

NOVI JAVNI MENADŽMENT U FUNKCIJI EFIKASNOSTI LOKALNE UPRAVE

NEW PUBLIC MANAGEMENT AS A FUNCTION OF LOCAL GOVERNMENT EFFICIENCY

Suad Huskić¹, Aziz Šunje², Dženan Kulović³

¹ Doktorant na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Zenici, suadhuskic@hotmail.com

² Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu

³ Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici

Primljen / Received : 6. 3. 2023.

Prihvaćen / Accepted: 9. 3. 2023.

Sažetak

Novi javni menadžment u svojoj suštini nastao je kao koncept u kojem se znanja i iskustva iz privatnog sektora prenose u javni sektor, dobrim dijelom zbog postizanja veće efikasnosti. Efikasnost u javnom sektoru kao princip propisuje Zakon¹, a očekuje cijelo društvo budući da je najčešće riječ o upravljanju zajedničkim dobrima (novcem, imovinom, resursima). Procjenjivati javni sektor u Bosni i Hercegovini na osnovu ispunjenja kriterija efikasnosti prilično je teško, zbog visokog stepena decentralizacije, velikog broja različitih propisa, a istovremeno nedostatka jasnih standarda i mjerenja na osnovu istih.

Intencija ovog rada je da na naučnoj osnovi istraži finansijsku efikasnost organizacija lokalne samouprave i troškova rada lokalne uprave. Želimo istražiti kolike su razlike u broju zaposlenih i troškovima za tu namjenu i time identifikovati koliko su principi novog javnog menadžmenta prisutni u poslovanja dijela javnog sektora, konkretno lokalne samouprave. U istraživanju ćemo koristiti egzaktnne podatke prikupljene kroz zvanične revizijske izvještaje općina i gradova unutar Federacije BiH, koji su revidirani za period 2019., 2020. i 2021. godine.

Ključne riječi: menadžment, novi javni menadžment, efikasnost, lokalna samouprava

¹ Zakon o organizaciji organa uprave u FBiH, Službene novine FBiH, br 35/2005.

1. PRINCIPI NOVOG JAVNOG MENADŽMENTA

Ostvarivanje funkcija države na različitim nivoima, upravljanje javnim/prirodnim resursima, upravljanje finansijama, efektivnost i efikasnost cijelog sistema, pa i same uprave, izuzetno su veliki izazovi za nauku, brojne praktičare, ali i sve građane i društvo u cjelini. Zemlje u tranziciji, mlade države, složeni politički sistemi sa nižim nivoom političke stabilnosti suočavaju se sa problemima u ovom području. Jednostavnu formulaciju potrebe koja „oslikavala“ drugačiji pristup dao je (D. T. Osborne 1993), iznoseći stav da je vlada (eng. government) instrument kojim se problemi rješavaju zajednički, te ako je instrument zastario vrijeme je da ga prepravimo. Upravo u traženju „novog dizajna instrumenta“ nastajao je i razvijao se novi javni menadžment.

Model Novog javnog menadžmenta (eng. *New Public Management*) nastao je krajem sedamdesetih godina prošlog stoljeća. Označava skup reformi u menadžmentu javnog sektora. Suština novog javnog menadžmenta polazi od potrebe da se u javnom sektoru, u javnom menadžmentu, primijene stečena iskustva iz privatnog sektora, kako bi se upravljanje državom, samim time javni sektor učinio jeftinijim, efektivnijim i efikasnijim. Sam pojam novog javnog menadžmenta prvi put je uveden 1991. godine definišući promjene koje su se dešavale u javnom sektoru (C. Hood 1991.) (Hood i Jackson 1991.). Javni menadžment, a time i vlada bi trebali počivati na principima, koji omogućuju uključenje znanja iz privatnog sektora za rješavanje problema zajednice, da budu u vlasništvu zajednice, udaljeni od monopolističkog modela. Kroz principe se očekuje da budu vođeni misijom i orijentirani na rezultate i korisnike usluga, te decentralizirani i tržišno vođeni (D. T. Osborne 1993). Novi javni menadžment počiva na afirmaciji ekonomskih vrijednosti, usmjeren je na rezultate, konkurentnost na tržištu i zadovoljstvo korisnika javnih usluga kao krajnjih potrošača.

Konkretno reforme javnog menadžmenta i razvoj novog javnog menadžmenta, pokrenute su u Velikoj Britaniji, Sjedinjenim Američkim Državama, Australiji i Novom Zelandu, a kasnije su primijenjene širom svijeta. Sama primjena novog javnog menadžmenta se razlikovala po različitim oblastima javnog menadžmenta: javna uprava, javna preduzeća, ustanove itd. Ključni elementi novog javnog menadžmenta mogu se sublimirati kao:

- Pažnja na lekcije iz menadžmenta u privatnom sektoru,
- Rast praktičnog upravljanja samostalno, a ne kao rezultat profesionalaca, tako i organizacija u kojima provedba politike organizacijski udaljena od kreatora politike
- Fokus na preduzetničko upravljanje i vodstvo unutar organizacije javnih službi,

- Naglasak na kontroli i evaluaciji ulaza i izlaza (eng. input and output), te na upravljanju učinkom i reviziji
- Razdvajanje javnih usluga na njihove najosnovnije jedinice i usmjerenost na njihovo upravljanje troškovima i

Rast tržišta, konkurencije i ugovora za dodjelu resursa i pružanje usluga unutar javnih usluga (barem u Angloameričkim, Australskim i Novozelandskim regijama) (S. P. Osborne 2010).

U kasnijem periodu međunarodne organizacije, poput Ujedinjenih nacija, Svjetske banke, Međunarodnog monetarnog fonda i Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj, prihvatile su doktrinu novog javnog menadžmenta, te su je na različite načine nastojale prenijeti na zemlje u razvoju.

Uz sve pozitivne aspekte primjene novog javnog menadžmenta, postoje i tvrdnje da novi javni menadžment ne postiže uspjeh u različitim zemljama u razvoju. Potvrđuje se da postoje ograničenja i nedostaci (Polidano i Hulme 1999). Postoje zamjerke na nedosljednost (institucionalizacija vs formalizacija ili centralizacija vs decentralizacija), kao i zamjerke na negativne aspekte uticaja na ljude zbog problema sa mjerljivošću, metodologijom, pozicije menadžera (Diefenbach 2009.). Specifičnosti primjene novog javnog menadžmenta u zemljama u krizi je dokumentovana i izvještajem međunarodnih organizacija koje su sudjelovale u ovakvim reformskim procesima (Larbi 1999).

Bez obzira na kritike ili postojanje i drugih modela novi javni menadžment je pristup koji bi u bosanskohercegovačkim prilikama mogao doprinijeti napredak u podizanju efikasnosti i efektivnosti javnog sektora.

2. ORGANIZACIJA LOKALNE SAMOUPRAVE U BIH I FBIH

Lokalna samouprava može se definisati kao autonomni sistem upravljanja zajednicama na užim dijelovima državnog teritorija. Njeno postojanje i razvijenost je jedan od uvjeta i temelja demokratije i pravne države, što podrazumijeva definisanje ovlaštenja, nadležnosti, organe, imovinu i dr.

Lokalna samouprava u Bosni i Hercegovini najniži je nivo vlasti definisan Ustavom Bosne i Hercegovine i entitetskim ustavima. Snažnije utemeljenje, samim time i definisanje prisutno je u entitetskim ustavima. Postoje i entitetski zakoni¹ koji definišu organizaciju lokalne samouprave, njena ovlaštenja, nadležnosti i organizaciju (Zakon o principima lokalne samouprave FBiH 2006.) (Zakon o lokalnoj samoupravi 2016.).

¹ Zakon o principima lokalne samouprave FBiH 2006., Zakon o lokalnoj samoupravi RS 2016.

Trenutno u Bosni i Hercegovini postoji 145 lokalnih samouprava (općine i gradovi)². Općine i gradovi su nastajali u različitim vremenskim, ekonomskim, političkim i drugim okolnostima. Po površini, broju stanovnika, prihodima, organizaciji života pa i stepena razvijenosti postoje velike razlike.

U Federaciji BiH postoji 79 jedinica lokalne samouprave koje su prema Federalnom zavodu za programiranje razvoja rangirane u 5 grupa razvijenosti (Socioekonomski pokazatelji po općinama FBiH 2021. juni 2022. godine). Na nivou entiteta Republika Srpska moguće je pronaći publikaciju iz koje se jasno uočavaju razlike u razvijenosti gradova i općina, ali nije definisana niti se primjenjuje metodologija za procjenu razvijenosti u 64 jedinice lokalne samouprave (Gradovi i opštine Republike Srpske 2021. decembar 2021.).

Neki od pokazatelja koji mogu ilustrirati velike razlike među općinama i gradovima su:

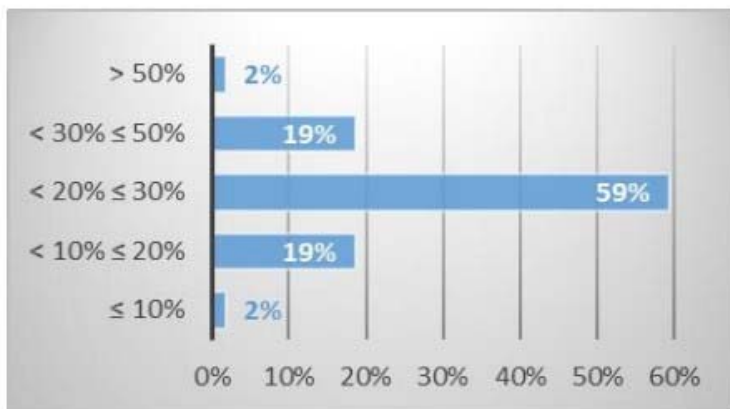
- U Bosni i Hercegovini postoji 30 općina sa manje od 5000 stanovnika (12 u FBiH i 18 u RS),
- Najnižu gustinu naseljenosti u FBiH ima Bosansko Grahovo sa 2,7 stanovnika po km², a najvišu Novo Sarajevo sa 6395 stanovnika po km²,
- Najniže realizirani budžet po stanovniku u FBiH zabilježen je u Busovači (226 KM po stanovniku), a najviši u Trnovu (16491 KM po stanovniku),
- Najniži troškovi plata i naknada zaposlenim prema iznosu Budžeta u općinama i gradovima FBiH su u Trnovu (5,8% realizovanog budžeta), a najviši u općini Pale (51,6%), Goraždu (39,7%) i Foča (39,3%),
- Prihodi od poreza po stanovniku u FBiH najniži su u općini Ravno 29 KM, a najviši u općini Centar Sarajevo 834 KM.

Zakoni kojima se propisuju nadležnosti ili poslovi jedinica lokalne samouprave (Zakon o principima lokalne samouprave (FBiH iz 2006. godine) i Zakon o lokalnoj samoupravi (RS iz 2016.) uglavnom ne prave nikakvu razliku u nadležnosti spram broja stanovnika, razvijenosti ili površine. Ovo napominjemo zbog toga što postoje neke zakonske obaveze za sve jedinice lokalne samouprave bez obzira na broj stanovnika, npr. sanitarna inspekcija mora postojati i za 3000 stanovnika u općini Ravno i za preko 100.000 stanovnika u općini Novi Grad Sarajevo. Ovo može imati ozbiljne implikacije na efikasnost i ekonomičnost lokalne samouprave.

Zakonskim rješenjima je ostavljena mogućnost da se saradnjom dvije ili više lokalnih samouprava rješava organizacija i vršenje određenih poslova. To daje priliku za racionalniju organizaciju, ali u praksi to nije čest slučaj.

² U daljoj analizi dva grada koji u svom sastavu imaju općine nisu posebno uključeni – Sarajevo i Istočno Sarajevo.

Svaka jedinica lokalne samouprave (općine i gradovi) uz postojanje predstavničkog tijela (općinskog ili gradskog vijeća), postojanje Općinskog načelnika ili Gradonačelnika ima Organ državne uprave za vršenje upravnih i stručnih poslova na provođenju zakona i drugih propisa.



Izvor: Anкета JLS 2022

Obrada: Federalni zavod za programiranje razvoja

Veliki dio rashoda lokalne samouprave izdvaja se za tekuće izdatke, kao što su izdaci za materijal i usluge. Federalni zavod za programiranje razvoja tokom maja 2022. godine proveo je Anketu JLS 2022³, kako bi prepoznao socioekonomske pokazatelje o gradovima/općinama. Anкета je uključila 59 od 75 općina. Prema provedenom istraživanju 16,4% ukupno realiziranog budžeta jedinica lokalne samouprave izdvaja se kao izdaci za materijal i usluge, pri čemu je raspon po jedinicama lokalne samouprave od 4,2% do 30,1 % realiziranog budžeta.

Plate i naknade troškova zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave u FBiH u 2021. godini iznosile su u prosjeku 23% ukupno realiziranog budžeta. Najviša izdvajanja za ovu namjenu, kao procenat ukupnog izdvajanja realizovanog budžeta, zabilježeni su u Općini Pale (51,6%), Gradu Goraždu (39,7%) te općini Foča (39,3%).

Očito je da postoje velike razlike među općinama i gradovima. One su teritorijalne, demografske, ekonomske, infrastrukturne itd. Razlike su nastajale u različitim historijskim periodima, političkim i drugim procesima i treba ih uvažavati, ali one ne mogu biti opravdanje izostanku efikasnosti i ekonomičnosti javnog sektora. Bez

³ Socioekonomski pokazatelji po općinama FBiH 2021., Federalni zavod za programiranje razvoja, Sarajevo, juni 2022.

obzira na navedene razlike ekonomičnost i efikasnost je princip koji bi se morao prepoznati u radu svake jedinice lokalne samouprave.

3. PRINICIP EFIKASNOSTI I EKONOMIČNOSTI LOKALNE SAMOUPRAVE

Novi javni menadžment u svojoj osnovi je usmjeren na povećanje stepena efikasnosti i ekonomičnosti javne uprave. Opća opredjeljenost bi se trebala prepoznati na svim nivovima javnog menadžmenta/uprave. To podrazumijeva brojne promjene koje se trebaju realizirati u radu i organizaciji uprave. Ispunjenost ovih principa na lokalnom/općinskom nivou nije uvijek jednostavno prepoznati.

Zakon o organizaciji organa uprave u Federaciji Bosne i Hercegovine već u članu 4. jasno naglašava da se rad organa uprave zasniva između ostalog na načelima efikasnosti i ekonomičnosti. Dobro je da je ovakav princip identifikovan kao opredjeljenje i obaveza svih, pa nas zanima da li postoje objašnjenja, uputstva, smjernice, mjerenja ili sl. za njegovo ostvarenje.

Ekonomičnost lokalne samouprave bi se mogla i trebala prepoznati na mnogo načina i u mnogo područja. Ona se uspostavlja efikasnim nadzorom nad imovinom jedinice lokalne samouprave (upravljanje nekretninama i drugom imovinom), kvalitetnim nadzorom nad utroškom sredstava, procesom javne nabavke za radove i usluge. Ekonomičnost se treba prepoznati i kod troškova energenata (električna energija, gorivo, energent za zagrijavanje), kancelarijskog materijala, voznog parka (broja i vrste vozila, načina upotrebe, troškova održavanja...), broja zaposlenih i organizacije u njihovom radu.

Istraživanjem je potvrđeno je da povećanjem napora u ostvarenju Novog javnog menadžmenta dolazi do smanjenja administrativnih troškova u jedinicama lokalnih samouprava u Japanu (Suzuki i Avellaneda 2018.). Rezultati su bili u okviru linearne regresije.

U trenutnom zakonodavstvu na nivou Federacije Bosne i Hercegovine ne postoje standardi, obaveze ili preporuke u pogledu broja zaposlenih u upravi ili ukupnim troškovima po tom pitanju. To znači da broj zaposlenih u administraciji ostaje na procjeni donosioca odluke, njihovoj odgovornosti, procjeni potreba i mogućnosti. To ima određene dobre strane, jer se ostavlja „sloboda“ lokalnoj samoupravi da se na najbolji način organizira uvažavajući lokalne potrebe i specifičnosti.

Ipak, činjenica da ne postoje zvanična mjerenja ili poređenja u tom pogledu, niti postoji tijelo koje bi eventualno djelovalo savjetodavno, te davalo preporuke i mišljenja ukazuje da se ovoj temi ne posvećuje dovoljno pažnje.

Drugačiji pristup postoji u Republici Srpskoj gdje Zakon o lokalnoj samoupravi RS (2016.) ograničava broj stalno zaposlenih u Upravi na 3 (službenika ili namještenika) na 1000 stanovnika u općini/gradu prema posljednjem popisu. Objašnjenja da li

je su ovakvi standardi u gornjoj granici broja zaposlenih uspostavljeni na osnovu istraživanja, određenih mjerenja i sl. nismo mogli pronaći.

Zbog svega navedenog, željeli smo istražiti kolike su razlike u broju zaposlenih i troškovima za tu namjenu i time identifikovati koliko su principi novog javnog menadžmenta prisutni u poslovanju dijela javnog sektora, konkretno lokalne samouprave.

4. ISTRAŽIVANJE

Istraživanje smo proveli na uzorku od 31 jedinice lokalne samouprave u Federaciji Bosne i Hercegovine. Uzorak su činile općine koje su bile općine i gradovi u kojima je provedena revizija tokom 2020 i 2021 godine od strane Ureda za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine. Revizije su provedene po odabiru Ureda za reviziju, a službeni izvještaji, koje smo koristili kao izvor podataka, javno su objavljeni na zvaničnoj web stranici Ureda <http://vrifbih.ba>.

Uzorak uključuje slijedeće općine i gradove: Banovići, Bosanska Krupa, Bosansko Grahovo, Cazin, Drvar, Gornji Vakuf, Gračanica, Grude, Hadžići, Ilidža, Ilijaš, Jablanica, Kakanj, Kiseljak, Kladanj, Konjic, Kupres, Lukavac, Maglaj, Mostar, Novi Travnik, Orašje, Sanski Most, Stolac, Tešanj, Tomislavgrad, Travnik, Tuzla, Vogošća, Zenica, Žepče. U gradovima Zenica i Cazin revizija je izvršena u 2018 i 2019. godini. Uključili smo ih u uzorak kako bismo dobili veću reprezentativnost, tj. kako bismo povećali učešće jedinica lokalne samouprave sa većim brojem stanovnika. Općina sa najmanjim brojem stanovnika u uzorku je općina Bosansko Grahovo sa 2123 stanovnika, a najbrojniji grad Mostar sa 105.074 stanovnika.

Svaki od 31 izvještaja sadrži podatke o Budžetu za revidiranu godinu, podatke o broju stanovnika, broju zaposlenih i troškovima plata i naknada zaposlenih. Sadržaji sadrže mnogo više podataka o efikasnosti i ekonomičnosti gradova i općina, kao i preporuke po istim, ali je naše istraživanje fokusirano na troškove plata i naknada zaposlenih.

Zanimalo nas je da li su jedinice lokalne samouprave efikasne i ekonomične u pogledu broja zaposlenih u organu uprave i da li postoje i kakve su razlike u troškovima plata i naknada zaposlenih u općinama i gradovima. Na ovaj način smo željeli utvrditi koliko su efikasne lokalne samouprave u pogledu broja zaposlenih, budući da kako smo ranije naveli, osim potvrđenog principa u zakonu ne postoje dalji standardi i norme. Sve jedinice općine i gradovi po postojećim zakonima su imali isti opis nadležnosti. Razlika postoji u broju stanovnika, budući da su oni korisnici administrativnih usluga te njihova brojnost povećava i „količinu posla“.

Da bismo ispitali da li su jedinice lokalne samouprave efikasne i ekonomične u pogledu broja zaposlenih u organu lokalne samouprave u odnosu na broj korisnika

administrativnih usluga i troškove plate i naknada koji se odvajaju na zaposlene u lokalnim samoupravama u godišnjem budžetu koristili smo model višestruke linearne regresije.

Model sadrži jednu zavisnu varijablu Broj stanovnika (Broj korisnika administrativnih usluga) i dvije nezavisne varijablu Stavka plate izvršenje i Broj zaposlenih. Na osnovu dobivenih vrijednosti rezultata $R^2 = 0.8869$ možemo zaključiti da je 88,69 % ukupnog varijabiliteta broja korisnika administrativnih usluga u općinama i gradovima objašnjeno varijabilitetom broja zaposlenih i troškovima plata i naknada koji se odvajaju na zaposlene u općinama i gradovima u godišnjem budžet. Ostatak, 11,31% ukupnog varijabiliteta nije objašnjeno regresionom linijom, tj. pod uticajem je neidentifikovanih faktora.

Na osnovu rezultata koje smo dobili možemo zaključiti da je nezavisna varijabla broj zaposlenih statistički značajna ($p < 0.05$) u predviđanju broja korisnika administrativnih usluga u općinama i gradovima, odnosno da nezavisna varijabla koja se odnosi na troškove plata i naknada koji se odvajaju na zaposlene u općinama i gradovima u godišnjem budžet nije statistički značajna ($p > 0.05$) u predviđanju broja korisnika administrativnih usluga u općinama i gradovima.

Naš linearni model višestruke regresije možemo predstaviti na sljedeći način:

broj stanovnika = $5938.75 - 0.0042309 \times (\text{stavka plate i naknade iz budžeta}) + 336.8856 \times (\text{broj zaposlenih})$

Negativna vrijednost koeficijenta (-0.0042309) nam govori da će se povećanjem troškova plata i naknada koji se odvajaju na zaposlene u lokalnim samoupravama u godišnjem budžetu doći do smanjenja korisnika administrativnih usluga u općinama i gradovima, a samim tim i do smanjenja ekonomičnosti lokalne samouprave. Također, pozitivna vrijednost koeficijenta (336.8856) nam govori da će se povećanjem broja zaposlenih unutar lokalne samouprave doći do povećanja korisnika administrativnih usluga u općinama i gradovima, a samim tim i do povećanja efikasnosti lokalne samouprave.


```
regress Brojstanovnika Brojzaposlenih Stavkaplateizvršenje, beta
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	31
Model	2.2438e+10	2	1.1219e+10	F(2, 28)	=	109.83
Residual	2.8602e+09	28	102149514	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.8869
				Adj R-squared	=	0.8789
Total	2.5299e+10	30	843284472	Root MSE	=	10107

Brojstanovnika	Coef.	Std. Err.	t	P> t	Beta
Brojzaposlenih	336.8856	111.5665	3.02	0.005	1.313936
Stavkaplateizvrše	-.0042309	.0048725	-0.87	0.393	-.3778275
_cons	5938.75	2834.602	2.10	0.045	.

5. ZAKLJUČCI

Primjena koncepta novog javnog menadžmenta usmjerena je na obezbjeđenju efikasnosti javnog sektora, koja se treba ogledati u brzini i kvalitetu pružanja usluge, ali i u efikasnom upravljanju troškova. Sadašnja norma/zakon deklarativno su ukazali na potrebu efikasnosti u organizaciji uprave na svim nivoima, uključujući i lokalnu samoupravu. Ipak, osim principa u Zakonu o organizaciji uprave, nisu razrađeni jasni kriteriji šta znači optimalan broj uposlenih u lokalnoj samoupravi i kako se on određuje. Kroz obradu podataka prikupljenih iz revizorskih izvještaja na uzorku od trideset općina i gradova pokazali smo da broj zaposlenih, kao i troškovi koji se izdvajaju za troškove zaposlenih primarno zavise od broja stanovnika jedinice lokalne samouprave. Radom smo ukazali da je moguće naučnim metodama definisati efikasnost u pogledu broja zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave, te da je potrebno raditi na propisivanju javnih i mjerljivih kriterija, kojima će se propisivati efikasnost u broju zaposlenih.

LITERATURA

1. Agić, Emir. *Marketing analitika 1 Osnovne metode statističke analize sa primjenom u Stati*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2018.
2. —. *Marketing analitika 2; Napredne metode statističke analize sa primjenom u Stati*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2018.
3. Diefenbach, Thomas. New public management in public sector organizations: The dark sides od managerialistic "enlightenment". *Public administration*, 2009., vol 87 izd.: 892-909.
4. *Gradovi i opštine Republike Srpske 2021*. Banja Luka: Republički zavod za statistiku, decembar 2021.

5. Hood, CC, i MW Jackson. »The New Public Management - a recipe for disaster.« *Cambera Bulletin of Public Administration*, Maj 1991.: 16-24.
6. Hood, Christopher. A public management for all seasons? *Public administration*, 1991., Spring izd.: 3-19.
7. Izvješće o finansijskoj reviziji opštine Bosansko Grahovo 2021. Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, rujan 2022.
8. Izvještaj o finansijskoj reviziji općine Novi Travnik 2020. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, septembar 2021.
9. Izvještaj o finansijskoj reviziji grada Cazina 2019. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, septembar 2020.
10. Izvještaj o finansijskoj reviziji grada Gračanica 2020. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, juli 2021.
11. Izvještaj o finansijskoj reviziji grada Mostara 2020. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, septembar 2021.
12. Izvještaj o finansijskoj reviziji grada Tuzla 2020. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, septembar 2021.
13. Izvještaj o finansijskoj reviziji grada Zenica za 2018. godinu. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, juli 2019.
14. Izvještaj o finansijskoj reviziji općine Banovići 2020. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, septembar 2021.
15. Izvještaj o finansijskoj reviziji općine Bosanska Krupa 2020. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, septembar 2021.
16. Izvještaj o finansijskoj reviziji općine Drvar 2020. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, septembar 2021.
17. Izvještaj o finansijskoj reviziji općine Grude 2020. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, juni 2021.
18. Izvještaj o finansijskoj reviziji općine Hadžići 2020. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, septembar 2021.
19. Izvještaj o finansijskoj reviziji općine Ilidža 2021. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, septembar 2022.
20. Izvještaj o finansijskoj reviziji općine Ilijaš 2020. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, septembar 2021.
21. Izvještaj o finansijskoj reviziji općine Jablanica 2020. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, juli 2021.
22. Izvještaj o finansijskoj reviziji općine Kakanj 2019. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, juli 2020.
23. Izvještaj o finansijskoj reviziji općine Kiseljak 2019. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, rujan 2020.

24. Izvještaj o finansijskoj reviziji općine Kladanj 2021. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, rujan 2022.
25. Izvještaj o finansijskoj reviziji općine Konjic 2021. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, septembar 2022.
26. Izvještaj o finansijskoj reviziji općine Kupres 2020. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, rujan 2021.
27. Izvještaj o finansijskoj reviziji općine Lukavac 2020. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, august 2021.
28. Izvještaj o finansijskoj reviziji općine Maglaj 2020. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, septembar 2021.
29. Izvještaj o finansijskoj reviziji općine Orašje 2021. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, rujan 2022.
30. Izvještaj o finansijskoj reviziji općine Sanski Most 2020. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, septembar 2021.
31. Izvještaj o finansijskoj reviziji općine Stolac 2020. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, septembar 2021.
32. Izvještaj o finansijskoj reviziji općine Tešanj 2020. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, septembar 2021.
33. Izvještaj o finansijskoj reviziji općine Tomislavgrad 2021. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, septembar 2022.
34. Izvještaj o finansijskoj reviziji općine Travnik 2021. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, juli 2022.
35. Izvještaj o finansijskoj reviziji općine Vogošća 2021. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, juli 2022.
36. Izvještaj o finansijskoj reviziji općine Žepče 2020. Sarajevo: Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine, juli 2021.
37. Larbi, George A. *The New Public Management Approach and Crisis States*. Discussion Paper, United nations, Geneva: United nations research institute for social development, 1999, www.unrisd.org.
38. Osborne, David T. *Reinventing government. Leaderships abstracts*, January 1993: 1-3.
39. Osborne, Stephen P. *The New Public Governance? - Emerging perspectives on the theory and practise of public governance*. New York: Routledge, 2010.
40. Polidano, Charles, i David Hulme. *Public management reform in developing countries: issues and Outcomes. Public management*, januar 1999.
41. *Socioekonomski pokazatelji po općinama FBiH 2021*. Sarajevo: Federalni zavod za programiranje razvoja, juni 2022. godine.

42. Suzuki, Kohei, i Claudia Avellaneda. *New public management and municipal performance: Do NPM reforms boost performance*. working paper, Gotheburg: University of Gotheburg, 2018.
43. Zakon o lokalnoj samoupravi. *Službeni glasnik Republike Srpske*, 96/16, 36/19 i 61/21, 2016.
44. Zakon o principima lokalne samouprave FBiH. *Službene novine FBiH* 48/06 (Službene novine FBiH), 2006.