prirodom reforme javne uprave – postoji potreba da se MVPEI usredotoči na pitanja podizanja svijesti javnosti o procesu predpristupanja.

Neophodno je, međutim, osigurati da se u javnom sustavu zadrže veliko iskustvo, znanje i sposobnost koje je uspostavio MVPEI. Prijenos stručnosti i sposobnosti na Centar za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika SDUU-a ključan je kako bi se održala sposobnost za zadovoljavanje sve većih potreba za generičkom izobrazbom o EU-u. Usporedno s napredovanjem procesa, tu će potrebu nadopunjavati potrebe za sektorski usmjerenom izobrazbom, što će u određenoj mjeri također morati zadovoljiti nacionalna tijela za provedbu izobrazbe.

Općenito, MVPEI i SDUU suočeni su s velikim izazovom u razvijanju organskog i dinamičkog povezivanja između horizontalne izobrazbe i izobrazbe za pojedine sektore čija se realizacija predviđa u okviru predpristupne pomoći (TA/Twinning, itd.).

Ukupni je izazov za MVPEI da zadrži jasan mandat u predpristupnom procesu i upotrijebi ga za poticanje provođenja reforme javne uprave kao sredstva za predpristupni proces. To iziskuje uspostavu strateškog partnerstva s SDUU-om i provedbu uspješnog prijenosa sposobnosti i stručnosti. Uz to, proces će zahtijevati aktivnu potporu MVPEI-a nastojanjima SDUU-a da ostvari snažan položaj u nacionalnoj mreži zadataka za izobrazbu i razvoj javne uprave.

Bliska suradnja s MVPEI-om potrebna je i kako bi se osiguralo da razvoj aktivnosti (programa i paketa izobrazbe) služe dvostrukom cilju olakšavanja RJU-a/RDU-a i predpristupnog procesa. S obzirom na zadatke i odgovornosti, MVPEI će u predpristupnom procesu posebno preuzeti odgovornost za opću nacionalnu koordinaciju predpristupne strategije i njezinu provedbu, a smatra se da će Ministarstvo i dalje biti glavna buduća interesna skupina u procesu potrebe provođenja reforme javne uprave kao funkcijskog uvjeta za ispunjavanje zahtjeva za pristupanje.

Aktivno sudjelovanje MVPEI-a posebno je važno za određivanje ukupnih prioriteta aktivnosti te odabir i određivanje prioriteta ciljnih skupina. MVPEI i nadalje treba imati središnju ulogu u osiguranju koordinacije aktivnosti uz značajne intervencije koje se očekuju u okviru programa CARDS i PHARE, budući da će se mnoge od njih također baviti pitanjima administrativne sposobnosti i često obuhvaćati značajne sastavnice izobrazbe prilagođene posebnim sektorskim potrebama.

<sup>24</sup> Unutar javnoga sektora, potreba se povećala i u središnjoj upravi, i u područnim i lokalnim upravama. MVPEI je zabilježio i sve veću potrebu u nevladinom sektoru – tvrtkama, poslovnim organizacijama, itd., te organizacijama civilnoga društva.

<sup>25</sup> Uputa na pismo ministrice Grabar-Kitarović od 13. srpnja 2004. i priloženu izjavu SDUU-a, državnoga tajnika g. Antuna Palarića.

<sup>26</sup> Detaljan prikaz proračuna sadržan je u Prilogu 5.

Opće trenutačno stanje MVPEI-a sažeto je prikazano u ovoj SWOT analizi:

SWOT ZA MVPEI	
PREDNOSTI	SLABOSTI
Jasan mandat u predpristupnom procesu (koordinator)	Ograničena sposobnost razmjerno novog ministarstva
Stručni radnici	Nedovoljna logistička sposobnost za izobrazbu
Utvrđeni položaj u mreži zadataka (ugled zbog realizacije izobrazbe o EU-u)	Postojeći je mandat ograničen na aktivnosti specifične za pravnu stečevinu EU-a
Koordinacija s donatorima	Nejasne nadležnosti u odnosu na resorna ministarstva
Snažna organizacijska komunikacija/informiranje	
MOGUĆNOSTI	PRJETNJE
Stvaranje strateškog partnerstva s SDUU-om i resornim ministarstvima kako bi se osigurala široka usredotočenost na učinkovitu reformu javne uprave u predpristupnom razdoblju	Neuspjeh u prijenosu stvarne stručnosti, stvarne odgovornosti i sposobnosti na SDUU kao učinkovitog instrumenta RJU-a
Pozicioniranje SDUU-a kao glavnog nositelja izobrazbe za reformu javne uprave i jačanje administrativne sposobnosti	Neuspjeh u zadržavanju stručnih radnika/predavača (srednjoročna perspektiva)
Sinergija između opće izobrazbe i realizacije izobrazbe za medije	Opasnost od preopterećenosti

#### **D: Središnji državni ured za upravu Republike Hrvatske (SDUU)**

Središnji državni ured za upravu Republike Hrvatske – ili kraće Središnji državni ured za upravu (SDUU) – posljedica je manje prilagodbe organizacijskog i institucionalnog ustroja uslijed promjene Vlade nakon jesenskih izbora 2003. SDUU je utemeljen 2004. kao glavno institucionalno tijelo zaduženo za poticanje i provedbu reformi, čime je započeo prijenos odabranih zadataka koji su dotad bili u nadležnosti Ministarstva pravosuđa. Od listopada 2004. SDUU još ne funkcionira u potpunosti – prostorije, oprema i radnici još nisu u cijelosti osigurani.<sup>27</sup>

SDUU-u je namijenjena uloga glavnog provoditelja reforme – budući da je zadatak SDUU-a razvoj i provedba reformi državne službe te olakšavanje ovoga procesa kroz razvoj niza potpornih mjera i alata - među ostalim, fleksibilnih programa izobrazbe koji su namijenjeni ključnim ciljnim skupinama u upravi za potporu reformi.<sup>28</sup>

Ured ima 4 glavna funkcionalna dijela -

- Odjel za opću upravu
- Odjel za sustav državne uprave i prilagodbu zakonodavstva europskom pravnom sustavu
- Odjel za ustrojstvo lokalne i područne (regionalne) samouprave
- Sektor upravne inspekcije

<sup>27</sup> Osiguranje prostorije i opreme se očekuje do svibnja 2005..Postupak zapošljavanja radnika je u tijeku.

<sup>28</sup> Prijedlog Uredbe o unutarnjem ustrojstvu Središnjeg državnog ureda za upravu, Zagreb, 15. siječanj 2004

Jedinice za razvoj ljudskih resursa smještene su u Odjelu za sustav državne uprave i prilagodbu zakonodavstva europskom pravnom sustavu, a obuhvaćaju tri dijela -

- Odjel za planiranje i organizaciju stručnog osposobljavanja i usavršavanja
- Odjel za planiranje i upravljanje kadrovima u državnoj službi
- Centar za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika

Kada postane potpuno operativan, očekuje se da će SDUU zapošljavati 131 osobu – uključujući administrativno i pomoćno osoblje. Vrijedno je napomenuti da su SDUU-u dodijeljene odgovornosti za razvoj upravnih struktura na lokalnoj i područnoj (regionalnoj) razini. Proračun SDUU-a za 2005. iznosi 20,6 milijuna kuna. To je dovoljno za pokrivanje troškova radnika u stalnom radnom odnosu – a sadrži i sredstva od 784.000 kuna za pokrivanje tekućih troškova Centra za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika.<sup>29</sup>

Nepostojanje nacionalnog zakonodavnog okvira za reformu javne uprave – uključujući nepostojanje nacionalne strategije za RJU/RDU – naštetile su djelovanju SDUU-a tijekom 2004. Za SDUU je neophodno da se usvoji i provede Zakon o državnoj službi, kao i da vlada pripremi i usvoji nacionalnu strategiju za reformu javne uprave. Strategija treba jasno utvrditi ulogu, zadatke i odgovornosti SDUU-a u cjelokupnom procesu reforme te definirati jasne crte razgraničenja između brojnih jedinica za izobrazbu u odgovarajućim resornim ministarstvima.<sup>30</sup>

Nacionalna strategija reforme javne uprave potrebna je radi stvaranja platforme za razvoj doista sveobuhvatnih mjera razvoja ljudskih resursa – koje obuhvaćaju pitanja organizacijskog razvoja, potpore upravljanju, izobrazbe i obrazovanja. Osim legitimiziranja inicijativa SDUU-a, strategija će olakšati određivanje prioriteta tih mjera razvoja ljudskih resursa i osigurati njihovu sukladnost i komplementarnost sa strategijama Vlade i akcijama usmjerenima na reformu javne uprave i predpristupni proces.

U ultrakratkoročnoj perspektivi, glavni izazov s kojim su suočene jedinice za razvoj ljudskih resursa (kadrovski odjeli) unutar SDUU-a je privlačenje i zapošljavanje primjereno obrazovanih i iskusnih radnika, te osiguranje da upravljanje, unutarnje strukture i unutarnji postupci budu osmišljeni na takav način da pospješuju optimalno pružanje usluga krajnjim korisnicima. Preduvjet za uspjeh u ovom kontekstu bit će razvoj bliske suradnje i koordinacije između jedinica za razvoj ljudskih resursa u SDUU-u (posebno Odjela za planiranje i upravljanje kadrovima u državnoj službi i Centra za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika) te daljnje širenje ovoga odnosa na jedinice za razvoj ljudskih resursa i centre za izobrazbu u resornim ministarstvima.

Uzimajući u obzir cjelokupni vremenski okvir za predpristupni proces, također je neophodno da SDUU postane operativan u vrlo kratkom roku – i započne s pružanjem usluga javnome sektoru. Prvi koraci u razvijanju modula izobrazbe poduzeti su u okviru projekta CARDS 2001, ali krug usluga je potrebno proširiti, a SDUU-u omogućiti da konkretno odgovori na potrebe koje nastaju u procesu reforme.

Radi olakšavanja i održavanja ovoga procesa, SDUU je zatražio angažiranje stalnog savjetnika, što može povećati sposobnost centra u početnim fazama djelovanja. Predviđa se da će savjetnik donijeti stručnost na području upravljanja i unutarnjeg ustrojstva centra, financijskog upravljanja i razvoja odnosa s ključnim interesnim skupinama i aktivnostima, kao i vrlo potrebno znanje o najboljim običajima u državama članicama EU-a.

Upravna je praksa tradicionalno bila usmjerena na pitanja razvoja ljudskih resursa, i posvećivala je malo ili nimalo pozornosti realnim strategijama i mjerama razvoja ljudskih resursa. To je dijelom ostatak iz socijalističkoga sustava. Sukladno tome, iskustvo i znanje o razvoju i primjeni mjera razvoja ljudskih resursa ograničeni su čak i među radnicima s iskustvom. Stoga se predviđa da će savjetnik osigurati savjetovanje i vođenje u svim aspektima djelovanja Centra SDUU-a – a i donijeti iskustvo i znanje o zahtjevima EU-a za uspostavu dobrog upravljanja.

<sup>29</sup> Molimo uzmite u obzir prilog 5. za detalje raspodjele proračunskih sredstava SDUU-a za 2005. g.

<sup>30</sup> SDUU će pripremiti strategiju RJU-a kao potporu novom Zakonu o državnoj službi.

Savjetnik će savjetovati i voditi radnike Centra za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika te pružati savjetodavne inpute vodstvu SDUU-a i Centra za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika. Predviđeno je i da savjetnik ima važnu ulogu u poticanju razvoja nacionalne mreže zadataka. Zahtjev za savjetnikom smatra se relevantnim i izvodivim s obzirom na cjelokupni kontekst i, posebno, razmjerni nedostatak iskustva u razvijanju mjera razvoja ljudskih resursa u hrvatskoj upravi, praćen dodatnim izazovom ispunjavanja zahtjeva EU-a koji proistječu iz predpristupnog procesa.

Dakle, opći je izazov za SDUU razvijanje sveobuhvatnog, integriranog i fleksibilnog sustava razvoja ljudskih resursa kao sastavnog dijela RJU-a i jasne potpore predpristupnom programu. Mjere koje će se primjenjivati trebaju biti sinergijske, fleksibilne i izravno odgovarati na reformske potrebe. To podrazumijeva razvoj fleksibilnih, modulskih paketa izobrazbe čija je svrha nadopunjavanje drugih mjera za razvoj administrativne sposobnosti koje se primjenjuju kao potpora RJU-u.

Potrebna je brza provedba potpore vodstvu (menadžmentu) (poticanje na organizacijske promjene, savjetovanje i potpora), kao i pomoć u analizi potreba za izobrazbom i razvijanju odgovarajućih mjera za jačanje administrativne sposobnosti, uključujući izobrazbu. Uspostava nacionalne mreže zadataka – uključujući skupinu predavača – koja će služiti kao potpora ovom procesu i realizacija izobrazbe ostaju glavni kratkoročni prioritet.

Jedan od najvećih izazova bit će stvaranje realne sinergije između aktivnosti koje provode centri za izobrazbu resornih ministarstava, intervencija iz predpristupnih instrumenata i aktivnosti koje osigurava SDUU. Ovaj izazov uvelike nadmašuje puku koordinaciju – iziskivat će razvoj simbiotskih odnosa između različitih razina izobrazbe i uspostavu sveobuhvatne mreže zadataka među nositeljima izobrazbe u sektoru.

Jedan od najbitnijih ciljeva RJU-a/RDU-a znatno je kvantitativno smanjenje sektora u cjelini te, slijedom toga, ostvarivanje cilja fiskalno isplative javne uprave<sup>31</sup>. Predviđa se da bi reforme u početnim fazama mogle izazvati masivan otpor javnih (državnih) službenika, a posebno njihovih organizacija. U tom je kontekstu neophodno da SDUU – naročito jedinice za razvoj ljudskih resursa – osmisle i primijene strategiju čiji je cilj stvaranje pozitivne slike u sektoru. Percepcija SDUU-a kao pružatelja širokog spektra usluga koji podupire pojedinačne javne (državne) službenike, kao i institucije u provedbi i održanju reformi, osigurat će nastanak trajne snažne potrebe za izobrazbom i drugim uslugama koje nudi SDUU.

Dolje prikazana SWOT analiza sažima organizacijske i funkcionalne izazove s kojima je SDUU suočen u kratkoročnoj i srednjoročnoj perspektivi.

<b>SWOT ZA SDUU</b>	
<b>PREDNOSTI</b>	<b>SLABOSTI</b>
Snažna vanjska potreba za reformama – RJU/RDU	Nepostojanje nacionalne strategije posvećene RJU-u/RDU-u
Sveobuhvatni mandat Vlade (statut)	Regulatorni okvir još nije dovršen
Izravna veza s Uredom predsjednika Vlade	Još nije u funkciji (prostorije/radnici)
Opća koordinacijska uloga u provedbi RJU-a/RDU-a	Proračunska ograničenja (radnici/operativni troškovi)
	Nije utvrđen položaj u nacionalnoj mreži zadataka
	Nedostatak jasnog razgraničenja u odnosu na centre za izobrazbu resornih ministarstava

<sup>31</sup> Svjetska banka zahtijeva znatno smanjenje plaća u javnome sektoru – s 11 % BDP-a 2003. na 9,5 % 2007., te smanjenje javne potrošnje na 43 %.

MOGUĆNOSTI	PRJETNJE
Potporna reformi javne uprave i pristupanju EU-u pomoću sveobuhvatnog i integriranog sustava jačanja administrativne sposobnosti i izobrazbe u državnoj službi	Opasnost od pretjerane kategorizacije/fragmentacije izobrazbe Opasnost od statičnih programa izobrazbe
Uspostava sveobuhvatne i integrirane nacionalne mreže zadataka (centri za izobrazbu resornih ministarstava, visokoškolske ustanove i nacionalni istraživački instituti)	Opasnost od nedostatka suradnje s ustanovama/nositeljima izobrazbe za pojedine sektore Opasnost od neuspjeha u privlačenju i zadržavanju stručnih radnika
Razvoj dinamičnog i fleksibilnog pristupa jačanju administrativne sposobnosti javnoga sektora, koji odgovara potrebama i temelji se na širokom spektru aktivnosti usmjerenih na olakšavanje i podupiranje provedbe RJU-a/RDU-a	Proračunska ograničenja – raskorak između prihoda i rashoda Neuspjeh u razvijanju organske suradnje s jedinicom za razvoj ljudskih resursa u SDUU-u
Razvoj fleksibilnih paketa izobrazbe za opće ciljeve reforme	Otpor korisnika (organizacija, pojedinaca)
Kombiniranje mjera upravljanja ljudskim resursima i aktivnosti razvoja ljudskih resursa kao sveobuhvatnoga alata	
Poticanje i podupiranje reformi u preduslužnoj izobrazbi na područjima usmjerenima na javni sektor (interdisciplinarni studiji)	

#### E: Ministarstvo financija (MF)

Treći središnji nositelj bit će Ministarstvo financija, koje će preuzimanjem uloge u predpristupnom procesu stjecati i sve više središnju ulogu u poticanju reforme javne uprave, prije svega kroz razvijanje potrebnih politika sukladnih fiskalnim i proračunskim ciljevima sadržanima u postojećem programu Vlade. Zatim, kroz upravljanje procesa kojim se nacionalna sredstva namjenjuju za institucionalnu i administrativnu sukladnost sa zahtjevima EU-a.

Razvoj i provedba transparentnog i kompetitivnog sustava plaća u javnim službama te provedba višegodišnjeg strateškog planiranja i izrade proračuna ostaje jedan od uporišta reforme javne uprave.

Osim toga, predpristupni proces i dotok sredstava EU-a stvorit će povećane potrebe za fiskalnom disciplinom i provedbom mjera kojima je potrebno osigurati da javni sustavi unutarnjeg financijskog nadzora (PIFC) štite sredstva EU-a, kao i da je nacionalno sufinanciranje raspoloživo u primjerenim iznosima..

Sveukupno uravnoteženje proračuna dugoročni je zadatak – ali na kraju neophodan za ispunjenje zahtjeva sadržanih u pravnoj stečevini EU-a – Paktu o stabilnosti – te će stoga iziskivati da Ministarstvo financija preuzme središnji položaj i u procesu sastavljanja proračuna i u razvijanju pouzdanih mjera fiskalnoga nadzora i discipline u cijelom javnome sektoru.

Nadalje, Ministarstvo financija će preuzeti središnju ulogu u pripremi plana javnih ulaganja za sljedeće proračunsko razdoblje, a time i u razvoju platforme za provedbu Okvira potpore EU (OPEU). Mjera koja će neumitno obuhvaćati institucionalne reforme na državnoj, područnoj (regionalnoj) i lokalnoj razini.

<b>SWOT ZA MF</b>	
<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<p>Središnja pozicija za pokretanje/doprinos reformi javne uprave kroz koordinaciju javnih prihoda i rashoda.</p> <p>Opći pozitivni makroekonomski trend povećava prihode.</p>	<p>Snažno centralizirano gospodarstvo</p> <p>Nepostojanje višegodišnjega planiranja i proračuna.</p> <p>Još nezavršen proces privatizacije – znatna uključenost javnoga sektora u gospodarski sektor.</p>
<i>Mogućnosti</i>	<b>Prijetnje</b>
<p>Razvoj višegodišnjega proračuna kao potpore reformi javne uprave/reformi državne službe.</p> <p>Znatna smanjenja u javnim rashodima (dugoročni cilj: ravnoteža između prihoda i rashoda)</p> <p>Razvoj i primjena stroge kontrole javnih rashoda (uključujući plaće).</p> <p>Plan dugoročnih javnih ulaganja za sljedeće financijsko razdoblje (2007.-2013.)</p>	<p>Nedostatna sredstva za reformu javne uprave.</p> <p>Nedonošenje odnosno neprimjenjivanje novoga sustava plaća u javnom sektoru</p> <p>Nedovoljno ili sporo usklađivanje zakonskoga okvira – uključujući deregulaciju ključnih sektora.</p>

#### **F: Resorna ministarstva i državne agencije**

Javni je sektor u Hrvatskoj kao i u svakoj drugoj europskoj zemlji raznolik. Odgovarajuća resorna ministarstva, državne agencije i uredi imaju svoja specifična obilježja – ali jednako tako i zajednička, koja su – uz opasnost generaliziranja – sažeto prikazana u analizi SWOT niže u tekstu:

<b>SWOT za resorna ministarstva (općenito)</b>	
<b>Prednosti</b>	<b>Slabosti</b>
<p>Konsenzus o zajedničkom cjelokupnom cilju i predanost tom cilju: pristupanje EU</p> <p>Pozitivan trend u makroekonomskom razvoju</p> <p>Jasno opredjeljenje Vlade za reforme – uključujući reformu plaća</p>	<p>Zapošljavanje/napredovanje koje se uvijek ne temelji na postignutim rezultatima</p> <p>Strateško planiranje koje ne postoji ili je nedostatno</p> <p>Uprava (menadžment) na višim razinama imenovana prema političkim kriterijima</p> <p>Pretjerana regulacija/nedovoljan prijenos ovlasti</p>
<b>Mogućnosti</b>	<b>Prijetnje</b>
<p>Korištenje predpristupnoga procesa za definiranje zadataka i odgovornosti – i jasno razgraničenje ovlasti s drugim tijelima</p> <p>Osmišljavanje financijski privlačnih poticaja za radnike</p> <p>Razvoj sustava napredovanja i zapošljavanja koji se temelji na postignućima i transparentnosti</p>	<p>Velika fluktuacija radnika zbog nesigurnosti/promjene</p> <p>Otpor reformama i nemotiviranost zbog nedostatka informacija i jasnih ciljeva</p> <p>Preopterećenost – koja je rezultat istodobnih zahtjeva reforme javne uprave i predpristupnih uvjeta</p>

Uspostava relativne sigurnosti radnog mjesta s pomoću višegodišnjeg planiranja i proračunske discipline Aktivna primjena mjera RLR-a kako bi se zadržali kvalificirani radnici i razvila vertikalna mobilnost kroz sustav napredovanja.	
--	--

Proaktivna i sustavna primjena RLR-a – koja će povezati resorna ministarstva i državne agencije – kao sastavni dio strukturnih i organizacijskih reformi preduvjet je zadržavanja radnika, razvoja administrativne sposobnosti i povećanja učinkovitosti i uspješnosti Vlade – i posljedično ostvarenja kontinuiteta koji je ključan za uspjeh reformskih inicijativa.

Razvoj homogenoga i transparentnog sustava zapošljavanja i napredovanja koji se temelji na postignutim rezultatima – podržan mjerama RLR-a - treba spojiti s reformom sustava plaća u javnom sektoru i na taj način u javnom sektoru osigurati konkurentne plaće (naknade za rad).

### **G: Cjelokupan i integriran sustav razvoja ljudskih resursa za jačanje administrativne sposobnosti i reforme**

Kao što je naprijed spomenuto, proces reforme javne uprave već je započeo – putem SSP-a – na zakonodavnoj i institucionalnoj razini. Međutim, potrebno je čak kratkoročno gledano izraditi mjere RLR-a – uključujući programe izobrazbe – koji takav razvoj mogu olakšati, podržati i održati. Predpristupni proces vrlo je dinamičan, a vremenski okvir relativno kratak – s obzirom na velike izazove s kojima se javna uprava u Hrvatskoj suočava.

Glavni je izazov koji kratkoročno stoji pred hrvatskom Vladom razviti institucionalni okvir za primjenu i provedbu pravne stečevine EU-a. Taj je proces tijesno povezan sa strukturnom reformom i reformom ustroja javnoga sektora u Hrvatskoj – koja se mora temeljiti na redefiniranju uloge javnog sektora u gospodarstvu, okončanju procesa privatizacije i deregulaciji privatnoga sektora. Moraju se uspostaviti i provesti novi upravni postupci i propisi međuministarskih odnosa, a cjelokupan proces utvrđivanja politike i provedbe mora se znatno poboljšati na temelju strogoga financijskog nadzora.

Jedan je od kratkoročnih ciljeva reforme depolitizirati javni sektor putem reintegracije viših položaja u državnoj službi. Predviđa se da će sama ta aktivnost stvoriti potrebu za ustrojbenim i proceduralnim (postupovnim) promjenama te za odgovarajućim mjerama potpore u smislu većeg znanja i vještina.

Jednako se tako predviđa da će zahtjevi za poboljšanim procesom utvrđivanja politika te poboljšanje planiranja i procesa izrade proračuna – udružen s boljom fiskalnom disciplinom – stvoriti veliku potrebu za vještinama i poznavanjem novih postupaka i sustava primijenjenih u javnom sektoru.

Provedba tih reforma bit će velik izazov za sve razine javnih služba i uspjeh u tim naporima zahtijevat će – uz znanje i vještine – velik angažman i uključivanje javnih (državnih) službenika i namještenika. Za uspjeh reformskih procesa ključno je da se održi visoka razina motivacije te da sustav i njegove organizacijske jedinice sustavno osiguravaju prihvatljive i izvedive mogućnosti u smislu povećanja znanja i vještina kako bi se mogli nositi s povećanim zahtjevima koji su rezultat reformskih procesa i predpristupnoga procesa.

SDUU je određen kao glavni institucionalni pokretač za provođenje reforma u javnom sektoru. Glavna je svrha ovog Programa omogućiti da Centar za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika pri SDUU-u preuzme svoju ulogu u procesu i utvrdi svoju poziciju središnjeg mjesta za razvoj i koordinaciju cjelokupne, integrirane i fleksibilne strategije i sustava RLR-a za podršku i provedbu reforme javne uprave i tako olakša predpristupni proces.



U tom procesu pred SDUU-om stoje višestruki izazovi -

- utvrditi jasnu vezu između strategija i akcija u sklopu RJU-a i strategije i sustava RLR-a
- utvrditi jasnu vezu između predpristupnoga procesa i strategije i sustava RLR
- razviti učinkovitu koordinaciju i suradnju među mnogobrojnim subjektima u sektoru – osobito između odgovarajućih resornih ministarstava i njihovih unutarnjih jedinica RLR-a, i MVPEI
- osigurati da mjere RLR-a postanu sastavnim dijelom strukturne reforme i ustrojbenoga procesa
- osigurati da utvrđene i predviđene mjere RLR-a odgovaraju potrebama u javnom sektoru i da se aktivno primjenjuju kao podrška reformi javne uprave odnosno predpristupnom procesu
- stvoriti održive nacionalne sposobnosti za razvoj i pružanje izobrazbe
- poboljšati bazu zapošljavanja za državnu službu promicanjem razvoja visokoškolskog obrazovanja usmjerenog na državnu službu/javnu upravu

Ukratko, SDUU je zadužen za razvoj institucionalnoga i organizacijskog okvira koji će moći osigurati i olakšati da se mjere RLR-a razmotre, planiraju i primijene kao sastavni element u svim aspektima reformskih procesa u sklopu javnog sektora.

Dakle, SDUU mora moći pokrenuti planiranje i razvoj aktivnosti na području opće reforme javne uprave, reforme državne službe – i na kraju, ali ne manje važno na području izobrazbe o EU – osiguranjem širokog raspona aktivnosti usmjerenih na poboljšanje znanja i vještina o pitanjima neposredno vezanim uz reformski proces i provedbu pravne stečevine EU-a.

MVPEI ima središnju ulogu u početnim fazama ovog procesa kao prenositelj administrativne sposobnosti za razvoj i provedbu; sadašnji sustav izobrazbe EU može SDUU-u poslužiti kao platforma kako bi se afirmirao u sektoru i razvio uspješne odnose s jedinicama za izobrazbu u raznim resornim ministarstvima koje već aktivno rade i funkcioniraju. Za proces reforme javne uprave/reforme državne službe i predpristupni proces ključno je da se uspostavi učinkovita nacionalna mreža zadataka te da koordinacija između ključnih interesnih skupina i pružatelja usluga bude uspješna. To bi trebalo osigurati i da se komparativne prednosti sadašnjih centara za izobrazbu službenika resornih ministarstava koriste za stvaranje dinamičnoga i fleksibilnoga sustava izobrazbe koji će biti u stanju odgovoriti na potrebe javnog sektora.

Jednako je tako za SDUU važno da se uspostavi tijesna povezanost s jedinicama ULR-a u resornim ministarstvima i da se mjere ULR-a izrade u tijesnoj suradnji s krajnjim korisnicima – osiguravajući pritom da konačni ishod bude u skladu s potrebama u javnoj upravi. Nadalje, mora se osigurati da su savjetovanje, potpora i izobrazba komplementarni s drugim aktivnostima razvoja sposobnosti koje su poduzete u odgovarajućim organizacijama te da su predviđene mjere fleksibilne i primjenjive.

Područje primjene mjera RLR-a, koje osigurava SDUU i nacionalna mreža zadataka, treba biti cjelovito i na taj način obuhvaćati sve aspekte reforme javne uprave– ovisno o potrebama i zahtjevima odgovarajućih sektora. Potpora upravi (menadžmentu) (poticanje, vođenje i savjetovanje) treba se kombinirati s potrebama izobrazbe, analizom, organizacijskim razvojem, informacijskim aktivnostima i dovršiti razvojem i provedbom izobrazbe koja je osmišljena tako da ispunjava zahtjeve za većim poznavanjem postupaka, usavršava specifične vještine i razvija pojedina znanja.

Isplativost će biti prioritetan cilj u razvoju i provedbi reforme javne uprave/reforme državne službe. To će se odraziti na razvoj mjera RLR-a i sustav izobrazbe. Ipak, treba reći da nedavna iskustva vezano uz razvoj i provedbu Abecede EU u MVPEI jasno pokazuju da isplativost nije zapreka razvoju fleksibilnoga sustava izobrazbe najviše kvalitete.

Srednjoročno i dugoročno SDUU se i dalje treba baviti potrebama reforme visokoškolskog obrazovanja – posebice na područjima koja su neposredno usmjerena na državnu službu – pravo, ekonomija, javna uprava i političke znanosti – i promicati razvoj specijaliziranih magistarskih studija, posebno interdisciplinarnih studija, koji će postdiplomandima omogućiti da razviju profile znanja u skladu s potrebama modernoga javnog sektora u državi članici EU.

Kako bi se taj proces olakšao SDUU već u ranoj fazi procesa treba uključiti akademske institucije u mrežu zadataka i pokušati iskoristiti njihove komparativne prednosti kad god je to moguće u pružanju usluga javnom sektoru.

Nadalje se predviđa angažiranje stalnog savjetnika u SDUU-u kako bi se olakšala provedba Programa i omogućilo SDUU-u da započne rješavati neke kratkoročne i srednjoročne izazove s kojima se organizacija (sustava) suočava. Savjetnik će podržati i voditi radnike Centra za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika i upravu (menadžment) od samog početka djelovanja i osigurati neophodnu potrebnu pomoć u analizi i postavljanju prioriteta u potrebama administrativne sposobnosti koje proizlaze iz zahtjeva predpristupnoga procesa.

Glavni izazovi procesa i njegove faze mogu se sažeti kako slijedi -

#### **Ultrakratkoročno**

- razviti unutarnji ustroj jedinica RLR-a pri SDUU-u
- uspostaviti mrežu zadataka s centrima za izobrazbu službenika resornih ministarstava (i u njoj osmisliti dobro definiran položaj za SDUU)
- razviti aktivnosti koje će zadovoljiti žurne potrebe koje nastanu u provedbi RJU/RDS i/ili predpristupnoga procesa
- razviti tijesnu suradnju s MVPEI-om

#### **Kratkoročno**

- razviti cjelovitu i fleksibilnu nacionalnu strategiju RLR-a kao potpore reformi javne uprave i predpristupnom procesu
- utvrditi provedbu sveobuhvatnoga raspona usluga RLR-a javnom sektoru
- razviti dinamičan, fleksibilan i isplativ sustav izobrazbe
- nastaviti i proširiti razvoj i provedbu izobrazbe o EU kao potpore predpristupnom procesu
- potaknuti suradnju sa sveučilištima i visokoškolskim ustanovama o izradi novih, interdisciplinarnih magistarskih studija

#### **Srednjoročno**

- objediniti mrežu zadataka i raspodjelu zadataka unutar mreže
- objediniti opće i za sektor specifične programe izobrazbe te ih integrirati s drugim uslugama RLR-a
- uspostaviti tijesnu vezu s odjelima ULR/RLR-a u resornim ministarstvima
- razviti tijesnu suradnju sa sveučilištima i visokoškolskim ustanovama o pružanju novih interdisciplinarnih magistarskih studija.

### **3. Dogovorena pomoć**

S nadležnim tijelima u Hrvatskoj dogovoreno je da se dvostrana predpristupna pomoć Danske Hrvatskoj usmjeri na institucionalnu sposobnost razvoja i provedbe reforme javne uprave i općenito na jačanje administrativne sposobnosti i na utvrđivanje približavanja zahtjevima pravne stečevine EU-a prije pristupanja.

Pomoć Danske osigurana u sklopu Programa za susjedstvo bit će komplementarna s pomoći u sklopu programa CARDS 2001., projekt reforme javne uprave i trajnoj pomoći EU usmjerenoj na sektor, koja je predviđena programom CARDS 2003.

U narednim godinama Hrvatska će iskoristiti i provedbu predpristupnih instrumenata - Phare, ISPA i SAPARD. Premda su ISPA i SAPARD programi specifični za sektor, oni će zahtijevati razvoj administrativne sposobnosti u javnom sektoru – zbog opsežnih formalnih administrativnih zahtjeva za njihovu provedbu. Predviđa se i isporuka tehničke pomoći na tom području u sklopu potpore EU-a.

Očekuje se dostava znatne pomoći namijenjene jačanju institucija i razvoju administrativne sposobnosti u sklopu programa Phare. Twinning i tehnička pomoć mogu dobro pokriti izobrazbu specifičnu za sektor i zahtijevati će široku suradnju s tijelima državne uprave i donatorima. Mehanizam za tu suradnju već funkcionira. U tom specifičnom pogledu, upravo je glavno obilježje ovog Programa da je fleksibilan i osmišljen tako da je komplementaran s potporom EU-a.

## Cjelokupan cilj Programa

**Cjelokupan je cilj programa** olakšati pristup Hrvatske Europskoj uniji promicanjem razvoja učinkovite i uspješne javne uprave. Taj je cjelokupan cilj u skladu s deklariranim strateškim ciljevima hrvatske Vlade – kao što je navedeno u Programu Vlade,<sup>32</sup> NPPEU-a<sup>33</sup> i PPP-a,<sup>34</sup> i on također pridonosi ispunjenju strateških zahtjeva RJU-a koje je utvrdila Svjetska banka.

## Neposredni ciljevi

**Neposredni cilj** Programa je podržati stvaranje održivoga, cjelovitoga, integriranoga i fleksibilnog sustava RLR-a u potpori temeljite reforme javne uprave u predpristupnom razdoblju.

Kao takav Program će se usmjeriti na razvoj  *cjelovitoga*  sustava RLR-a na državnoj razini i  *integrirati*  različite jedinice RLR-a, razvoj administrativne sposobnosti i intervencije u izobrazbi u pojedinim institucijama. Pritom će Program nastojati podržati razvoj sustava koji istražuje mogućnosti komplementarnosti, komparativne prednosti i sinergiju i koji integrira specifične (vanjske i/ili unutarnje) intervencije izobrazbe s RLR-om u pojedinim institucijama u trajnu cjelovitu cjelinu. Na temelju cjelovitoga i integriranog sustava, RLR može realno podržati temeljitu reformu javne uprave u predpristupnom razdoblju.

Na strateškoj razini Program će se usmjeriti na razvijanje administrativne sposobnosti SDUU-a – osobito Centra za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika – kako bi izgradio fleksibilan i na zahtjeve usmjeren pristup izobrazbi i razvoju administrativne sposobnosti kao sastavnog dijela reforme javne uprave i odgovorio na potrebe za izobrazbom u resornim ministarstvima tijekom procesa reforma. Ulogu koju bi SDUU kao ključno mjesto mogao imati u uspostavljanju cjelovitoga, integriranog sustava RLR-a i u organizaciji potpore izobrazbi za reformu javne uprave treba istražiti u najvećoj mogućoj mjeri.

U tom su kontekstu razvoj i jačanje unutarnje horizontalne suradnje unutar SDUU-a i razvoj opsežnog sustava RLR-a – u suradnji s resornim ministarstvima, centrima za izobrazbu službenika u resornim ministarstvima i krajnjim korisnicima ključni.

Pomoć reformi javne uprave i reformi državne službe zahtijevat će primjenu širokog raspona mjera RLR-a. Program ostaje otvoren i fleksibilan u svojem metodološkom pristupu – i tako se ne usmjerava samo na izobrazbu. Stvaranje sinergije i komplementarnosti u primjeni tih mjera i dalje ostaje strateški prioritet za potporu koja se daje u sklopu Programa.

Na metodološkoj razini Program će se odvijati uz jednu glavnu sastavnicu intervencije – fleksibilan fond za razvoj administrativne sposobnosti u javnom sektoru. Osim toga Programom će se obuhvatiti i angažiranje stalnoga stručnog savjetnika pri SDUU-u (Centar za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika).

<sup>32</sup> Program vlade RH za razdoblje 2003.-2007.

<sup>33</sup> Nacionalni program pridruživanja Republike Hrvatske Europskoj uniji – 2003. (NPPEU)

<sup>34</sup> Potrebe za predpristupnom pomoći Republike Hrvatske za razdoblje 2004.-2006. (PPP)

Program i Fond usmjerit će se na potporu za -

- razvoj cjelovitoga, integriranoga i fleksibilnog *sustava razvoja ljudskih resursa* kao potpore RJU-u
- razvoj prioritetne nacionalne sposobnosti izobrazbe predavača (budućih voditelja izobrazbe) kao potpore RJU-u i predpristupnoj perspektivi
- razvoj veza među različitim mjestima izobrazbe i razvoja ljudskih resursa radi istraživanja sinergije i komplementarnosti (izobrazba pri Središnjem državnom uredu za upravu za voditelje izobrazbe u resornim ministarstvima za stalno stručno osposobljavanje i usavršavanje)

Savjetovanja sa Izaslanstvom EK-a u Zagrebu potvrđuju da će danski dvostrani Program upotpuniti pomoć EU planiranu u sklopu programa CARDS 2003. Predviđa se da će se pomoć EU-a usredotočiti na regulatornu/normativnu prilagodbu i jačanje institucija u sklopu SDUU-a i resornih ministarstava. Ne postoje planovi koji se bave razvojem sposobnosti za izobrazbu ili programi izobrazbe čiji je cilj posebice reforma javne uprave.

Predviđa se da će i drugi donatori biti aktivni na tom specifičnom području – osobito britanska vlada<sup>35</sup>, švedska vlada<sup>36</sup> i njemački dvostrani programi<sup>37</sup>. Očekuje se i pomoć norveške vlade<sup>38</sup>. Koordinacija s tim donatorima preduvjet je za provedbu ovog Programa.

Koordinacija s drugim donatorima djelomično će se izvršiti i putem redovnih savjetovanja s Izaslanstvom EK-a (voditelj zadatka za reformu javne uprave), uz pomoć Nacionalnog koordinatora za pomoć (NKP) MVPEI-a i putem kontakta s drugim dvostranim donatorima uključenim u isto područje.

Isporuka pomoći trajno će se prilagođivati potrebama i koordinirati s drugim intervencijama od strane drugih partnera EU-a kako bi se istražila potencijalna sinergija i izbjegla preklapanja. Stalni savjetnik angažiran pri SDUU-u odigrat će važnu ulogu u održavanju tijesnih odnosa s drugim donatorima i osiguranju odgovarajuće razine u razmjeni informacija.

S obzirom na fleksibilan pristup danskog Programa, opsežne potrebe za pomoć i ograničen vremenski okvir za završetak predpristupnoga programa, ne očekuju se veliki problemi ili rizici kad je riječ o koordinaciji donatora.

#### 4. Sastavnice

Program obuhvaća fleksibilan fond za razvoj administrativne sposobnosti u javnom sektoru. Nadalje, stalni će savjetnik biti angažiran u Centru za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika pri SDUU-u. Savjetnik će pomoći u mjerama za jačanje institucija i osigurati potporu, savjetovanje i vođenje upravi i radnicima Centra za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika SDUU-a – i na taj način također olakšati provedbu Programa.

Cjelovit je cilj -

***Olakšati Hrvatskoj pristup Europskoj uniji promicanjem razvoja odgovorne, učinkovite i transparentne uprave na središnjoj, područnoj (regionalnoj) i lokalnoj razini.***

<sup>35</sup> Britanska će vlada osigurati pomoć u sklopu Fonda za globalne ciljeve (GOF) – koji je usmjeren na mjere ULR-a.

<sup>36</sup> Strategija za švedsku razvojnu kooperaciju s Hrvatskom tijekom razdoblja 2004.-2006. SIDA 2004 – fokus na zakonu o plaćama u javnom sektoru

<sup>37</sup> Hans Seidell Stiftung najavio je potencijalan interes za potporu razvoja izobrazbe kao potpore izobrazbi EU-a.

<sup>38</sup> Norveška se potpora predviđa u razvoju izobrazbi EU hrvatskih dužnosnika u 2005

## **Sastavnica A: Fleksibilan fond za razvoj administrativne sposobnosti u javnom sektoru**

**Neposredni ciljevi -**

- 1. omogućiti SDUU-u da preuzme središnje mjesto u nacionalnoj mreži zadataka**
- 2. omogućiti SDUU-u da provede i koordinira komplementarni i sinergijski razvoj i upravljanje ljudskih resursa u cjelokupnom javnom sektoru**
- 3. dati potporu i olakšati provedbu mjera za reformu javne uprave/reformu državne službe na institucionalnoj razini**

Glavna je mjera potpore u sklopu Programa fleksibilan mehanizam reagiranja u vezi financiranja za jačanje administrativne sposobnosti u javnom sektoru. Taj će mehanizam olakšati hitno pružanje kratkoročnih inputa stručne pomoći (TA) čiji je cilj riješiti privremene i/ili strukturne nedostatke nacionalne administrativne sposobnosti kako bi se olakšale i provele potrebne mjere potpore procesu reformi.

U početnoj fazi – tijekom prve godine – provedbe Programa, SDUU će biti neposredni korisnik pomoći koja se generira u sklopu ove sastavnice. Pomoć će uključiti -

- potporu upravi (menadžmentu) SDUU-a (savjetovanje, razvoj administrativne sposobnosti)
- pomoć u izobrazbi radnika i izrada nastavnih planova (razvoj administrativne sposobnosti)
- pomoć u izradi strategija i politika za provedbu reforme javne uprave/reforme državne službe i integriranje raznih elemenata u cjelokupnom javnom sektoru na komplementaran i sinergijski način

Te će mjere biti komplementarne inputu stalnog savjetnika.

Kako reforma javne uprave/reforma državne službe bude dobivala zamah – a potrebe za pomoći se budu ostvarivale – fond će i izravno osiguravati pomoć krajnjim korisnicima na institucionalnoj razini.

Cjelokupan strateški pristup bit će utvrditi i dostaviti takvu pomoć putem SDUU-a i tako osigurati daljnji razvoj znanja putem procesa učenja kroz iskustvo - “učenje kroz rad” – osnaženo prema mjeri (potrebama) pripremljenoga i ciljanog inputa vanjskih savjetnika (domaćih ili međunarodnih).

Kako bi se olakšalo ostvarenje konačnog cilja Programa, tj. uspješne provedbe reforme javne uprave/reforme državne službe u predpristupnoj perspektivi, bit će potreban širok i doista opsežan raspon aktivnosti -

- rukovođenje i savjetovanje uprave (menadžmenta) i potpora
- pomoć u organizacijskom razvoju
- razvoj općih i za sektor specifičnih programa izobrazbe
- izobrazba predavača (budućih voditelja izobrazbe)
- potpora u provedbi programa izobrazbe
- pomoć u razvoju mjera za vrednovanje i osiguranje kvalitete

Kako bi se proces reforme doveo do kraja i uspješno završio, naglasak će biti na komplementarnim mjerama koje skladno primijenjene mogu stvoriti potrebnu sinergiju za pravodobno ostvarivanje rezultata.

Krajnji korisnici/aktivnosti odabrat će se u tijesnoj suradnji s drugim interesnim skupinama u procesu – naročito s MVPEI-om - kako bi se osiguralo da se prioritet da institucijama koje preuzimaju ključnu ulogu u predpristupnom procesu.

Daljnji razvoj opće i horizontalne izobrazbe o EU – pored postojećih modula Abecede EU-a – bit će komplementaran s općom izobrazbom i temeljit će se na iscrpnoj analizi potreba na institucionalnoj razini.

Kako je prioritetan cilj prilagodba pravnoj stečevini EU-a i približavanje njezinim zahtjevima, predviđa se da se razvoj izobrazbe o EU specifične za sektor kao sastavni dio aktivnosti reforme javne uprave/reforme državne službe. Razlog tome je da će biti teško odvojiti opće zahtjeve za razvoj vještina i znanja koja proizlaze iz provedbe RJU /RDS na institucionalnoj razini od onih koje proizlaze iz predpristupnoga procesa.

U ovom trenutku nije moguće definirati poseban popis zadataka/aktivnosti koje treba provesti u sklopu ove sastavnice – djelomično i zbog nepostojanja nacionalne strategije/akcijskog plana za RJU /RDS. Ipak, neke je tipologije moguće definirati -

- razvoj paketa izobrazbe (uprava najviše razine, generičke vještine, vještine specifične za sektor, EU)
- izobrazba predavača (budućih voditelja izobrazbe)
- TA za organizacijski razvoj na institucionalnoj razini
- TA za razvoj strategija i politika na institucionalnoj razini
- opća potpora reformi javne uprave/reformi državne službe (input za seminare, konferencije itd.)

Održivost intervencije ostvaruje se putem sveobuhvatnoga strateškog pristupa – predviđa se da se input osiguran u sklopu ove sastavnice provede kao jačanje– a ne zamjena – postojećih nacionalnih administrativnih sposobnosti.

Predviđa se da se savjetodavne aktivnosti provedu u tijesnoj suradnji s nacionalnim stručnjacima odabranim iz redova nacionalne mreže zadataka i tako pridonese njezinu daljnjem razvoju.

Razvoj modula i paketa izobrazbe bit će jednako tako i skupni rad čiji je cilj stvaranje nacionalne sposobnosti izobrazbe pristupom “izobrazbe predavača /budućih voditelja izobrazbe”. Shodno tomu ne predviđa se da se međunarodni predavači izravno uključe u stvarnu provedbu izobrazbe, koja bi se uglavnom trebala izvoditi na materinjem jeziku.

Kako bi i dalje podržao rezultate na strateškoj razini, predviđa se da Program uključi fakultete političkih znanosti, prava, ekonomije i javne uprave u cilju boljeg razumijevanja i uključivanja u proces reformi javne uprave i razvoj sustava RLR-a i njegovu potporu, te da ubrza proces reformi i na visokoškolskoj razini.

Treba poticati i podržati razvijanje novih predmeta i interdisciplinarnih magistarskih programa za javnu upravu koji su osmišljeni tako da odgovaraju zahtjevima modernoga javnog sektora kao dio postojeće strategije – i tako dugoročno osiguraju stalan priljev diplomanada s profilom znanja koja su u skladu s potrebama javnog sektora.

### **Stalni savjetnik u Centru za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika pri SDUU-u**

#### **Neposredni ciljevi -**

- 1. Razvoj uprave (menadžmenta) u Centru za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika pri SDUU-u**
- 2. Pomoć razvoju administrativne sposobnosti SDUU-a kao potpore razvoja cjelovitog sustava RLR-a u cjelokupnom javnom sektoru kao potpora reformi javne uprave/reformi državne službe**
- 3. Pomoć daljnjem razvoju i provedbi izobrazbe o EU-a**
- 4. Upravljanje fondom za razvoj administrativne sposobnosti (JPP)**

S obzirom na središnju ulogu SDUU-a u procesu reformi, Program daje prioritet razvoju sposobnosti SDUU-a na području jačanja administrativne sposobnosti javnog sektora – čiji je cilj osobito razvoj i provedba mjera RLR-a koje će olakšati i održati provedbu RJU/RDS.

U Centru za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika pri SDUU-u angažirat će se stalni savjetnik čiji će poseban zadatak biti pomoć razvoju administrativne sposobnosti SDUU-a, a osobito, razvoju njezine uloge u nacionalno utemeljenoj mreži zadataka koja može dati potporu SDUU-u u razvoju i provedbi izobrazbe i mjera RLR-a kao potpore provedbi reforme.

Savjetnik će imati ključnu ulogu u utvrđivanju potreba za pomoći i pružanja pomoći SDUU-u u izradi projektne dokumentacije i opisa aktivnosti vezano uz pomoć.

Nadalje savjetnik će biti zadužen za određivanje danskih, međunarodnih i domaćih stručnjaka i resursa za osiguranje inputa za mnogobrojne zadatke/aktivnosti.

I konačno, savjetnik će pomagati SDUU-u na strateškoj razini razvojem strategija i politika o pitanjima koja se poglavito odnose na aspekte RLR-a u reformi javne uprave.

Posebni zadaci savjetnika jesu -

- pomoć razvoju unutrašnjeg ustroja i administrativne sposobnosti Centra za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika
- pomoć pri zapošljavanju radnika u Centru za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika – uključujući honorarne predavače i pod-predavače za pružanje usluga krajnjim korisnicima
- pomoć u razvoju suradnje s drugim odjelima SDUU-a koji se bave pitanjima ULR-a i RLR-a – uključujući odjele za područnu (regionalnu) i lokalnu upravu
- razvijanje trajnih odnosa – osobito s jedinicama RLR-a resornog ministarstva i centrima za izobrazbu službenika kao i relevantnim visokoškolskim ustanovama
- razvijanje suradnje s MVPEI-om
- razvijanje i započinjanje analize o potrebama izobrazbe
- razvoj programa izobrazbe
- pomoć pri izradi plana aktivnosti i proračuna (višegodišnjih)
- utvrđivanje potreba za pomoć u sklopu sastavnice A
- pomoć u razvoju aktivnosti i opis aktivnosti za pomoć u sklopu sastavnice A
- praćenje i provedba aktivnosti u sklopu sastavnice A
- sudjelovanje u vrednovanju aktivnosti provedenih u sklopu sastavnice A
- provedba Strategija komuniciranja i priopćavanja Programa

Radi osiguranja konsolidacije mjera za jačanje administrativne sposobnosti usmjerenih na SDUU, a time i na cjelokupnu održivost rezultata Programa, savjetnik će prije završetka Programa – vjerojatno 2007. – pomoći Centru za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika pri SDUU-u u -

- razvoju revidirane strategije za izobrazbu državnih (javnih) službenika i namještenika (uzimajući pritom u obzir znatne promjene u potrebama izobrazbe, do kojih dolazi *de facto* i *de jure* nakon pristupanja).
- razvoju prioritetnih planova aktivnosti i akcijskih planova za Centar za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika – uz utvrđivanje potrebnog inputa od drugih pružatelja usluga u nacionalnoj mreži zadataka
- razvoju odgovarajućih višegodišnji proračuna temeljenih na aktivnostima i planovima za sredstva za kadrove
- razvoju plana za mjere RLR-a usmjerene na radnike Centra za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika SDUU-a i srodne jedinice RLR-a SDUU-a kako bi se osigurao stalan razvoj znanja.
- uspostavljanju mehanizma za trajan dijalog s mjerodavnim visokoškolskim tijelima u cilju trajnog pružanja iscrpnih informacija o zahtjevima za stručnost državnih (javnih) službenika i namještenika i potom uvođenje novih predmeta u izobrazbu prije stupanja u državnu (javnu) službu.

Projektne aktivnosti u sklopu sastavnice A mogu se primijeniti za jačanje te izlazne strategije za stalnog savjetnika – ovisno o potrebama i zahtjevima SDUU-a ili drugih pružatelja usluga u nacionalnoj mreži zadataka.

Savjetnik će biti ključan za razvoj i provedbu aktivnosti. Savjetnik će se baviti i administrativnim zadacima koji se odnose na nacionalne pružatelje usluga i stručnjake uključene u provedbu aktivnosti u sklopu sastavnice A (ugovaranje i isplate).

SDUU će osigurati prostorije, uredsku opremu (uključujući pristup sredstvima komuniciranja), potreban uredski materijal kao i tajničku i logističku potporu savjetniku tijekom cjelokupnoga trajanja projekta.

SDUU će dodijeliti tajnika s punim radnim vremenom kao pomoć savjetniku i provedbi Programa općenito.

## 5. Proračun

Ukupan proračun za Program ograničen je sredstvima koja se stave na raspolaganje u sklopu danskog Programa za susjedstvo. Ukupan je iznos 13,5 MDKK za razdoblje programa 2005.-2007.

	2005.	2006.	2007.	2008.	Total.
Sastavnica A	3,0	3,5	3,0		9,5
Stalni savjetnik <sup>39</sup>	0,6 <sup>40</sup>	1,2	1,2		3,0
Administracija, revizija i ostalo	0,1	0,5	0,4		1,0
<b>UKUPNO</b>					<b>13,5</b>

Dodatni inputi  
za sektorske

aktivnosti očekuju se od -

- Europske unije (programi CARDS i PHARE)
- Britanske vlade
- Švedske vlade
- Norveške vlade
- Dvostranoga njemačkog programa (njemačkih programa)<sup>41</sup>

Znatan doprinos provedbi reforme javne uprave/reforme državne službe očekuje se i od korisnika. Ukupna predviđena sredstva za izobrazbu i aktivnosti RLR-a u državnom proračunu RH za 2005. iznose 96,1 milijun (?) kuna<sup>42</sup> – ta su sredstva predviđena za razne oblike stručne izobrazbe i razvoja. Međutim, poseban proračun za provedbu reforme javne uprave još nije određen.

SDUU i MVPEI imaju svoje operativne proračune za 2005. – i smatra se da su oni dovoljni za utvrđene obveze kao i planirane aktivnosti.

<sup>39</sup> Sredstva za savjetnika uključuju plaću, stan, zdravstveno osiguranje i obiteljski dodatak u skladu s "Rådgivervilkår – langtidsrådgivere" koji je izdalo MVP Danske.

<sup>40</sup> Za razdoblje srpanj -prosinac 2005.

<sup>41</sup> Vidi bilješku 22. (str. 15.)

<sup>42</sup> Izračunava se kao fiksni postotak proračuna za plaće i namijenjen za mjere RLR-a.



Treba, međutim, napomenuti da je izvjesna nacionalna godišnja alokacija preduvjet za odobravanje i provedbu Programa – i da se provedba aktivnosti u sklopu Programa predviđa samo kao dopuna znatnom nacionalnom inputu u sektor.

## 6. Uprava (Menadžment) i ustrojstvo

### Suradnja programa

Ugovor o programu (Memorandum o razumijevanju) potpisat će Ministarstvo vanjskih poslova Kraljevine Danske i Ministarstvo vanjskih poslova i europskih integracija Republike Hrvatske kojim se utvrđuju opći uvjeti suradnje i pružanja pomoći Danske Hrvatskoj.<sup>43</sup>

Ugovor o programu sadrži detaljne odredbe o odgovarajućem korištenju sredstava osiguranih ovim Programom, nabavi roba i usluga, uvjetima i postupku isplate, uvjetima za strano osoblje, uvjetima za strane institucije i fizičke osobe s kojima je sklopljen ugovor u sklopu ovog Programa.

### Koordinacija programa

Predviđeno je da se cjelovita koordinacija Programa povjeri zajedničkom Koordinacijskom odboru. U Odboru će biti predstavnici ovih institucija -

- Ministarstva vanjskih poslova i europskih integracija
- Ministarstva financija
- Središnjega državnog ureda za upravu i njegovog centra za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika
- Danskog MVP i/ili Veleposlanstva Danske

Glavni zadaci Koordinacijskog odbora, koji se sastaje najmanje dvaput godišnje, jesu (1) odobriti izvješća o napretku i račune za prethodno šestomjesečno razdoblje, te (2) izraditi plan rada i proračuna za naredno šestomjesečno razdoblje. Koordinacijski odbor će nadalje pratiti napredak djelotvornim korištenjem Matrice logističke okvirne analize. Modaliteti za dobivanje odobrenja Koordinacijskog odbora za korištenje sredstava izraditi će se tako da omoguće brzo reagiranje na nastale potrebe (npr. za postupak savjetovanja).

Danski stalni savjetnik za funkcije SDUU-a bit će tajnik Koordinacijskog odbora uz odgovarajuću logističku i administrativnu potporu koju će osigurati SDUU.

Koordinacijski odbor bit će podređen hrvatskim državnim upravljačkim strukturama za predpristupnu pomoć – Upravi za koordinaciju programa pomoći i suradnje s EU– i sudjelovati u postojećim mehanizmima za koordinaciju donatora u skladu s tim pretpostavkama.

Kako je fleksibilan pristup i dosljedno brzo djelovanje glavno obilježje pružanja pomoći u sklopu Programa, predviđa se hitan postupak za davanje odobrenja u pisanom obliku (e-mail) .

Postupak će npr. obuhvatiti odobrenje prijedloga za korištenje Fonda za dobivanje potpore za izobrazbu i odobrenja za glavne prilagodbe za intervencije u tijeku.

Savjetnik će osigurati administrativnu i logističku potporu Koordinacijskom odboru i voditi bilješke o procesu.

<sup>43</sup> Memorandum o razumijevanju zaključit će se s Direkcijom za koordinaciju pomoći koja je zadužena za koordinaciju višestrane i dvostrane predpristupne pomoći – i osigurati usklađenost s općim zahtjevima

### **Tekuće upravljanje (menadžment)**

Stalni savjetnik u SDUU-u brine za tekuće upravljanje Programom. Savjetnik popunjava dokumentaciju za one intervencije koje ispunjavaju uvjete za financiranje u sklopu Programa i priprema ih za podnošenje Koordinacijskom odboru na odobrenje.

Nadalje, savjetnik je odgovoran za trajno neposredno praćenje provedbe aktivnosti i za osiguranje logističke i administrativne potpore odnosnim izvođačima.

Kad nema predstavnika MVP/Veleposlanstva Danske savjetnik zastupa donatora na višestranim sastancima donatora kako bi olakšao najbolju moguću koordinaciju s razvojnim planovima, strategijama i drugim intervencijama.

Osiguranje stručne pomoći u sklopu Programa podliježe propisima navedenim u Smjernicama NAB koje je izdalo Ministarstvo vanjskih poslova Kraljevine Danske, Odjel za susjedstvo.

Sklapanje ugovora s nacionalnim stručnjacima – javnim ili privatnim tijelima – podliježe hrvatskim pozitivnim propisima, kad je riječ o postupku raspisivanja natječaja, honorarima ili novčanim naknadama.

### **Obveze korisnika**

Nacionalni partner u Programu preuzima obvezu da se odredbe Ugovora o programu primjenjuju na Program od dana odobrenja Programskog dokumenta – ako je to potrebno putem privremenih postupaka.

Formalno prihvaćanje Ugovora o programu obaviti će se tako brzo kako to nacionalni zakonski postupci omogućuju. Nacionalni partner u programu izvjestiti će Ministarstvo vanjskih poslova Kraljevine Danske, Veleposlanstvo Kraljevine Danske i lokalnog savjetnika o konačnom odobrenju Ugovora o programu.

Nacionalni partneri i korisnici Programa nadalje preuzimaju obvezu da osiguraju radnike, prostorije i opremu za provedbu Programa bez financijske naknade.

SDUU će osigurati tajnika s punim radnim vremenom kako bi pružio potrebnu administrativnu i logističku potporu stalnom savjetniku.

## **7. Financijsko upravljanje (menadžment) i nabava**

Odredbe Smjernica za pomoć upravljanju MVP-a Danske/Programa za susjedstvo (rujan 2004.) primjenjivat će se na sve aktivnosti i aktivnosti financirane iz Programa.<sup>44</sup> Prema potrebi to uključuje primjenu postupka raspisivanja natječaja u skladu s propisima EU za sve projekte koji prelaze iznos od 1.144 MDKK.

MVP-a Danske upravljati će sredstvima namijenjenim za lokalnog savjetnika. To uključuje novčanu naknadu, osiguranje, smještaj i naknade za uzdržavane članove obitelji u skladu s danskim propisima o imenovanju i sklapanju ugovora sa stalnim savjetnicima.

MVP-a Danske bit će zaduženo za ugovore s danskim i međunarodnim izvođačima za aktivnosti koje se provode u sklopu ovog Programa. MVP-a Danske također će izvršiti isplate danskim i međunarodnim izvođačima prema posebnim uputama savjetnika.

---

<sup>44</sup> Danski Program za susjedstvo, Smjernice za pomoć upravljanju. Ministarstvo vanjskih poslova Kraljevine Danske.

Savjetnik će biti zadužen za isplate lokalnim savjetnicima i drugim izvođačima. Obje stranke ovlastit će savjetnika (navedeno u Ugovoru o programu) za nabavu domaćih roba i usluga i za sklapanje lokalnih ugovora za dogovorene aktivnosti /projekte do iznosa koji ne smije prelaziti 500.000 DKK u svakom pojedinom slučaju. Veleposlanstvo Danske u Zagrebu može također, ako je izvedivo, i na poseban zahtjev sklapati prvenstveno lokalne ugovore u ime Programa.

U banci u Republici Hrvatskoj (koju odrede nadležna nacionalna tijela) otvorit će se bankovni račun i obroci će se prenositi na temelju službenog zahtjeva nadležnih hrvatskih vlasti, s tim da ih mora odobriti savjetnik.

Zahtjev za isplatom obroka temeljit će se na polugodišnjem planu rada/proračuna koji je odobrio Koordinacijski odbor nakon pregleda i odgovarajućih aktivnosti. Zahtjev za isplatom obroka bit će popraćen i ažuriranim izvješćem o tijeku novca.

Lokalni savjetnik podnosi tromjesečna računovodstvena (financijska) izvješća kojima verificira poslovne događaje i tekuće stanje na računu. Savjetnik uspostavlja i vodi evidenciju svih poslovnih događaja na računu i na zahtjev ih daje na uvid i pregled Veleposlanstvu Kraljevine Danske.

Račun u lokalnoj banci podliježe godišnjoj reviziji transakcija i bilance (stanja) koju obavlja ovlašteni revizor ili međunarodna revizorska kuća.

Mogu se odobriti manje nabave opreme ako je to preduvjet za provedbu projekta u sklopu Programa. U svim okolnostima takva se nabava mora jasno definirati i opisati u proračunu i financijskim planovima za projekt.

Opći uvjeti za kupnju opreme – navedeni u Smjernicama Programa za susjedstvo – u cijelosti se primjenjuju na ovaj Program.

## **8. Praćenje, izvješćivanje, pregled i vrednovanje**

Praćenje sveobuhvatne provedbe programa redovito provodi Odjel Programa za susjedstvo Ministarstva vanjskih poslova Kraljevine Danske.

Izvješćivanje o cjelovitom napretku provedbe Programa obavlja korisnik u tijesnoj suradnji sa stalnim savjetnikom svakih šest mjeseci (izvješće o napretku).

Izvješće o napretku prethodno se predstavlja na polugodišnjim sjednicama Koordinacijskog odbora i dijelom je sustava za upravljanje informacijama (IMS).

Nakon završetka svake pojedine intervencije u sklopu Programa, izvođači obvezno podnose završna izvješća – koja uključuju konsolidirano vrednovanje od strane korisnika, preporuke za daljnje aktivnosti i iscrpne financijske podatke. Ta izvješća moraju biti u skladu s formom izvješća koja je predviđena u Smjernicama za pomoć upravljanju.

Pregled Programa obaviti će se 2007. u cilju procjene utjecaja Programa odnosno njegove relevantnosti, učinkovitosti i uspješnosti.

Završno vrednovanje Programa obaviti će korisnik u sklopu završnog izvješćivanja o Programu. Završno vrednovanje uključiti će konsolidiranu procjenu/vrednovanje utjecaja, učinkovitosti i uspješnosti pomoći koje će obaviti korisnici na institucionalnoj razini.

## 9. Procjena ključnih pretpostavki i rizika

Glavna je pretpostavka koja opravdava intervencijsku logiku Programa da je perspektiva pristupanja EU i zahtjevi koji slijede vezani uz normativno i realno usklađivanje s pravnom stečevinom EU-a dovoljna da se da podrška nacionalnoj obvezi za reformom javne uprave općenito i reformom državne službe posebno.

S obzirom na ekonomski uvjetovane zahtjeve za fiskalnom i kvantitativnom prilagodbom javnog sektora i dodatnim pritiskom koji vrše međunarodne financijske institucije, upravo je cjelovita procjena te ključne pretpostavke koja je neopoziva u smislu ekonomske nužnosti – smanjenje javne potrošnje i smanjenje duga – kao i političke – normativna prilagodba pravne stečevine EU-a putem zakonodavnog usklađivanja i jačanja institucija.

Druga je glavna pretpostavka da SDUU može – uz planiranu pomoć - preuzeti i izvršiti svoju namijenjenu ulogu u procesu reforme javne uprave/reforme državne službe. Ta pretpostavka u velikoj mjeri ovisi o mogućnosti Vlade da razvije i provede izvedive strategije i politike na tom području – uključujući sposobnost dodjele dovoljnih sredstava za odnosne potrebne sastavnice procesa reforme javne uprave/reforme državne službe.

Postoji realna opasnost da se ta pretpostavka ispuni tek djelomično – ne samo zbog proturječnih zahtjeva koji su ugrađeni u potrebu da se smanje javni rashodi i istodobnih zahtjeva da se javna uprava pripremi za pristup EU.

Funkcioniranje u takvim uvjetima traži da SDUU što prije napravi plan aktivnosti u skladu sa sveobuhvatnim ciljevima reforme javne uprave/reforme državne službe i razvije realne, transparentne proračune koji se temelje na aktivnostima za njihovu punu provedbu. Isti se zahtjev odnosi i na glavne institucije koje će morati osigurati dovoljno sredstava da bi pravodobno završile proces reformi za pristupanje.

Opasnost se može uspješno suzbiti i smanjiti predpristupnim instrumentima koje osigurava Europska unija u sklopu dvostranih programa država članica. To međutim zahtijeva proaktivan pristup vlasti RH – tj. glavnih interesnih skupina Programa Ministarstva financija, Ministarstva vanjskih poslova i europskih integracija i Ureda predsjednika Vlade.

Politički konsenzus i stoga državno opredjeljenje, stabilnost i kontinuitet prioritetna je potreba predpristupnog procesa i to se posebno odnosi na potrebu razvoja prioritetnoga višegodišnjeg proračuna za razvoj administrativne sposobnosti i uspostavljanje institucionalnog okvira potrebnog za primjenu i provedbu pravne stečevine EU-a.

Glavna je opasnost za Program da odabrani pristup fleksibilnog reagiranja – koji se temelji na trajnoj procjeni potreba koje proizlaze iz RJU /RDS i predpristupnoga procesa – ima za rezultat izdvojen i rascjepkan input kojemu nedostaje dosljednost i sinergija.

Opasnost se može djelomično suzbiti cjelovitim pristupom razvoju javnog sektora koji će omogućiti osiguranje pomoći putem mnogobrojnih mjera – koje će obuhvatiti aspekte planiranja i upravljanja procesom te razvoj i mjere RLR-a kao potpore dovršenju reformi.

Međutim, za takav je pristup ključan uvjet da glavne interesne skupine angažiraju i aktivno sudjeluju-u razvoju strategija i akcijskih planova koji omogućuju jasan odabir prioriteta potreba i utvrđivanje ciljnih skupina. Ispunjenje te obveze olakšat će koordinaciju donatora i osigurati optimalno korištenje opsežne potpore za RJU/RDS u priprema za pristupanje EU.

Koordinacijski odbor za Program imat će središnju ulogu u tome da se taj uvjet i ostvari. Izrada polugodišnjih planova za program i odgovarajući pokazatelji izlaznih podataka isto će olakšati taj proces.

I konačno treba naglasiti da socioekonomski kontekst RJU/RDS u Hrvatskoj u završnim fazama tranzicijskoga procesa možda nije najpovoljniji za provedbu reformi. Određeni otpor – osobito prema kvantitativnim aspektima reforme – može se očekivati u javnom sektoru.

Premda se ne očekuje da taj otpor zakoči ili zaustavi provedbu dogovorenih reformi, on će nedvojbeno imati utjecaj na pristup i osmišljavanje organizacijskih i institucionalnih reformi. To se može suzbiti osiguranjem stvarne pomoći razvoju javnog rukovođenja i upravljanja već u prvim fazama planiranja.

## **10. Provedbeni plan**

Program će se provoditi u razdoblju od 1. lipnja 2005. do 31. prosinca 2007. Pripremit će se procesni akcijski plan (PAP) i upotrijebiti kao dokument za vođenje provedbe programa i pojašnjenje odgovornosti. LOA i PAP zajedno predstavljaju glavne instrumente vođenja s obzirom na fleksibilni i prilagodljivi pristup sadržan u projektu.

U prvoj fazi provedbe pripremit će se uvodna nota koja će dodatno razraditi akcijski plan aktivnosti.

## PRILOG 1 – Matrica logističke okvirne analize (LOA)

Opis	Provjerljivi indikatori	Sredstva provjere	Pretpostavke
<p><b>Opći cilj:</b> Pospješivanje pristupanja Hrvatske EU-u kroz poticanje razvoja učinkovite i djelotvorne javne uprave</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zadovoljeni indikatori za pomoć EU-a RJU-u</li> <li>• Zadovoljeni indikatori za ZPP Svjetske banke</li> <li>• Uspostava sveobuhvatnog, integriranog i fleksibilnog sustava razvoja ljudskih resursa kao sastavnog dijela RJU-a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usvojen Zakon o državnoj službi</li> <li>• Usvojen Zakon o plaćama u javnim službama</li> <li>• Usvojena strategija razvoja ljudskih resursa</li> <li>• Odobrena financijska sredstva iz državnoga proračuna za RJU</li> <li>• Proces reforme javne uprave</li> <li>• Predpristupni sporazumi</li> <li>• Godišnja izvješća EU-a</li> <li>• Izvješća o napretku projekta</li> <li>• Intervjui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opredijeljenost za stvarni proces reforme javne uprave</li> <li>• Spremnost institucija za stvarni organizacijski razvoj</li> <li>• Spremnost institucija za uspostavu i provedbu sveobuhvatnog i integriranog sustava razvoja ljudskih resursa, koji uključuje više nositelja u području razvoja sposobnosti</li> <li>• Koherentna i usklađena potpora partnera iz EU-a i političko savjetovanje</li> </ul>
<p><b><u>Neposredni cilj 1</u></b> Potpora razvoju sveobuhvatne, integrirane i fleksibilne strategije i sustava razvoja ljudskih resursa za RJU u predpristupnom razdoblju</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usvojena sveobuhvatna i integrirana strategija razvoja ljudskih resursa</li> <li>• Jasna povezanost u strategijama i akcijama Vlade između ciljeva RJU-a, akcija i mjera razvoja ljudskih resursa</li> <li>• Utemeljen SDUU kao središnje mjesto za razvoj/koordinaciju stručnog osposobljavanja i usavršavanja za razvoj ljudskih resursa</li> <li>• Uspostavljena suradnja SDUU-a, MVPEI-a i resornih ministarstava kao integralnih nositelja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregled strategije razvoja ljudskih resursa</li> <li>• Proces reforme javne uprave</li> <li>• Odobrena financijska sredstva iz državnoga proračuna za RJU</li> <li>• Predpristupni sporazumi</li> <li>• Godišnja izvješća EU-a</li> <li>• Izvješća o napretku projekta</li> <li>• Intervjui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spremnost na aktivnu primjenu razvoja ljudskih resursa u RJU-u</li> <li>• Spremnost na sudjelovanje u fleksibilnom razvoju ljudskih resursa u skladu s potrebama, kao izraz izravne potpore reformi</li> <li>• Partneri iz EU-a potiču i podupiru razvoj <i>jednog i jedinstvenog</i> koncepta razvoja ljudskih resursa te stručnog osposobljavanja i usavršavanja</li> </ul>

Opis	Provjerljivi indikatori	Sredstva provjere	Pretpostavke
	razvoja sposobnosti <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uspostavljena nacionalna mreža zadataka</li> <li>• Učinkovite i sinergijske sastavnice stručnog osposobljavanja i usavršavanja u okviru SDUU-a i resornih ministarstava</li> <li>• Razvoj ljudskih resursa eksplicitan je i sastavni dio procesa organizacijskog razvoja</li> <li>• Provedba modula stručne izobrazbe reagira na zahtjeve na fleksibilan i prilagodljiv način</li> </ul>		
<p><b><u>Izlazni podaci 1.1</u></b> Strategija i proces razvoja ljudskih resursa su sveobuhvatni, integrirani i fleksibilni</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustav razvoja ljudskih resursa zadovoljava potrebu za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem u odnosu na RJU (u SDUU-u, MVPEI-u, resornim ministarstvima ili drugdje)</li> <li>• Stručno osposobljavanje i usavršavanje se provodi gdje postoji komparativna prednost (stručnost, sposobnost, itd.)</li> <li>• Stručno osposobljavanje i usavršavanje aktivno se primjenjuje i prati u ustrojstvu rada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvijeni planovi tekućih aktivnosti</li> <li>• Razvijeni paketi stručnog osposobljavanja i usavršavanja te isporučeni javnome sektoru</li> <li>• Zadovoljavajuće procjene/povratne informacije sudionika</li> <li>• Godišnja izvješća EU-a</li> <li>• Izvješća o napretku projekta</li> <li>• Intervjui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacije javne uprave aktivno sudjeluju u planiranju i provedbi mjera razvoja ljudskih resursa osmišljenih kao potpora reformi</li> <li>• Partneri iz EU-a potiču i podupiru razvoj <i>jednog i jedinstvenog</i> koncepta razvoja ljudskih resursa te stručnog osposobljavanja i usavršavanja</li> </ul>
<p><b><u>Izlazni podaci 1.2</u></b> Uprava SDUU-a razvijena za funkcioniranje kao središnje mjesto za razvoj/ koordinaciju</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uprava SDUU-a razumije i primjenjuje holistički koncept RLR-a</li> <li>• Uprava SDUU-a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centar za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika pri SDUU-u popunjen osobljem i</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uprava SDUU-a obvezuje se aktivno promicati mjere RLR –a kao sastavni dio reforme javne</li> </ul>

Opis	Provjerljivi indikatori	Sredstva provjere	Pretpostavke
RLR-a i procesa izobrazbe	kao ključni subjekt u promicanju RJU-a <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uprava SDUU-a ima ključnu ulogu u trajnom razvoju cjelovitoga, integriranoga i fleksibilnog RLR-a u javnoj upravi</li> <li>• Uprava može učinkovito voditi i koordinirati RLR u reformi javne uprave</li> </ul>	opremljen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacionalna mreža zadataka aktivna je i funkcionalna</li> <li>• Godišnja izvješća EU</li> <li>• Izvješća o napretku Projekta</li> <li>• Intervjui</li> </ul>	uprave <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uprava SDUU-a podupire i olakšava horizontalnu unutarnju suradnju</li> </ul>



Opis	Provjerljivi indikatori	Sredstva provjere	Pretpostavke
<p><b><u>Izlazni podaci 1,3:</u></b> Razvijeno obrazovanje prije zapošljavanja radi potpore i održavanja RJU-a i predpristupnog procesa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pripremljena procjena potreba, i razvijeni profili nadležnosti</li> <li>• Aktivno sudjelovanje sveučilišta i visokoškolskih ustanova u nacionalnoj mreži zadataka</li> <li>• Pripremljeni, testirani i provedeni prijedlozi nastavnih programa za teme koje podupiru predpristupni proces i RJU</li> <li>• Uspostavljena sinergija i komplementarnost između stručnog osposobljavanja i usavršavanja te obrazovanja prije zapošljavanja</li> <li>• Razvijen i testiran nastavni program za interdisciplinarnu specijalnost EU-a na razini magisterija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategija reforme visokoškolskog obrazovanja</li> <li>• Odobreni nastavni planovi i programi</li> <li>• Upisne brojke</li> <li>• Povratne informacije predavača i studenata</li> <li>• Godišnja izvješća EU-a</li> <li>• Izvješća o napretku projekta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivno sudjelovanje sveučilišta i visokoškolskih ustanova u usvajanju studija za predpristupni proces i RJU</li> <li>• Ministarstvo obrazovanja potiče reforme u skladu s Bolonjskom deklaracijom</li> <li>• Visoka potražnja među studentima za studijima koji su relevantni za EU</li> <li>• Nacionalno istraživanje o učinku članstva u EU-u koje je poduprto javnim financiranjem</li> </ul>
<p><b><u>Neposredni cilj 2</u></b> Razvoj prioritetne sposobnosti za izobrazbu predavača/budućih voditelja izobrazbe kao potpore RJU-u i predpristupnoj perspektivi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provedene procjene za razvoj ljudskih resursa/stručno osposobljavanje i usavršavanje za proces RJU-a</li> <li>• Identificirani i angažirani predavači iz javne uprave</li> <li>• Identificirani paketi izobrazbe predavača/budućih voditelja izobrazbe koje financira Fond odgovaraju potrebama/prioritetima u RJU-u</li> <li>• Identificirani paketi stručnog osposobljavanja i usavršavanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategija razvoja ljudskih resursa</li> <li>• Proces reforme javne uprave</li> <li>• Procjene/povratne informacije osposobljenih predavača</li> <li>• Predpristupni sporazumi</li> <li>• Izvješća o napretku projekta</li> <li>• Intervjui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partneri iz EU-a osigurat će komplementarnu potporu koja obuhvaća prioritete</li> <li>• Ostale intervencije potpore također se bave jačanjem sposobnosti za stručno osposobljavanje i usavršavanje (izobrazba predavača/budućih voditelja izobrazbe) usmjereno na ovlašćivanje lokalnih institucija</li> </ul>

Opis	Provjerljivi indikatori	Sredstva provjere	Pretpostavke
	<p>komplementarni su i sinergijski s drugim intervencijama</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Broj osoba u javnoj upravi osposobljenih za predavače pomoću intervencija koje je financirao Fond nije manji od 50</li> <li>• Osposobljeni predavači zadržavaju se na predavačkim položajima dulje od dvije godine</li> <li>• Procesi razvoja interne sposobnosti obuhvaćaju osposobljavanje novih predavača koje provode osposobljeni predavači</li> </ul>		
<p><b><u>Izlazni podaci 2.1</u></b> SDUU razvija održivu sposobnost za ostvarivanje/koordinaciju fleksibilnog, prilagodljivog stručnog osposobljavanja i usavršavanja na temelju potreba</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvijeni unutarnji postupci za horizontalnu suradnju s odjelom za upravljanje ljudskim resursima</li> <li>• Pripremljeni višegodišnji planovi aktivnosti i proračun</li> <li>• Usvojen sustav nagrađivanja za honorarne predavače iz javne uprave</li> <li>• Uspostavljena nacionalna skupina predavača</li> <li>• Nacionalna mreža zadataka djeluje</li> <li>• Uspostavljeni i funkcionalni formalni kontaktni forumi s jedinicama javne uprave i jedinicama za upravljanje ljudskim resursima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Višegodišnji plan aktivnosti i proračun za SDUU</li> <li>• Postupci interne suradnje</li> <li>• Povratne informacije stalnih kadrova i honorarnih predavača</li> <li>• Godišnja izvješća EU-a</li> <li>• Izvješća o napretku projekta</li> <li>• Revidirana strategija razvoja ljudskih resursa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SDUU primjenjuje sustav zapošljavanja i napredovanja koji se temelji na postignućima</li> <li>• Primjena internih mjera razvoja ljudskih resursa radi zadržavanja stalnih kadrova i honorarnih predavača</li> <li>• Namijenjena nacionalna financijska sredstva prilagođena su razinama aktivnosti i potrebama za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem</li> </ul>

Opis	Provjerljivi indikatori	Sredstva provjere	Pretpostavke
<p><b>Izlazni podaci 2.2:</b> Stručno osposobljavanje i usavršavanje o EU-u integrirano u sustav osposobljavanja i usavršavanja u javnoj upravi</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sposobnost prenesena s MVPEI-a na SDUU</li> <li>• Provedena i odobrena procjena potreba i prioriteta za predpristupni proces</li> <li>• Moduli stručnog osposobljavanja i usavršavanja prilagođeni predpristupnom procesu i zahtjevima javne uprave</li> <li>• Predavači zadržani u SDUU-u</li> <li>• Zadržana postojeća razina aktivnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvijeni planovi tekućih aktivnosti</li> <li>• Pripremljeni moduli stručnog osposobljavanja i usavršavanja</li> <li>• Procjena/povratne informacije sudionika</li> <li>• Godišnja izvješća EU-a</li> <li>• Izvješća o napretku projekta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktivno sudjelovanje SDUU-a u promicanju i širenju informacija o paketima stručnog osposobljavanja i usavršavanja EU-a</li> <li>• Stalna i povećana potreba u jedinicama javne uprave za generičkim, horizontalnim, stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem o EU-u</li> </ul>

## PRILOG 2: Opis poslova stalnog savjetnika u SDUU-u

Stalni tehnički savjetnik za jačanje sposobnosti javnoga sektora bit će angažiran u novouspostavljenom Centru za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika u okviru Središnjega državnoga ureda za upravu (SDUU) tijekom cjelokupnog programskog razdoblja (2005.-2007.).

Osim inputa SDUU-u, savjetnik će pomagati Ministarstvu vanjskih poslova i europskih integracija – prije svega Upravi za informiranje i obrazovanje – u pitanjima koja se tiču razvoja stručne izobrazbe EU-a za državnu službu i medije.

Savjetnik će imati sljedeće zadatke i obveze -

### Na strateškoj razini -

- Pružanje pomoći SDUU-u u razvijanju i revidiranju nacionalnih politika i strategija stručne izobrazbe te provedbenih planova
- Pružanje pomoći SDUU-u i MVPEI-u u pripremanju planova aktivnosti za provedbu horizontalne i sektorske izobrazbe
- Pružanje pomoći SDUU-u i MVPEI-u u izradi odgovarajućeg proračuna za aktivnosti kako bi se osigurala provedba nacionalnih strategija i planova stručne izobrazbe
- Pomoć SDUU-u u uspostavi nacionalne mreže zadataka za stručnu izobrazbu javnoga sektora
- Pomoć SDUU-u u konsolidiranju rezultata ostvarenih razvojem trogodišnje strategije uz odgovarajuće planove aktivnosti i akcijske planove, ljudske resurse i financijska sredstva (IZLAZNA STRATEGIJA)

### **Na institucionalnoj razini -**

- Pomoć vodstvu Centra za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika u okviru SDUU-a u razvijanju i konsolidiranju organizacije Centra
- Pomoć vodstvu Centra za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika u okviru SDUU-a u zapošljavanju primjerenih osoba kao radnika Centra
- Pomoć u razvijanju stručnosti kadrova Centra za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika u okviru SDUU-a putem izobrazbe na radnom mjestu, internih seminara, itd.
- Pomoć Odjelu za obrazovanje MVPEI-a u planiranju i provedbi prijenosa sposobnosti za izobrazbu na Centar za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika u okviru SDUU-a
- Pomoć u razvijanju i provedbi mjera analize potreba za stručnim osposobljavanjem i usavršavanjem (pružanje pomoći MVPEI-u, SDUU-u, resornim ministarstvima i Državnim agencijama)
- Pomoć u uočavanju i razvijanju intervencija/aktivnosti koje će se financirati pomoću bilateralne danske pomoći

### *Na razini provedbe programa -*

- Pomoć vodstvu resornih ministarstava i jedinicama za razvoj ljudskih resursa u sastavljanju planova provedbe RJU-a/RDU-a – i uočavanje potencijalnih potreba za pomoći iz programa
- Pomoć u pripremi dokumentacije o aktivnostima (dokumenata i OA) te identifikacija i odabir primjereno obučanih partnera za provedbu
- Pomoć u razvijanju horizontalnih i sektorskih modula stručne izobrazbe EU-a
- Pomoć u razvijanju i provedbi generičke pedagoške i didaktičke stručne izobrazbe za predavače
- Provedba strategije komuniciranja programa i priopćavanja u suradnji s nacionalnim partnerima i danskim Ministarstvom vanjskih poslova

### *Administrativni zadaci -*

- Priprema dokumentacije za aktivnosti koje će se provoditi temeljem programa (uključujući i proračun)
- Uspostava i održavanje evidencijskog sustava za sve aktivnosti
- Olakšavanje provedbe aktivnosti u okviru programa pružanjem ad hoc pomoći partnerima (komunikacija, istraživanje, informiranje, logistika, itd.)
- Upravljanje plaćanjima za lokalne partnere i stručnjake
- Nadzor provedbe aktivnosti u okviru programa
- Doprinos ili sudjelovanje u procjenama aktivnosti u okviru programa
- Sastavljanje polugodišnjih pregleda aktivnosti i izvješća o napretku za Koordinacijski odbor programa
- Obavljanje tajničkih poslova za Koordinacijski odbor programa
- Priprema izvješća, financijskih izvješća i pregleda na ad hoc zahtjeve danskog Ministarstva vanjskih poslova.

Savjetnik će biti središnja točka komunikacije između donatora i primatelja pomoći u okviru programa.

### **PRILOG 3: Komuniciranje programa i strategija priopćavanja**

Svim će zainteresiranim stranama – uključujući i nacionalne medije – biti dostavljeni sveobuhvatni i detaljni podaci o programu i njegovim aktivnostima. Time će se osigurati javni pristup podacima, kao i olakšati transparentnost u provedbi aktivnosti u okviru programa.

Budući da Danska trenutačno nema stalno predstavništvo u Hrvatskoj – Hrvatsku pokriva Veleposlanstvo Kraljevine Danske u Budimpešti – stalni savjetnik u SDUU-u pomoći će u davanju informacija lokalnim medijima i partnerima za suradnju.

Veleposlanstvo Kraljevine Danske u Budimpešti preuzet će potpunu odgovornost za planiranje i određivanje prioriteta u aktivnostima odnosa s javnošću koje se odnose na program – i koordinirat će te aktivnosti s nacionalnim programskim partnerom, Ministarstvom vanjskih poslova i europskih integracija (MVPEI).

Veleposlanstvo Kraljevine Danske uspostaviti će link na svojoj službenoj web-stranici s podacima o programu, aktivnostima i uputama na daljnje podatke o aktivnostima. Predlaže se uspostava sličnog linka na web-stranicama hrvatskoga Ministarstva vanjskih poslova i europskih integracija i SDUU-a.

Pri pokretanju programa, objavit će se zajedničko priopćenje za medije s opisom sveukupnih ciljeva intervencije i ključnih nositelja. Priopćenje za novinstvo će sadržavati i okvirni plan provedbe programa, kao i kontaktne podatke za ostale detaljnije informacije.

Prije započinjanja aktivnosti savjetnik će – usko suradujući s SDUU-om – objaviti kratka priopćenja za medije o svim važnim aktivnostima.

Na svim će web-stranicama biti objavljen tromjesečni plan rada – okvirni – s podacima o planiranim aktivnostima, primateljima i središnjim točkama za podatke o sadržaju aktivnosti..

Objavit će se i kratka priopćenja za medije o napretku programa u vezi sa sastancima Upravnoga odbora programa.

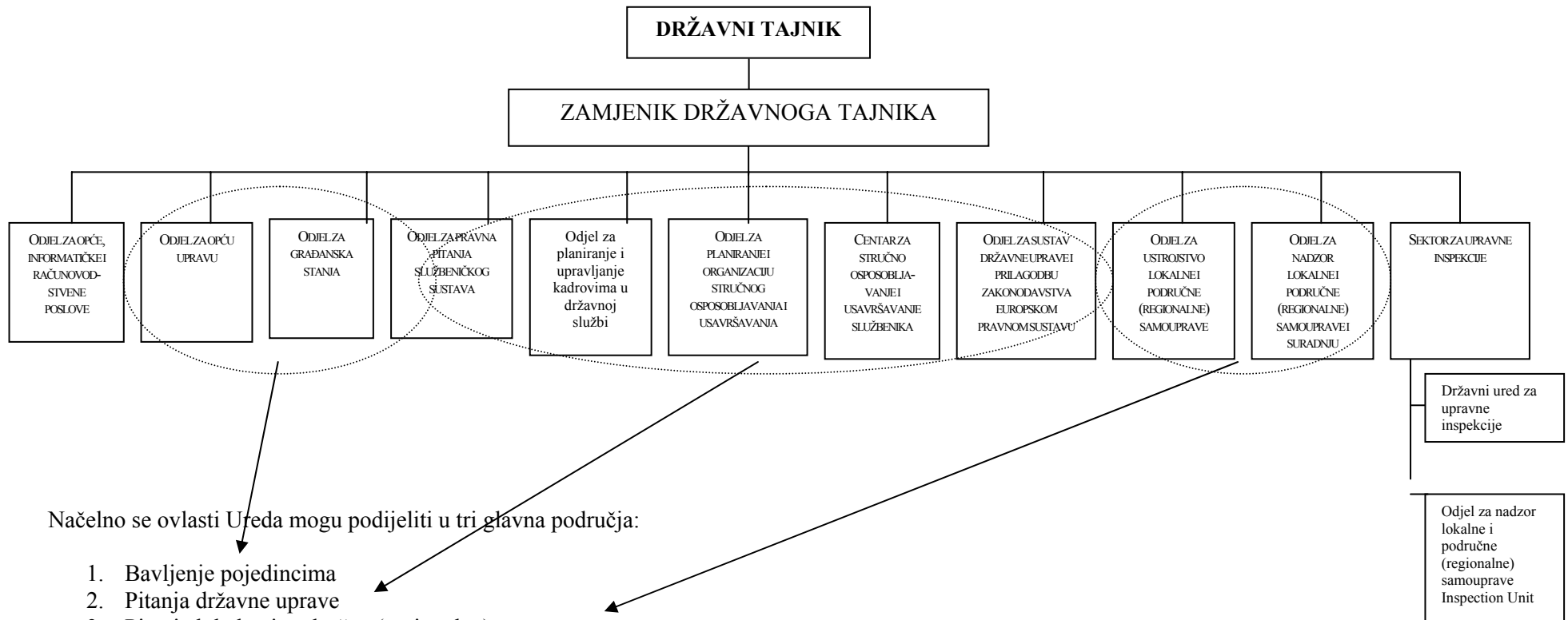
Projektne dokumente, opis aktivnosti, izvješća i procjene aktivnosti provedenih u okviru programa bit će dostavljeni svim zainteresiranim stranama na papiru i u elektronskom obliku. Svi će dokumenti biti objavljeni na web-stranici danskog Ministarstva vanjskih poslova.

Program će aktivno podupirati i poticati objavljivanje i podjelu materijala pripremljenih u okviru programa široj publici (tj. srednjim školama, strukovnim i višim školama, sveučilištima, stručnim organizacijama i NVO-ima, općoj javnosti, medijima).

U okviru svih aktivnosti odnosa s javnošću održavat će se bliska suradnja i koordinacija s SDUU-om i informatičkim odjelom MVPEI-a.

**PRILOG 4: Organizacija SDUU-a (od listopada 2004.)**

**SREDIŠNJI DRŽAVNI URED ZA UPRAVU**



Trenutačno oko 70 državnih službenika i namještenika (117 raspoloživih položaja).  
 Državni je tajnik izravno odgovoran predsjedniku Vlade.

**PRILOG 5: Financijska sredstva namijenjena iz državnoga proračuna RH za 2005.****Opće financijske odredbe:**

DRŽAVNI PRORAČUN RH ZA 2005. OSIGURAVA SLJEDEĆA FINACIJSKA SREDSTVA ZA RAZVOJ STRUČNIH KVALIFIKACIJA:

Za stručno usavršavanje i obuku radnika namijenjen je ukupan iznos od 96,1 milijun kuna u okviru državnoga proračuna.

Sredstva se izračunavaju na temelju proračuna za plaće Državnih agencija i institucija. Sredstva su namijenjena za stručnu izobrazbu i razvoj.

**Proračun za Središnji državni ured za upravu (SDUU):**

Ukupna sredstva namijenjena SDUU-u u 2005. godini raščlanjena su kako slijedi:

Radnici /plaće	9.351.760
Ulaganja	2.087.900
Tekući troškovi	7.879.639
Ukupni godišnji proračun	20.600.287
Tekući troškovi Centra za stručno osposobljavanje i usavršavanje službenika	784.639

**Proračun za Odjel za obrazovanje, MVPEI:**

Poslovna putovanja	1.000.000
CPT za radnike	170.000
Najam	240.000
Intelektualne usluge	500.000
Ostale usluge	80.000
Zastupanje	400.000
Ukupno	2.390.000
Državne stipendije (magistarski studiji u inozemstvu)	1.710.000

**PRILOG 6: Popis kratica**

<b>CARDS</b>	Pomoć EU za obnovu, razvoj i stabilizaciju
<b>OPEU</b>	Okvir za potporu EU
<b>SSOU</b>	Stalno stručno osposobljavanje i usavršavanje
<b>SDUU</b>	Središnji državni ured za upravu
<b>RDS</b>	Reforma državne službe
<b>BDP</b>	Bruto-društveni proizvod
<b>RLR</b>	Razvoj ljudskih resursa
<b>ULR</b>	Upravljanje ljudskim resursima
<b>ISPA</b>	Instrument za strukturne politike za predpristupanje
<b>LOA</b>	Logistička okvirna analiza
<b>MA</b>	Magistar društvenih znanosti
<b>MVPEI</b>	Ministarstvo vanjskih poslova i europskih integracija
<b>MF</b>	Ministarstvo financija
<b>MOR</b>	Memorandum o razumijevanju
<b>NKP</b>	Nacionalni koordinator za pomoć
<b>NVO</b>	Nevladina organizacija
<b>NPPEU</b>	Nacionalni program pridruživanja Republike Hrvatske Europskoj uniji
<b>JU</b>	Javna uprava
<b>PPP</b>	Potrebe za predpristupnom pomoći
<b>PZP</b>	Programski zajam za prilagodbu
<b>RJU</b>	Reforma javne uprave
<b>PAP</b>	Procesni akcijski plan
<b>JIFN</b>	Javni interni financijski nadzor
<b>JPP</b>	Jedinica za provedbu projekta
<b>SSP</b>	Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju
<b>PSP</b>	Proces stabilizacije i pridruživanja
<b>SAPARD</b>	Poseban pristupni program za poljoprivredu i ruralni razvoj
<b>SIDA</b>	Švedska međunarodna razvojna agencija
<b>SWOT</b>	Prednosti, slabosti, mogućnosti, prijetnje (SWOT analiza)
<b>OA</b>	Opis aktivnosti“



**„PROGRAMME AGREEMENT  
BETWEEN  
THE GOVERNMENT OF THE REPUBLIC OF CROATIA  
AND  
THE GOVERNMENT OF THE KINGDOM OF DENMARK**

**ON GENERAL TERMS AND CONDITIONS FOR THE IMPLEMENTATION  
“DENMARK’S PRE-ACCESION ASSISTANCE TO CROATIA 2005 – 2007”**

The Government of the Republic of Croatia (hereinafter referred to as Croatia) and the Government of the Kingdom of Denmark (hereinafter referred to as Denmark) have agreed as follows:

**Article 1  
Scope of the Agreement**

This Agreement sets out the general terms and conditions for development cooperation between Croatia and Denmark.

These terms and conditions shall apply to “Denmark’s Pre-accession Assistance to Croatia 2005 – 2007” (hereinafter referred to as “the Programme”). The Programme, attached in Annex, concerns public sector capacity development and has been agreed between Croatia and Denmark. Activities and projects implemented under this Programme are covered by this Agreement provided that an explicit reference is made to this Programme Agreement in the respective specific activity outlines, Terms of Reference and/or activity/project documents, which covers particular activities or projects undertaken under the programme. Should there be any discrepancy between this Programme Agreement and the specific project documents, the provisions of the Programme Agreement shall prevail.

**Article 2  
Delegation of powers**

The Ministry of Foreign Affairs and European Integration in Croatia, on behalf of Croatia and the Royal Danish Ministry of Foreign Affairs on behalf of Denmark, shall be empowered to represent their respective Governments in matters concerning the implementation of this Agreement.

**Article 3  
Use of resources**

Croatia shall ensure the effective utilisation of the assistance made available under Specific Agreements as presented under Article 1.

Resources financed or contributed by Denmark shall be used exclusively for the purposes of and within the activities and projects agreed upon. Such resources will only be released as specified in formally approved project documents covering the projects/activities concerned. The use of funds provided by Denmark for agreed purposes shall not be impeded or delayed by currency or foreign exchange controls or charges imposed by Croatia. No such charges shall be paid from Danish contributions.

Croatia shall charge no customs duties, excises, VAT or administrative fees to Denmark on goods, other resources or services provided or financed by Denmark under this Programme.

Necessary licences for imports financed by Denmark shall be promptly granted by Croatia.

Croatia shall provide Denmark with such audited financial reports and other reports as stipulated and agreed upon in the Programme Document covering the projects and activities implemented under this Programme.

Croatia shall give Denmark any information on the use of resources provided by Denmark that Denmark may reasonably request and enable representatives of Denmark to visit and study activities and to inspect property, goods, records and documents. All information provided shall be treated with due confidentiality.

Croatia shall assist and cooperate with Denmark in performing any audits deemed necessary by Denmark. Inspection of records and documents as well as auditing may be carried out by any appropriate agency selected by Denmark.

#### **Article 4** **Procurement of goods and services**

Procurement of goods, works and services shall be performed in accordance with generally accepted principles and good procurement practices. In each activity/project where goods, works or services are to be procured, the Programme Document will determine whether Croatia or Denmark shall procure the goods, works or services or cause them to be procured and which specific procedures and rules are to be followed in the course of the procurement. Contracts with a Danish partner will normally be concluded by Denmark. Contracts may also be concluded on behalf of the Programme by the Royal Danish Embassy Zagreb.

The Advisor under the Programme will hereby be authorized by both Parties to carry out local procurement of goods and services and/or enter into local contracts for the purposes of agreed activities/projects of the Programme up to a level not exceeding 500.000 DKK.

Complete records and documentation pertaining to the procurement under this Agreement shall be kept in an orderly manner for ease of access over a minimum period of five (5) years after the expiry of each specific agreement period.

The Parties shall further agree on the nature and extent of any technical assistance provided by Denmark for the Procurement.

#### **Article 5** **Conditions and procedures for disbursement**

No disbursement will be made for any purpose until a corresponding Project Document has entered into force and the conditions for disbursement stipulated in that Project Document have been met.

Disbursement of available funds shall be made as follows:

- a) Expenditure incurred in or by Croatia  
Disbursement shall be made to Croatia's account with a bank designated by Croatia.
- b) Expenditure incurred by Denmark  
Denmark shall make payment directly to suppliers, consultants and personnel contracted by Denmark.

Costs incurred and payments made by Denmark according to the stipulations above will be deducted from the Danish contribution stated in the respective project documents.

## **Article 6 Obligation of both Parties**

Denmark and Croatia agree to cooperate on preventing corruption within and through the projects or programmes. Croatia and Denmark undertake to take rapid legal measures in their respective countries to stop, investigate and charge any Party suspected on good grounds of corruption or other wilful misuse of resources.

## **Article 7 Suspension**

If serious irregularity in the Programme or suspicion thereof has been ascertained, either Party may suspend Programme implementation, wholly or in part, until the suspending Party decides to resume the implementation.

Either Party may denounce the Agreement if, with respect to any contract to be financed by Denmark, it determines that corrupt or fraudulent practices were engaged in by representatives of the donor country, the recipient country, or of a beneficiary of the funds during procurement or during the execution of the contract without the Party in question having taken timely and appropriate action satisfactory to the Party wishing the rescind of the Agreement in order to remedy the situation.

Either Party reserves the right to suspend or terminate the Programme and its activities, wholly or in part, if representatives of the donor country, the recipient country, or of a beneficiary of the funds during procurement or during the execution of the contract engages in violations of legal principles as stipulated in international Agreements and conventions signed by Denmark, without the Party in question having taken timely and appropriate action satisfactory to the party wishing the rescind the Agreement to remedy the situation.

## **Article 8 Conditions for expatriate personnel**

### **Definitions:**

- f) These conditions shall apply to administrative and technical personnel not permanently resident in Croatia performing tasks in Croatia within the Programme, if they are employed by the Royal Danish Ministry of Foreign Affairs or if their employer has undertaken to perform services or deliver goods according to a contract with the Royal Danish Ministry of Foreign Affairs directly or as a sub-contractor.
- g) These conditions shall also apply to citizens of Croatia not permanently resident in Croatia during performance of their tasks, when they are covered by the above definition.
- h) These conditions, except for the provision under "Rights of the personnel" b) point 4 of this Article, shall also apply to the spouses, co- habitants and dependants of the personnel.
- i) The clauses below, relating to third party liability, shall apply also to persons permanently resident in Croatia, when they are employed by anyone covered by this Programme Agreement.

- j) Through this Programme Agreement Croatia does not undertake to apply these conditions to individuals employed by Croatia or to consultancy firms, institutions etc, contracted by Croatia, and their personnel, even if the services are financed by Danish funds allocated under this Programme. Croatia may unilaterally decide to apply these conditions, wholly or partially, in specific cases and to undertake to do so in contracts with such individuals or firms.

### *Security*

- a) Croatia shall inform the Embassy of Denmark of any extraordinary situation or state of emergency in the country. In the event of such developments being deemed by either of the parties as constituting Force Majeure or likely to endanger the implementation of projects or programmes of cooperation, either party may request immediate consultations. In such consultations Croatia shall provide information about any security regulations or other restrictions to be observed by non-citizens of Croatia.
- b) Denmark may, for reasons of security, give specific instructions to the personnel. These instructions may include orders to leave Croatia. Personnel complying with the instructions or otherwise taking precautions that are warranted under the circumstances shall not be considered to be in dereliction of duty under their contract.

### *Detention or arrest*

In the event of detention or arrest, for any reason whatsoever, of any person covered by this Programme Agreement, or in the event of criminal proceedings being instituted against such a person, the Embassy of Denmark shall be notified without delay and shall have the right to visit the detained or arrested person. The detained or arrested person shall have the right to contact his/her embassy or consulate and to have access to a lawyer assigned by his/her embassy or by the person him/herself. Croatia shall provide reasonable living conditions to any person covered by this Programme Agreement in detention or arrest.

### *Third party liability*

- a) Croatia shall bear all risks arising from, or incurred through, the operations performed under this Programme Agreement. Croatia shall, in particular, be responsible for dealing with all claims that may be brought by third parties against Denmark, Danish official institutions or Danish officials, as well as companies, institutions or persons to which this Programme Agreement applies arising from or directly attributable to the operations performed under this Programme Agreement.
- b) Croatia shall, in respect of such claims, bear all costs and pay all damages a third party may be found entitled to. If Denmark and Croatia agree that a particular claim or liability arose from an act of gross negligence or wilful misconduct, Denmark shall, on request by Croatia, take action to compensate Croatia.
- c) Croatia shall be entitled to exercise and enforce the benefit of any defence or right to set-off counterclaim, insurance, indemnity, contribution or guarantee to which the party concerned may be entitled. Denmark shall provide Croatia with any assistance, which Croatia may reasonably require to be able to do this.
- d) All costs for the implementation of the training according to this article shall be financed from the funds made available by Denmark to Croatia for development cooperation.

*Rights of the personnel*

- c) The laws of Croatia apply to the personnel, unless otherwise agreed in this or other agreements between the parties.
- d) Croatia shall guarantee the personnel the following:
1. Prompt clearance and issue, without cost, of multiple entry, re-entry and exit visas for the entire duration of their assignment.
  2. Free movement within the country and the right to enter and leave the country to the extent necessary for the implementation of the project/programme.
  3. Prompt issue of all required permits or licences such as residence permits, work permits and professional permits as well as exemption from immigration restrictions and alien registration during the periods they are covered by this Agreement.
  4. Exemption from personal income tax and any other direct tax in respect of emoluments paid to them by The Royal Danish Ministry of Foreign Affairs, or by an employer who has undertaken to perform services or deliver goods in a contract with the Royal Danish Ministry of Foreign Affairs directly or as a sub consultant.
  5. Access to medical services and facilities of the highest quality available in the country, whether the services and facilities are public or private. Denmark will pay normal fees in arrears. Costs shall be financed from the Danish funds for the project/ programme to which the person concerned is attached.
  6. Equivalent repatriation facilities in times of national or international crisis as are provided for members of the diplomatic missions.
  7. A right to import and re-export, free of customs duty and other charges, professional equipment and goods needed by the personnel to accomplish their assignment.
- c) Personnel serving more than six months shall also be guaranteed the following by Croatia:
8. The right to open and operate an external bank account in Croatia for their personal needs.
  9. The right to import or purchase ex-bonded warehouse, free of customs duty or any other similar charges, household goods and personal effects.

If any household goods become irreparably damaged, a replacement may be imported or purchased free of customs duties, special taxes or VAT.

The term "household goods and personal effects" shall include, for each household, articles such as one motor vehicle per single household and two motor vehicles per family household, household appliances and furniture - including food products, kitchenware and -appliances, TV-, video/DVD- and HiFi-equipment as well as personal computer equipment (including peripherals), photographic equipment and sports-equipment.

If a motor vehicle is damaged by accident or lost by theft, or if the period of service in Croatia should be extended for a period of at least twelve months beyond each three year service period, the person shall be entitled to import a replacement car, free of customs duties, special taxes or VAT.

Articles thus imported may be sold to other persons who are themselves entitled to exemption from duty and charges, or re-exported without any customs duties, special taxes or VAT at the end of service. If articles thus imported are disposed of otherwise, appropriate customs duties, special taxes or VAT shall be paid on them.

## **Article 9**

### **Conditions for expatriate institutions and consulting companies**

When institutions, consulting companies or other legal persons from countries other than Croatia, engaged by Denmark to perform tasks in Croatia within the framework of development cooperation between Denmark and Croatia, the following shall apply:

8. As stipulated under Article 8 above, conditions for expatriate personnel shall apply to these companies'/institutions' personnel and their spouses, co-habitants and dependants.
9. They shall not be held responsible for failure to fulfil their undertakings if this is due to security instructions or recommendations issued by the Royal Danish Embassy in Zagreb.
10. They are entitled to the same protection from claims by third party as stipulated in Article 8, Paragraph 4. of this Agreement
11. They shall have the right to import and re-export, free of customs duty and other similar charges, professional equipment and goods that they need to accomplish their undertaking, or to sell such equipment within Croatia against payment of customs duties, special taxes or VAT, when no longer needed to provide the services.
12. They shall be exempted from taxes and similar levies on company profits, turnover or any similar ground, and on fees and remuneration paid to them by Denmark for their services within the programme of development cooperation. This exemption does not apply to indirect taxes of a kind, which are normally incorporated in the price of goods and services purchased in Croatia.
13. They shall have the right to open external bank accounts and operate them for the fulfilment of their undertaking. Croatia undertakes to grant authorisations for the acquisition of the foreign exchange and to apply national exchange control regulations without any discrimination between Denmark and any third country. Croatia shall grant the permits necessary to repatriate funds in respect of delivery of Special Agreements, in accordance with the foreign exchange control regulations in force in Croatia.
14. They shall be exempted from all obligations to register themselves in Croatia for professional authorisation, taxes or other reasons, unless they conduct business activities in Croatia that do not fall under this Agreement.

## **Article 10**

### **Study visits outside Croatia**

For personnel from Croatia participating in study visits, courses and similar professional activities outside Croatia, organised by Denmark or any institution contracted by Denmark within the framework of this programme, the following shall apply:

Croatia shall ensure, that all participants are covered by adequate insurance coverage for health, death and disability, including repatriation.

### **Article 11 Settlement of disputes**

1. Any dispute concerning the interpretation or implementation of this Agreement shall be settled by negotiation between the Parties. In case the dispute has not been settled within a time limit of one year, the matter may be referred to arbitration by either Party.

2. The arbitration shall operate according to the following rules: The number of arbitrators shall amount to a total of three, one designated by either of the Parties, i.e. two, and a third designated by the former two. In case of dispute between the former two arbitrators as to the designation of the latter, the latter will be designated by a neutral institution to be identified by the former two. The arbitrary award shall be submitted in written form and must be signed by all three arbitrators. The proceedings to be followed by the Court of Arbitration shall be decided on by the three arbitrators, who shall also determine the distribution between the two Parties of the costs relating to the arbitration.

### **Article 12 Distribution of this agreement**

The parties undertake to distribute copies of this Agreement to all their respective ministries, authorities and other institutions involved in the cooperation or otherwise in need of information of its content.

### **Article 13 Entry into force and termination**

This Agreement shall be provisionally applied from the date of its signing and shall enter into force on the date of the receipt of the written notification that Croatia's internal legal procedures for its entry into force have been completed. The Agreement shall remain in force until the Programme has been completed or terminated by either party, by six months' written notice.

Done in Zagreb on the 30 th of November 2005. in two originals in English.

For the Government of the Republic of Croatia  
Denmark  
Kolinda Grabar-Kitarović  
Croatian Ministry of Foreign Affairs  
and European Integration

For the Government of the Kingdom of  
Denmark  
Berni Kjørdsen,  
Ambassador of Denmark

**Royal Danish Ministry of Foreign Affairs  
The Neighbourhood Programme**

**DENMARK' S  
PRE-ACCESSION ASSISTANCE**

TO CROATIA 2005-2007

**Public Sector Capacity Development**

**PROGRAMME DOCUMENT**

**June 2005**

CONTENTS

	<b>Cover page</b>	3
	<b>Executive summary</b>	4
<b>1.</b>	<b>Introduction</b>	6
<b>2.</b>	<b>Context</b>	7
	A: The Macro Economic Context	7
	B: The Pre-accession Context	8
	C: Ministry of Foreign Affairs and European Integration	11
	D: The Central State Office for Administration (CSOA)	12
	E: The Ministry of Finance (MFI)	15
	F. Line Ministries and Government Agencies	16
	G. A Comprehensive and Integrated HRD System for Administrative Capacity Building and Reform	17
<b>3.</b>	<b>Agreed Assistance</b>	20
<b>4.</b>	<b>Components</b>	22
<b>5.</b>	<b>Budget</b>	26
<b>6.</b>	<b>Management and Organization</b>	27
<b>7.</b>	<b>Financial Management and Procurement</b>	29
<b>8.</b>	<b>Monitoring</b>	30
<b>9.</b>	<b>Assessment of Key Assumptions and Risks</b>	31
<b>10.</b>	<b>Implementation Plan</b>	33

ANNEXES

<b>ANNEX 1</b>	<b>Logical Framework Analysis (LFA)</b>	34
<b>Annex 2</b>	<b>Job description for the Long-term Technical Advisor</b>	37
<b>Annex 3</b>	<b>PROGRAMME COMMUNICATION AND PUBLICITY STRATEGY</b>	39
<b>Annex 4</b>	<b>Organization of the CSOA</b>	40
<b>Annex 5</b>	<b>Financial Allocations in the Croatian State Budget 2005</b>	41
<b>Annex 6</b>	<b>List of Abbreviations</b>	42



Country **CROATIA**

Programme Title **Public Sector Capacity Development**

National Partners **Central State Office for Administration  
Ministry of Foreign Affairs and European Integration**

Starting Date **15 June 2005**

Duration **2,5 years (2005-2007)**

Overall Budget **13,5 mio. DKK**

**Programme Budget**

<b>Component</b>	<b>Budget</b>
1. Public Sector Capacity Development Fund	9,5
2. Long-term Advisor to the CSOA	3,0
3. Administration, Audits etc.	1,0
<b>TOTAL</b>	<b>13,5</b>

## **Executive Summary**

With the European Councils approval on 18 June 2004 of Croatia's application for membership of the European Union, Croatia has embarked on the last stages of the transitional process. Adapting to EU norms and standards require – beyond the adaptation of EU legislation and harmonization of national legislation – a significant effort to develop the institutional framework and administrative capacity to implement and enforce the *Acquis Communautaire*.

Croatia faces considerable challenges in carrying out a significant reduction of the public sector, simultaneously with a deep reform and modernisation aligning the institutional framework and the administrative capacity to EU requirements.

This Programme aims at assisting the Croatian government in implementing planned profound reforms of the public administration (PAR) in general and of the civil service (CSR) in particular through comprehensive support to the newly established Central State Office for Administration (CSOA), which has been designated as the institutional vehicle for the implementation of reforms.

At the methodological level, the Programme will operate with two central parts, an fund and a long-term advisor to facilitate implementation.

### **3. A Fund to Support Development of a Comprehensive and Integrated System of Human Resource Development to Support Public Administration Reform and Capacity Development**

The central component of the Programme is the establishment of a flexible fund for provision of focused and coherent fast track technical assistance to public sector capacity and human resource development in support of an in-depth and comprehensive PAR.

The fund shall - in the short and medium term perspective – support and strengthen the capacity of the public sector to develop and implement Human Resource Management (HRM) and Human Resource Development (HRD) measures aimed at implementing PAR/CSR in a pre-accession perspective.

The development of capacity within the CSOA Training Centre to respond to needs evolving through the implementation of PAR/CSR and the pre-accession process is a priority for this component.

Interventions under this component are not limited to training activities alone, but shall comprise a broad range of activities aimed at providing assistance to prepare, design and implement organisational changes in the public sector at large – including the regional and local level.

The Programme and the Fund will focus on support for -

- Development of a comprehensive, integrated and flexible *HRD system* in support of PAR
- Development of priority train-the-trainers capacity in support of PAR and the pre-accession perspective
- Development of links between various training and HRD points within the public administration exploring synergy and complementarity

It is an essential feature of the Fund that assistance needs can be processed flexibly and quickly and agreed assistance be delivered within a very short time frame.

### **4. Long-Term Advisor Placed at the CSOA (Training Centre)**

The long-term advisor at the CSOA Training Centre will in the short-term support (1) management of the Centre in the process of establishing and making the Centre fully operational, (2) the development

of training modules (curricula) in support of PAR/CSR, and (3) the broader establishment of a comprehensive and complementary HRD/M system in support of PAR/CSR.

In the medium term perspective, the advisor shall assist the Centre in developing the capacity to identify and respond to training needs derived from the implementation of PAR/CSR and from the pre-accession process.

The tasks of the advisor will thus comprise the following main issues -

- Development of the capacity of the CSOA Training Centre (management support and consultancy)
- Assistance to develop strategy and policies for implementation of PAR
- Development of a task network comprising line ministry training centres and educational establishments
- Development and delivery of training
- Management and implementation of the capacity development fund
- Donor coordination
- Evaluation, consolidation and sustaining of achieved results

Consultations with the EC Delegation in Zagreb confirm that the focus of the Danish bilateral Programme will complement the assistance from the EU planned under CARDS 2003. The EU assistance is anticipated to focus on regulatory/normative adaptation and institution building within the CSOA and the line ministries. There are no current plans to engage in development of training capacity or training programmes targeting PAR in particular.

Other donors are anticipated to be active in this specific field – notably the British Government through the Global Objective Fund<sup>45</sup>, the Swedish Government<sup>46</sup> and German bilateral programmes<sup>47</sup>. Assistance from the Norwegian Government<sup>48</sup> is expected as well. Coordination with these donors will be a prerequisite for implementation of the Programme.

Given the flexible approach of the Danish Programme, the extensive needs for assistance and the limited time frame for the completion of the pre-accession process, no major problems or risks are anticipated as far as donor coordination is concerned.

The implementation of the Programme commences on 1 June 2005. The Programme is scheduled to run until December 2007.

The **main expected outputs** of the Programme will be:

- A comprehensive and flexible HRD strategy implemented in support of the PAR process and the pre-accession process
- The CSOA Training Centre is operational and provides HRD support and training packages corresponding to demand in the public sector
- The CSOA develop a sustainable capacity to coordinate, develop and provide flexible training in response to public sector demand.

---

<sup>45</sup> The British Embassy in Zagreb has confirmed that they will provide assistance for a bridging project closing the gap between EU-supported interventions – focus will be on legislative framework and HRM-measures.

<sup>46</sup> Strategy for Sweden's Development Cooperation with Croatia 2004-2006. SIDA 2004

<sup>47</sup> Hans Seidell Stiftung have announced potential interest in supporting the development of training in support of EU Training.

<sup>48</sup> Norwegian support is anticipated in development of EU training for Croatian officials in 2005

## 1. Introduction

On 18 June 2004 the European Council – upon recommendation from the European Commission – approved the application from Croatia to initiate negotiations on Croatian accession to the EU. The approval was partially based on the successful implementation of measures agreed under the Stability and Association Process, in which Croatia has been participating since 1999<sup>49</sup>. In its' opinion<sup>50</sup>, the European Commission concludes on the application for membership that Croatia fulfils the economic and political criteria – the Copenhagen Criteria.

The specific conditions of the accession process are laid down in the European Partnership with Croatia.<sup>51</sup> The short-term priorities – among others – focus on improvement of the functioning of the public administration. This comprises increased transparency in recruitment and promotions, improvements of Human Resource Management systems with a view to developing an accountable, efficient and effective public sector in accordance with the established European principles for good governance. The medium term priorities comprise an obligation to further improve the public administrative capacity and institution building in areas directly relevant to the acquis.

Further development of the administrative capacity to implement and enforce the acquis thus remains a core issue in the pre-accession process about to start. Public Administrative Reform (PAR) – and as a crucial part of this Civil Service Reform (CSR) – is a functional condition for accession to the EU.

Substantial assistance provided under CARDS 2001 have been targeted at developing the foundation for Public Administrative Reform through the development of draft legislation for a new Civil Service Act as well as significant secondary legislation supporting the implementation of the Civil Service Act – which is foreseen adopted in late spring 2005. At the institutional level a specific outcome of this project has been the establishment of the Central State Office for Administration (CSOA), which is designated to assume key obligations in the implementation of PAR/CSR.

Previous Danish bilateral assistance to Croatia has focused on developing a capacity to deliver in-service training to civil servants on generic and horizontal EU issues. The projects CPT I-III – delivered from 2000-2004 – have created a national capacity to deliver this training in volume under the auspices of the Ministry of Foreign Affairs and European Integration (MFAEI). The MFAEI has further developed this concept and widened the target group also to comprise regional and local public officials and NGO's – mainly organisations operating within the business community. The outcome has been the establishment of a sustainable, highly flexible and cost-efficient, modular training system.<sup>52</sup> The Croatian authorities have requested continued Danish support to the further development of the EU training system as part of the development of a comprehensive professional training system aimed at civil service.

A programme identification mission carried out by the Royal Danish Ministry of Foreign Affairs in September 2004<sup>53</sup> confirmed this need and further revealed a need for additional assistance focused on bringing about the desired results of Public Administrative Reform (PAR) in general and Civil Service Reform (CSR) in particular.

---

<sup>49</sup> The SAA was signed in 29 OCT 2001

<sup>50</sup> COM (2004) 257 Final

<sup>51</sup> COM (2004) 275 Final

<sup>52</sup> The training system is known as the "ABC of the EU"

<sup>53</sup> NAB programme formulation mission, September 2004.

## 2. Context

### A: Macroeconomic Context

At the dawn of the pre-accession process, Croatia is facing the double challenge of continued structural reform to consolidate market economy reforms and to achieve increased real economic growth and macro economic stability on the one hand, and to achieve regulatory and institutional convergence with the *Acquis Communautaire* on the other hand.

Since the declaration of independence in 1991, the Croatian economy has been subject to profound structural adjustments aimed at establishing a market economy and thus achieving basic macroeconomic and fiscal balance. Armed conflicts in the aftermath of independence and political isolation up through the 90's caused serious delays in and setbacks to this process.

Albeit Croatia has achieved a remarkable and fast recuperation in terms of real output in the economy, the situation in 1999/2000 was characterized by significant macroeconomic imbalances. A partly unsuccessful privatization policy up through the 90s - mainly based on insider buy-outs – failed to bring about the desired dynamic in the private sector. Unemployment at a level of 15,0 %, general public expenditure at a level above 50 % of GDP and a significant budget deficit around 6,5 % caused increasing public debts. Given this socio-economic context, reforms of public administration have been slow to gain momentum. A state administration was established after the declaration of independence in 1991, however, little was done to ensure that the administration was designed and organised to facilitate the transformation process.

The presidential and general elections in early 2000 constituted a turning point in the development of the Croatian society in as far as they created a new political climate – including a normalization of external relations - first and foremost with the EU. The transformation and reform process has been consolidated and has gained increasing momentum ever since – pushed by a national consensus on the main foreign policy objective – accession to the EU. The Stability and Association Agreement (SAA)<sup>54</sup> has been instrumental in establishing a framework for the continuation of these reforms.

In a recent World Bank study<sup>55</sup> the Croatian public sector is characterized as being -

- Expensive
- Fragmented
- Poorly coordinated
- Subject to political influence

Croatia currently hosts a public sector, which is significantly larger than most transition countries. According to the World Bank public sector wages consumed a total of 10,9 % of GDP in 2003 – well above the average of 7,2 % in other transition countries.<sup>56</sup> To successfully address these issues, Croatia is facing the overall challenge to ensure continued sustained growth in the economy led by the development of the private sector. This requires profound structural, institutional and regulatory reforms aimed at creating a framework, which is conducive to and facilitates investment and development in the private sector. Such measures will comprise -

- Fiscal reform
- A significant reduction in the overall size of the public sector
- Completion of the privatization process
- Institutional and structural reform of state and local administration

---

<sup>54</sup> An interim SAA-agreement entered into force January 1, 2002. Ratification was completed in 2004 and the SAA entered into force in 1 February 2005

<sup>55</sup> Croatia – Country Economic Memorandum - A strategy for growth through European Integration  
World Bank Report No. 25434-HR Volume 1: Summary Report, July 2003, p. 17

<sup>56</sup> World Bank Croatia Programmatic Adjustment Loan (PAL) p. 6

- Enhanced policy making
- Enhanced policy implementation
- Strengthened budgetary and fiscal discipline
- Enhanced continuity in policy development and implementation
- Significantly improved service levels

Public Administrative Reform is both an essential prerequisite for and an integral component of the fiscal reforms aimed at bringing about equilibrium in overall Government revenues and spending. Government employment – and wages – constitutes an important component of fiscal reform, and profound institutional and organizational reforms are required to achieve the stated objectives.

In itself, however, this will not be sufficient to bring about the desired growth in the private sector. A revision of the legal and regulatory framework and the administrative procedures applying to the business sector is necessary as well. Such reform goes far beyond a quantitative adaptation to the specific macroeconomic conditions of the Croatian economy.

In conclusion, the requirement for public sector reform is considered an innate condition for bringing about real economic growth, especially in the SME sector, which generates the majority of new jobs, as well as macroeconomic stability and debt reduction. Consequently, public administrative reform has also been a consistent demand not only as a prerequisite for EU accession, but also for continued assistance from the International Financial System.

## **B: The Pre-Accession Context**

EU accession – the main strategic objective of the Croatian Government - adds an additional dimension to the challenges in both quantitative and qualitative terms as the reforms need to be in compliance with the requirements of the *acquis* – and thus result in both the fulfillment of the quantitative conditions embedded in the Stability Pact and in the establishment of the institutional framework necessary for the successful implementation and enforcement of the *acquis*. Bringing about the desired development in real economic growth and aligning the public administration with the cross-cutting requirements for accession to the European Union (efficiency, effectiveness and transparency) demands organizational development, development and implementation of adequate and efficient procedures, effective coordination between Government entities and – last but not least - a profound change of attitudes in the public sector.

Qua the nature of the pre-accession process, the public sector is the main vehicle for driving through the accession process – and at the same time the sector itself is the object of a wide range of the measures designed to redefine and refocus the role of the public sector.

Consequently public administrative reforms in the current Croatian context must address three different aspects simultaneously -

- Quantitative adaptation to ensure compatibility with macroeconomic objectives
- Qualitative improvement to ensure compliance with stated Government Priorities<sup>57</sup> and accession requirements
- Regulatory/normative harmonization with and adaptation to EU requirements

Whereas the regulatory harmonization and adaptation will derive most of its momentum from the pre-accession process through legal harmonization and institution building, the quantitative and qualitative adaptation calls for a series of coordinated and targeted initiatives from the Government and the national legislature.

---

<sup>57</sup> The Programme of the Government of The Republic of Croatia for the 2003-2007 Mandate, p. 5

According to the World Bank study, the general qualitative objectives of PAR/CSR remains<sup>58</sup> -

- A de-politisation of the civil service – especially at senior level
- Integration of policy-planning and budget process
- Strengthening of policymaking capacity in central agencies
- Administrative consolidation
- Development and implementation of a decentralization strategy
- Development of a merit based recruitment and promotion system

A pre-requisite for an effective and successful implementation of reforms addressing these issues is the development of an efficient, skilled and motivated public service. Given the overall context for reforms – in particular the simultaneous requirements for a quantitative reduction - the development and implementation of Human Resource Management systems and comprehensive, integrated and flexible Human Resource Development measures are indispensable to ensure a positive outcome of the endeavours.

The de-politisation at senior level<sup>59</sup> and the re-integrating of high-level and senior positions in the civil service, which is one of the short-term objectives, will require development of new job descriptions, redistribution of tasks and responsibilities as well as organizational and procedural changes in most entities. In addition, this process also requires HRD measures targeted at the staff preparing to assume extended responsibilities.

Since the 2000 elections, succeeding Governments have committed to reform of the public sector in general and of civil service in particular. The Stability and Association Process (SAP) and the implementation of the SAA interim agreement have been instrumental in creating the framework for the initial steps towards PAR. The prospects of EU accession and the implementation of Association Partnerships is assumed to be conducive to mobilizing national stakeholders for the further necessary initiatives in this respect.

The main legislative instrument in the reform is currently a draft for a new Civil Service Act and a draft new Act on Public Salaries, which have been developed since 2002 within the framework of the CARDS PAR project.<sup>60</sup> Substantial foreign assistance has been put into the development of the draft Civil Service Act and it is assumed to meet European standards. Additional bilateral assistance – from SIDA – is anticipated for the finalization and implementation of the Public Salaries Act.<sup>61</sup> The draft Civil Service Act is foreseen adopted in 2005 as is part of the necessary complementary secondary legislation. The further implementation of PAR/CSR rests entirely upon the adoption of the Civil Service Act by Parliament. However, the Government remains committed to public administrative reform in terms of a quantitative adaptation as well as qualitative development/enhancement.<sup>62</sup>

Given that the reform is still in its early stages, the commitments has so far mainly been stated in general policy papers such as the Government Programme<sup>63</sup> and in strategic documents concerning the implementation of the SAA<sup>64</sup> and the preparation for EU accession.<sup>65</sup> A dedicated PAR strategy is under preparation in the CSOA – but has not yet been completed.

<sup>58</sup> Croatia – Country Economic Memorandum - A strategy for growth through European Integration  
World Bank Report No. 25434-HR Volume 1: Summary Report, July 2003, art. 55, p. 17 and 18

<sup>59</sup> Currently positions as assistant Minister, State Secretary, Directors of administrative offices and Heads of offices are appointed under the Law on Government Officials.

<sup>60</sup> Cards 2001: Public Administrative Reform Project

<sup>61</sup> SIDA informed at a meeting February 2005 that they foresee to provide bilateral assistance to this issue

<sup>62</sup> The Programme of the Government of The Republic of Croatia for the 2003-2007 Mandate, p. 3

<sup>63</sup> The Programme of the Government of The Republic of Croatia for the 2003-2007 Mandate, p. 3 and p. 27

<sup>64</sup> Implementation Plan for the Stabilisation and Association Agreement between the Republic of Croatia and the European Communities and their Member States, p.77

<sup>65</sup> Notably in The National Programme for the Integration of the Republic of Croatia into the European Union –2003 (NP/IEU) (chapter IV) and in the Pre-accession Assistance Needs (PAAN),( chapter 2.14).

A crucial element of the reforms is the restructuring of the remuneration system in the public sector. The development of a transparent, merit based recruitment and promotion system should be based on a solid – and transparent remuneration system, which ensures reasonable wages compatible across the sectors for similar positions. A Government commitment to adopt and implement the Act on Public Salaries in due time is one of the core preconditions for effective implementation of the reforms.

The intervention logic for this Programme is based on the explicit assumption that the external demand for reform<sup>66</sup> combined with the innate requirements deriving from achieving macroeconomic balance are sufficient to maintain a significant Government commitment to provide the inputs needed – i.e. policies, regulatory adaptation and adequate financial resources to see reforms through in a medium term perspective.

Whereas the innate and external demand for PAR/CSR remains high, this is hardly the situation, when it comes to the capacity of the administration to deal with the multi-faceted challenge of profound public administrative and civil service reform.

In this respect, the administration at large remain relatively weak – partly due to the absence of a national strategy for the reforms and partly due to the fact that the regulatory and institutional framework has not yet been adopted respectively made fully operational. The institutional set-up and the exact division of tasks and responsibilities are not yet clear. However, some major institutional stakeholders are materializing in the process. They are briefly described below.

The main characteristics of the current situation and the challenges facing the Croatian administration are summarized in the SWOT analysis below. The analysis is far from exhaustive – but outlines some of the main features of the process and their interdependence.

---

<sup>66</sup> PAR is a condition for the next instalment of the Programmatic Adjustment Loan (PAL) from the World Bank.



<b>Public Administrative Reform SWOT</b>	
<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
<p>National consensus on strategic objective: EU accession.</p> <p>Strong growth in economy led by private sector.</p> <p>Strong external support from international organisations (EU and World Bank).</p>	<p>Institutional structures not yet operational.</p> <p>Legislative framework not in place.</p> <p>Absence of adopted national strategy for Public Administrative Reform.</p> <p>Insufficient allocation of financial resources in support of public administrative reform.</p> <p>Relatively high unemployment and absence of severance systems in public sector.</p>
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
<p>The pre-accession process provides a framework for institutional reform as well as considerable donor support.</p> <p>The CSOA acquire a central position as coordinator and provider of HRD measures in support of PAR/CSR.</p> <p>Significant reduction of public expenditure.</p> <p>Establishment of a competitive and transparent public salary system.</p>	<p>Widespread resistance from staff in public service.</p> <p>Serious risk of overloading of the system (PAR/CSR simultaneously with pre-accession).</p> <p>Insufficient capacity for multi-annual planning and budgeting.</p> <p>Restraints on absorption capacity due to excess of donor driven activities.</p>

### **C: Ministry of Foreign Affairs and European Integration (MFAEI)<sup>67</sup>**

A major stakeholder in the process of EU accession, and consequently of public administration reform, is the Ministry of Foreign Affairs and European Integration (MFAEI). Due to the responsibilities assumed by MFAEI as the national coordinator of the implementation of the SAA, the Ministry has been placed in a central position in the drive for reforms. In particular in the sphere of public administration, which has been defined as a core objective already in the SAP and thus been an integral part of the process.

During the implementation of the SAA, the MFAEI have established a very solid and positive reputation as a provider of horizontal training. The Education Department of the MFAEI have developed the ABC of EU that is a series of generic courses aimed at providing civil servants and public officials with knowledge and skills on the EU accession process. The experiences from developing and delivering the modules, which constitutes the ABC of EU, have revealed a significant and increasing demand for training in the public sector<sup>68</sup>. Throughout 2004 the demand for generic EU training have reached a critical point, and it threatens to exceed the delivery capacity of the MFAEI.

<sup>67</sup> As of February 17, the Ministry of Foreign Affairs and European Integration has been merged with the Ministry of Foreign Affairs and European Integration

<sup>68</sup> Within the public sector, demand has increased in central as well as in regional and local administrations. The MFAEI has further registered an increasing demand in the non-governmental sector – businesses, business organisations etc. together with by civic society organisations.

The MFAEI recognizes this and has expressed interest in a gradual transfer of the activities and capacity to the CSOA.<sup>69</sup> In addition, the implementation of PAR/CSR may also have a significant impact on the demand for generic EU training – in as far as knowledge of EU and pre-accession related skills may be considered a must for continued service and promotion in a merit based system.

The MFAEI Education Department has an annual budget of 2.390.000 Kuna and a permanent staff of 10 employees. In addition, the department administers the State Scholarships for studies abroad ( 1.7 Mio. Kuna). The training expenses amount to appr. 25-30 % of the annual budget.<sup>70</sup> Given the capacity restraints and the fact, that the MFAEI mandate is limited to pre-accession issues – a limitation that fit poorly with the comprehensive nature of public administrative reform – there is a need for MFAEI to focus on public awareness issues in support of the pre-accession process.

It is essential, however, to ensure that the considerable experience, knowledge and capacity established the MFAEI is retained within the public system. A transfer of competence and capacity to the CSOA Training Centre is crucial for maintaining the capacity to meet the increasing demands for generic EU training. As the process goes forward, this demand will be complemented by further demands for more sector specific training, which to a certain extend also needs to be accommodated by national providers of training.

In general, the MFAEI and the CSOA face a major challenge in developing an organic and dynamic interface between the horizontal training and the sector specific training foreseen delivered within the framework of pre-accession assistance (TA/Twinning etc).

The overall challenge for the MFAEI is to maintain a clear mandate in the pre-accession process and to use this to drive public administrative reform forward as a vehicle for the pre-accession process. This requires that a strategic partnership with the CSOA is established, and that a successful transfer of capacity and competence is carried through. In addition, the process will demand that MFAEI actively support the endeavours of the CSOA to achieve a strong position in the national task network for public administrative training and development.

A close cooperation with the MFAEI is also necessary to ensure that the development of activities (training Programmes and packages) will serve the dual purpose of facilitating PAR/CSR and the pre-accession process. Given the tasks and responsibilities, the MFAEI will assume in the pre-accession process in particular the responsibility for the overall national coordination of the pre-accession strategy and its implementation, the ministry is considered to continue to be a major future stakeholder in the process driving the demand for public administrative reform as a functional condition for compliance with the accession requirements.

Active involvement of the MFAEI is of particularly importance in setting the overall priorities for the activities and in the selection and prioritization of target groups. The MFAEI should further play a central role in assuring that activities are coordinated with the massive interventions expected under CARDS and PHARE as many of these will also address administrative capacity issues and often include substantial training components targeted to specific sector needs.

---

<sup>69</sup> Please refer to letter dated 13 July 2004 from Minister Grabar-Kitarovic accompanied by statement from CSOA, State Secretary Mr. Antun Palaric.

<sup>70</sup> For a detailed breakdown of budget please refer to Annex 5.

The general current situation of the MFAEI is summarized in this SWOT analysis:

<b>MFAEI SWOT</b>	
<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
Clear mandate in the pre-accession process (coordinator)	The limited capacity of a relatively new ministry
Competent staff	Insufficient logistic capacity for training
Established position in the task network (reputation from delivery of EU training)	The current mandate is limited to <i>acquis</i> specific activities
Donor coordination	Unclear lines of authority in relation to line ministries
Strong org. communication/info	
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
Create strategic partnership with the CSOA and line ministries aimed at ensuring a broad focus on effective public administration reform in the pre-accession period	Failure to transfer real competence real responsibility and capacity to CSOA as an effective instrument in PAR
Positioning the CSOA as a main actor in training in support of public administration reform and capacity building	Failure to retain competent staff/trainers (medium term perspective)
Synergy between generic training and provision of training for media	Risk of overloading

#### **D: The Central State Administrative Office for Public Administration of the Republic of Croatia (CSOA)**

The Central State Administrative Office for Public Administration of the Republic of Croatia – or in short Central State Office for Administration (CSOA) - emerged as part of a minor reshuffling of the organizational and institutional set up following the change of Government after elections in autumn 2003. The CSOA was established in 2004 as the main institutional body responsible for promoting and implementing the reforms. Thereby transferring a selection of tasks, which previously was under the Ministry of Justice, Administration and Local Self Government. As of October 2004, the CSOA is not yet operational – premises, equipment and staff are still not fully in place.<sup>71</sup>

The CSOA is designated to be an essential operator in the reform – in as far as the CSOA is charged with the task of developing and implementing reforms in the civil service and to facilitate this process through the development of a series supportive measures and tools. Among other, flexible training programmes targeted at key target groups in the administration in support of the reform.<sup>72</sup>

The institution is organized with 4 main functional departments -

- General Administration Department
- Department for State Administration System and Civil Servants Employment Relations
- Department for Local and Regional Self-Government
- Department for Administrative Inspection

<sup>71</sup> Premises and equipment is anticipated in place May 1, 2005. Recruitment of staff is an ongoing process.

<sup>72</sup> Proposal of Decree on internal structure of the Central State Administration Office, Zagreb January 15, 2004

The HRD units are placed in the Department for the State Administration System and Civil Servants Employment Relations and comprise of three units -

- Department for Planning and Organization of Professional Training
- Training Planning and Organization Department
- Training Centre for Civil Servants

Fully operational, the CSOA is anticipated to employ a total of 131 persons – including administrative and supporting staff. It is worth noting that the CSOA also have been given the responsibilities concerning the development of administrative structures at local and regional level. The 2005 budget for the CSOA totals 20.6 Mio. Kuna. This is sufficient to cover the cost of permanent staff – and comprises an allocation for the Training Centre of 784.000 Kuna for coverage of current costs.<sup>73</sup>

The lack of a national legislative framework for public administrative reform – including the absence of national strategy for PAR/CSR – have impaired the functions of CSOA throughout 2004. It is imperative for the CSOA that the Civil Service Act is adopted and implemented and that a national strategy for public administrative reform is developed and adopted by Government. The strategy should also clearly define the role, tasks and responsibilities of the CSOA in the overall reform process and define clear demarcation lines to the various training units within the respective line ministries.<sup>74</sup>

A national strategy for public administrative reform is needed to create a platform for the development of truly comprehensive HRD measures – comprising both organizational development, management support, training and educational issues. Besides legitimizing the CSOA initiatives, the strategy shall facilitate the prioritization of these HRD measures and ensure their compliance with and complementarity to Government strategies and actions targeted at public administrative reform and the pre-accession process.

In the ultra short-term perspective, the main challenge facing the HRD units within the CSOA is to attract and recruit adequately skilled and experienced staff and to ensure that management, internal structures and internal procedures are designed to facilitate an optimum provision of services to end-users. A prerequisite for success in this context will be the development of close cooperation and coordination between the HRD units within the CSOA (notably the HRD department and the Training Centre) and to further extend this relationship also to include the HRD units and Training Centres in the line ministries.

Given the overall timeframe for the pre-accession process, it is also imperative that the CSOA becomes operational within a very short time – and initiates the provision of services to the public sector. The first steps in developing training modules have been taken under the CARDS 2001 project, but the range of services must be broadened, and the CSOA be enabled to respond in kind to the needs evolving from the reform process.

To facilitate and sustain this process, the CSOA has requested the placement of long-term advisor, which may boost the capacity of the centre in the initial stages of operations. The advisor is foreseen to bring in expertise on management and internal organization of the centre, financial management and development of relations to key stake-holders and activities as well as much needed knowledge about best practices in EU member states.

---

<sup>73</sup> Please refer to Annex 5 for a detailed breakdown of the CSOA budget for 2005.

<sup>74</sup> The CSOA will elaborate a PAR strategy in support of the new Civil Service Act.

Traditionally administrative practice has focused on HRM issues and paid little or no attention to real HRD strategies and measures. This is partly a remnant from the socialist system. Consequently experience and knowledge about the development and application of HRD measures is limited even among experienced staff. The advisor is thus foreseen to provide consultancy and coaching in all aspects of the CSOA Centre's operations – in addition to bring in experience and knowledge on EU requirements for developing good governance.

The advisor will be consulting and coaching staff at the Training Centre as well as providing advisory input to the management of the CSOA and the Training Centre. In addition, the advisor is foreseen to play a significant role as a facilitator in the development of a national task network. The request for an advisor has been deemed relevant and feasible given the overall context and, in particular, the relative lack of experience in developing HRD measures within the Croatian administration combined with the additional challenge of meeting the requirements of the EU derived from the pre-accession process.

The overall challenge for the CSOA is thus to develop a comprehensive, integrated and flexible HRD system as an integral part of the PAR and in clear support of the pre-accession agenda. Measures applied should be synergetic, flexible and in direct response to reform demands. This translates into the development of flexible, modularized training packages designed to complement other capacity development measures applied in support of PAR.

Management support (priming for organizational change, consultancy and support) as well as assistance to analysing training needs and developing corresponding capacity building measures, including training, needs to be implemented quickly. The development of a national task network – including a pool of trainers - to support this process and deliver the training remain a top priority in the short-term perspective.

One of the main challenges will be to create real synergy between the activities undertaken by the line ministry Training Centres, the interventions from the pre-accession instruments and the activities provided by the CSOA. This challenge goes beyond mere coordination – it will require the development of symbiotic relations between the various layers of training and the development of a comprehensive task network among the training providers in the sector.

One of the overarching objectives of the PAR/CSR is a significant quantitative reduction of the sector as a whole and thereby meeting the objective of a fiscal affordable public administration<sup>75</sup>. It is foreseen that reforms in the initial stages may encounter massive resistance among public officials and in particular their organisations. In this context, it is imperative, that the CSOA – in particular the HRD units - develop and apply a strategy aimed at establishing a positive image in the sector. The perception of the CSOA as a provider of a broad range of services supporting individual public officials, as well institutions in implementing and carrying through reforms, shall ensure the development of a lasting strong demand for the training and other services provided by the CSOA.

The below SWOT analysis summarises the organizational and functional challenges that the CSOA faces in the short and medium term perspective.

<b>CSOA SWOT</b>	
<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
Strong external demand for reforms – PAR/CSR	Absence of dedicated national strategy for PAR/CSR reform
Comprehensive Government mandate (statute)	The regulatory framework is not yet completed

<sup>75</sup> World bank require a substantial reduction in public sector wage bill – from 11 % of GDP in 2003 to 9,5 % in 2007 and a reduction in public expenditure to 43 %.

Direct reference to PM's office	Not yet operational (premises/staff)
Overall coordinating role in the implementation of PAR/CSR reforms	Budgetary restraints (staff/operational costs)
	No established position in the national task network
	Lack of clear demarcation vis a vis line ministry Training Centres
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
Support Public Administration Reform and EU accession through a comprehensive and integrated system of capacity building and civil service training	Risk of compartmentalization/fragmentation of training
Establish a comprehensive and integrated national task network (line ministry Training Centres, higher education establishments and national research institutions)	Risk of static training programmes
Develop a dynamic, flexible and demand driven approach to public sector capacity building based on a broad mix of activities designed to facilitate and support implementation of PAR/CSR	Risk of lack of cooperation with sector specific training institutions/providers
Develop flexible training packages in support of overall reform objectives	Risk of failure to attract and retain competent staff
Combine HRM measures and HRD activities as a comprehensive tool	Budgetary restraints – mismatch between input and required outputs
Initiate and support reforms in pre-service education in areas catering to public sector (cross disciplinary studies)	Failure to develop organic cooperation with Human Resource Development unit under CSOA
	Resistance from users (organizations, individuals)

#### E: Ministry of Finance (MFI)

The third central stakeholder will be the Ministry of Finance, which by assuming its role in the pre-accession process also will play an increasingly central role in driving the public administrative reform. First and foremost by developing the necessary policies to match the fiscal and budgetary objectives embedded in the current Government programme. Secondly, by managing the process through which the national contributions are allocated for the institutional and administrative convergence with the EU requirements.

Development and implementation of a transparent and competitive public salary system and the implementation of multi-annual strategic planning and budgeting remain one of the corner stones of a public administrative reform.

In addition, the pre-accession process and the influx of community funds will create increased demands for fiscal discipline and implementation of measures to ensure public internal financial control systems (PIFC) to protect community funds as well as to ensure that national co-financing is available in adequate amounts.

The overall balancing of the budget is a long-term exercise – but ultimately necessary to meet the requirements embedded in the *acquis* – The Stability Pact – and will thus demand that the Ministry of Finance assumes a central position in both the budget process and in developing reliable measures for fiscal control and discipline throughout the public sector.

The Ministry of Finance will further assume a central position in developing the public investment plan for the next budget period and through this in developing the platform for the implementation of the Community Support Framework (CSF). A measure, which inevitably will come to comprise institutional reforms at the central, regional and local levels.

<b>MFI SWOT</b>	
<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
Central position for driving/contributing to PAR through coordination of public revenues and expenditure.  General positive macro economic trends boost revenues.	Heavily centralized public economy  Absence of multi-annual planning and budgeting.  Privatisation not yet completed – significant public sector involvement in the business sector.
<i>Opportunities</i>	<b>Threats</b>
Develop multi-annual budget in support of PAR/CSR.  Significant reductions in public spending (long-term objective: equilibrium in revenues and spending)  Develop and maintain strict control on public spending (including salaries and wages).  Long-term public investment plan developed for next financing period (2007-2013)	Insufficient allocations for public administrative reform.  Failure to adopt and implement a new public salary system  Insufficient or slow harmonization of legal framework – including deregulation of key sectors.

#### **F: Line Ministries and Government Agencies**

Obviously the public sector in Croatia is as diversified as that of any other European country. The respective line ministries, government agencies and offices each have their specific characteristics – but they do also share some common features, which – with the risk of generalization – are summarized in the below SWOT analysis:

<b>Line Ministry SWOT (General)</b>	
<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
Consensus on and commitment to common overall objective: EU accession  Positive trends in macroeconomic development  Clear Government commitment to reform – including salary reform	Recruitment/promotion not consistently merit based  Strategic planning absent or insufficient  Politically appointed management at senior levels  Excessive regulation/insufficient delegation

Opportunities	Threats
<p>Use the pre-accession process to define tasks and responsibilities – and clears demarcation to other authorities</p> <p>Create financially attractive incentives for staff</p> <p>Develop a merit based and transparent recruitment and promotion system</p> <p>Establish relative job security through multi-annual planning and budget discipline</p> <p>Actively apply HRD measures to retain qualified staff and develop vertical mobility through promotion system.</p>	<p>High staff turn over due to uncertainty/change</p> <p>Resistance to reform and demotivation due to lack of information and clear objectives</p> <p>Overloading – caused by simultaneous PAR and pre-accession requirements</p>

A proactive and systematic application of HRD - bridging line ministries and Government agencies – and as an integral part of the structural and organizational reforms is a prerequisite for retaining staff, developing capacity and increasing effectiveness and efficiency of Government - and thus for creating the continuity, which is essential for the success of reform initiatives.

Development of a homogenic and transparent merit based recruitment and promotion system – supported by HRD measures - needs to be combined with a reform of the public salary system ensuring a competitive remuneration in the public sector.

### **G: A Comprehensive and Integrated HRD System for Administrative Capacity Building and Reform**

As noted above, the public administration reform process has already been initiated – qua the SAA – at the legislative and institutional level. It is, however, necessary even in the short-term perspective to develop HRD measures –including training programmes - that can facilitate, support and sustain this development. The pre-accession process is highly dynamic and the overall timeframe is relatively short – considering the massive challenges facing the Croatian administration.

The main challenge facing the Croatian Government in the short-term perspective is to develop the institutional framework for implementation and enforcement of the *acquis*. This goes hand in hand with a structural and organisational reform of the public sector in Croatia – which has to be based on a redefinition of the public sector's role in the economy, completion of the privatization process and a deregulation of the private sector. New administrative procedures and regulations of the inter-ministerial relations have to be established and implemented, and overall policy-making process and implementation, improved significantly under strict financial control.

One of the short-term objectives of the reform is the de-politisation of the public sector through a re-integration of senior positions in the civil service. This action alone is anticipated to create a significant need for organizational and procedural changes and a corresponding need for supporting measures in terms of enhanced knowledge and skills.

Likewise the demand for improvement of the policy making process and enhancement of the planning and budgeting process – combined with improved fiscal discipline – is foreseen to create a significant demand for both skills and knowledge about the new procedures and systems applied in the public sector.



Implementation of these reforms will be a considerable challenge to all levels of the public service and success in the endeavor will require – beyond knowledge and skills - considerable engagement and involvement by civil servants and public officials. It is crucial for the success of the reform process that a high level of motivation is maintained and that the system and its organizational entities systematically provides accessible and feasible possibilities for enhancing knowledge as well as skills to cope with the increased demands derived from both the reform process and the pre-accession process.

The CSOA has been designated as the main institutional vehicle for carrying through the reforms in the public sector. The main purpose of this Programme is to enable the CSOA Training Centre to assume its role in the process and to establish a position as a focal point for developing and coordinating a comprehensive, integrated and flexible HRD strategy and system to support the implementation of PAR and thus facilitate the pre-accession process.

The CSOA is facing multiple challenges in this process -

- Establish a clear link between strategies and actions under PAR and the HRD strategy and system
- Establish a clear link between the pre-accession process and the HRD strategy and system
- Develop effective coordination and cooperation between the various actors in the sector – notably the respective line ministries and their internal HRD units, the MFAEI
- Ensure that HRD measures are an integral part of the structural reform and organizational process
- Ensure that HRD measures established and provided are corresponding to needs in the public sector and are actively applied in support of respectively PAR and pre-accession process
- Create a sustainable national capacity to develop and deliver training
- Improve the recruitment base for civil service by promoting development of higher education catering to civil service/public administration

In short, the CSOA is charged with the responsibility to develop an institutional and organizational framework, which can ensure and facilitate that HRD measures are considered, planned and applied as an integral element in all aspects of the reform processes within the public sector.

The CSOA must thus be able to initiate planning and development of activities both in the field of general public administrative reform, civil service reform and –not least in the area of EU training – providing a broad range of activities aimed at upgrading knowledge and skills on issues related directly to the reform process and to the implementation of the *Acquis*.

The MFAEI play a central role in the initial stages of this process as a transfer of the capacity to develop and deliver, the current EU training system may provide a platform for CSOA to establish itself in the sector and develop viable relations to the various line ministry training units already active and operational. It will be crucial for both the PAR/CSR process and the pre-accession process that an effective national task network is established and that coordination among key stakeholders and providers is efficient. This should also ensure that comparative advantages of existing line ministry Training Centres are utilized with a view to create a dynamic and flexible training system, which is able to respond in kind to needs of the public sector.

Likewise it is essential to the CSOA that close relations are established with the HRM units in the line ministries and that HRD measures are developed in close cooperation with the end-users – ensuring that final outcome responds to needs in the administration. It must further be ensured that the consultancy, support and training is complementary to other capacity development activities under taken in the respective organisations and that the measures provided are flexible and adaptable.

The scope of HRD measures provided by the CSOA and the national task network needs to be comprehensive and thus cover all aspects of public administrative reforms – pending the needs and demand of the respective sectors. Management support (priming, coaching, consultancy and advice) should be combined with training needs, analysis, organisational development, information activities and completed by the development and delivery of training designed to meet the demands for enhanced knowledge of the processes, improving specific skills and developing individual competences.

Cost-efficiency will be a crosscutting objective in the development and implementation of PAR/CSR. This will obviously apply to the development of HRD measures and the training system as well. It should be noted, though, that recent experiences from the development and implementation of the EU ABC in the MFAEI has clearly demonstrated that cost-efficiency is no obstacle for development of flexible training systems of high quality.

In the medium and long-term perspective the CSOA should further address the needs for reform of higher education – in particular in areas catering directly to civil service – law, economics, public administration and political science - and promote the development of specialized MA courses, especially cross-disciplinary courses, which will provide graduates with the opportunity to develop competence profiles matching the needs of a modern public sector in an EU member state.

To facilitate this process, the CSOA should at an early stage of the process involve academic institutions in the task network and seek to utilize their comparative advantages wherever possible in the delivery of services to the public sector.

The placement of a long-term advisor within the CSOA to facilitate the implementation of the Programme is further foreseen to enable the CSOA to address some of the short and medium term challenges facing the organisation. The advisor will support and coach the Training Centre staff and management from the very outset of operations and provide highly needed assistance in analyzing and prioritizing the capacity needs derived from the requirements of the pre-accession process.

The main challenges in and the sequencing of the process can be summarized as follows -

#### **In the ultra short term**

- Develop the internal organization of the HRD units of the CSOA
- Establish a task network with line ministry Training Centres (and create a well defined position in this for the CSOA)
- Develop activities to meet urgent needs evolving in the PAR/CSR implementation and/or the pre-accession process
- Develop close cooperation with MFAEI

#### **In the short term**

- Develop a comprehensive and flexible national HRD strategy in support of PAR and the pre-accession process
- Establish delivery of a comprehensive range of HRD services to the public sector
- Develop a dynamic, flexible and cost efficient training system
- Continue and expand the development and delivery of EU training in support of the pre-accession process
- Initiate cooperation with Universities and higher education establishments on development of new, cross-disciplinary MA courses

### **In the medium term**

- Consolidate the task network and the distribution of tasks within this
- Consolidate generic and sector specific training programmes and integrate these with supply of other HRD services
- Establish close links with HRM/HRD departments in line ministries
- Develop close cooperation with Universities and higher education establishments on delivery of new, cross-disciplinary MA courses

### **3. Agreed assistance**

It has been agreed with relevant Croatian authorities that Danish bilateral pre-accession assistance to Croatia shall focus on the institutional capacity to develop and implement public administration reform and capacity building in general and in establishing convergence with the requirements of the *acquis* prior to accession.

The Danish assistance provided under the Neighbourhood Programme will be complementary to the assistance delivered under the CARDS 2001 PAR Project and the continued EU assistance targeting the sector, which is foreseen for the CARDS Programme 2003.

In the coming years, Croatia will also benefit from the implementation of the pre-accession instruments - Phare, ISPA and SAPARD. Albeit ISPA and SAPARD are sector specific programmes, they will demand capacity development in the public sector – due to the extensive formal administrative requirements for their implementation. Technical assistance in this area is foreseen delivered within the framework of community support as well.

Significant assistance to institution building and capacity development is anticipated delivered under Phare. Both twinning and technical assistance activities may well comprise sector specific training and will require extensive coordination with both national authorities and donors. A mechanism for this coordination is already in place. In that particular respect, it is an essential feature of this Programme that it is flexible and designed to be complementary to the Community support.

### **Overall Programme objective**

The **overall Programme objective** is to facilitate Croatia's accession to the European Union by promoting the development of an effective and efficient public administration. This overall objective is in compliance with the declared strategic objectives of the Croatian Government – as stated in the Program of the Government,<sup>76</sup> The NPIEU<sup>77</sup> and the PAAN,<sup>78</sup> and it also contributes to meeting the strategic requirements for PAR established by the World Bank.

### **Immediate objectives**

The **immediate objectives** of the Programme is to support the creation of a sustainable, comprehensive, integrated and flexible HRD system in support of an in-depth public administration reform in the pre-accession period.

---

<sup>76</sup> The Programme of the Government of The Republic of Croatia for the 2003-2007 mandate

<sup>77</sup> The National Programme for the Integration of the Republic of Croatia into the European Union –2003 (NPIEU)

<sup>78</sup> EU Pre-accession Assistance Needs of the Republic of Croatia for 2004-2006 (PAAN)

As such, the Programme will focus on the development of a *comprehensive* HRD system at the national level *integrating* various HRD, capacity development and training interventions in individual institutions. In this, the Programme will seek to support system development that explores possibilities of complementarity, comparative advantages and synergy and that integrates specific (external and/or internal) training interventions with HRD *in* the respective institutions into a continuous and comprehensive whole. On the basis of a comprehensive and integrated system, HRD can realistically support an in-depth public administration reform in the pre-accession period.

At the strategic level, the Programme will focus on developing the capacity of the CSOA – in particular the Training Centre - to develop a flexible and demand driven approach to training and capacity development as an integral part of public administration reform and answering the demand for training from line ministries in that reform process. As such, the role that the CSOA could play as a key focus point in the establishment of a comprehensive and integrated HRD system and in organizing training support for public administration reform should be explored to the extent feasible.

In this context, the development and strengthening of the internal horizontal cooperation within the CSOA and the development of a broad HRD system –in cooperation with line ministries, line ministries' Training Centres and end beneficiaries is crucial.

Seeing PAR and CSR through will require the application of a wide range of HRD measures. The Programme remains open and flexible in its methodological approach – thus not focusing on training alone. The creation of synergy and complementarity in the application of these measures will remain a crosscutting strategic priority for the support delivered under the Programme.

At the methodological level, the Programme will operate with one major intervention component - a flexible fund for public sector capacity development. In addition, the Programme will comprise the placement of a long-term technical advisor to the CSOA (Training Centre).

The Programme and the Fund will focus on support for -

- Development of a comprehensive, integrated and flexible *HRD system* in support of PAR;
- Development of a priority train-the-trainers national capacity in support of PAR in the pre-accession perspective;
- Development of links between various training and HRD providers and units exploring synergy and complementarity (CSOA training of line ministry trainers for on-training ).

Consultations with the EC Delegation in Zagreb confirm that the focus of the Danish bilateral Programme will complement the assistance from the EU planned under CARDS 2003. The EU assistance is anticipated to focus on regulatory/normative adaptation and institution building within the CSOA and the line ministries. There are no current plans to engage in development of training capacity or training programmes targeting public administrative reform in particular.

Other donors are anticipated to be active in this specific field – notably the British Government<sup>79</sup>, Swedish Government<sup>80</sup> and German bilateral programmes<sup>81</sup>. Assistance from the Norwegian Government<sup>82</sup> is expected as well. Coordination with these donors will be a prerequisite for implementation of the Programme.

Coordination with other donors will be executed partly through regular consultations with the EC Delegation (task manager for PAR), with the MFAEI Assistance Coordination Department (NAC) and through contact to other bilateral donors involved in the same area.

<sup>79</sup> The British Government will provide support under the Global Objective Fund (GOF) – focussing on HRM-measures.

<sup>80</sup> Strategy for Sweden's Development Cooperation with Croatia 2004-2006. SIDA 2004 – focus on law on public salaries

<sup>81</sup> Hans Seidell Stiftung have announced potential interest in supporting the development of training in support of EU Training.

<sup>82</sup> Norwegian support is anticipated in development of EU training for Croatian officials in 2005

Delivery of the assistance will continuously be adjusted to developments in needs and coordinated with other interventions by other EU partners in order to explore potential synergies and avoid overlaps. The long-term advisor placed at the CSOA will be instrumental in maintaining close relations with other donors and ensuring an adequate level of exchange of information

Given the flexible approach of the Danish Programme, the extensive needs for assistance and the limited time frame for the completion of the pre-accession process no major problems or risks are anticipated as far as donor coordination is concerned.

#### **4. Components**

The Programme consists of a flexible fund for public sector capacity development. In addition, a long-term advisor will be placed with the CSOA Training Centre. The advisor will assist in institution building measures and provides advisory support, consultancy and coaching to the management and staff of the CSOA Training Centre – thus also facilitating the implementation of the Programme.

The overall objective is -

*To facilitate Croatia's accession to the European Union by promoting the development of an accountable, efficient and transparent administration at central, regional and local level.*

#### **Component A: Flexible Fund for Public Sector Capacity Development**

**Immediate objectives -**

- 4. To enable the CSOA to assume a focal position in the national task network**
- 5. To enable the CSOA to deliver and coordinate complementary and synergic HRM and HRD across the public sector**
- 6. To support and facilitate the implementation of PAR/CSR reform measures at the institutional level**

The main supportive measure provided under the Programme is a flexible response mechanism to fund public sector capacity building. This mechanism will be designed to facilitate fast track provision of short-term TA inputs aimed at overcoming temporary and/or structural shortcomings in the national capacity to facilitate and implement measures necessary to support the reform process.

In the initial phase – during the first year - of the implementation of the Programme, the CSOA will be a direct beneficiary of assistance generated under this component. This assistance will comprise of -

- Support to CSOA management (consultancy, capacity development)
- Assistance to train staff and curricula development (capacity development)
- Assistance to develop strategies and policies for PAR/CSR implementation, and integration of the various elements across the public sector in a complementary and synergic manner

These measures will be complementary to the inputs delivered by the long-term advisor.

As the PAR/CSR gains further momentum – and the assistance needs materialize - the fund will also provide assistance directly to end beneficiaries at the institutional level.

The overall strategic approach will be to identify and deliver such assistance through the CSOA and thus provide further competence development through an experiential learning process - “learning by doing” – reinforced by tailored and targeted inputs from external consultants (national or international).

To facilitate the achievement of the ultimate objective of the Programme namely the successful implementation of PAR/CSR in a pre-accession perspective, it is assumed that a broad and genuinely comprehensive range of activities will be required -

- Leadership and management consultancy and support
- Assistance to organizational development
- Development of generic and sector specific training programmes
- Training of trainers
- Support to delivery of training programmes
- Assistance to development of evaluation and quality assurance measures

To see the reform process through to a successful result, emphasis will be given to complementary measures, which applied in unison may create the necessary synergy to obtain the objectives in due time.

End beneficiaries/ activities will be selected in close cooperation with other stakeholders in the process – notably the MFAEI - to ensure that priority is given to institutions, which assume a key role in the pre-accession process.

Further development of generic and horizontal EU training – beyond the existing modules of the EU ABC - shall be complementary to the general training and based on a thorough analysis of the needs at institutional level.

As the adaptation to and convergence with the requirements of the Acquis is a crosscutting objective, the sector specific EU training is envisaged developed as an integral part of the PAR/CSR activities. The rationale being, that it will be difficult to separate the general requirements for development of skills and competences derived from the PAR/CSR implementation at institutional level from those deriving from the pre-accession process.

At present, it is not possible to define a specific list of tasks/activities to be implemented under this component – partly due to absence of national strategy/action plan for PAR/CSR. However, some main typologies can be defined -

- Development of training packages (top management, generic skills, sector specific skills, EU)
- Training of trainers
- TA to organizational development at institutional level
- TA to strategy and policy development at institutional level
- General support to PAR/CSR (input to seminars, conferences etc)

Sustainability of the intervention is generated through the overall strategic approach – the inputs provided under this component are foreseen delivered as reinforcement – not a substitution – of existing national capacity.

Consultancy activities are foreseen delivered in close cooperation with teams of national experts selected from within the national task network and thus contributing to the further development of this.

Development of the training modules and packages will likewise be addressed as a collaborative exercise aimed at creating a national training capacity in a “train-the-trainers” approach. Consequently, it is not foreseen that international contractors will be directly involved in actual delivery of training, which should be done mainly in national language.

To further sustain results at the strategic level, the Programme is also anticipated to involve the faculties of Political Science, Law, Economy and Public Administration with a view to deepening the understanding of and involvement in the public administration reform process and the development of a HRD system in support hereof, as well as to spur reform processes at the higher education level also.

Development of new subjects and of a cross disciplinary MA Programme for Public Administration designed to meet the requirements of a modern public sector should be promoted and supported as part of the exit strategy – thus ensuring in the long-term a steady supply of graduates with competence profiles that match the needs of the public sector.

### **Long-Term Advisor to the CSOA Training Centre**

#### **Immediate objectives -**

- 1. Development of management in the CSOA Training Centre**
- 2. Assistance to the development of the CSOA capacity to support development of a comprehensive HRD system across the public sector in support of PAR/CSR**
- 3. Assistance to further development and implementation of EU training**
- 4. Management of the capacity development fund (PIU)**

Reflections on the central role of the CSOA in the reform process, the Programme gives priority to the development of the capacity of the CSOA in the field of public sector capacity building – specifically aiming at developing and implementing HRD measures that will facilitate and sustain the implementation of PAR/CSR.

A long-term advisor will be placed in the CSOA Training Centre with the specific tasks to assist in developing the capacity of the CSOA, and in particular, to develop its role in a national based task network, which can support the CSOA in developing and implementing training and HRD measures to support the implementation of reform.

The advisor will be instrumental in identifying assistance needs and assist the CSOA in drafting Project Documents and TOR for the assistance.

The advisor will further be responsible for identifying Danish, international and national experts and resources for provisions of inputs to the various tasks/ activities.

Finally, the advisor will assist the CSOA at the strategic level by developing strategies and policy papers on issues related mainly to the HRD aspects of public administrative reform.

The specific tasks of the advisor will comprise -

- Assistance to the development of the internal organization and capacity of the Training Centre
- Assistance in recruitment of staff for the Training Centre – including part time lecturers and sub-contractors for delivery of services to end beneficiaries
- Assistance in the development of the cooperation with other CSOA departments dealing with HRM and HRD issues – including the departments for regional and local administration.

- Developing the external relations – notably with the line ministry HRD units and training centres as well as with relevant establishments of higher education.
- Developing cooperation with the MFAEI
- Developing and initiating training needs analysis
- Developing training programmes
- Assisting in elaboration of activity plans and budget (on a multi-annual basis)
- Identifying needs for assistance under component A
- Assisting in the development of activities and TOR for assistance under component A
- Monitoring the delivery of activities under component A
- Participating in the evaluation of activities delivered under component A
- Implementing the Communication and Publicity strategy for the Programme

To ensure the consolidation of the capacity building measures targeted at the CSOA and thus the overall sustainability of the results of the Programme, the advisor will prior to the completion of the Programme – tentatively 2007 - assist the CSOA Training Centre in -

- Developing a revised strategy for training of civil servants/public officials (taking into account the substantive change of training needs, which follows de jure and de facto accession).
- Developing prioritised action and activity plans for the Training Centre – with identification of inputs required from other providers in the national task network
- Developing corresponding multi-annual activity based budgets and plans for human resource allocations
- Developing a plan for HRD measures targeted to the staff of the CSOA Training Centre and related HRD units of the CSOA to ensure continued competence development.
- Establishing a mechanism for continued dialogue with relevant higher education establishment with a view to continuous provision of detailed information on competence requirements for public officials/civil servants and subsequent introduction on new subjects in pre-service education catering to civil service.

Project activities under component A may be applied to strengthen and reinforce this exit strategy for the long-term advisor – pending the need and requirements of the CSOA or other providers in the national task network.

The advisor will be the focal point for development and implementation of activities. The administrative tasks related to the local contractors and experts involved in the implementation of activities under component A will be undertaken by the advisor as well (contracting and disbursement).

The CSOA shall provide premises, office equipment (including free access to communication), necessary stationary as well as secretarial and logistic support for the advisor during the entire project period.

The CSOA shall allocate one full time secretarial position dedicated to assist the advisor and the Programme implementation in general.

## **5. Budget**

The overall budget for the Programme is limited by the appropriation made available under the Denmark's Neighbourhood Programme. This amounts to a total of 13,5 MDKK for the programming period of 2005-2007.



	2005	2006	2007	2008	Total
Component A	3,0	3,5	3,0		9,5
Long-term advisor <sup>83</sup>	0,6 <sup>84</sup>	1,2	1,2		3,0
Administration, audit etc.	0,1	0,5	0,4		1,0
<b>TOTAL</b>					<b>13,5</b>

Additional inputs to sector

activities are expected from -

- The European Union (through the CARDS and PHARE Programmes)
- The British Government
- The Swedish Government
- The Norwegian Government
- Bilateral German programme(s)<sup>85</sup>

Considerable contributions to the implementation of PAR/CSR are expected from the recipient as well. The overall allocations for training and HRD activities in the Croatian state budget for 2005 amounts to 96.1 Mio. Kuna<sup>86</sup> – these funds provide for a variety of professional training and development. However, a specific budget for the implementation of PAR has not yet been developed.

The CSOA as well as the MFAEI have their operational budgets in place for 2005 – and these are considered sufficient to sustain the defined responsibilities as well as the planned activities.

It should be stated, however, that sufficient national annual allocations are a precondition for the approval and implementation of the Programme – and that activities implemented under the Programme are envisaged to complement a significant national input to the sector.

## 6. Management and organization

### Programme Cooperation

A Programme Agreement (Memorandum of Understanding) will be signed between the Royal Danish Ministry of Foreign Affairs and the Ministry of Foreign Affairs and European Integration of Croatia (MFAEI) establishing the general terms and conditions for cooperation and provision of Danish assistance to Croatia.<sup>87</sup>

The Programme Agreement shall comprise detailed regulations on the proper use of resources provided under the Programme, procurement of goods and services, conditions and procedures for disbursements, conditions for expatriate staff and personnel, conditions for expatriate institutions and private entities contracted under the Programme.

<sup>83</sup> Appropriations for the advisor comprises remuneration, housing, health insurance and family allowances in accordance with the "Rådgivervilkår – langtidsrådgivere" issued by the Danish MFA.

<sup>84</sup> Covering the period July-December 2005

<sup>85</sup> See note 22 (p. 15)

<sup>86</sup> Calculated as a fixed percentage of salary-budgets and earmarked for HRD-measures.

<sup>87</sup> The Memorandum of Understanding will be completed with the Assistance Coordination Directorate in charge of coordination of multilateral and bilateral pre-accession assistance – ensuring compliance with general requirements.

## **Programme Coordination**

Overall coordination of the Programme is envisaged entrusted to a joint Steering Committee. It will comprise representatives from the following institutions -

- Ministry of Foreign Affairs and European Integration
- Ministry of Finance
- Central State office for Administration and its Training Institution
- Danish MFA (MFA and/or Danish embassy)

The main tasks of the Steering Committee, meeting at least semiannually, are to (1) approve progress reports and accounts for the last six month period as well as (2) work plans and budgets for the coming six month period. The Steering Committee will further monitor progress through an active use of the Logical Framework Analysis matrix. Modalities for Steering Committee approval of the use of the funds will be worked out to allow quick responses to emerging needs (for instance by a consultation procedure).

The Danish long-term advisor to the CSOA functions as the secretary of the Steering Committee with adequate logistic and administrative support provided by the CSOA.

The Steering Committee will report to the national Croatian management structures for pre-accession assistance – The Directorate for Coordination of EU Assistance and Cooperation Programmes – and participate in existing mechanisms for donor coordination under these auspices as well.

As the flexible and fast track approach is a central feature for the provision of assistance under the Programme, a rapid written procedure (email) on a no objection basis will be developed.

This procedure will cover for instance the endorsement of proposals for the use of the Fund in acquiring training support and the approval of major adjustments of on-going interventions.

The advisor will provide the administrative and logistic support to the Steering Committee and will maintain files and records of the process.

## **Day-to-Day Management**

The resident long/term advisor at the CSOA will assure day-to-day management of the Programme. The advisor will complete documentation for interventions eligible for financing under the Programme and prepare these for endorsement by the Steering Committee.

The advisor will further be responsible for executing the continuous on-site monitoring of the implementation of activities and for the provision of logistic and administrative support to the respective contractors.

In the absence of a representative of the Danish MFA/embassy, the advisor will represent the donor in multi-lateral donor meetings in order to facilitate the best possible coordination with evolving plans, strategies and other interventions.

The provision of technical assistance under the Programme is subject to the regulations laid down in the NAB Guidelines issued by the Royal Danish Ministry of Foreign Affairs, Neighbourhood Department.

Contracting of local experts – public or private entities – will be subject to national Croatian regulations in force as far as tendering procedures, honoraria and remuneration are concerned.

## **Recipient Obligations**

The national Programme partner assumes the overall responsibility of ensuring that the provisions of the Programme Agreement applies to the Programme from the date of approval of the Programme Document – if necessary through the application of interim procedures.

A formal adoption of the Programme Agreement shall be obtained as quickly as national legal procedures provides. The national programme partner shall inform the Danish Ministry of Foreign Affairs, the Royal Danish Embassy and the resident advisor of the final approval of the Programme Agreement.

The national partners in and recipients of the Programme further assume an obligation to make staff, premises and equipment available for the implementation of the Programme without financial compensation.

The CSOA shall allocate a full-time position at secretarial level to provide the necessary administrative and logistic support for the long-term advisor.

## **7. Financial Management and Procurement**

The provisions of the Danish MFA/Neighbourhood Programme's Assistance Management Guidelines (September 2004) will apply to the all activities and activities financed by the Programme.<sup>88</sup> As necessary, this includes the application of tendering procedures in accordance with EU regulations for all projects exceeding 1.144 MDKK.

The Danish MFA will manage the appropriation for the resident advisor. This includes remuneration, insurance, housing and allowances for dependants according with the Danish regulations for appointment and contracting of long-term advisors.

The Danish MFA will manage contracts with Danish and international contractors for activities implemented under the Programme. The Danish MFA will also implement payments to Danish and international contractors on the specific instruction of the Advisor.

The Advisor will manage disbursements to local consultants and other contractors. The Advisor will be empowered by both parties (specified in the Programme Agreement) to procure local goods and services and enter into local contracts for agreed activities/projects up to a level not exceeding 500.000 DKK in each instance. The Royal Danish Embassy Zagreb may also, as feasible and on specific request enter into primarily local contracts on behalf of the Programme.

A bank account will be established in a Croatian bank (designated by the national authorities) and installments will be transferred on the basis of formal request from the relevant Croatian authorities, endorsed by the resident advisor.

Request for installments will be based on semiannual work plans/budgets approved by the Steering Committee following review and the corresponding activities. Request for installments shall further be accompanied by updated liquidity flow statements.

---

<sup>88</sup> The Danish Neighbourhood Programme, Assistance Management Guidelines. Royal Danish Ministry of Foreign Affairs.

The resident advisor shall submit quarterly accounting statements verifying the transactions and current balance on the account. The advisor will establish and maintain records of all transactions in the account and make these available for inspection by the Royal Danish Embassy upon request.

The local bank account is subject to requirements of annual audit of transactions and balance performed by an certified auditor or an international audit company.

Minor procurements of equipment may be approved, if this is a precondition for the implementation of a project under the Programme. In all circumstances such procurements shall be clearly defined and described in the Budget and Financing plans for the project.

The general conditions for acquisition of equipments – as laid down in the Neighbourhood Programme Guidelines – will apply in full with this Programme.

## **8. Monitoring Reporting, Reviews and Evaluation**

Monitoring of the overall Programme implementation will be carried out by the Neighbourhood Programme Department of the Royal Danish Ministry of Foreign Affairs on a regular basis.

Reporting of overall progress in the implementation of the Programme will be done by the recipient in close cooperation with the long-term advisor on a semiannual basis (progress reports).

The progress reports shall be submitted prior to the semiannual meetings of the Steering Committee and form part of the management information system.

Upon completion of each separate intervention initiated under the Programme, the contractors will be obliged to submit complete final reports – including consolidated evaluation from recipients, recommendations for further activities and complete financial records. These reports shall comply with the report formats laid down in the Assistance Management Guidelines.

A review of the Programme will be carried out in 2007 with a view to evaluate impact and Programme relevance, effectiveness and efficiency.

A final evaluation of Programme will be carried through by the recipient as an integral part of the final reporting of the Programme. The final evaluation shall comprise consolidated assessments/evaluations of the impact, effectiveness and efficiency of the assistance by end beneficiaries at institutional level.

## **9. Assessment of key Assumptions and Risks**

The central assumption providing the justification for the intervention logic of the Programme is that the prospect of EU accession and subsequent requirements for normative and real convergence with the *Acquis* is sufficient to maintain a national commitment to Public Administrative reform in general and Civil Service reform in particular.

Given the economically conditioned requirements for a fiscal and quantitative adaptation of the public sector in general and the additional pressures applied by international financial institutions, it is the overall assessment of this key assumption that it is irreversible in terms of both economic necessity – reduction of public spending and debt reduction – and politically - normative adaptation to the *Acquis* through legal harmonization and institution building.

A second central assumption is that the CSOA is able – with the planned assistance - to assume and fulfill its designated role in the PAR/CSR process. This assumption depends to a wide extent on the Governments ability to develop and implement feasible strategies and policies in the area – including the ability to allocate sufficient funding for the respective necessary components of the PAR/CSR process.

There is a real risk that this assumption may only be partially fulfilled – not least due to the contradictory requirements embedded in the combination of need for reduction in public expenditure and the simultaneous requirements of preparing the administration for accession to the EU.

Operating under these conditions will require that the CSOA quickly establish activity plans that match the overall objectives of PAR/CSR and develop realistic, transparent, activity-based budgets for their full implementation. The same requirement will apply to the key institutions, which will need to secure sufficient allocations to carry through the reform process in due time for accession.

The risks can be significantly countered and reduced by utilizing the pre-accession instruments provided by the European Union and under bilateral Programmes supplied by the member states. This, however, will require a proactive approach from the Croatian authorities – notably the key stakeholders of the Programme the Ministry of Finance, the Ministry of Foreign Affairs and European Integration and the Prime Minister's Office.

Political consensus and thus national commitment, stability and continuity is a crosscutting necessity for the pre-accession process and this apply in particular to the need for development of a prioritized, multi-annual budget for the development of administrative capacity and establishment of the institutional framework necessary to implement and enforce the Acquis.

A key risk to the Programme is that the chosen flexible response approach – based on a continued assessment of needs evolving from the PAR/CSR reform and the pre-accession process – may result in isolated and fragmented inputs lacking mutual consistence and synergy.

This risk is sought countered partly by a comprehensive approach to public sector development allowing for assistance to be provided through a broad range of measures – covering aspects of planning and management of the process as well as development and of HRD measures to support the completion of reforms.

It is, however, a crucial condition for this approach that the key-stakeholders commit to and actively participate in the development of strategies and action plans that allow for clear prioritisation of needs and identification of target groups. A fulfillment of this obligation will further facilitate the donor coordination and ensure optimal utilization of the wide support offered to PAR/CSR in preparation for the EU accession.

The steering committee for the Programme will play a central role in having this condition enforced. The elaboration of semiannual work plans for the Programme and corresponding output indicators would further facilitate this process.

Finally, it must be emphasized that the socio-economic context of PAR/CSR in Croatia here in the final stages of the transition period may not be conducive for the implementations of reforms. Considerable resistance – in particular to the quantitative aspects of reform – may be expected from the public sector.

Whereas such resistance is not expected to derail or stop the implementation of agreed reforms, it will definitely have an impact on the approach to and design of organizational and institutional reforms. This may be countered by ensuring solid assistance to develop public leadership and management even in the early stages of planning.

## **10. Implementation Plan**

The Programme will be implemented in the period 1 June 2005 – 31 December 2007. A Process Action Plan (PAP) will be elaborated and used as a living document to guide the implementation of the Programme and clarify responsibilities. Together, the LFA and the PAP are the principal guidance instruments given the flexible and adaptable approach imbedded in the project.

In the first phase of implementation, an inception note further elaborating an action plan of activities will be elaborated.

## ANNEX 1 – Logical Framework Analysis (LFA) Matrix

Description	Verifiable Indicators	Means of Verification	Assumptions
<p><b>Overall Objective:</b> Facilitate Croatia's accession to the EU by promoting the development of effective and efficient public administration</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicators for EU support to PAR met</li> <li>• Indicators for World Bank PAL met</li> <li>• Establishment of comprehensive, integrated and flexible HRD system as an integral part of PAR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Civil Service Act adopted</li> <li>• Law on Public salaries adopted</li> <li>• HRD Strategy adopted</li> <li>• National budget allocations earmarked for PAR approved</li> <li>• Public Administration Reform Process</li> <li>• Pre-accession agreements</li> <li>• Annual EU reports</li> <li>• Project Progress Reports</li> <li>• Interviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commitment to real public administration reform process</li> <li>• Willingness of institutions for real organizational development</li> <li>• Willingness of institutions to develop and implement a comprehensive and integrated HRD system involving multiple actors in capacity development</li> <li>• EU partners' support and policy advice is coherent and coordinated</li> </ul>
<p><b><u>Immediate Objective 1</u></b> Support the development of a comprehensive, integrated and flexible HRD strategy and system to support PAR in the pre-accession period</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprehensive and integrated HRD strategy adopted</li> <li>• Clear link in Government strategies and actions between PAR objectives, actions and HRD measures</li> <li>• CSOA established as focal point for developing/ coordinating training in support of HRD</li> <li>• Cooperation between CSOA, MFAEI and line ministries as integral actors in capacity development developed</li> <li>• National task network is established</li> <li>• Complementary</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HRD Strategy Review</li> <li>• Public Administration Reform Process</li> <li>• National budget allocations earmarked for PAR approved</li> <li>• Pre-accession agreements</li> <li>• Annual EU reports</li> <li>• Project Progress Reports</li> <li>• Interviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Willingness to use HRD actively in PAR</li> <li>• Willingness to engage in a flexible, demand responsive HRD in direct support of reform</li> <li>• EU partners promote and support the development of <i>the same and single</i> HRD and training concept</li> </ul>

Description	Verifiable Indicators	Means of Verification	Assumptions
	<p>and synergic CSOA training and line ministry training components effective</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HRD explicit and integral part of organizational development processes</li> <li>• Supply of training modules reacts in a flexible and adaptable way to demand</li> </ul>		
<p><b>Output 1.1</b> HRD strategy and process is comprehensive, integrated and flexible</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demand for training in relation to PAR is met by the HRD system (in CSOA, MFAEI, line ministries or elsewhere)</li> <li>• Training is conducted where comparative advantage (expertise, capacity etc.)</li> <li>• Training is actively used and followed up in work configuration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolling activity plans developed</li> <li>• Training packages developed and delivered to public sector</li> <li>• Evaluations/feed back from participants is satisfactory</li> <li>• Annual EU reports</li> <li>• Project progress reports</li> <li>• Interviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PA organisations actively participating in planning and implementation of HRD measures to support reform</li> <li>• EU partners promote and support the development of <i>the same and single</i> HRD and training concept</li> </ul>
<p><b>Output 1.2</b> CSOA management developed to function as focal point for developing/ coordinating HRD and training processes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CSOA Management understands and implements holistic HRD concept</li> <li>• CSOA management seen as a key actor in promoting PAR</li> <li>• CSOA management play key role in the continuous development of comprehensive, integrated and flexible HRD in PA</li> <li>• Management can</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CSOA Training Centre staffed and equipped</li> <li>• National task network is active and functional</li> <li>• Annual EU reports</li> <li>• Project progress reports</li> <li>• Interviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CSOA management commits to actively promote HRD measures as an integral part of PAR</li> <li>• CSOA management support and facilitates cooperation horizontal internal</li> </ul>



Description	Verifiable Indicators	Means of Verification	Assumptions
	effectively record and coordinate HRD in PAR		
<p><b>Output 1.3:</b> Pre-service education developed to support and sustain PAR and pre-accession process</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Needs assessment elaborated and competence profiles developed</li> <li>• Universities and higher education institutions actively engaged in national task network</li> <li>• Draft curricula for topics supporting pre-accession process and PAR elaborated, tested and implemented</li> <li>• Synergy and complementarity between in-service training and pre-service education established</li> <li>• Curriculum for Cross-disciplinary EU specialty at MA level developed and tested</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reform strategy for higher education</li> <li>• Approved curricula and syllabi</li> <li>• Enrolment figures</li> <li>• Feed back from lecturers and students</li> <li>• Annual EU reports</li> <li>• Project progress reports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universities and higher education institutions actively involved in adapting studies to pre-accession process and PAR</li> <li>• Ministry of Education promoting reforms in accordance with Bologna Declaration</li> <li>• High demand among students for EU relevant studies</li> <li>• National research on impact of EU membership increasing and supported by public funding</li> </ul>
<p><b>Immediate Objective 2</b> Development of priority train-the-trainers capacity in support of PAR and the pre-accession perspective</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Needs assessments for HRD/training for the PAR process carried out</li> <li>• Trainers from PA identified and recruited</li> <li>• Identified train-the-trainers packages financed by the Fund matches needs/priorities in PAR</li> <li>• Identified training packages complementary and synergic to other interventions</li> <li>• Ratio of people in PA trained to trainers through</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HRD Strategy</li> <li>• Public Administration Reform Process</li> <li>• Evaluations/feed back from trained trainers</li> <li>• Pre-accession agreements</li> <li>• Project Progress Reports</li> <li>• Interviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EU partners will provide complementary support that covers the priorities</li> <li>• Other support interventions also focus on building capacity for training (train-the-trainers) focusing on empowering the local institutions</li> </ul>

Description	Verifiable Indicators	Means of Verification	Assumptions
	<p>interventions funded by the Fund is no less than 50</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trainers trained are retained in training positions for more than two years</li> <li>• Internal capacity development processes incorporate on-training by trained trainers of new trainers</li> </ul>		
<p><b>Output 2.1</b> CSOA develops sustainable capacity to provide/coordinate flexible, adaptable training on the basis of demand</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internal procedures for horizontal cooperation with HRM department developed</li> <li>• Multi-annual activity plans and budget developed</li> <li>• Remuneration system for part time trainers form PA adopted</li> <li>• National trainer pool established</li> <li>• National task network functional</li> <li>• Formal contact fora with PA entities and HRM units established and functional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multi-annual activity plan and budget for CSOA</li> <li>• Internal cooperation procedures</li> <li>• Feed back from permanent staff and part-time trainers</li> <li>• Annual EU reports</li> <li>• Project progress reports</li> <li>• Revised HRD strategy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CSOA applying a merit based recruitment and promotion system implementing</li> <li>• Internal HRD measures applied to retain permanent staff and part-time lecturers</li> <li>• National financial allocations adapted to activity levels and demand for training</li> </ul>
<p><b>Output 2.2:</b> EU training integrated in PA training system</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacity transferred to CSOA from MFAEI</li> <li>• Needs assessment and prioritization established and approved for the pre-accession process</li> <li>• Training modules adapted to pre-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolling activity plans developed</li> <li>• Training modules delivered</li> <li>• Evaluation/feed back from participants</li> <li>• Annual EU reports</li> <li>• Project progress reports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CSOA actively engaged in promotion and dissemination of information on EU training packages</li> <li>• Continued and increased demand in PA entities for generic, horizontal EU training</li> </ul>

Description	Verifiable Indicators	Means of Verification	Assumptions
	accession process and PA demands <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trainers retained in CSOA regie</li> <li>• Current activity level maintained</li> </ul>		

## **ANNEX 2: Job Description for Long-Term Advisor to the CSOA**

A long-term technical advisor on public sector capacity building will be placed with the newly established Training Centre of the Central State Administration Office (CSOA) for the entire Programme period (2005-2007).

In addition to the inputs provided to the CSOA, the advisor will provide assistance to the Ministry of Foreign Affairs and European Integration – primarily the departments for Education and Information – on issues related to development of EU training for the civil service and the media.

The advisor will assume the following tasks and obligations -

### **At the strategic level -**

- Provide assistance to the CSOA on developing and revising national training policies, strategies and implementation plans
- Provide assistance to the CSOA and the MFAEI on developing activity plans for the implementation of horizontal and sector specific training
- Provide assistance to the CSOA and the MFAEI in elaborating corresponding activity based budgets to secure implementation of national training strategies and plans
- Assistance to CSOA in establishing a national task network for training to the public sector
- Assistance to CSOA in consolidating results achieved through development of 3 year strategy with corresponding activity and actions plans, human and financial allocations (EXIT STRATEGY)

### **At the institutional level -**

- Assistance to the management of the CSOA Training Centre in developing and consolidating the organization of the Training Centre
- Assistance to the management of the CSOA Training Centre in recruitment of an adequate team to staff the centre
- Assistance to develop the competence of the CSOA Training Centre staff through on-the-job training, internal seminars etc.
- Assistance to the MFAEI Educational department to plan and execute the transfer of training capacity to the CSOA Training Centre
- Assistance to develop and implement training needs analysis measures (provided to the MFAEI, the CSOA as well as to line ministries and Government Agencies)
- Assistance to identify and develop interventions/activities to be financed by Danish bilateral assistance

*At Programme implementation level -*

- Assistance to line ministry management and HRD units in developing PAR/CSR implementation plans – and identify potential needs for assistance from the Programme.
- Assistance to develop activity documentation (documents and TOR) and to identify and select adequately qualified contractors for delivery
- Assistance to develop horizontal and sector specific EU training modules
- Assistance to develop and implement generic pedagogical and didactic training for trainers
- Implement the Programme Communication and Publicity Strategy in cooperation with national partners and the Danish MFA

*Administrative tasks -*

- Develop documentation for activities to be implemented under the Programme (including budgets)
- Establish and maintain a filing system on all activities
- Facilitate implementation of activities under the Programme by ad hoc assistance to contractors (communication, research, information, logistics etc.)
- Manage disbursement to local contractors and experts
- Monitor implementation of activities under the Programme
- Contribute to or participate in evaluations of activities under the Programme
- Provide semiannual activity overviews and progress reports to the Programme steering committee
- Conduct secretarial functions for the Programme steering committee
- Elaborate reports, financial statements and reviews upon ad hoc request from the Danish MFA

The advisor will be the focal point for communication between the donor and recipients of assistance under the Programme.

**ANNEX 3: Programme Communication and Publicity Strategy**

Comprehensive and detailed information about the programme and its activities will be provided to all interested parties – including national media. This shall ensure public access to information about as well as facilitate transparency in the implementation of activities under the programme.

As Denmark currently has no permanent representation in Croatia – the Royal Danish Embassy in Budapest, Hungary holds the accreditation – the long-term advisor to the CSOA will be instrumental in providing the information to local media and co-operation partners.

The Royal Danish Embassy in Budapest will assume the overall responsibility for the planning and prioritisation of PR-activities concerning the programme – and will coordinate these activities with the national programme partner, The Ministry of European Integration (MEI)..

The Royal Danish Embassy will establish a link on its official website comprising information about the programme, activities and providing references for further information on activities. A similar link is suggested established at the respective web-sites of the Croatian Ministry of European Integration and the CSOA.

At Programme start, a joint press release will be issued describing the overall objectives of the intervention and the key-stakeholders. The press release shall further comprise a tentative Programme implementation plan and information on contacts for further detailed information.

Prior to the initiation of activities, the advisor – in close cooperation with the CSOA – will issues brief press releases on all significant activities.

A quarterly work-plan – tentative – will be made available on the websites with information on planned activities, recipients and focal points for information on the substance of actives.

In connection with the meetings of the Programme steering committee brief press releases on the progress of the Programme will be published.

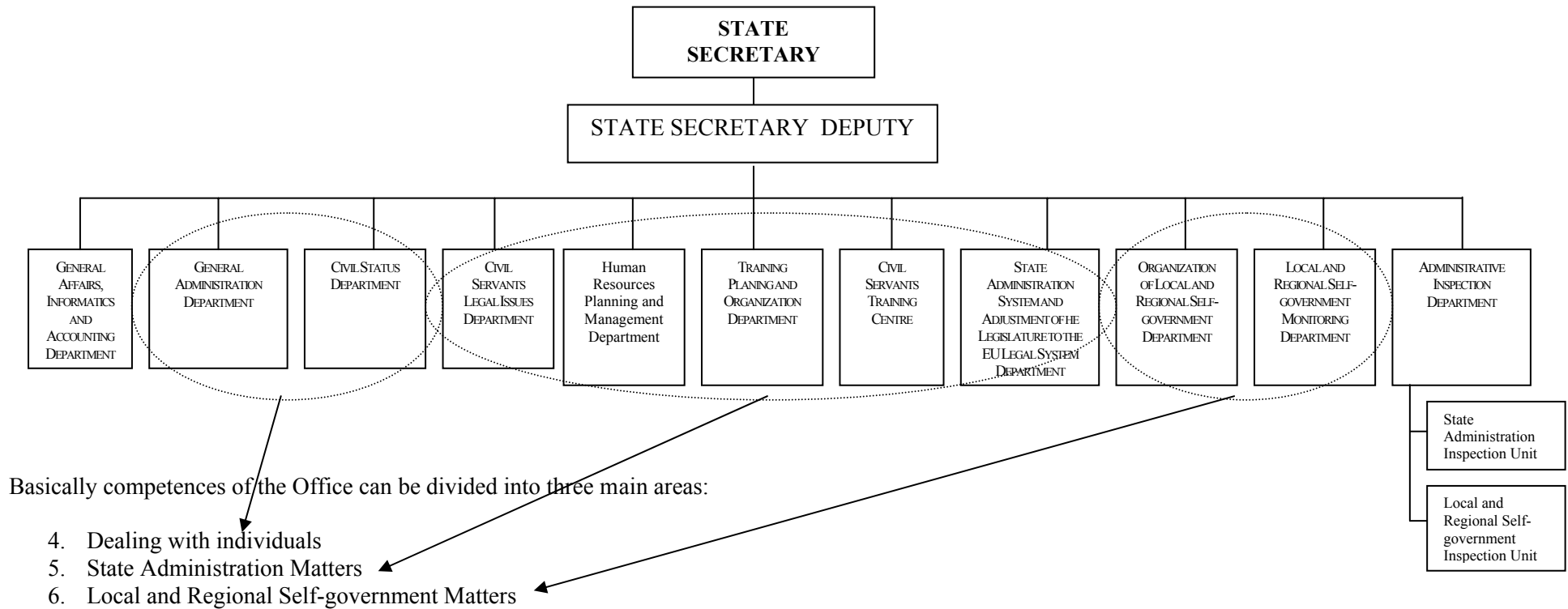
Project documents, TOR, reports and evaluations on activities implemented under the Programme will be made available to interested parties in hard copy and electronic form. All documents will be made available on the Danish MFA website.

The Programme will actively support and promote the publication and dissemination of materials developed under the Programme to a wider audience (ie. to comprehensive schools, vocational and high schools, universities, professional organizations and NGOs, general public, media).

A close cooperation and coordination with the CSOA and the information department of the MFAEI will be maintained throughout all PR activities.

## ANNEX 4: Organisation of the CSOA (as of October 2004)

### CENTRAL STATE OFFICE FOR ADMINISTRATION



Currently around 70 civil servants and employees (117 available positions).  
State Secretary is directly responsible to the Prime Minister.

**ANNEX 5: FINANCIAL ALLOCATIONS IN THE CROATIAN STATE BUDGET 2005**

**GENERAL FINANCIAL PROVISIONS:**

THE CROATIAN STATE BUDGET 2005 PROVIDES THE FOLLOWING FINANCIAL RESOURCES FOR THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL QUALIFICATIONS:

A total sum of 96.1 Million kuna has been allotted within the State Budget for professional development of staff.

The funds are calculated on the basis of the respective salary budgets of the Government agencies and institutions. The funds are earmarked for professional training and development.

**Budget for the Central State Office of Administration (CSOA):**

The overall allocation for the CSOA in 2005 breaks down as follows:

Staff/salaries	9.351.760
Investments	2.087.900
Current costs	7.879.639
Total annual budget	20.600.287
Current costs for Training Centre	784.639

**Budget for the Education Department, MFAEI:**

Business trips	1.000.000
CPT for employees	170.000
Rental	240.000
Intellectual services	500.000
Other services	80.000
Representation	400.000
Total	2.390.000
State Scholarships (MA studies abroad)	1.710.000

**ANNEX 6: LIST OF ABBREVIATIONS**

<b>CARDS</b>	Community Assistance for Reconstruction, Development and Stabilisation
<b>CSF</b>	Community Support Framework
<b>CPT</b>	Continous Professional Training
<b>CSOA</b>	Central State Office for Administration
<b>CSR</b>	Civil Service Reform
<b>GDP</b>	Gross Domestic Product
<b>HRD</b>	Human Resource Development
<b>HRM</b>	Human Resource Management
<b>ISPA</b>	Instrument for Structural Policies for Pre-Accession
<b>LFA</b>	Logic Framework Analysis
<b>MA</b>	Master of Art
<b>MFAEI</b>	Ministry of Foreign Affairs and European Integration
<b>MFI</b>	Ministry of Finance
<b>MOU</b>	Memorandum of Understanding
<b>NAC</b>	National Aid Coordinator
<b>NGO</b>	Non-governmental Organisation
<b>NPIEU</b>	The National Programme for the Integration of the Republic of Croatia into the European Union
<b>PA</b>	Public Administration
<b>PAAN</b>	Pre-accession Assistance Needs
<b>PAL</b>	Programme Adjustment Loan
<b>PAR</b>	Public Administrative Reform
<b>PAP</b>	Process Action Plan
<b>PIFC</b>	Public Internal Financial Control
<b>PIU</b>	Project Implementation Unit
<b>SAA</b>	Stability and Association Agreement
<b>SAP</b>	Stability and Association Process
<b>SAPARD</b>	Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development
<b>SIDA</b>	Swedish International Development Agency
<b>SWOT</b>	Strength, Weakness, Opportunity, Threats
<b>TOR</b>	Terms of Reference



**Članak 3.**

Provedba međunarodnog ugovora iz članka 1. ove Uredbe u nadležnosti je Središnjeg državnog ureda za upravu Republike Hrvatske.

**Članak 4.**

Ova Uredba stupa na snagu danom objave u Narodnim novinama.

Na dan donošenja ove Uredbe međunarodni ugovor iz članka 1. ove Uredbe nije na snazi, ali se privremeno primjenjuje od datuma njegova potpisivanja te će se podaci o njegovu stupanju na snagu objaviti sukladno odredbi članka 30. stavka 3. Zakona o sklapanju i izvršavanju međunarodnih ugovora, nakon njegova stupanja na snagu.

Klasa:  
Urbroj:  
Zagreb,.....

PREDSJEDNIK

Dr. sc. Ivo Sanader