



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 9 Sayı: 46 Volume: 9 Issue: 46

Ekim 2016

October 2016

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

BOSNA HERSEK'TE KAMU YÖNETİMİNDE REFORM ÇALIŞMALARI PUBLIC ADMINISTRATION REFORM INITIATIVES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Hayal YETKİN ŞALE*

Öz

Bosna Hersek, 1992 yılında Yugoslavya Sosyalist Federal Cumhuriyeti'nden ayrılarak bağımsızlığını kazanmıştır. 1992-1995 yılları arasında ülkede yaşanan savaşın etkileri her alandahissedilmiş, savaş sonrasında ülkenin siyasi ve idari yapılanma süreci oldukça sancılı olmuştur. Bu çalışmanın amacı, Bosna Hersek'te Dayton Barış Antlaşması ile şekillenen kamu yönetimi sisteminde gerçekleştirilmekte olan reform çalışmalarını incelemektir. Bu çerçevede, ilk olarak, Bosna Hersek'in kamu yönetimi sisteminin genel özellikleri üzerinde durulacak, ardından 2006 yılından itibaren resmiyete kavuşturulan reform çalışmalarına değinilecektir. Avrupa Birliği, Bosna Hersek'te gerçekleştirilmek istenen kamu yönetimi reformlarının önemli bir itici gücüdür. Bu nedenle çalışmada, Avrupa Birliği'nin ilerleme raporlarında Bosna Hersek'in kamu yönetimi sisteminde gerçekleştirilmesi hedeflenen reformlara nasıl yer verildiği de anlatılacaktır. Bu kapsamda, 2006-2015 yılları arasında yayınlanan ilerleme raporları incelenecektir. Çalışma, genel bir değerlendirmenin yapıldığı sonuç kısmıyla sonlandırılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Bosna Hersek, Kamu Yönetimi, Reform.

Abstract

Bosnia and Herzegovina gained its independence from Socialist Federal Republic of Yugoslavia in 1992. The effects of the war made its presence felt in all areas between 1992-1995 and after the war, political and administrative restructuring process has been quite painful. The aim of this study is to examine reform initiatives in Bosnia and Herzegovina's public administration system shaped by the Dayton Peace Agreement. In this context, firstly, general characteristics of the public administration system in Bosnia and Herzegovina will be focused, and then, reform efforts that have been since 2006 will be discussed. The European Union is an important driving force of the reform process in Bosnia and Herzegovina. Therefore, in this study, how the Union's progress reports give place to desired reforms will be mentioned. In this context, progress reports published between 2006-2015 will be examined. The study will be completed with the conclusion part in that an overall evaluation is made.

Keywords: Bosnia and Herzegovina, Public Administration, Reform.

GİRİŞ

Bosna Hersek, on beşinci yüzyıldan on dokuzuncu yüzyıla kadar Osmanlı İmparatorluğu içerisinde, 1878-1918 yılları arasında da Avusturya-Macaristan İmparatorluğu'nda özerk bir yönetim birimi olarak varlığını sürdürmüştür. I. Dünya Savaşı'nın ardından kurulan Yugoslavya Krallığı'nda yer almış, II. Dünya Savaşı ile Yugoslavya Sosyalist Federal Cumhuriyeti'nin kurulması ile bu federasyonu oluşturan cumhuriyetlerden biri olmuştur. Soğuk Savaş boyunca Bağlantısızlar Hareketi'nin önemli bir üyesi olarak varlığını sürdüren Yugoslavya, çok çeşitli etnik gruplardan meydana gelen bir federasyondur. 1980'de Tito'nun ölümüyle, Yugoslavya'nın içerisindeki etnik gruplar milliyetçilik akımının etkisine kapılmış ve bu süreç Yugoslavya'nın parçalanmasını beraberinde getirmiştir. 1991 yılında, önce Slovenya daha sonra Hırvatistan'ın Yugoslavya'dan ayrılarak bağımsızlıklarını ilan etmeleriyle başlayan süreç, 1992 yılında Bosna Hersek'te bağımsızlık için bir referandum düzenlenmesiyle devam etmiştir. Referanduma katılan Boşnak ve Hırvatların % 90'ından fazlası bağımsızlık için evet oyu vermişlerdir. Ancak, Bosnalı Sırp ve Sırbistan referandum sonucunu kabul etmeyip, Bosna Hersek'e savaş açmıştır. Böylece yaklaşık üç yıl süren "Bosna Savaşı" yaşanmış, 100.000'den fazla insan hayatını kaybetmiştir. Bu savaşı sonlandırmak için imzalanan Dayton Antlaşması ile taraflar, uluslararası platformda çeşitli aktörlerin katılımıyla bugünkü karmaşık siyasi ve idari yapılanmayı oluşturan şartları kabul etmiştir (Ekinci, 2014: 15-17).

Bu çalışmanın amacı, Dayton Barış Antlaşması ile şekillenen Bosna Hersek kamu yönetimi sistemindeki reform çabalarını incelemektir. Bu çerçevede, ilk olarak, Bosna Hersek'in kamu yönetimi sisteminin genel özellikleri üzerinde durulduktan sonra, 2006 yılından itibaren resmiyete kavuşturulan reform çabalarına değinilecektir. Bosna Hersek'teki kamu yönetimi reformlarının önemli bir itici gücü Avrupa Birliği'dir. Bu kapsamda çalışmada, ilerleme raporlarında kamu yönetiminde yapılması istenen reformlara nasıl yer verildiğine değinilecek ve çalışma genel bir değerlendirmenin yapıldığı sonuç kısmıyla sonlandırılacaktır.

1. BOSNA HERSEK'TE KAMU YÖNETİMİ SİSTEMİ

* Arş. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü.

Bosna Hersek'in bugünkü yönetim yapısı Dayton Barış Antlaşması ile şekillenmiştir. Dayton Antlaşması, Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nin Ohio eyaletine bağlı Dayton kasabesindeki bir savaş üssünde hazırlanmış, 14 Aralık 1995'te Paris'te imzalanmıştır. Antlaşmada dönemin Sırbistan Devlet Başkanı Slobodan Milosevic, Hırvatistan Devlet Başkanı Franjo Tudjman ve Bosna Hersek'in ilk Cumhurbaşkanı Alija Izetbegovic'in imzaları bulunmaktadır. Ayrıca, Avrupa Birliği, Fransa, Rusya Federasyonu, İngiltere, Almanya ve ABD'nin temsilcilerinin de antlaşmada gözlemci statüsünde imzaları bulunmaktadır. Dayton Barış Antlaşması, yüz elli sayfalık bir ana metin ve on bir ekten oluşmaktadır. Devletin idari olarak nasıl yapılacağı antlaşmanın içeriğinde ayrıntılı olarak açıklanmıştır (Deniz, 2013). Yapılan bu barış antlaşması, aynı zamanda Bosna Hersek'in anayasasıdır (Office of High Representative). Dayton Barış Antlaşması'na bakıldığında Bosna Hersek devletinin temel örgütlenmesiyle ilgili olarak şu maddelere yer verdiği görülmektedir (Office of High Representative):

- Bosna ve Hersek devleti, Bosna Hersek Federasyonu (BHF) ve Sırp Cumhuriyeti olarak iki entiteye (birime) ayrılmıştır.
- Devlet, Bosna Hersek ismiyle tek bir devlet olarak varlığını sürdürecektir.
- Devlet; dış politika, dış ticaret, ulaşım, haberleşme, hava trafiği kontrolü, uluslararası kuralların uygulanması ve para politikasından sorumlu bir anayasaya sahip olacaktır. Antlaşmada ayrıca, aşağıdaki kurumları oluşturan bir anayasanın oluşturulması öngörülmüştür (Office of High Representative):

a) Halk Meclisi ve Temsilciler Meclisi'nden oluşan ikili bir parlamento

b) Üç kişiden oluşan Başkanlık Konseyi (iki üye Bosna Hersek Federasyonu'ndan bir üye Sırp Cumhuriyeti'nden)

c) Bakanlar Kurulu

d) Anayasa Mahkemesi

e) Merkez Bankası

1996 yılında Dayton Antlaşması'nın imzalanmasının ardından başkent Saraybosna'da anlaşmanın sivil hükümlerinin uygulanmasından sorumlu olacak bir *Yüksek Temsilcilik Kurumu* oluşturulmuştur. Bu kurum; sivil kurumlar, seçimler, mültecilerin dönüşü, iş yasaları, hükümetin harcamaları, ücretler, ödemeler, eğitim ve sağlık reformları, yargı reformu, özel sektör hakkındaki düzenlemeler ve bankacılık reformu gibi konularda yetkilendirilmiştir. Sonraki süreçte *Yüksek Temsilcilik*, siyasal ve insani işler ile birlikte ekonomik reform konularında da yetkili kılınmıştır (World Bank, 2004: 3).

Bosna Hersek'te, Dayton Antlaşması'nda statüsüyle ilgili çözüme varılamayan Brcko Bölgesi ise 5 Mart 1999'da özerk bölge ilan edilmiştir. Brcko Bölgesi, jeostratejik konumu nedeniyle Uluslararası Tahkim Mahkemesi ile silahtan arındırılmış ve diğer iki entitenin hakimiyeti dışında olan bir özerk bölge olarak kabul edilmiş ve buraya uluslararası bir gözlemci atanmıştır (Ekinci, 2014: 20; Jeffrey, 2006: 209-211).

Bosna Hersek'in yönetim yapısına bakıldığında, sistemin üç kurucu etnik unsurun yönetimde temsiliyeti temelinde şekillendiği görülmektedir. Bu çerçevede, karmaşık bir yapılanmanın var olduğunu söylemek mümkündür. Bosna-Hersek, Bosna Hersek Federasyonu (Federasyon da kendi içinde 10 Kantona ayrılmıştır) ve Sırp Cumhuriyeti (Republika Srpska-RS) olarak iki entiteye (devletçiğe) ve bir küçük özerk bölgeye (Brcko) bölünmüştür.

Bir ülkedeki kamu yönetimi sisteminde gerçekleştirilen reformların değerlendirilebilmesi için kuşkusuz o ülkedeki yönetsel yapılanmanın bilinmesi gerekmektedir. Bu nedenle, çalışmanın ilerleyen kısmında Bosna Hersek'te kamu yönetimi sisteminin iki temel örgütlenme biçimi olan merkezi yönetim ve yerinden yönetim organizasyonu incelenecektir.

1.1. Merkezi Yönetim

Bosna Hersek'te merkezi yönetimin örgütlenmesine bakıldığında, ülkede yaşanan savaşın bir sonucu olarak, kurucu etnik unsurların yönetimde temsiliyeti hassasiyetinin gözetildiğini söyleyebiliriz. Hem yasama, hem yürütme, hem de yargı kuvvetlerinin örgütlenmesinde entite düzeyinde katılımın esas alındığı görülmektedir.

Bosna Hersek Anayasasında, merkezi düzeyde yürütme organının her iki kanadının ülkedeki üç halkın temsilcilerinin katılımı ile oluşacağı öngörülmüştür. Anayasaya göre, her iki kurum federal yönetimin politikalarını uygulamak sorumluluğunu üstlenmiştir (BH Anayasası, Article V). Yürütme organı, Başkanlık Konseyi ve Bakanlar Kurulu'ndan oluşmaktadır. Başkanlık Konseyi, bir Boşnak, bir Hırvat ve bir Sırp üyeden oluşur. Her üç üye ülkeyi oluşturan iki federe birimden (Bosna Hersek Federasyonu ve Sırp Cumhuriyeti) doğrudan halkoyu ile seçilir. Konsey Başkanlığı bu üç üye arasında sekiz aylık dönemlerle rotasyon usulü değişmektedir. Üyelerin görev süresi dört yıldır ve iki kez üstüste seçilmeleri mümkündür. Anayasa, Konsey kararlarının oybirliği ile alınmasını sağlamaya yönelik düzenlemeler içermektedir. Oybirliği sağlanamaması durumunda 2/3 çoğunlukla yetinilir. Ancak karara muhalif üyeye *tehlike prosedürüne* başvurma hakkı verilmiştir. Buna göre muhalif üye, kararın alındığı tarihten itibaren üç gün

içinde bildirdiği takdirde karar derhal ilgili federe birimin parlamentosuna sunulur. On gün içinde 2/3 çoğunluk aynı yönde karar verirse Başkanlık Konseyi kararı yürürlüğe giremez (BH Anayasası, Article V). Anayasaya göre Başkanlık Konseyi'nin yetkileri şu şekilde sıralanabilir (BH Anayasası, Article V):

- Dış politikayı yürütmek
- Elçileri ve diğer uluslararası temsilcileri atamak
- Uluslararası kuruluşlarda ülkeyi temsil etmek
- Anlaşmaları müzakere etmek ve Federal Parlamentonun uygun bulması üzerine onaylamak
- Başbakanı atamak
- Federal Parlamentonun kararlarını yürütmek
- Anayasa Mahkemesi'ne başvurmak
- Bakanlar Kurulu önerisi üzerine parlamentoya yıllık bütçeyi sunmak

Yürütme organının diğer kanadını oluşturan Bakanlar Kurulu, Başkanlık Konseyi'nin atayacağı bir Başbakan ve bakanlardan oluşmaktadır. Üyelerinin 2/3'ünden fazlası Bosna Hersek Federasyonu biriminden atanmamaktadır. Yani kabinede en az 1/3 oranında Sırp Cumhuriyeti biriminden atanmış bakana yer verilmesi gerekmektedir. Başbakan, Başkanlık Konseyi'nin önerisi üzerine, Federal Parlamentonun kanadından biri olan Temsilciler Meclisi tarafından seçilmektedir. Her bakanlık için Başbakan tarafından atanan bakan yardımcılarını mensubu oldukları topluluktan atanmamaktadır. Örneğin; Bakan Boşnak ise yardımcılardan birinin Sırp, diğerinin Hırvat olması gerekir. Bakanlar Kurulu'nun Parlamentoya karşı siyasal sorumluluğu bulunmaktadır. Kuruluşu aşamasında Parlamentonun Temsilciler Meclisi kanadından güvenoyu alır. Güvensizlik oyu ile düşürülebilmesi için Parlamentonun her iki kanadını oluşturan Temsilciler Meclisi ve Halk Meclisi'nin birlikte hareket etmesi gerekmektedir (BH Anayasası, Article V). Bakanlar Kurulu'nu oluşturan dokuz bakanlığın isimleri şöyledir

(<http://www.vijeceministara.gov.ba/ministarstva/odbrana/default.aspx?id=124&langTag=en-US>):

- Maliye Bakanlığı
- Adalet Bakanlığı
- Dış Ticaret ve Ekonomi İşleri Bakanlığı
- Sivil İşler Bakanlığı
- İnsan Hakları ve Mülteciler Bakanlığı
- Güvenlik Bakanlığı
- Dışişleri Bakanlığı
- Savunma Bakanlığı
- İletişim ve Ulaşım Bakanlığı

Bosna Hersek'te merkezi hükümet genellikle Boşnak, Hırvat ve Sırp partilerinin koalisyonundan oluşmaktadır. Entitelerde ve kantonlarda da üç topluluğun oluşturduğu siyasi partilerin birlikte görev aldığı söylemek mümkündür. Bu nedenle alınacak herhangi bir kararda, her bir topluluğu temsil eden siyasi partinin onayına ihtiyaç duyulmakta; bu ise karar alma sürecinin yavaş ilerlemesine ve karmaşık müzakere süreçlerinin yaşanmasına neden olmaktadır (Keil ve Perry, 2015: 83).

Bosna Hersek'te hem merkezi düzeyde hem de entite düzeyinde çift meclisli bir yapı bulunmaktadır. Bosna Hersek Parlamentosu iki meclisten oluşmaktadır. Meclislerden biri 42 üyeli Temsilciler Meclisidir. Temsilciler Meclisi bütün ülke halkını temsil eder. Anayasa, bu meclisin üyelerinin en fazla 2/3'ünün Bosna Hersek Federasyonu'ndan; en az 1/3'ünün Sırp Cumhuriyeti'nden seçilmesini öngörmüştür. İkinci meclis Halk Meclisi olarak adlandırılan ve üyelerinin diğer meclisler tarafından seçildiği meclistir. Halk Meclisi, ülkenin üç kurucu halkının beşer üye ile eşit olarak temsil edildiği 15 üyeli meclistir. Halk Meclisi üyeleri federe birimlerin parlamentoları tarafından belirlenmektedir. Bu iki meclisin de yasama prosedüründeki yetkileri eşittir. Bir metnin yasa haline gelebilmesi için her iki meclis tarafından onaylanması gerekmektedir (BH Anayasası Article IV).

Bosna Hersek'te yargı sistemi de oldukça karmaşık bir yapıyla örgütlenmiştir. Devlet düzeyinde yargı; Anayasa Mahkemesi ve Bosna Hersek Devlet Mahkemesi'nden oluşmaktadır. Anayasa Mahkemesi, dokuz yargıçtan oluşmaktadır. 4 üye Bosna Hersek Federasyonu Temsilciler Meclisi, 2 üye Sırp Cumhuriyeti Meclisi, 3 üye de Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi Başkanı tarafından belirlenir. (BH Anayasası, Article VI). Entite düzeyinde yargı sistemine bakıldığında; BHF'de Anayasa Mahkemesi ve Yüksek Mahkeme dışında 10 kanton mahkemesi ile asliye mahkemesi şeklinde çalışan 28 belediye mahkemesi bulunmaktadır. Sırp Cumhuriyeti'nde ise, Anayasa Mahkemesi, Yüksek Mahkeme, Yüksek Ticaret Mahkemesi, 5 Bölge Mahkemesi, 5 Bölge Ticaret Mahkemesi ve 19 temel mahkeme bulunur (Ekinci, 2014: 27-28).

1.2. Yerinden Yönetim

Bosna Hersek'in yönetim yapısında merkezîyetçi anlayışın yerine yerelleşmeye önem verildiğini söylemek mümkündür. Bugün ülkede pek çok kararda entitelerin söz sahibi olması bununla açıklanabilir.

Ayrıca, entitelerin kendi içerisinde de karar alma sürecinde yerel aktörlerin rolü oldukça önemlidir. Merkezi hükümet; dış politika, savunma, entitelerin sınırlarını aşan politikalardan sorumlu iken; bunların dışında kalan alanlarda entiteler yetkilidir (Keil ve Perry, 2015: 82).

Bosna Hersek'te bulunan iki entitenin yürütme ve yasama organlarına bakacak olursak, entitelerden biri olan Bosna Hersek Federasyonu (BHF)'nin yürütme organı, Federasyon Başkanı ve Bakanlar Kurulu oluşturmaktadır. Federasyon Anayasasına göre federasyonda Başkan ve ayrı etnik kökenlerden olan iki Başkan Yardımcısı bulunmaktadır. Başkan ve yardımcıları 4 yıl için BHF Parlamentosu tarafından seçilir. Başkan, yardımcılarının onayı ile BHF Başbakanını atar. BHF Bakanlar Kurulu 8'i Boşnak, 5'i Hırvat ve 3'ü Sırp olmak üzere 16 üyeden oluşmaktadır (BHF Anayasası, madde IV/B, Article 1,2,4). Bosna Hersek Federasyonu'nda Bakanlar Kurulu'nu oluşturan bakanlık isimleri şöyle sıralanabilir: İçişleri, Adalet, Maliye, Enerji-Maden ve Endüstri, Ulaşım ve Haberleşme, İşçi ve Sosyal Güvenlik, Göçmen ve Sığınmacı, Malul Gazi ve Gazi Sorunları, Sağlık, Eğitim ve Bilim, Kültür ve Spor, Ticaret, Fiziksel Planlama, Tarım-Su Yönetimi ve Ormanlık, Kalkınma-Girişimcilik ve Zanaat, Çevre ve Turizm Bakanlıkları (http://www.fbihvlada.gov.ba/english/ministarstva/unutrasnji_poslovi.php). Bosna Hersek Federasyonu'nun Başkenti Saraybosna'dır. Temsilciler Meclisi ve Halk Meclisinden oluşan BHF Parlamentosu ile BHF Hükümeti yer almaktadır. BHF Temsilciler Meclisi, doğrudan halk tarafından 4 yıl için seçilen 98 üyeden oluşmaktadır. Seçimlerde geçerli oyların % 5'ini alan siyasi partiler nispi temsil sistemine göre mecliste sandalye kazanır. BHF Halk Meclisi ise, kanton meclislerinden 4 yıl için seçilen 17 Boşnak, 17 Hırvat, 17 Sırp ve 7'si diğer etnik topluluklardan olmak üzere 58 üyeden oluşmaktadır. Bir metnin yasalaşabilmesi için her iki meclis tarafından kabul edilmesi gerekmektedir. (BHF Anayasası, madde IV/A, Article 1-8).

Bir diğer entite olan Sırp Cumhuriyeti'nin büyük çoğunluğu Bosnalı Sırp'lardan oluşmaktadır. Sırp Cumhuriyeti'nin kendi anayasası, meclisi, Cumhurbaşkanı, Başbakanı ve Hükümeti bulunmaktadır. Anayasasında başkentin Saraybosna olduğu belirtilmekle beraber fiilen yönetim merkezi Banja Luka şehridir. Sırp Cumhuriyeti'nde Hükümet Başbakan, Başbakan Yardımcısı ve Bakanlardan oluşmaktadır. Hükümet Ulusal Meclisin onayı ile kurulmaktadır (Sırp Cumhuriyeti Anayasası, Article 80-83). Sırp Cumhuriyeti'nde bulunan bakanlıklar işe şunlardır: Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimler, Adalet, Maliye, Eğitim ve Kültür, İçişleri, Sağlık ve Sosyal Güvenlik, Aile- Gençlik ve Spor, Endüstri-Enerji ve Maden, Ticaret ve Turizm, İşçi ve Gaziler, Ulaşım ve Haberleşme, Bilim ve Teknoloji, Tarım-Ormanlık ve Su Yönetimi, Mekansal Planlamaİnşaat Mühendisliği ve Çevre, Sığınmacı ve Göçmenler, Ekonomik İlişkiler ve Bölgesel İşbirliği Bakanlıkları (<http://www.vladars.net/eng/pages/default.aspx>). Sırp Cumhuriyeti'nde yasama işlevi Ulusal Meclis tarafından yerine getirilmektedir. Ulusal Meclis halk tarafından 4 yıl için seçilen 83 temsilciden oluşmaktadır. Cumhurbaşkanı ve iki yardımcısı Ulusal Meclis tarafından 4 yıl için seçilmektedir. Cumhurbaşkanı Ulusal Meclise Başbakan adayını önerir. Anayasa Mahkemesi başkan ve üyeleri de Ulusal Meclise Cumhurbaşkanı tarafından önerilir (Sırp Cumhuriyeti Anayasası, Article 69-72).

Bosna Hersek'te 1996 yılında uluslararası platformda verilen tahkim kararıyla Brcko özerk bölge statüsü kazanmıştır. (Perry, 2006, Aktaran: Keil ve Perry, 2015: 82). Brcko bölgesi, ABD gözetiminde özel statüye sahip bir bölgedir. Sırp Cumhuriyeti'nin ülkenin kuzey ve güney kısmında bir şerit halinde uzanan topraklarını yarı yarıya bölen bir konumda, diğer bir deyişle Sırp Cumhuriyeti'nin toprak bütünlüğünün önüne geçen bir konumdadır. Brcko, Boşnak, Hırvat ve Sırp topluluklarından oluşan karma bir nüfus yapısına sahiptir. BM yönetimine tabii olan bölgenin kendi özerk hükümeti, yürütme organları, kendisine ait özerk polis teşkilatı dahi bulunmaktadır (Deniz, 2013). Brcko'nun da kendi yasama organı bulunmaktadır. 31 üyeden oluşan bu meclisin üyeleri doğrudan halk tarafından 4 yıl için seçilirler. Üç kurucu etnik unsurdan her birinin en az üç üyeye temsil edildiği mecliste iki sandalye de azınlıklara ayrılmıştır (Ekinci, 2014: 23).

Bosna Hersek'te yerel yönetimler her iki federe birimde aynı değildir. BHF'de yerel yönetimler; belediye, il ve kanton olmak üzere üç birimden oluşmaktadır. Sırp Cumhuriyeti'nde ise, belediye ve il olmak üzere ikili bir yapı söz konusudur.

1.2.1. Belediyeler

BHF'de ikisi büyükşehir belediyesi olmak üzere (Saraybosna ve Mostar) 78 belediyeden oluşan toplam 80 belediye yönetimi bulunmaktadır. BHF'de belediyelerin organları belediye başkanı ve belediye meclisidir. Belediye Başkanı, 2004 yılına kadar belediye meclisi tarafından seçilmekteyken bu tarihten itibaren doğrudan halk tarafından seçilmeye başlanmıştır (Zelinger, 2010: 4; Aktaran: Kara, 2015: 69). Belediye Başkanı'nun görevleri arasında; belediyeye ait vergileri toplamak, belediye çalışanlarını atamak ve görevden almak, belediye politikalarını yürütmek, kanton veya federasyon hükümeti tarafından belediyeye verilen görevleri yürütmek, ombudsman ve belediye çalışanları arasında işbirliğini sağlamak, belediye politikalarını bir rapor halinde belediye meclisini ve kamuoyuna sunmaktır (BHF Anayasası, madde VI, Article 4-6). Belediye Meclisi ise, belediyelerin karar organıdır ve 4 yıl için halk tarafından her bir etnik

kökenden eşit oranda olmak üzere doğrudan seçilen üyelerden oluşur (BHF Anayasası, madde VI, Article 1-3). Belediye Meclisi üye sayısı anayasa tarafından en az 15 en fazla 30 olarak belirlenmiştir ((BHF Anayasası, madde VI, Article 3). Belediye Meclisinin görevleri ise; bütçeyi kabul eder, kentsel planları hazırlar, ekonomik ve sosyal projeleri artırıcı girişimlerde bulunur, sosyal yardım hizmetlerini düzenler, kültürel ve sportif kurular oluşturur, çevre koruma ile ilgili adımlar atar (Bosnia and Herzegovina Decentralization Process, 2012: 2, Aktaran: Kara, 2015: 69).

Sırp Cumhuriyeti'nde ise belediyeler merkezîyetçi anlayışla düzenlenmiştir. Belediyelerin yerel yönetim birimi olarak özerklikleri bulunmamaktadır (Pejanovic, 2006: 218; Aktaran: Kara, 2015: 69). Merkezi düzeyde Yerel Yönetimler Bakanlığı belediyelerden sorumludur. Sırp Cumhuriyeti'nde 63 belediye bulunmaktadır. Ara kademe bölgesel yönetim merkezleri bulunmadığı için belediyeler ilgili bakanlıklar ve parlamento ile doğrudan ilişki içerisine girebilmektedir (Jokay, 2001: 95; Kara, 2015: 70). Belediye Meclisi üyeleri ve Belediye Başkanı halk tarafından 4 yıl için doğrudan seçilirler. Belediyelerin başlıca görevleri şunlardır: Sosyal yardım, kentsel planlama, kamu düzeni, kültür ve spor, konut edindirme, çevrenin korunması, kanalizasyon şebekesinin yapımı ve su temini, turizm ve belediye mülklerinin yönetimi. Bunun yanında, anaokulu, ilköğretim ve ortaokul binalarının yapımı ve yönetimi, halk sağlığı hizmetlerinin kalitesinin artırılması da belediyelerin görevleri arasındadır. Ayrıca, belediyelere anayasada belirtilen insan haklarını ve temel hakları koruma görevi de verilmiştir (Bosna Sırp Cumhuriyeti Anayasası, madde 102; Law on Principles of Local Self-Government in the Federation of Bosnia and Herzegovina, md.8; Kara, 2015: 70).

1.2.2. İller

Bosna Hersek Federasyonu'nda belediye yönetimlerinin yanında, Anayasada "Şehir Otoriteleri" başlığı altında düzenlenen il yönetimleri iki veya daha fazla belediyenin birleşmesinden oluşan birimlerdir. Bu yönetim birimleri, federal ve kantonal yasalara uygun olarak, kentsel planlama, altyapıyı birleştirme ve kamu ulaşımı konularında birtakım görevler üstlenmiştir. Üye sayısı 15'ten az 30'dan fazla olamaz. İllerin organları İl Meclisi ve Belediye Başkanıdır. İl Meclisi ilin statüsünü hazırlar ve 2/3 çoğunlukla onaylar, belediye başkanını seçer, il bütçesini onaylar ve her belediyeden seçilen eşit sayıda üyeden oluşturulur. Belediye Başkanı ise, il çalışanlarını atar ve görevden alır, il politikasını ve düzenlemelerini yürütür, il politikasının uygulanmasını rapor halinde il meclisine ve kamuoyuna sunar. (BHF Anayasası, madde VI/A, 1-4).

1.2.3. Kantonlar

Federasyon Anayasaya göre on kantona ayrılmıştır ve her kantonun kendi başkanı, meclisi ve hükümeti bulunmaktadır. BHF'de toplam 10 adet kantonal yönetim bulunmaktadır. Kantonlardan Una-Sana, Sarajevo, Tuzla, Zenika-Doboy ile Bosna Podrinje n olarak Boşnak ağırlıklı; Batı Hersek, Batı Bosna ile Posavina Hırvat ağırlıklı; Merkez Bosna-Hersek ile Neretva kantonları ise nüfus olarak her üç etnik kesimi de barındırmaktadır. Anayasa, yetkileri Federasyon ve kantonlar arasında, yetkilerin çoğunu kantonlara bırakacak biçimde, paylaşmıştır. Her bir kantonun kendi meclisi bulunmaktadır. Kanton meclislerinin üyeleri kanton genelinde yapılan seçimlerde doğrudan halk tarafından 4 yıl için salt çoğunlukla seçilmektedir (BHF Anayasası, madde V, Article 5-7). Kantonların yürütme organı Hükümdür. Hükümet Başbakan ve Bakanlar Kurulu'ndan oluşmaktadır. Kanton Başbakanı, kanton meclisinin başkanı tarafından, yardımcılarının görüşü alınarak, meclis tarafından salt çoğunlukla seçilmektedir. Bakanlar ise, Başbakan tarafından aday gösterilmekte ve yine meclis tarafından seçilmektedir. Bakanlar Kurulu ve Başbakan meclise karşı sorumludur. Hükümet, kantonal politikaların, yasaların ve mahkeme kararlarının uygulanmasından sorumludur. Ayrıca, Federasyon hükümeti tarafından verilen bütçe teklifini hazırlayıp kanton meclisine sunmakla görevlidir (BHF Anayasası, madde V, Article 8,9).

Federasyon; askeri anlaşmalar, federasyon yurttaşlığı, federal düzeyde planlama ve yeniden yapılanma, toprak politikasını da kapsayan ekonomi politikası, federasyonun mali politikasını ve mali kurumlarını düzenlemek, terörle mücadele, kantonlar arası suçlar, uyuşturucu trafiği ve organize suçlarla mücadele, federal vergi ve borçlanmayı düzenleme konularında yetkilidir. Genel olarak büyük benzerlik göstermelerine karşılık, yerel yönetim yasalarında işlevlerin ve kaynakların dağıtım konularında farklılıklar görülmektedir. Uygulamada kanton hükümetleri belediyelerle günlük ilişki içerisindedir. Federasyonun belediyelerle çok az ilişkisi bulunmaktadır. Ayrıca, yerel yönetimlerle eşgüdümü sağlayacak federal düzeyde bir bakanlık da bulunmamaktadır. Bazı konularda ise, federasyon ve kantonlar ortak sorumluluğa sahiptir. Örneğin, insan haklarını koruma, sağlık ve çevre politikası, ulaşım ağı altyapısı, sosyal güvenlik politikası, yurttaşlık yasalarının ve yabancılar yasasının uygulanmasında ortak sorumluluğa sahiptirler. Bunun yanında, kantonlar, federasyon üniforması ve kanton arması giyen polis kuvvetleri kurma ve denetleme, eğitim, kültür, konut, kamusal hizmet kurumları kurma, yerel ticareti ve yardım kurumlarını düzenleme, yerel turizm politikaları hazırlama, turizm kaynaklarını artırma, yerel vergi ve borçlanma faaliyetlerini düzenleme konularında tek başlarına yetkilidir (BHF Anayasası, madde III, Article 1,2,4).

Bosna Hersek'te kamu yönetimi sisteminin organizasyonu ile ilgili olarak genel bir değerlendirme yapılacak olursa, ülkede yaşanan savaşın izlerinin kamu yönetiminin yapılanmasında etkili olduğu söylenebilir. Zira, savaşın izlerinin silinebilmesi için üç kurucu etnik unsurun yönetimde temsiliyetinin ülkede temel bir yönetim ilkesi haline geldiğini söyleyebiliriz. Hem merkezi düzeyde hem de yerel düzeyde bu etnik unsurların temsiliyetine son derece önem verildiği görülmektedir.

2. BOSNA HERSEK'TE KAMU YÖNETİMİNDE REFORM ÇALIŞMALARI

Çalışmanın bu kısmında, Bosna Hersek'te kamu yönetiminde gerçekleştirilen reform çalışmaları anlatılacaktır. Bu çerçevede ilk olarak, reformların önemli bir itici gücü olan Avrupa Birliği'nin, ilerleme raporlarında reformların nasıl yer bulduğu aktarılacak; ardından Bosna Hersek'te 2006 yılından itibaren gerçekleştirilen kamu yönetimi reform çalışmaları anlatılacaktır.

2.1. Avrupa Birliği-Bosna Hersek İlişkilerinde Kamu Yönetiminde Reform

Avrupa Birliği'nin, Balkanlar'ın tekrar bir savaş ve istikrarsızlık bölgesi haline gelmemesi için, bölge ülkelerine üyelik sözü vermesinin ardından; Bosna Hersek, AB'ye üyelik başvurusunda bulunmamasına rağmen, 2003 yılında yapılan Selanik Zirvesi ile AB tarafından potansiyel aday ülke olarak kabul edilmiştir. 1999 yılında başlatılan "İstikrar ve Ortaklık Süreci", AB'nin Batı Balkanlar'a ilişkin politikasının temel çerçevesini oluşturmaktadır. Bu sürecin temel unsurlarından biri olan İstikrar ve Ortaklık Anlaşmaları, bölgesel işbirliği, demokratikleşme, sivil toplumun gelişimi ve devlet kurumlarının oluşturulması konularına odaklanmıştır (<http://www.euractive.com/en/>).

AB Komisyonu, Bosna Hersek'le ilgili hazırladığı ilerleme raporlarında, yönetsel ve bürokratik yapının yeniden düzenlenmesi, yargı reformu, yolsuzluk ve organize suçlarla mücadele gibi konularda daha fazla çaba gösterilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. AB, uyum sürecinin yavaş ilerlemesinin sorumlusu olarak da siyasi aktörleri göstermektedir. AB'nin bölgeye yönelik temel hedefleri arasında, etnik çatışmaların tekrar başlamaması için tedbir alınması, yoksulluk ve savaştan kaynaklanan göçün azaltılması, demokrasinin geliştirilmesi, insan hakları ve azınlık haklarının korunması, bölge ülkeleri ile Batı Avrupa arasındaki refah farkının kapatılması için pazar ekonomisinin kurulması ve istikrarlı ekonomik büyüme politikalarının geliştirilmesi gibi hedefler yer almaktadır (www.ec.europa.eu/enlargement). Bu kapsamda, gerçekleştirilecek reformların en büyük destekçisinin Avrupa Birliği olduğunu söylemek mümkündür.

Avrupa Birliği İlerleme Raporlarına bakıldığında Bosna Hersek'te kamu yönetimi reformlarıyla ilgili olarak şunlar söylenebilir:

2006 yılı İlerleme Raporunda; Bosna Hersek'in reform uygulamasında başlangıç aşamasında olduğu ve bu konuda 2006 yılı içerisinde herhangi bir ilerleme yaşanmadığı belirtilmiştir. Ülke çapında kurumsal ve yasal reformları gerçekleştirme için siyasi destekten yoksunluğun reform çabalarını engellediği ve bunun endişe verici boyutlarda olduğu yönünde bir eleştiriye yer verilmiştir. Bir sonraki sene Bosna Hersek'in şu konulara önem vermesi gerektiği belirtilmiştir: Ülke çapında reformların uygulanmasında bir stratejik çerçevenin geliştirilmesi, benimsenmesi ve uygulanması ve bu konuda siyasi liderlik ve rehberliğin sağlanması; etkili bir insan kaynakları yönetimi sisteminin uygulanmasının sağlanması; kamu mali yönetimi için reform programının geliştirilmesi (Commission of the European Communities, 2006: 9).

2007 yılı İlerleme Raporunda; PARCO tarafından hükümetler seviyesinde Kamu Yönetimi Reform Stratejisinin (PAR) uygulanması için politika, koordinasyon ve uygulama düzeylerinde sorumlulukları tanımlamak üzere bir platform oluşturulduğu ifade edilmiştir. 2007 yılının ortalarında, AB tarafından finansal destek sağlanan bir Kamu Yönetimi Fonunun oluşturulmasına ilişkin mutabakat sağlanarak imzalandığı belirtilmiştir. Bunun yanında, PARCO tarafından reformların gerçekleştirilmesi için gerekli bütçe kaynaklarının tahsis edilmeye başlandığı, buna rağmen PARCO'nun hala maddi yardıma bağımlı olmaya devam ettiği belirtilmiştir. Kamu Yönetimi Enstitüsü kurulması için de girişimlerin başlatıldığı ifade edilmektedir. Raporunda ayrıca Bosna Hersek'te kurumların idari yapılarının hantal ve kurumlardaki yetki bölüşümünün belirsiz olduğu yönünde ifadeler de yer verilmiştir. Bu noktada, reform sürecinin etkin bir şekilde işlemesi için çeşitli yönetim seviyelerinden desteğe ihtiyaç duyulduğu vurgulanmıştır. Reformların uygulanması noktasında, yerel otoriteler tarafından gerçekleştirilen tutarlı ve sistematik bir eylemin varlığından söz edilemeyeceği de raporda belirtilen bir diğer husustur. Rapora genel olarak bakıldığında, Bosna Hersek'in reform uygulamasında başlangıç aşamasında olduğu belirtilerek, sürecin hızlandırılması gerektiği ifade edilmiştir (Commission of the European Communities, 2007: 10-13).

2008 yılı İlerleme Raporunda; Avrupa Birliğine üyelik çerçevesinde önemli bir rolü olan kamu yönetimi reformlarıyla ilgili olarak bazı ilerlemeler olduğu belirtilmiştir. Bu kapsamda, Kamu Yönetimi Reform Koordinasyon Ofisinin (PARCO), reformlarla ilgili görevlerini yerine getirmek için personel alımına başladığına yer verilmiştir. PAR ve I. Eylem Planının uygulanma sürecinin sürekli olarak takip edildiği ve 2008 yılının sonlarına doğru uygulama oranının % 28 olduğu ifade edilmiştir. Reformlarla ilgili olarak, hükümetler düzeyinde koordinasyonun geliştirildiği ancak daha fazla çaba harcanması gerektiğine yer verilmiştir. PARCO'nun bu süreçte kapasitesini güçlendirerek özellikle reformlara finansman sağlanması

konusunda önemli adımlar attığı görüşüne yer verilmiştir. Bu gelişmelere rağmen, bir önceki raporda olduğu gibi, kurumların idari yapılarının hantal ve kurumlardaki yetki bölüşümünün belirsiz olduğu yönünde ifadelere de yer verilmiştir. Ayrıca, federal düzeyde Kamu Hizmetleri Kurumunun geliştirilmesi yönünde adımlar atılsa da; personeli güçlendirmek ve işe alım prosedürlerinde verimliliği sağlamak yönünde de çaba gösterilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bunların yanında, kamu hizmetiyle ilgili yasalarda hükümet düzeyleri arasında memur transferinin sağlanması konusunda uyum sorununun varlığına dikkat çekilmiştir. Raporda, kamu hizmetlerinde profesyonelleşmeye ihtiyaç olduğu, şeffaf ve etkin işe alım prosedürlerinin ve modern kariyer gelişimi sisteminin oluşturulması gerektiği belirtilmiştir. Kamu yönetiminde, parti üyeliği, etnik kimlik gibi unsurların oynadığı rolü sınırlandırmak ve siyasi müdahaleleri önlemek için sürekli bir çaba gerektiğinin altı çizilmiştir. Rapora genel olarak bakıldığında, gerçekleştirilen reformlarla Bosna Hersek'in kamu yönetimi sisteminde bazı ilerlemeler olduğu kabul edilmiş ancak bunlar yeterli görülmemiştir (Commision of the European Communities, 2008: 11-12).

2009 yılı İlerleme Raporu; PAR ve I. Eylem Planının uygulanma sürecinin izlenmesi ve koordinasyonunda PARCO'nun personel yetersizliği sorununu büyük oranda çözdüğünü ve yeterli insan kaynağına ve maddi kaynağa sahip olduğunu belirtmiştir. 2009 yılının ortalarında stratejinin ve eylem planının uygulanma oranının % 36 olduğu ifade edilmiştir. Reformların desteklenmesi için bir fon oluşturulduğu ve bu fonla çeşitli projelerin uygulanmaya başlandığı belirtilerek, bu fona bağış yapılmasıyla ilgili koordinasyonun PARCO tarafından sağlanacağı ifade edilmiştir. Bir önceki ilerleme raporunda da belirtilen kurumların idari yapılarının hantal ve kurumlardaki yetki bölüşümünün belirsiz olduğu yönündeki görüşlere bu raporda da yer verilmiştir. Kamu yönetiminde hala politizasyonun hakim olduğu ve kamu hizmetlerinde profesyonelleşmenin, şeffaf ve etkin işe alım prosedürlerinin ve modern kariyer gelişimi sisteminin oluşturulması gerektiği belirtilmiştir. 2008 yılındaki ilerleme raporunda da belirtilen parti üyeliği, etnik kimlik gibi unsurların oynadığı rolü sınırlandırmak ve siyasi müdahaleleri önlemek konusundaki çabanın önemi tekrar vurgulanmıştır. Ülkedeki yönetim düzeyleri arasında yakın işbirliğini sağlamada konusunda da hala atılması gereken adımların varlığından bahsedilmiştir. Genel olarak raporda, reformlarla ilgili yürütülen çabaların yoğunlaştırılması gerektiği yönünde bir görüşün hakim olduğunu belirtmek mümkündür (Commision of the European Communities, 2009: 11-12).

2010 yılı İlerleme Raporu'nda; kamu yönetimi reform süreciyle ilgili olarak oldukça az bir ilerlemenin yaşandığı ifade edilmiş, PARCO'nun reformları izleme işlevinin AB entegrasyonu açısından önemi vurgulanmıştır. Entite ve kanton düzeyinde reformlar için mali kaynağın Brcko bölgesi dışında yetersiz olduğu belirtilerek; kaynakların artırılmasının reformların başarısı için önemine değinilmiştir. Raporda dikkat çeken bir diğer husus, diğer ilerleme raporlarında da belirtildiği gibi, reformların siyasi destekten yoksun olduğu vurgusudur. Ülkenin hantal idari yapılanmasının AB entegrasyonunun gereklerine hala cevap veremediği belirtilen bir diğer husustur. Kamu hizmetleriyle ilgili olarak, reformlarda sınırlı bir ilerlemenin kat edildiği ve kamu hizmetlerinin son derece politize edildiği ifade edilmiştir. Sırp Cumhuriyeti'nde bu konuda bir ilerlemenin olması performans yönetiminin uygulanmaya başlanmasıyla ilişkilendirilmiştir. İnsan Kaynakları Yönetimi alanında devlet kurumlarında bir örnek insan kaynakları yönetimi bilgi sistemi benimsendiğine değinilmiştir. Yönetim düzeylerinde liyakate dayalı kriterlerin, şeffaflık ve objektifliği sağlayacak işe alım prosedürlerinin belirlenmesi konusunda bir ilerlemeye ihtiyaç duyulduğu ifade edilmiştir. Genel olarak raporda, reformlarla ilgili yürütülen çabalarda oldukça az bir ilerlemenin gerçekleştiği vurgulanmıştır (European Commision, 2010: 11-12).

2011 yılı İlerleme Raporunda; PARCO'nun PAR ve Eylem Planı'nın uygulanmasını izleme ve koordine etme işlevini yerine getirebilmesi için yeterli insan kaynağına ve mali kaynağa sahip olduğu; ancak, entite ve kanton seviyesinde reformların uygulanması için koordine yapıların yetersiz kaldığı belirtilmiştir. PARCO ve PAR reform süreçlerinin siyasi destekten yoksun olduğu vurgusu bu raporda da yinelenmiş; daha önceki raporlarda olduğu gibi, kurumların idari yapılarının hantal ve kurumlardaki yetki bölüşümünün belirsiz olduğu yönündeki görüşlere bu raporda da yer verilmiştir. Ayrıca, profesyonelleştirilmiş ve depolitize olmuş bir kamu hizmetinin geliştirilmesi yönünde herhangi bir adım atılmadığı; güçlendirilmiş bir kamu hizmeti sisteminin oluşturulmasında yönetim seviyelerinde birbirinden kopuk yasaların etkili olduğu görüşü ifade edilmiştir. Sonuç olarak raporda, entite ve kanton seviyesinde reformların koordinasyonunun yetersiz kaldığı, reform sürecinin siyasi destekten yoksun olduğu, kamu hizmeti sisteminin güçlendirilmeye ihtiyacı olduğu, liyakate ve yeteneğe dayalı, profesyonel, hesap verebilir, şeffaf bir kamu hizmeti sisteminin gerekliliği vurgulanmıştır (European Commision, 2010: 10-11).

2012 yılı İlerleme Raporunda; reformlarda yasal uyumun ve AB müktesebatına uygunluğun sağlanması için idari kapasitenin güçlendirilmesi noktasında çok az bir ilerleme olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, önceki raporlarda olduğu gibi, reform sürecinin siyasi destekten yoksun olduğu, kamu hizmeti sisteminin güçlendirilmeye ihtiyacı olduğu, liyakate ve yeteneğe dayalı, profesyonel, hesap verebilir, şeffaf bir kamu hizmeti sisteminin gerekliliği vurgulanmıştır. Yine raporda, her düzeyde kamu idaresinde mali

sürdürülebilirlik sorununun varlığının önemsenmesi ve bu konuda çaba sarfedilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Kamu hizmeti sistemiyle ilgili olarak ise, ülke genelinde farklı düzenlemeler yapıldığı belirtilmiştir. Bu kapsamda, federasyon düzeyinde Kamu Hizmeti Kanununda değişiklik yapılması; Sırp Cumhuriyeti'nde kamu görevlileri için emeklilik yaşının 65 olması; Brcko bölgesinde Devlet Memurları Kanununda değişiklik yapılması gibi birtakım düzenlemeler yapılmıştır. Genel olarak bakıldığında, diğer raporlarda da olduğu gibi, Bosna Hersek'te yürütülen reform çabalarının sınırlı kaldığı vurgusunun bu raporda da tekrarlandığı görülmektedir (European Commission, 2012: 11-12).

2013 yılı İlerleme Raporunda; Bosna Hersek'te kamu yönetiminde gerçekleştirilen reform çabaları kapsamında göze çarpan konular şöyle sıralanabilir: Tüm yönetim seviyelerinde mali sürdürülebilirlik sorununun önemsenmesi gerekliliği; reformların AB müktesebatına uyumlaştırılması konusunda atılan adımların yetersizliği; yönetim seviyeleri arasında reformların koordinasyonu noktasında iletişim sorunu; kurumlardaki yetki bölüşümünün belirsizliği; siyasi destekten yoksunluk; kamu hizmetlerinde politizasyon sorunu; liyakate ve yeteneğe dayalı, profesyonel, hesap verebilir, şeffaf bir kamu hizmeti sisteminin gerekliliği. Genel olarak raporda, reform süreciyle ilgili olarak sınırlı bir ilerlemenin yaşandığı belirtilmektedir (European Commission, 2013: 10-11).

2014 yılı İlerleme Raporunda; genel olarak, AB entegrasyonunun gereklerini yerine getirmenin önemli bir koşulu olan kamu yönetimi reformlarında önemli bir ilerleme kat edilemediği belirtilmiştir. PARCO, teknik düzeyde koordinasyonluk görevini etkin biçimde yürütmeye devam ettiği ve bu konuda ülkedeki entiteler ve Brcko bölgesiyle yakın işbirliği içinde olduğu; buna rağmen, PARCO'nun reformları izleme kapasitesinin zayıf kaldığı ifade edilmektedir. Reformlarla ilgili olarak yapılan genel bir değerlendirme ise, reformların siyasi destekten yoksun olduğu yönündedir (Bosna Hersek İlerleme Raporu, 2014: 10). Bu durumun, reformların istenilen düzeyde gerçekleşmesine engel oluşturduğu yönünde görüşe yer verilmektedir. Nitekim, reformların her yönetim seviyesinde aynı hızla ilerlemediği, özellikle entite seviyesinde yavaş bir seyir izlediği belirtilmektedir. Özellikle, bütçe süreçleri, politika geliştirme, insan kaynakları yönetimi, şeffaflık ilkesinin uygulanması gibi konularda oldukça az bir ilerlemenin gerçekleştiği belirtilmektedir. Bütçe süreçleriyle ilgili olarak, bütçe kabul sürecinin oldukça hızlı ilerlediği, bu nedenle süreçte demokratik meşruiyetin zarar gördüğü ifade edilmektedir. Ayrıca, mevcut kamu yönetimi stratejisinin uygulanabilmesi için finansman kaynaklarının ve maliyetin planlanması konusunun önemi vurgulanmaktadır. Hesapverebilirlikle ilgili uyumlaştırılmış ve modernize edilmiş yasal bir idari çerçevenin olmadığı belirtilerek, bu durumun hizmet sunumunun kalitesini de etkilediğine değinilmektedir. Bu noktada, Bosna Hersek'te kapsamlı bir kamu maliyesi yönetimi reform programının gerçekleştirilmediği; ancak, kamu harcaması ve mali hesapverebilirlik konusunda şimdiye kadar yapılan çalışmaların kapsamlı bir reform için başlangıç teşkil edebileceği belirtilmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili olarak, yönetim düzeylerinde liyakate dayalı kriterlerin belirlenmesi, şeffaflık ve objektifliği sağlayacak işe alım prosedürlerinin belirlenmesi konusunda bir ilerlemenin olmadığı ifade edilmektedir. Ayrıca, federasyon ve entite düzeyinde kamu hizmetleriyle ilgili mevzuatın birleştirilmemesinin, dağınık bir görünüm sergilemesinin kamu hizmetlerinin işlevselliğini olumsuz etkilediği belirtilmektedir (European Commission, 2014: 10-11).

2015 yılı İlerleme Raporunda; genel olarak reform sürecinde önemli eksikliklerin bulunduğu vurgulanmaktadır. Bu çerçevede, reformların her yönetim seviyesinde aynı hızla ilerlemediği, özellikle entite seviyesinde yavaş bir seyir izlediği; bütüncül bir kamu hizmeti anlayışının olmadığı; insan kaynakları yönetimi sisteminin verimsiz ve parçalanmış olduğu yönünde eleştirilere devam edilmiştir. Liyakate dayalı işe alım ve terfi ilkesinin kanun kapsamına alınmasına rağmen, uygulamada bunu sınırlandıran birtakım durumlar olduğu ifade edilmiştir. Politika oluşturma ile ilgili olarak Bunun yanında, yolsuzlukla mücadele politika ve eylem planlarının kabul edilmesiyle kamu hizmeti alanında önemli bir adım atıldığı da raporda belirtilen bir diğer husustur. Raporda, kapsamlı bir kamu maliyesi yönetimi reform programının gerçekleştirilmesi gerektiği belirtilmekte ve mali hesapverebilirlik, mali sürdürülebilirlik konularının önemi vurgulanmaktadır (European Commission, 2014: 10-11).

İlerleme raporlarıyla ilgili genel bir değerlendirme yapacak olursak; 2006-2015 yılları arasında yayınlanan ilerleme raporlarında, Bosna Hersek'in AB'ye entegrasyonunun sağlanması için kamu yönetimi reformlarına oldukça önem verildiği görülmektedir. Bu çerçevede, reformlarla ilgili en önemli sorunlardan birinin siyasi destekten yoksunluk olarak ifade edildiğini görmekteyiz. Bu noktada AB'nin, ilerleme raporlarında, reformların başarısı için siyasi destek çağrısında bulunduğunu söyleyebiliriz. Bunun yanında raporlarda, reform sürecinin yavaş işlediği vurgusunun sık sık dile getirildiğini görmekteyiz. Bu noktada, sürecin hızlandırılması gerekliliği vurgusu yapılmaktadır. Bosna Hersek'te kamu mali yönetim sisteminin yeniden yapılandırılması ihtiyacının, yönetim mantığının uygulamaya geçirilmesi gerekliliğinin AB ilerleme raporlarında göze çarpan en önemli reform başlıkları olduğunu söyleyebiliriz.

2.2. Bosna Hersek'te Kamu Yönetiminde Reform Çalışmaları

Bosna Hersek'te Dayton antlaşmasıyla şekillenen karmaşık idari yapılanmanın ortaya çıkardığı sorunlar kamu yönetimi sistemini de etkilemiş, sorunların çözümü amacıyla 2004 yılında Bosna Hersek Kamu Yönetimi Reformu Koordinatörlük Ofisi (Public Administration Reform Coordinator's Office-kısa adıyla PARCO) kurulmuştur. PARCO, reform uygulama sürecinin koordinasyonundan, sürecin izlenmesinden ve raporlanmasından sorumlu bir yönetim organı olarak, düzenli olarak eylem planlarının uygulanmasına ilişkin periyodik ilerleme raporları hazırlamaktadır. PARCO, ülkedeki her yönetim seviyesinden hükümetlerin temsil edildiği bir organdır. 2006 yılında ülkedeki bütün hükümet düzeyleri tarafından da benimsenen, Ulusal Kamu Yönetimi Reform Stratejisi (Public Administration Reform Strategy - kısa adıyla PAR) ve I. Eylem Planı'nı hazırlayarak kamu yönetimi sisteminde yaşanan sorunlara çözüm getirmeyi hedeflemiştir. 2010 yılının sonunda ise I. Eylem Planı revize edilerek 2011-2014 yıllarını kapsayacak biçimde yeniden kabul edilmiştir. Revize edilen planla birlikte, Reform Stratejisi'nin altı alanda gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir: Yönetimsel Prosedür ve Yönetimsel Hizmetler; E-Devlet; Stratejik Planlama, Koordinasyon ve Politika Oluşturma; Kamu Maliyesi; İnsan Kaynakları Yönetimi; Kurumsal İletişim. PAR, her düzeyde hükümet başkanları tarafından imzalanmıştır. Revize edilen Eylem Planında belirtilen dönemlerde, reform çalışmalarının önemli bir kısmının, *Kamu Yönetimi Reform Fonu* tarafından karşılanacağı belirtilmiş; bunun yanında, reformların uygulanması aşamasında yerel fonlardan ve kurumların kendi çabalarıyla elde edilen gelirlerden de yararlanılacağı belirtilmiştir (PARCO, 2015: 1). Reform Stratejisi'nde gerçekleştirilecek reformların üç aşamalı olduğu belirtilmiştir. Buna göre (<http://parco.gov.ba/eng/>);

➤ *I. Aşama (2007 yılı sonuna kadar olan dönem):* Kısa vadeli hedeflerin ortaya konduğu dönemdir. Yönetişimin yatay kurumsal yapıda inşasını başlatmak ve ilerletmek ana hedeftir. Bu amaçla, I. Eylem Planı'nda belirtilen hedeflerin acilen uygulanması gerekliliği üzerinde durulmuştur.

➤ *II. Aşama (2007 yılı sonundan 2010 yılının sonuna kadar olan dönem):* Orta vadeli hedeflerin ortaya konduğu dönemdir. Güçlendirilmiş, uyumlu hale getirilmiş ve modernize edilmiş dikey kurumsal yapının oluşturulması ana hedeftir. Bu amaçla, en üstten başlayarak en aşağıdaki yönetim kademelerine doğru bu hedeflerin gerçekleştirilmesi ve vatandaşların beklentilerinin daha verimli ve etkili kurumsal yapılarla karşılanması üzerinde durulmaktadır.

➤ *III. Aşama (2011 yılı Ocak ayından 2014 yılı sonuna kadar olan dönem):* Uzun vadeli hedeflerin ortaya konduğu dönemdir. Bu aşamada, Avrupa Birliği ile bütünleşme sürecinin önem kazandığı görülmektedir. Avrupa Birliği adaylığı için yüksek kamu yönetimi standartlarının gerçekleştirilmesi ana hedeftir.

Görüldüğü üzere, Reform Stratejisinde belirlenen aşamalarda kamu yönetimi sisteminde yönetim mantığının hayata geçirilmesinin hedeflendiği söylenebilir. Bu çerçevede, pek çok ülkede 1980'lerden itibaren gerçekleştirilen kamu reformlarının Bosna Hersek kamu yönetimi sisteminde de temel hedeflerin arasında yer aldığı söylenebilir.

Bosna Hersek'te reform sürecinden sorumlu PARCO, her iki entitede ve Brcko bölgesinde koordinasyonu sağlayacak olan ve "*Görev Gücü*" olarak adlandırılan oluşumu, reformun arkasındaki "yürütücü güç" olarak göstermiştir. Bu oluşum içerisinde; PARCO Koordinatörü, Avrupa Bütünleşme Direktörlüğü, AB bütünleşmesinden sorumlu entite düzeyindeki kurumlar, Hükümet Sekrerliklerinin yöneticileri, yasama üyeleri, merkezi düzeyde ve federasyon düzeyinde Adalet Bakanlıkları, Sırp Cumhuriyeti Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetim Bakanlığı, Maliye Bakanlıkları, Brcko bölgesinin hükümet temsilcisi yer almaktadır. Bu oluşumun üyeleri; gündemin ve çalışma planlarının uyumunu sağlama, finansal kaynak ihtiyacını karşılama ve teknik destek sağlama, karar alıcılara süreci geliştirmeleri imkanını sağlayacak bilgiyi toplama gibi görevler verilmiştir. Ayrıca üyeler, hükümetler ve kamuoyu ile birlikte iletişimi koordine ederler, reformun bir sonraki adımı ve hedeflerini belirlemektedir (<http://parco.gov.ba/eng/>). Bu noktada, reform sürecinin ülkedeki her yönetim düzeyi tarafından koordineli biçimde yürütülmesi gereken önemli bir süreç olarak görüldüğü söylenebilir. Nitekim, PARCO bünyesinde süreçten sorumlu birimlerin oluşturulması ve bunların arasında koordinasyonun sağlanması gerekliliği bunun göstergesidir.

Ulusal Kamu Yönetimi Reform Stratejisinin, kamu yönetimi sisteminde taahhüt ettiği şeyleri şöyle özetlemek mümkündür (<http://parco.gov.ba/eng/>):

- Kamu yönetimini maliyet etkin ve iyi örgütlenmiş bir sistem yapmak,
- Kamu hizmetlerinde kalite odaklılık ve vatandaş odaklılığı garantilemek,
- Kamu yönetimini Avrupa Birliği en iyi uygulamalarına (best practices) uygun olarak düzenlemek,
- Kamu hizmetlerinin sunumunda profesyonelliği ön plana çıkartmak,
- Vergi mükelleflerinin vergilerinin harcanmasında ekonomiklik ve şeffaflık ilkelerine uymak.

PAR, kamu yönetimi sisteminde yapılacak reformlarla kamu yönetiminin daha verimli, ekonomik, hesap verebilir olacağını hedeflemektedir. Böylece, vatandaşlar daha az parayla daha iyisini elde edecek ve açıklık ve şeffaflık ön plana çıkacaktır. Ayrıca, Avrupa Birliği entegrasyon süreci ile uyumlu bir sürece girilecek, bunun yanında sürdürülebilir ekonomik ve sosyal gelişme sağlanacaktır (<http://parco.gov.ba/eng/>). PAR tarafından kamu yönetimi sisteminde gerçekleştirilmesi istenen hedeflere bakıldığında, 1980'lerden sonra dünyada yaşanan liberalizasyon süreciyle bir etkileşimin olduğu söylenebilir. Nitekim, günümüzde pek çok ülkede uygulanmakta olan kamu reformlarından beklenen çıktılar hemen hemen aynıdır. Bu noktada, Bosna Hersek'te de kamu reformlarından beklenen hedeflerin uluslararası ekonomik, toplumsal ve siyasi konjonktürle paralellik gösterdiğini söyleyebiliriz.

Ülkede gerçekleştirilen reformlarla ilgili olarak, 2015 yılında PARCO tarafından bir İlerleme Raporu yayınlanmış ve bu raporda Bosna Hersek'teki kamu yönetimi reform sürecine ilişkin yapılan gözlemler aktarılmıştır. Rapora göre, reform yapılması hedeflenen altı alanda en fazla ilerleme kaydedilen alan Kurumsal İletişim alanıyken, en az ilerleme ise e-Devlet alanında gerçekleşmiştir. Rapor, reform sürecinin başlangıcından itibaren söz konusu alanlarda nasıl bir ilerleme yaşandığına ilişkin bilgiler sunmaktadır. Buna göre, *Stratejik Planlama, Koordinasyon ve Politika Oluşturma* alanında hedeflerin ortalama % 63'ü gerçekleştirilmiştir. Bu alanda son dönemde, Bosna Hersek Bakanlar Kurulu ve Hükümetler düzeyinde yıllık planlama ve stratejik planlama sisteminin iyileştirilmesi konusunda önemli adımlar atıldığı belirtilmektedir (PARCO, 2015: 6). Reform sürecine dahil edilen diğer bir alan olan Kamu Maliyesi alanında ise, hedeflerin % 69'u gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede, makro mali çerçevenin düzenlenmesi ile ilgili taslağın oluşturulması, bütçenin konsolidasyonu, iç denetim sisteminin oluşturulması ve iç denetim birimlerinin kurularak personelinin eğitime tabi tutulması gibi adımlar bu alanda yapılan reformları oluşturmaktadır. Bunların yanında, bütçe planlama sürecinin geliştirilmesini ve kamu harcamalarının daha şeffaf bir sisteme bağlanmasını hedefleyen bir Bütçe Yönetimi Bilgi Sistemi oluşturulmuştur. Ayrıca raporda, *Kamu Maliyesi* alanında kamu-özel sektör ortaklığının iyileştirilmesi, her yönetim düzeyinde maliye bakanlıklarının işbirliğinin sağlanması, modern muhasebe standartlarının uygulanması konularında ise düşük düzeyde bir ilerlemenin sağlandığı belirtilmektedir (PARCO, 2015: 6-7). Bir diğer reform alanı olan *İnsan Kaynakları Yönetimi* alanında ise, hedeflerin % 54'ünün gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Bu alanda, memurların değerlendirmeye tabi tutulmasıyla ilgili önemli adımlar atıldığı ifade edilmektedir. Bu kapsamda, memuriyete hazırlık ve koordinasyon, düzenli ve planlı bir eğitim sistemine tabi olmak konularında iyileştirmeler yapıldığı belirtilmektedir. Bu noktada, personele Kamu Yönetimi Reform Fonu tarafından finanse edilen projelerle çok sayıda eğitimin verildiği ifade edilmiştir. Raporda, bu alanda gerçekleştirilen hedeflerin yeterli olmadığı ve ülkedeki her yönetim düzeyinde insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesi ile ilgili politikalar konusunda uyumlaştırılmış ilkelerin hala mevcut olmamasının önemli bir eksiklik olduğu belirtilmektedir (PARCO, 2015: 7). *Yönetişel Prosedür ve Yönetişel Hizmetler* alanında ise, hedeflerin gerçekleşme oranı % 52 düzeyindedir. Bu alanda yapılmakta olan reformlarda idari hizmetlerden yararlananların memnuniyetlerinin artırılması, vatandaşlar ile idarenin elektronik ortamda iletişiminin sağlanması konularında 2014 yılı itibarıyla 600'den fazla yöneticiye eğitim verildiği belirtilmektedir (PARCO, 2015: 7). Bir başka reform alanı olan *Kurumsal İletişim* alanında gerçekleştirilen ilerleme ise, hedeflerin % 74'üne tekabül etmektedir. Rapora göre, iletişim kapasiteleri tüm yönetim düzeylerinde güçlendirilmektedir ve halkla ilişkiler konusunda memurlara eğitim verilmektedir. Sivil toplumla yönetim arasındaki iletişimde de ilerleme kaydedildiği raporda belirtilen bir diğer husustur. Ancak raporda, stratejik iletişim ve iletişimin verimliliğini ölçme konularında hedeflerin tam olarak karşılanmadığına da yer verilmektedir (PARCO, 2015: 8). Rapora göre, bir başka reform alanı olan *E-Devlet* alanındaki hedeflerin yerine getirilme oranı % 48'dir. Reform kapsamında elektronik imza, elektronik belge elektronik yasal ticari işlemlerle ilgili yasalar yürürlüğe girmiştir. Ayrıca, tüm yönetim düzeylerinde bilgi teknolojilerinden sorumlu birimlerde, idarenin işlevselliği için temel elektronik haberleşme hizmetlerini sağlayan bilgi ve iletişim teknolojisi altyapısının oluşturulduğu belirtilmektedir. Bu amaçla veri merkezleri oluşturulmuştur. Bu veri merkezleri gelecekte sunulması hedeflenen hizmetler, internet erişimi, fiziksel ve teknik koruma önlemleri için altyapı sağlamakla görevlidir (PARCO, 2015: 8). İlerleme raporundan da anlaşılacağı üzere, reform hedeflenen altı alanda da hedefler tam anlamıyla gerçekleştirilememiştir. Bu noktada, belirlenen hedeflere en fazla yaklaşılan alan Kurumsal İletişim alanı olurken; en az ilerleme de E-Devlet alanında olmuştur.

Bosna-Hersek'te yalnızca kamu yönetimi sisteminin reforme edilmesi ihtiyacı doğmamış; bunun yanında yaşanan savaşın etkisiyle iktisadi dönüşüm sürecine daha geç başlamış ve aynı zamanda yeniden yapılanma sürecinden geçmek zorunda kalmıştır. Bu çerçevede, 1996 yılında özelleştirme, sivil toplum inşası, demokratikleşme, zihniyet değişimini sağlama ve uluslararası ilişkilerini yeniden düzenleme gibi reformları başlatmış; bu süreçte Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Dünya Bankası gibi uluslararası finansal kuruluşlar Bosna-Hersek'in yeniden yapılanma ve iktisadi dönüşümünü sağlamada önemli roller

üstlenmişlerdir. Bu kapsamda, ülkeye ilk olarak yeniden yapılanma yardımları yapılmış, ardından özel sektörün gelişimini teşvik edecek iktisadi dönüşüm stratejileri önerilmiştir (European Stability Initiative, 2002: 3; Aktaran: Türbedar, 2009: 73). Bu stratejilerin içerisinde özelleştirmelerin yapılması, serbest rekabet koşullarının sağlanması ve mülkiyet haklarının kontrol altına alınması, mali disiplinin sağlanması, kamu harcamalarının kar getiren alanlara yöneltilmesi, vergi reformunun yapılması, faiz oranlarının ve dış ticaretin serbestleştirilmesi, dolaysız yabancı yatırımların teşvik edilmesi gibi politikalar tavsiye edilmiştir (Türbedar, 2009: 73-74).

SONUÇ

Bosna Hersek Devleti'nde Dayton Barış Antlaşması sonrası kabul edilen anayasa ile etnik gruplar arasındaki savaş sona ermiş, ancak pek çok problem hala çözülememiştir. Anayasa, etnik grupların her alanda eşit temsiliyetine imkan tanımış olsa da, etnik farklılık bu gruplar arasında ayrımı gitgide derinleştiren bir neden olmaya devam etmektedir. Yakın tarihte gerçekleşmiş olan bir savaş, etnik ve dini kimliklerin varlığına dayalı bir yönetim anlayışını da beraberinde getirmiştir.

Ülkede gerçekleştirilen siyasal ve idari yapılanma süreci yukarıda değinilen kimlik sorununun çözümü dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir. Uluslararası platformda ülkenin siyasal ve idari yapısı şekillenmiş, sürecin devamında da uluslararası kuruluşlar ve diğer ülkeler etkili olmaya devam etmiştir. Bunun yanında, siyasetin ve siyasal aktörlerin ülke sorunlarının çözümüne katkıda bulunmak iddiası, yerini kimlik siyasetine bırakmış ve ayrıştırıcı söylemler siyasette yer almaya başlamıştır. Bu durum, zaten ülkeyi oluşturan üç topluluk arasında var olan sorunları daha da arttırmaktadır (Türbedar, 2012). Nitekim, Avrupa Birliği de ülkedeki reformların gerçekleştirilmesinde en büyük engelin siyasetçiler olduğunu belirtmiştir. Zira, ilerleme raporlarında reformların siyasal destekten yoksun olduğu fikri sık sık dile getirilmektedir.

Bosna Hersek'teki kamu reform çalışmalarıyla ilgili olarak genel bir değerlendirme yapacak olursak, ilk olarak, reform süreciyle ilgili yönetsel yapılanmanın her düzeyde sağlanması gerekliliğinin dikkate alındığını görmekteyiz. Bu kapsamda, ülkedeki yönetim düzeyleri arasında reform sürecinden sorumlu birimlerin koordineli biçimde çalışmasının önemi reform stratejisinde de belirtilmiştir. Ancak, AB ilerleme raporlarında da belirtildiği üzere, reformların her yönetim düzeyinde aynı hızla ilerlememesi önemli bir sorun olarak varlığını sürdürmektedir. İkinci olarak, reformların izlenmesi, denetlenmesi ve koordinasyonu süreçlerine önem verildiği görülmektedir. Ancak AB ilerleme raporlarında bu süreçlerden sorumlu birimlerin kapasitelerinin zayıf kaldığı eleştirisi yapılmaktadır. Reform süreciyle ilgili belirtilmesi gereken bir diğer husus, ülkedeki reform sürecinden beklenen çıktılarda AB'ye katılım noktasında önemli bir role sahip olduğu gerçeğidir. Nitekim, reform süreci incelendiğinde açıkça görülmektedir ki AB bu süreçte son derecede aktif rol oynamaktadır ve oldukça etkilidir.

Bosna Hersek'te karmaşık siyasal ve idari yapılanma 1996 yılından beri reform taleplerine maruz kalmıştır. Özellikle Avrupa Birliği'nin etkisiyle reform ihtiyacı entegrasyon sürecinin hızlanması amacıyla siyasal aktörler tarafından da kabul görmüştür. Nihayet, 2006 yılından itibaren ülkede ulusal düzeyde bir reform stratejisi benimsenmiş ve bu stratejiye uygun olarak her düzeyde yönetim birimi tarafından yapılması gerekenler belirlenmiştir. Aynı zamanda, Bosna Hersek'in küresel entegrasyonunu da gerçekleştirmeyi hedefleyen bu stratejinin, Bosna Hersek'in kamu yönetimi sistemindeki sorunlara ne ölçüde cevap vereceği önümüzdeki süreçte görülebilir. Ayrıca, oldukça karmaşık olan siyasal ve idari yapı, Bosna Hersek'in çözümü beklenen en önemli sorundur. Bu konuda yapılacak olan reformların başarısının önümüzdeki süreçte Bosna Hersek'in sorunlarının çözümüne önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Bosna Hersek Anayasası,

http://www.ccbh.ba/public/down/USTAV_BOSNE_I_HERCEGOVINE_engl.pdf, Erişim Tarihi: 06.04.2016.

Bosna Hersek Federasyonu Anayasası,

<http://www.chanrobles.com/bosniandherzegovina.htm#.VW7FW2a8kV8>, Erişim Tarihi: 06.04.2016.

Bosna Sırp Cumhuriyeti Anayasası, <http://www.ohr.int/ohr-dept/legal/const/>, Erişim Tarihi: 06.04.2016.

Law on Principles of Local Self-Government in the Federation of Bosnia and Herzegovina,

<http://www.parliament.am/library/Tim/bosnia%20herzegovina.pdf>, Erişim Tarihi: 06.04.2016.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2006). *Bosnia and Herzegovina 2006 Progress Report*,

http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key_documents/2006/nov/bih_sec_1384_en.pdf, Erişim Tarihi: 06.04.2016.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2007). *Bosnia and Herzegovina 2007 Progress Report*,

http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key_documents/2007/nov/bosnia_herzegovina_progress_reports_en.pdf, Erişim Tarihi: 06.04.2016.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2008). *Bosnia and Herzegovina 2008 Progress Report*,

http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/press_corner/key-documents/reports_nov_2008/bosnia_herzegovina_progress_report_en.pdf, Erişim Tarihi: 06.04.2016.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2009). *Bosnia and Herzegovina 2009 Progress Report*,

http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key_documents/2009/ba_rapport_2009_en.pdf, Erişim Tarihi: 06.04.2016.

EUROPEAN COMMUNITIES (2010). *Bosnia and Herzegovina 2010 Progress Report*,

http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key_documents/2010/package/ba_rapport_2010_en.pdf, Erişim Tarihi: 06.04.2016.

EUROPEAN COMMUNITIES (2011). *Bosnia and Herzegovina 2011 Progress Report*,

http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key_documents/2011/package/ba_rapport_2011_en.pdf, Erişim Tarihi: 06.04.2016.
EUROPEAN COMMUNITIES (2012). *Bosnia and Herzegovina 2012 Progress Report*,
http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key_documents/2012/package/ba_rapport_2012_en.pdf, Erişim Tarihi: 06.04.2016.
EUROPEAN COMMUNITIES (2013). *Bosnia and Herzegovina 2013 Progress Report*,
http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key_documents/2013/package/ba_rapport_2013.pdf, Erişim Tarihi: 06.04.2016.
EUROPEAN COMMUNITIES (2014). *Bosnia and Herzegovina 2014 Progress Report*,
http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key_documents/2014/20141008-bosnia-and-herzegovina-progress-report_en.pdf, Erişim Tarihi: 06.04.2016.
EUROPEAN COMMUNITIES (2015). *Bosnia and Herzegovina 2015 Progress Report*,
http://ec.europa.eu/enlargement/pdf/key_documents/2015/20151110_report_bosnia_and_herzegovina.pdf, Erişim Tarihi: 06.04.2016.
PUBLIC ADMINISTRATION REFORM COORDINATOR'S OFFICE, <http://parco.gov.ba/eng/?page=>, Erişim Tarihi: 06.04.2016.
PUBLIC ADMINISTRATION REFORM COORDINATOR'S OFFICE, Ocak-Haziran İlerleme Raporu.
DENİZ, Emel (2013). *Bosna Hersek'in Karmaşık İdari Yapısı*,
<http://www.tuicakademi.org/index.php/kategoriler/balkanlar/3915-bosna-hersekin-karmasik-idari-yapisi>, Erişim Tarihi:06.04.2016.
EKİNCİ, M. Uğur (2014). *Bosna-Hersek Siyasetini Anlama Kılavuzu*, İstanbul: Seta Yayıncılık.
http://file.setav.org/Files/Pdf/20141103175216_bosna-hersek-siyasetini-anlama-kilavuzu-pdf.pdf, Erişim Tarihi: 06.04.2016.
JEFFREY, Alex (2006). "Building State Capacity In Post-Conflict Bosnia and Herzegovina: The Case of Brcko District", *Political Geography*, 25(2006), pp. 203-227.
JOKAY, Charles (2001). "Local Government in Bosnia and Herzegovina", *Local Governments In Central Eastern Europe*,
[http://www.ige.hu/letolt/credit/Stab-Bosnia%20\(LGI\).pdf](http://www.ige.hu/letolt/credit/Stab-Bosnia%20(LGI).pdf), Erişim Tarihi: 06.04.2016.
KARA, Hüseyin (2015). "Bosna Hersek'te Yerel Yönetimler", *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 2, Nisan 2015, s. 63-81.
KEIL, Soeren, PERRY, Vallery (2015). "Back to Square One?: An Analysis of the 2014 General Elections in Bosnia and Herzegovina", *Electoral Studies*, 38 (2015), pp. 82-136.
TÜRBEĐAR, Erhan (2012). *Bosna Seçiminde Solun Erozyonu*,
<http://www.tepav.org.tr/tr/kose-yazisi-tepav/s/3541>, Erişim Tarihi: 08.05.2016.
TÜRBEĐAR, Erhan (2009). "Bosna Hersek Ekonomisi: Yokluğun Gölgesinde Kalan Bir Makroekonomik İstikrar", *Ekonomik Yaklaşım Dergisi*, 20 (73), s. 69-88.
UNITED NATIONS (2014). *United Nations Programme Bosnia and Herzegovina 2015-2019*, <https://undg.org/wp-content/uploads/2014/07/BiH-One-Programme-2015-2019-FINAL-DRAFT.pdf>, Erişim Tarihi: 08.04.2016.
WORLD BANK (2004). *Bosnia and Herzegovina Post-Conflict Reconstruction and the Transition to a Market Economy An OED Evaluation of World Bank Support*, <http://www.oecd.org/countries/bosniaandherzegovina/35282080.pdf>, Erişim Tarihi: 06.04.2016.
OFFICE OF HIGH REPRESENTATIVE, <http://www.ohr.int/>, Erişim Tarihi: 08.04.2016.
<http://www.vijeceministara.gov.ba/ministarstva/odbrana/default.aspx?id=124&langTag=en-US>, Erişim Tarihi: 08.04.2016.
http://www.fbihvlada.gov.ba/english/ministarstva/unutrasnji_poslovi.php, Erişim Tarihi: 08.04.2016.
<http://www.vladars.net/eng/pages/default.aspx>, Erişim Tarihi: 08.04.2016.
<http://www.ec.europa.eu/enlargement>, Erişim Tarihi: 08.04.2016.
<http://www.euractive.com/en/enlargement/eu.western.balkans.relations>, Erişim Tarihi: 08.04.2016.
http://www.ohr.int/dpa/default.asp?content_id=380, Erişim Tarihi: 06.04.2016.