

# Prekarni rad u javnoj upravi: analiza stavova o tzv. zakonu o outsourcingu iz 2014. godine

---

Kardum, Martina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Law / Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:199:368321>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-03**



Repository / Repozitorij:

[Repository Faculty of Law University of Zagreb](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

PRAVNI FAKULTET

STUDENTSKI CENTAR ZA JAVNU UPRAVU I JAVNE FINACIJE

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ JAVNE UPRAVE

Martina Kardum

**PREKARNI RAD U JAVNOJ UPRAVI: ANALIZA STAVOVA O TZV. ZAKONU O  
OUTSOURCINGU IZ 2014. GODINE**

Diplomski rad

Zagreb, 2023.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
PRAVNI FAKULTET  
STUDIJSKI CENTAR ZA JAVNU UPRAVU I JAVNE FINACIJE  
SPECIJALISTIČKI STUDIJ JAVNE UPRAVE

**PREKARNI RAD U JAVNOJ UPRAVI: ANALIZA STAVOVA O TZV. ZAKONU O  
OUTSOURCINGU IZ 2014. GODINE**

Diplomski rad

Kolegij: Sociologija javne uprave

Mentor: izv. prof. dr. sc. Dario Čepo

Studentica: Martina Kardum

JMBAG: 0066281915

Matični broj studenta: 20R013

Zagreb, 2023.

Ja, Martina Kardum izjavljujem da je moj završni rad, rezultat mojega rada te da se u njegovoj izradi nisam koristila izvorima do onih navedenih u radu.

Martina Kardum

## Sadržaj

UVOD .....	4
1.1. PRAKSA KORIŠTENJA OUTSOURCINGA U DRUGIM ZEMLJAMA.....	6
2. PREGLED ZNANSTVENE LITERATURE U KONTEKSTU POZITIVNIH I NEGATIVNIH STRANA OU- TSOURCINGA .....	10
2.2. RAZLIKE U MOTIVIMA PRIVATNOG I JAVNOG SEKTORA .....	14
2.1. DONOŠENJE ODLUKE O OUTSOURCINGU .....	15
3. VLADINE MJERE FISKALNE KONSOLIDACIJE KAO ODGOVOR NA UČINAK EKONOMSKE KRIZE .....	17
3.1. ODGOVOR SINDIKATA, POLITIČARA, PRAVNIKA I PRIVATNIH POSLODAVACA NA ODLUKU VLADE .....	20
4.USPOREDBA STAVOVA IZ MEDIJA S PREGLEDOM ZNANSTVENE LITERATURE .....	25
ZAKLJUČAK .....	27
LITERATURA.....	28

## Sažetak

Problematika rada je *outsourcing* pratećih djelatnosti u javnom sektoru. *Outsourcing* se javlja kao oblik prekarnog rada i kao termin koji je 2014. godine u Republici Hrvatskoj stekao negativnu konotaciju kada je Vlada Republike Hrvatske tu strategiju htjela primijeniti na javni sektor izdvajanjem pratećih djelatnosti u javnom sektoru. U ovom radu kroz pregled znanstvene literature iznijet će se pozitivni i negativni stavovi o *outsourcingu*. Rad polazi od dva pitanja, prvo postoji li opravdanost reakcije na Vladinu odluku *outsourcingu* iz 2014., odnosno slažu li se stavovi sindikata, političara i poslodavaca iz tog vremena sa zaključcima iz znanstvene literature, i drugo, u kojoj je mjeri Republika Hrvatska bila spremna na uvođenje *outsourcinga* u javni sektor. Prvi dio rada općenitije definira *outsourcing* i njegov povijesni kontekst. U drugom dijelu rada analiziraju se iskustva drugih država u primjenjivanju *outsourcinga* te njegove pozitivne i negativne strane istaknute u znanstvenoj literaturi. Treći dio rada posvećen je opisivanju Vladinog pokušaja da uvede *outsourcing* u javni sektor te reakciji koju je to izazvalo. U četvrtom dijelu rada usporedit će se stavovi iz medija s podacima iz znanstvene literature. Zaključak se fokusira na traženje odgovora na postavljena pitanja.

*Ključne riječi: outsourcing, javna uprava, prekarizacija, vanjsko ugovaranje*

## Abstract

This paper discusses outsourcing in the public sector. Outsourcing is emerging as a form of precarious work that gained negative connotations in the Republic of Croatia when the Croatian Government intended to apply this strategy to the public sector by outsourcing supporting activities within the public sector. This paper will present both positive and negative views on outsourcing through a review of the scientific literature. It begins by addressing two questions: first, whether there is a justification for the reaction to the Government's outsourcing decision, and to what extent the views of unions, politicians, and other subjects align with the conclusions of the scientific literature, and second was Croatia ready for implementing outsourcing. The first part of the paper provides a general definition of outsourcing and its historical context. The second part of the paper analyses the experiences of other countries in implementing outsourcing and highlights its positive and negative aspects outlined in the scientific literature. The third part is dedicated to describing the Government's attempt to introduce outsourcing into the public sector and the reactions it provoked. In the fourth part of the paper, the views expressed in the media will be compared with the data from the scientific literature. The conclusion focuses on seeking answers to the posed questions.

*Keywords: outsourcing, public administration, precarization*

## UVOD

Dogovorena i jedinstvena definicija pojma „prekarni rad“ ne postoji, međutim taj je pojam pitanje interesa na hrvatskoj i na europskoj razini. Uglavnom se navodi kako je njegova glavna značajka, odmak od tradicionalnog radnog odnosa te posljedično nesigurnost. Tradicionalan radni odnos je onaj u kojem je radnik stabilno zaposlen kod jednog poslodavca kontinuirano, odnosno rad na neodređeno (Bejković, 2022). Nesigurnost prekarnog rada ogleda se u nestabilnim prihodima, ograničenom pristupu socijalnim pravima poput zdravstvenog, mirovinskog osiguranja, plaćenog dopusta, mogućnosti podizanja kredita i slično. Prekarni oblici rada uključuju rad s nepunim radnim vremenom, ugovorne radne odnose s određenim vremenskim trajanjem, honorarne poslove, *freelance* poslove, povremeno ili sezonsko zaposlenje ili rad putem agencija (Starčević, 2014.)

Prekarni rad i *outsourcing*, kao koncepti rada u suvremenom svijetu, usko su povezani. Njihova povezanost zasniva se upravo na nesigurnosti. *Outsourcing* se javlja ne samo kao glavni način fleksibilizacije tržišta rada, već i kao temeljni alat za ekonomsku, socijalnu i političku prekarizaciju. Dovodeći do nestabilne upotrebe radne snage, pojavljuje se kao glavni fenomen svih dimenzija prekarizacije. Radna snaga se komodificira, odnosno tretira se kao roba koju se može iznajmiti temeljem ugovora, zbog čega se radnici suočavaju s ranjivošću, a njihova veza s poslom postaje prekarna, tj. nesigurna, uz nedostatak socijalne zaštite. Navodi se kako *outsourceanim* radnicima prijete veći rizik od nezaposlenosti, izolacija, gubitak integracije i perspektive kolektivnog identiteta (Druck G., 2016).

Uz nedostatke *outsourcinga*, važno je navesti i njegove prednosti kako bi se temeljitije objasnila pojava ovog fenomena. *Outsourcing* se može promatrati kao učinkovit alat koji omogućuje kvalitetnije i jeftinije izvođenje neosnovnih djelatnosti od strane specijaliziranih vanjskih partnera, što matičnoj organizaciji daje prostor da se fokusira na osnovnu djelatnost zbog koje je osnovana (Damjanić, 2020). Budući da je *outsourcing* jedan od načina primjene tržišnih mehanizama u javnoj upravi, Vlada Republike Hrvatske pokušala je uvesti vanjsko ugovaranje u javni sektor 2014. godine (Đulabić, 2014).

U ovom radu analizirat će se ideja Vlade da uvede *outsourcing* kao jedan od mehanizama tržišne reforme javnog sektora, te odgovor sindikata i ostalih aktera na tu inicijativu. Usporedit će se mišljenje javnosti i struke sa znanstvenom literaturom u kontekstu teme vanjskog ugovaranja, a



istraživačko pitanje na koje se pokušava dobiti odgovor je u kojoj je mjeri javna uprava Republike Hrvatske bila spremna na uvođenje takve promjene.

## 1. TEORIJSKI I POVIJESNI OKVIR OUTSOURCINGA

Vanjsko ugovaranje, odnosno *outsourcing*, proces je eksternalizacije odnosno prenošenja poslova u cijelosti ili djelomično vanjskim partnerima. Kao pojam, pod različitom terminologijom postoji od nastanka same trgovine; njegovi korijeni sežu u daleku prošlost. Primjerice, skladišta u Veneciji davala su se u najam prodavačima iz cijele Europe još u četrnaestom stoljeću. Navedeni primjer se uklapa i u suvremenu definiciju *outsourcinga* kao taktičke uporabe eksternih resursa u svrhu učinkovitijeg obavljanja interne djelatnosti. Shodno tomu, iako je ovaj koncept sve popularniji u suvremeno doba za njega se ne može reći da predstavlja novitet (Liović, 2016).

Suvremeno doba donosi primjenu vanjskog ugovaranja i u poslovne zone gdje ne vlada potpuna tržišna sloboda, odnosno u javnu sferu (Damjanić, 2020). *Outsourcing* u toj sferi predstavlja predavanje usluga koje su se tradicionalno smatrale javnim, odnosno državnim, privatnim partnerima. Vanjsko ugovaranje je 1980-ih uzelo maha u različitim upravnim područjima kao važan instrument tržišnih reformi s ciljem racionalizacije troškova, slobodnijeg poslovanja i postizanja kvalitetnijih usluga, međutim proizveo je i neke neželjene posljedice. Iz tog razloga, stručnjaci koji se bave pitanjem *outsourcinga* napominju kako pri uvođenju takve strategije treba pristupati s oprezom, obraćajući pažnju na socijalne i ekonomske prednosti i nedostatke (Marčetić, Tomić, Lopižić, 2019).

Završetkom Drugog svjetskog rata u Zapadnoj Europi javila se potreba za ponovnom izgradnjom države u ekonomskom i socijalnom smislu. U to doba razvijaju se institucije socijalne države, a javna uprava poprima vrijednosti klasične weberijanske uprave, raste značaj pravnih propisa i birokracije, štiti se ideja javne službe kao dugoročnog poziva i jača uloga tradicionalne države. Do promjena dolazi 1970-ih, kada se ideja socijalne države mijenja konceptom minimalističke države povodom naftne krize. U prostor javnog upravljanja tada se uvode tržišna načela pod okriljem doktrine novog javnog menadžmenta. Dvadeset godina kasnije, javlja se doktrina dobrog upravljanja kao balansirani spoj vrijednosti socijalne i minimalističke države. Zemlje zapadne Europe krenule su u različitim smjerovima, slom komunizma doveo je do jačanja kapitalizma i tržišnih vrijednosti, dok su tranzicijske zemlje u želji da steknu članstvo u Europskoj uniji nastojale zadovoljiti pravne standarde Europske unije, često eksperimentalno i bez jasne vizije, što je nerijetko dovelo do negativnih iskustava. Javna vlast tranzicijskih zemalja u želji da zadovolji standarde Europske unije često pribjegava primjeni tržišnih mehanizmima, što nije uvijek

beazleno (Đulabić, 2014.). U kontekstu javne uprave Republike Hrvatske, pojedini oblici osnaživanja uloge privatnog sektora u obavljanju javnih poslova imaju nedovoljne rezultate, ne samo u pogledu kvalitete nego i ekonomičnosti i efikasnosti (Koprić, 2014). Postoji potreba za pažljivim planiranjem kako bi se suzbile potencijalne negativne posljedice, primjerice socijalne nejednakosti, smanjenje kvalitete javnih usluga ili korupcija.

Kao jedno od ključnih pitanja koje se postavlja u kontekstu primjene *outsourcinga* valja izdvojiti pitanje koje je poslove primjereno izdvajati. Zadatci unutar određene organizacije mogu se podijeliti na procesne i projektne djelatnosti. Procesne djelatnosti obilježava repetitivnost, mogućnost standardizacije i viši stupanj rutine pri izvođenju poslova. Poslovi takvih djelatnosti obavljaju se brzo i ne zahtijevaju puno kreativnosti, a čine većinu poslova gotovo svakog poduzeća. S druge strane, projektne djelatnosti obilježava kreativnost, to su poslovi s duljim trajanjem i teško ih je standardizirati. *Outsourcing* se uglavnom primjenjuje na procesnim djelatnostima, budući da je te poslove često moguće izdvojiti odnosno povjeriti vanjskim suradnicima bez gubitka kvalitete i učinkovitosti matične organizacije.

Što se tiče vrsta *outsourcinga* postoje tri glavne kategorije, ciljani, taktički i strateški. Ciljani *outsourcing* je najčešći oblik, a uključuje angažman vanjskih stručnjaka ili specijaliziranih tvrtki za vršenje određenih dijelova projektnih zadataka. Taktički *outsourcing* predstavlja izdvajanje jednog dijela procesnih poslova, dok strateški *outsourcing* obuhvaća potpuno izdvajanje procesnih poslova (Liović, 2016).

### 1.1. PRAKSA KORIŠTENJA *OUTSOURCINGA* U DRUGIM ZEMLJAMA

Mnoge europske vlade zagovaraju privatizaciju i *outsourcing* kako bi dodatno osnažile svoje tvrtke i gospodarstva. To je potaknulo javne i privatne organizacije da poboljšaju svoje osnovne kompetencije usmjeravajući se primarno na njih, dok svoje druge kompetencije daju vanjskim organizacijama, trećim pružateljima usluga, koji zauzvrat mogu usmjeriti svoju pažnju područjima koja su za njih osnovna. Zbog ovog pomaka u načinu rada brojnih organizacija, razvio se značajan tržišni sektor za tvrtke koje se fokusiraju na pružanje poboljšanih pratećih djelatnosti drugim organizacijama (Bagher, MacKerron, 2018). Organizacije poput Europske komisije, Svjetske trgovačke organizacije i OECD-a, također zagovaraju *outsourcing* kao model smanjenja javnih troškova. Iako, zagovornici *outsourcinga* navode kako ta praksa dovodi i do povećanja efikasnosti i kvalitete javnih usluga, prije svega ističu kako je cilj primjenjivanja vanjskog ugovaranja smanjenje troškova (Alonso, 2017).

U međunarodnoj analizi prakse *outsourcinga* među tvrtkama zemalja Europske unije, Krichner (2015) donosi nekoliko zaključaka. Analiza otkriva značajne razlike u praksama *korištenja outsourcinga* između tadašnjih 28 zemalja Europske unije. Nacionalne specifičnosti igraju ključnu ulogu u oblikovanju strategija *outsourcinga*. Također, moguće je primijetiti obrazac prema kojem nordijske i baltičke zemlje često primjenjuju vanjsko ugovaranje, dok istočnoeuropske zemlje imaju znatno niže stope *outsourcinga*. Južne i srednjoeuropske zemlje nalaze se negdje između. Istraživanje također ističe razlike u sklonostima za primjenjivanje *outsourcinga* između različitih industrijskih sektora. Tvrtke u sektorima proizvodnje, informacija i komunikacija vjerojatnije će koristiti *outsourcing* u usporedbi s drugim sektorima.

Međutim, postoji snažna međusobna povezanost između prakticiranja vanjskog ugovaranja u različitim sektorima iste zemlje. Naime, ukoliko su razine *outsourcinga* visoke u jednom sektoru unutar zemlje, sklonost takvoj praksi obično je visoka i u drugim sektorima. To sugerira da je odluka o *outsourcingu* značajno oblikovana institucionalnim okvirom zemlje. Razlike je moguće primijetiti i ovisno o tome govorimo li o djelomičnom ili potpunom *outsourcingu*. (Krichner, 2015). Ključan zaključak Krichnerova istraživanja upućuje na razmatranje dobre prakse drugih zemalja, ali i na važnost nacionalnog pristupa pri odabiru korištenja ove prakse.

Velika Britanija istaknula se kao lider u primjeni *outsourcinga* u javnom sektoru. Naime, podatci iz 2012. godine pokazuju kako Velika Britanija ima udio od 84% u *outsourcingu* europskih, srednjoistočnih i afričkih zemalja s ugovorima u vrijednosti većoj od 4 milijarde eura (Đulabić, 2014). Recentniji podatci govore o nastavku primjene takve prakse. Velika Britanija i danas dodjeljuje vrijedne ugovore privatnim tvrtkama za upravljanje javnim uslugama. Te usluge uključuju, upravljanje bolničkim objektima javnog zdravstva, upravljanje centrima za smještaj imigranata i brojne druge. Vrijednost ugovora značajna je, a prema podacima iz 2023. dva najunosnija takva ugovora vrijede gotovo dvije milijarde britanskih funti pojedinačno (Statista, 2023). Velika Britanija je primjer zemlje koja primjenjuje vanjsko ugovaranje u većoj mjeri u javnom sektoru nego u privatnom, a razlog tomu dugogodišnja je tradicija oslanjanja na privatni sektor i osnaživanje kroz reforme javne uprave pod doktrinom novog javnog menadžmenta. Takva praksa, rezultirala je time da se industrija javnih službi u Ujedinjenom Kraljevstvu uzima kao predmet analize u razmatranju primjene *outsourcinga* kao prakse sa svrhom boljeg djelovanja javnih službi (Đulabić, 2014.).

Analizom primjene prakse *outsourcinga* u britanskoj javnoj upravi 2012. godine organizacija Social Enterprise UK donijela je nekoliko zaključaka. Prvo postoji rizik stvaranja oligopola, odnosno da veliki dio tržišta pokriva mali broj jakih tvrtki koje istiskuju manje tvrtke iz

konkurencije za sudjelovanje u pružanju usluga, odnosno mali poduzetnici i neprofitni sektor primorani su povući se iz tržišne utakmice. Složeni poslovni aranžmani otežavaju kvalitetan nadzor nad pružanjem usluga, zbog čega je teško utvrditi odgovornost pružatelja usluga. Pružatelji usluga dobivaju nove poslove i u slučaju da ne isporuče uslugu. Javni novac redistribuira se privatnicima, što povećava društvene nejednakosti koje se putem javnih usluga nastoje smanjiti. Ukoliko ne postoji dovoljno pružatelja usluga, ciljevi javnih politika propadaju. Težnja za lokalizmom završava ukoliko se usluga može dobiti samo od multinacionalnih kompanija, koje tada javni novac iznose iz zemlje. Uštede u državnom proračunu postignute vanjskim ugovaranjem često predstavljaju troškove na drugom dijelu državne blagajne, a niže plaće radnika dovode do dodatnih opterećenja poreznih obveznika. (Williams, 2012.) Velika Britanija imala je loša iskustva s *outsourcingom* čišćenja i poslova održavanja bolnica 1990-ih. Problemi su se javili u nedostatku komunikacije bolničkih i vanjskih kadrova, odgovornost za brigu o pacijentima nije se dobro raspodijelila, a problemi su se javili i kod kontrole provedbe ugovora o *outsourcingu*. Skup prethodno navedenih problema rezultirao je nejednako kvalitetnim javnim uslugama diljem zemlje (Grubišić Šeba, 2014).

Prva faza primjene *outsourcinga* u susjednoj Sloveniji bila je iznimno obećavajuća u kontekstu poboljšanja učinkovitosti i efikasnosti javnog sektora. Međutim, problemi su počeli nastajati kasnije, kada je Slovenija pod utjecajem novog javnog menadžmenta krenula prema sve većem i sve manje opravdanom izdvajanju javnih usluga što je rezultiralo potpuno suprotnom učinku od željenog. Problemi su identificirani u pogledu naglog oslanjanja na IT sektor. Kupnjom IT projekata u javnom sektoru došlo je do nekontroliranog „odljeva mozgova“ izazvanog iseljavanjem stručnog znanja i gubitkom osnovnih kompetencija u javnom sektoru. Neki Vladini odjeli potpuno su izgubili kontrolu nad pripremom, razvojem i realizacijom projekata, što je posljedično rezultiralo slabom kontrolom nad rastućim troškovima i smanjenom odgovornošću za javne usluge (Stanimirović, Vintar, 2011).

Švicarska i Njemačka vanjsko ugovaranje uglavnom primjenjuju za prateće djelatnosti primjerice pranje, glačanje i čišćenje. Njemačka definicija *outsourcinga* u njemačkom gospodarskom leksikonu govori upravo to, *outsourcing* se definira kao izdvajanje neosnovnih djelatnosti vanjskim partnerima kako bi se matična organizacija mogla koncentrirati na osnovnu djelatnost. U Švicarskoj 40% općina provodi *outsourcing* u pružanju javnih usluga na lokalnoj razini. taj trend za Švicarsku nije iznenađujuć budući da je to zemlja koja ima male općine, stoga *outsourcing* dođe kao vrsta praktične suradnje sa svrhom osiguravanja svih potrebnih usluga građanima (Čuljak, Manojlović Toman, 2019).

Iskustva u primjenjivanju vanjskog ugovaranja raznolika su, od nezadovoljavajućih do izrazito pozitivnih. Unatoč tomu što *outsourcing* nije novitet, učinci dugotrajnog prebacivanja poslova s javnog na privatni sektor nedovoljno su empirijski ispitani (Grubišić Šeba, 2014). Kada se razmatra dobra praksa drugih država, važno je odluke donositi uzimajući u obzir razlike u tradiciji, kulturi i povijesti različitih država. Navedene okolnosti onemogućavaju preslikavanje iskustava drugih zemalja, a moguće je i postizanje neželjenih učinaka. Tako recimo, skandinavski model reformi javne uprave nije moguće ostvariti izvan konteksta tih država. To ne znači da se ništa ne može naučiti na primjeru istih, već da ne treba slijepo preuzimati čitave modele reformi javnih uprava drugih država (Manojlović, 2010). Pozitivnih i negativnih strana *outsourcinga* gotovo je jednako. Prema tome i donošenje odluke o primjeni te strategije ovisi o specifičnim okolnostima određene države ili organizacije u užem smislu (Grubišić Šeba, 2014).

## 2. PREGLED ZNANSTVENE LITERATURE U KONTEKSTU POZITIVNIH I NEGATIVNIH STRANA *OUTSOURCINGA*

Tablica 1: Razlozi za i protiv *outsourcinga*

RAZLOZI U KORIST <i>OUTSOURCINGA</i>	RAZLOZI PROTIV <i>OUTSOURCINGA</i>
Nepostojanje željenih usluga i veliki troškovi njihovog kreiranja	Gubitak postojećih znanja i vještina
Pristup novim vještinama i tehnologiji	Ovisnost o pružatelju usluge
Kvalitetnije usluge	Mogućnost poskupljenja usluga
Fokus na osnovnu djelatnost	Reputacijski rizik
Uštede	Potreba za kontroliranjem pružatelja
Fleksibilnost u pružanju javnih usluga	Eksploatacija i manjak motiviranosti radnika
Manjak zaposlenih	Pravne, etičke i upravljačke dvojbe

Izvor: preuzeto iz Grubišić Šeba, 2014.

Grubišić Šeba (2014), napravila je prikaz pozitivnih i negativnih strana *outsourcinga* (tablica 1), te navodi kako ih je gotovo jednako. Kao pozitivna strana *outsourcinga* ističe se mogućnost određene organizacije da u nedostatku potrebnih kadrova ili nemogućnosti nabavljanja potrebne opreme za kvalitetno pružanje usluge, kadrove ili tehnologiju potraži van svoje organizacije. Potkrijepila je to, između ostalog, primjerom organiziranja cijepljenja i pružanja određenih

medicinskih usluga van matične organizacije poput usluge hemodijalize. Nadalje, navodi kako privatnici nerijetko imaju pristup kvalitetnijoj tehnologiji i vještinama od javnog sektora, budući da je javni sektor ovisan o trenutnom stanju proračuna i proračunskom planiranju. Kada tehnologija zastarijeva, kada je osoblju potrebno usavršavanje u skladu s tehnološkim trendovima, a javni sektor proračunski nije u mogućnosti pratiti trendove, *outsourcing* je dobro rješenje (Grubišić Šeba, 2014).

Poboljšanje kvalitete usluga navodi se kao prednost koja je povezana s prethodnim, naime kvaliteta usluge ogleđa se između ostalog u kvaliteti tehnologije i obučenosti kadrova da njome upravljaju. Ono što zagovornici *outsourcinga* često navode kao jedan od osnovnih razloga koji idu u prilog *outsourcingu* je mogućnost organizacije da se koncentrira na osnovnu djelatnost davanjem pratećih djelatnosti vanjskom partneru. Kao glavni argument za provođenje *outsourcinga* izdvaja se ekonomičnost. Taj kriterij nije lako odrediti prema podacima različitih organizacija budući da neke organizacije mjere samo izravne uštede iako bi se izračunu trebali dodati i neizravni troškovi vanjskog ugovaranja.

Fleksibilnost predstavlja orijentaciju ka korisniku, na način da se primjerice radno vrijeme pružanja javnih usluga mijenja ili da se dio usluga može ostvariti online. Prakticiranje *outsourcinga* u slučaju manjka zaposlenih dobro je rješenje jer se manjak ne odnosi samo na kvantitetu već i na kvalitetu kompetentnog osoblja za pružanje određene usluge.

Ono što *outsourcingu* ne ide u prilog svakako je bojazan od gubitka znanja i vještina, tada do posebnog izražaja dolazi potreba za kontroliranjem kvalitete usluge osobito ako se izdvajaju složenije usluge poput medicinskih i laboratorijskih. Velika opasnost primjene *outsourcinga* je ovisnost javnog sektora o privatnom u slučaju nedostatka konkurencije, tada se smanjuje moć javnog sektora da pregovara o uvjetima pružanja usluga, a privatni sektor u tom slučaju može zauzeti monopol ili oligopol. Umjesto da štedi, javni sektor može ući u dodatne troškove. Razlog tomu, može biti potreba za kontrolom kvalitete izdvojenih usluga. Za kvalitetu izdvojene usluge u konačnici uvijek odgovara javni partner, zato je kontrola unatoč skupoći neizbježna kako bi se izbjegla loša reputacija i kako bi se opravdala odluka o korištenju *outsourcinga* krajnjim korisnicima (Grubišić Šeba, 2014).

Kao posljednju negativnu stranu *outsourcinga* autorica je istaknula mogućnost iskorištavanja radnika. Radnike kod privatnih partnera može dočekati veći opseg posla za isti novac koji su zarađivali u javnom sektoru, kao i jednaka količina rada uz niža primanja. U mnogim zemljama zabilježeno je nedovoljno angažiranosti u zaštiti radničkih prava s ugovorima o *outsourcingu*.

Ukoliko radnici, suočeni s lošijim uvjetima rada odluče dati otkaz kod privatnih partnera, javni sektor tada indirektno najugroženije skupine predaje tržištu i posljedično socijalnoj skrbi (Grubišić Šeba, 2014).

Prema nekim autorima najveća prednost *outsourcinga* leži u pristupu inovacijama i specijaliziranim sposobnostima vanjskih dobavljača. Batta (2011) također navodi prethodno spomenute prednosti, poput smanjenja troškova, mogućnosti većeg ulaganja u osnovne kompetencije organizacije, fleksibilnosti i pristupa novim tehnologijama. Iako stručna literatura sugerira da se s razvojem trenda *outsourcinga* ciljevi koji se njime žele postići mijenjaju, te kako želja za smanjenjem troškova prerasta u želju za poboljšanjem kompetencija i povećanjem kvalitete usluga primjeri iz prakse pokazuju da je smanjenje troškova i dalje primaran motiv. *Outsourcingom* se kvaliteta usluge može povećati, međutim bez dobre strategije u njegovu primjenjivanju i bez razvijenog sustava praćenja i evaluacije razvoj kvalitete može biti iluzoran. Uz to pojavljuju se i drugi rizici. Prvo, ukoliko se nedovoljno kvalitetno razgraniče osnovne od neosnovnih djelatnosti, *outsourcingom* se može skrenuti u neželjeno izdvajanje osnovnih djelatnosti. Zatim, postoji rizik od manjka vještina i kompetencija za donošenje kvalitetnih sporazuma s vanjskim dobavljačima koji može dovesti do neprecizno određene razine usluge koju matična organizacija očekuje. Također ukoliko organizacija primijeti da odluka o *outsourcingu* nije bila ispravna, može doći do poteškoća u vraćanju izdvojenih aktivnosti pod okrilje organizacije (Batta, 2011).

Pavić (2009) napravio je empirijsko istraživanje na temu primjenjivanja odnosno neprimjenjivanja *outsourcinga* u velikim hrvatskim poduzećima. Za potrebe istraživanja koristio se anketnim upitnikom. Upitnik je bio namijenjen ispitivanju sto velikih hrvatskih poduzeća, no odazvalo se samo 32% poduzeća na čiju je adresu bio poslan. Većina poduzeća koja su sudjelovala u rješavanju upitnika posluju u inozemstvu i u Hrvatskoj. Anketa je pokazala kako više od 70% ispitanih poduzeća koristi *outsourcing* u svom poslovanju dok se nešto manje od 30% izjasnilo suprotno. Poduzeća koja vanjski ugovaraju svoje poslove uglavnom izdvajaju tri ili više poslovnih aktivnosti (42,48%), dvije poslovne aktivnosti izdvaja 30,43% poduzeća, dok je praksa izdvajanja jedne aktivnosti najrjeđa (26,09%).

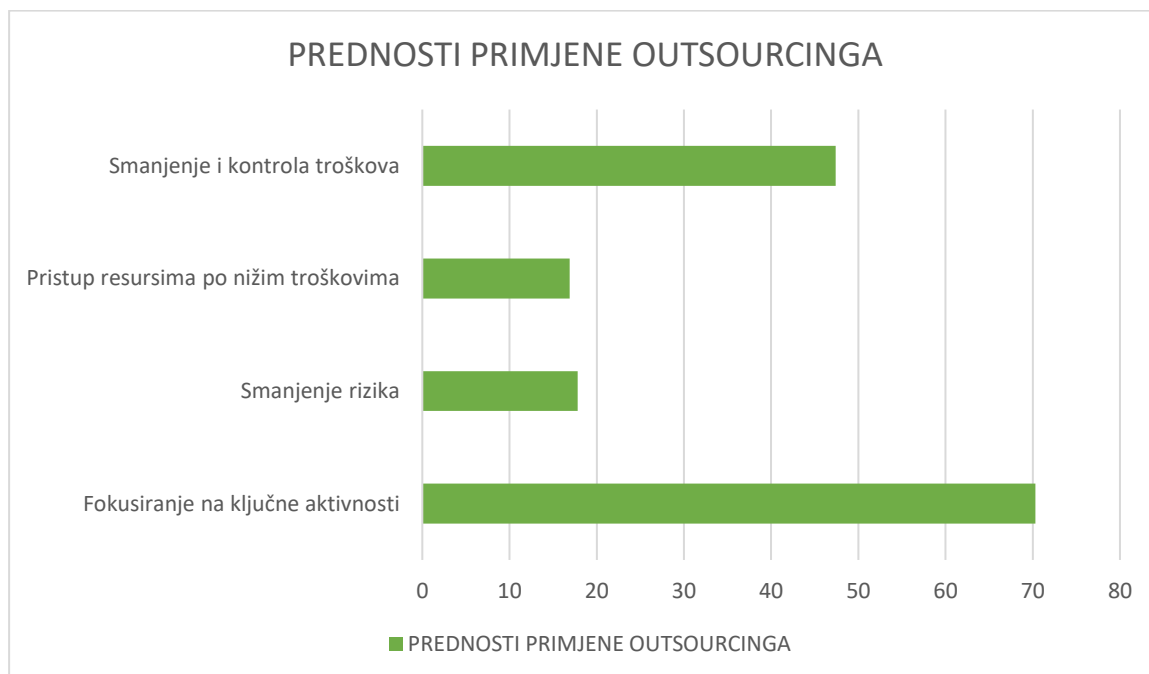
Različiti razlozi motiviraju velika hrvatska poduzeća za ovakvu praksu. Kao glavni motiv ističe se smanjenje troškova, potom koncentriranje na osnovnu djelatnost te sloboda da se interni resursi koriste u druge svrhe. Olakšani pristup novim tehnologijama kao razlog prakticiranja *outsourcinga* navelo je 39,1% ispitanih poduzeća, a 30,43% odgovorilo je kako je njihov motiv manjak internih resursa. Kao nešto rjeđi motivi izdvajaju se smanjenje rizika i teškoće u internom izvođenju nekih

poslovnih aktivnosti. Poduzeća koja ne primjenjuju *outsourcing* uglavnom ni nemaju u planu uvesti ga u svoju praksu, iako se nekolicina takvih poduzeća izjasnila kako planiraju uvesti tu strategiju. Najučestaliji razlog neprimjenjivanja *outsourcinga* je mišljenje kako je u globalu to lošije rješenje od obavljanja poslova interno, 33,33% poduzeća koja ga ne primjenjuju to ne čine zbog bojazni od manjka kontrole nad procesom poslovanja, dok 22% navodi kako *outsourcing* nikada nisu ni uzeli u razmatranje. Istraživanje ovog autora, pokazalo je kako je manje od pola poduzeća (43,48%) osjetilo negativne posljedice nakon primjenjivanja *outsourcinga*. Negativni efekti uglavnom su uzrokovani gubitkom kontrole nad poslovnim procesima i posljedično povećanjem troškova, zatim neočekivanim troškovima i naposljetku pojavom monopola, koja određenim izvođačima pruža priliku da zahtijevaju više cijene. Međutim, unatoč tomu što je dio poduzeća imao negativna iskustva s *outsourcingom*, konačni rezultat istraživanja pokazuje kako je *outsourcing* većini njih pomogao pri ostvarivanju konkurentnosti na tržištu (Pavić, 2009).

Po uzoru na Pavićevo istraživanje, Ružić i Krneta (2022), kreirali su anketni upitnik kako bi dobili novije podatke o *outsourcingu* u hrvatskim poduzećima i uočili promjene koje su se protekom vremena dogodile. Istraživanje je provedeno na poslovnim subjektima iz svih hrvatskih županija osim Vukovarsko-srijemske. Na anketni upitnik odazvala su se 104 poslovna subjekta uglavnom iz privatnog sektora i 11,9% subjekata javnog sektora. Gotovo svi subjekti izjasnili su se kako su upoznati s pojmom *outsourcinga* i kako ga dobro razumiju. 97% poduzeća izjavilo je kako primjenjuje *outsourcing* prilikom poslovanja. Hrvatska poduzeća prema podacima ovog anketnog upitnika najviše koriste model *outsourcinga* kod kojeg se poslovne aktivnosti izdvajaju na neodređeno, nešto više od 20% njih poslovne aktivnosti izdvaja jednokratno, dok je najrjeđe korištenje periodičnog *outsourcinga*. Ružić i Krneta su kao i Pavić 2009. analizirali motive poduzeća za primjenjivanje *outsourcinga*. U ovom istraživanju kao najveća prednost prema ispitanim poduzećima javlja se mogućnost koncentriranja na osnovnu djelatnost (70,3%), a autori su izradili grafikon kojim se skaliraju i ostali dobiveni odgovori.



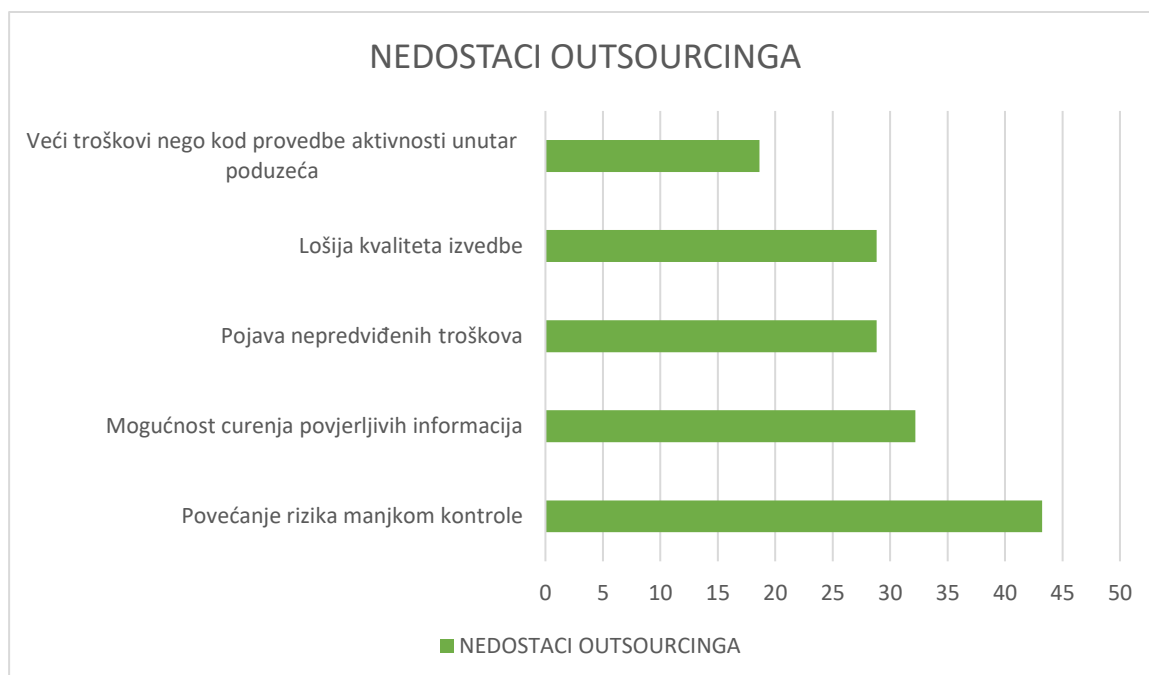
Graf 1: Prednosti primjene outsourcinga



Izvor: preuzeto iz Krneta i Ružić, 2022.

S druge strane, kao glavna mana *outsourcinga* ističe se manjak kontrole nad poslovnim procesom.

Graf 2: Nedostaci *outsourcinga*



Izvor: preuzeto iz Krneta i Ružić, 2022.

U odnosu na podatke iz 2003. godine kada je 61% poduzeća izdvajalo dvije i više poslovnih aktivnosti, podatci iz ovog istraživanja pokazuju kako je postotak za taj parametar 88,7 % odnosno da postoji porast u primjeni takvog modela (za 22,7%) što se slaže sa svjetskim trendovima. Ovo istraživanje pokazalo je kako se *outsourcingom* poslovanje poduzeća može unaprijediti i kako je negativnih efekata u odnosu na pozitivne manje (Ružić, Krneta, 2022).

## 2.2. RAZLIKE U MOTIVIMA PRIVATNOG I JAVNOG SEKTORA

*Outsourcing* javnih službi razlikuje se od *outsourcinga* privatnih iz nekoliko razloga. Prvo javni sektor podrazumijeva nekoliko dionika (dobavljači, korisnici usluga i porezni obveznici) koji nameću zahtjeve i ograničenja. Nadalje, javne organizacije imaju različite ciljeve od privatnog sektora. Dok privatni sektor na prvo mjesto stavlja profit, javni sektor brine se o javnom interesu vodeći se načelima etike, odgovornosti i pravednosti. Institucionalna misija javnih organizacija je ispunjenje očekivanja dionika uz poštovanje prethodno navedenih vrijednosti. Održavanje javnog interesa na etičan i pravedan način složen je posao.

Primjerice, postavlja se pitanje pravednosti i etike kada zaposlenici javnog sektora postaju zaposlenici privatnog sektora, čak i u slučaju da se *outsourcingom* njihovih poslova postižu uštede koje su u javnom interesu. Drugo, javni sektor ima formalnije i manje fleksibilne procedure donošenja odluka u usporedbi s privatnim, zbog birokratizacije i manje tolerancije na rizik. Ugovori koje dodjeljuje javni sektor temelje se na pravilima čija je svrha osiguravanje nediskriminacije i transparentnosti u izboru dobavljača. Poštivanje zakona i regulative nužno je kako bi se postigli javni ciljevi poput pravičnosti, odgovornosti i sprječavanja korupcije. Međutim, ovaj birokratski model ponekad može smanjiti učinkovitost i povećati ukupne troškove oglašavanja i natječaja (Mena, Delbufalo, Skipworth, 2020).

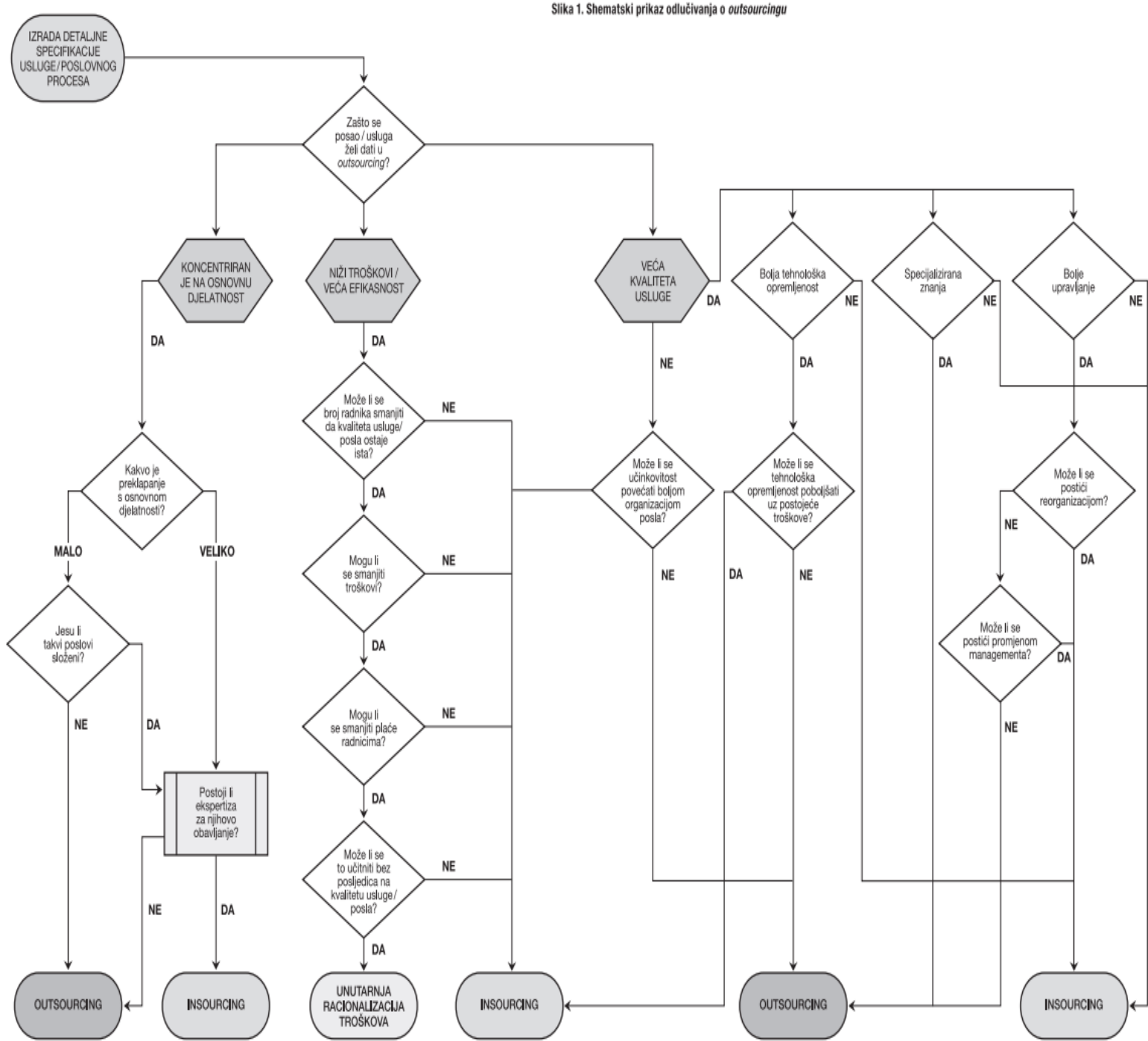
## 2.1. DONOŠENJE ODLUKE O *OUTSOURCINGU*

Strateško odlučivanje ključan je element pri donošenju izbora o *outsourcingu* pojedine organizacije. Cilj razvijanja strateškog plana je da se svi poslovi organizacije definiraju te da se

oblikuje odluka o mogućim rješenjima za ostvarenje prethodno utvrđenih ciljeva. Strategijsko odlučivanje je upravljački proces unaprjeđenja organizacije. (Paliaga, 2007) Pri izdvajanju neke poslovne aktivnosti važno ju je detaljno opisati, u tom procesu opisivanja uz menadžment organizacije trebaju sudjelovati i radnici koji te poslovne aktivnosti obavljaju. Precizna izrada takvih specifikacija uz prikaz ispreplitanja usluga koje se planiraju izdvojiti s osnovnom djelatnošću može biti od pomoći za procjenu primjerenosti korištenja *outsourcinga* u konkretnim slučajevima. Ugovori o vanjskom ugovaranju moraju biti jednako opisani i jednako transparentni za sve ponuditelje, budući da za njih vrijede pravila javne nabave.

Kao tri najčešća motiva za izdvajanje nekih poslovnih aktivnosti ističu se težnja k većoj kvaliteti usluga, želja za smanjivanjem troškova i podizanjem efikasnosti te koncentriranje na osnovnu djelatnost. Autorica Grubišić Šeba izradila je shematski prikaz strateškog odlučivanja o *outsourcingu*, prema kojem se za svaki od spomenutih motiva može postaviti set pitanja pomoću kojih je lakše donijeti konačnu odluku o pitanju „treba li ići u *outsourcing* ili ne“. Primjerice, kada je razlog za usvajanje modela *outsourcinga* želja za povećanjem kvalitete, najčešće se to može realizirati i kvalitetnijom organizacijom i poboljšanjem menadžerske strukture. Ako je unutarnjim reorganiziranjem moguće postići kvalitetnije usluge onda je bolja opcija primijeniti *insourcing*, budući da je to u navedenom slučaju jeftinija i dugoročno bolja alternativa *outsourcingu*.

Slika 1: Shematski prikaz odlučivanja o outsourcingu



Izvor: preuzeto iz Grubišić Šeba, 2014.

### 3. VLADINE MJERE FISKALNE KONSOLIDACIJE KAO ODGOVOR NA UČINAK EKONOMSKE KRIZE

Potreba za stabilizacijom javnih financija i smanjenjem proračunskih manjkova u doba kontinuirane ekonomske krize, dovela je do toga da je Vlada Republike Hrvatske u travnju 2014. godine donijela dokument „Modeli učinkovitog upravljanja neosnovnim djelatnostima u javnoj upravi-prilike za javni sektor i gospodarstvo“ (Vlada Republike Hrvatske, 2014). Navedenim dokumentom Vlada je odredila devet točaka na kojima je planirala provesti konsolidaciju kroz razdoblje od naredne dvije godine. Između ostalog Vlada je istaknula potrebu za uvođenjem *outsourcinga* za prateće (neosnovne) poslove u javnoj upravi (Đulabić, 2014).

Vlada tako razlikuje, osnovne od neosnovnih poslova i zagovara model *outsourcinga* kao novog načina poslovanja s ciljem povećanja učinkovitosti u upravljanju javnim sektorom u Hrvatskoj. U svom planu Vlada je istaknula kako sve organizacije neovisno o tome radi li se o organizacijama javnog ili privatnog sektora, svoje uspjehe temelje na fokusiranju na osnovne djelatnosti. Dakle glavni zadatak upravljanja organizacijom je efikasno pružanje osnovnih djelatnosti kojima se organizacija bavi. Da bi se osnovne djelatnosti obavljale uspješno svakoj organizaciji potrebne su prateće djelatnosti pomoću kojih se to osigurava. Rukovođenje tim pratećim djelatnostima iziskuje vremenske, tehnološke, financijske i ljudske resurse koji mogu doseći razinu resursa potrebnih za upravljanje osnovnim djelatnostima, a njihova neučinkovitost i loša organizacija može dovesti i do toga da takve djelatnosti zahtijevaju i više resursa od osnovnih. Nadalje, Vlada navodi kako je praska dobro organiziranih i efikasnih organizacija prepuštanje neosnovnih djelatnosti iskusnim i vanjskim suradnicima za koje su te iste djelatnosti primarne (vlada.gov.hr, 2014).

Kao prateće djelatnosti Vlada je izdvojila nekoliko poslova u javnom sektoru: čišćenje, pranje i glačanje, pripremu hrane i pića, održavanje, prijevoz i zaštitu, čime je obuhvatila preko dvadeset i šest tisuća zaposlenika i zaposlenica na čije je poslove godišnje izdvojeno 3,4 milijarde kuna.

Graf 3: Troškovi proračuna za neosnovne djelatnosti



Izvor: vlada.gov.hr

Analiza tadašnjeg stanja govorila je o velikim oscilacijama u izdatcima za obavljanje pratećih djelatnosti unutar sustava. Primjerice prosječna cijena čišćenja po satu iznosila je 39,52kn, po sektorima su postojale velike razlike u cijeni sata od 20,49kn do 86,51kn po satu, a oscilacije su postojale i u opsegu posla pa je tako površina čišćenja po zaposleniku varirala od 324 metra kvadratnih do 3048 metara kvadratnih.

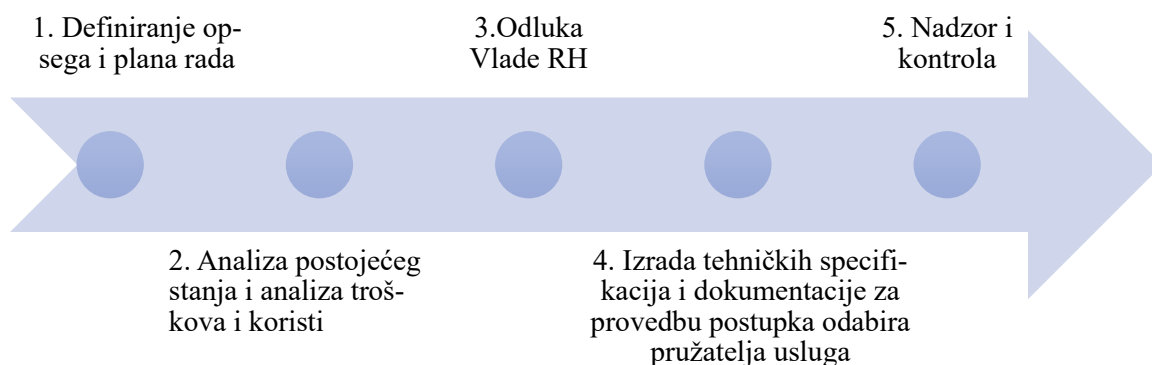
Tablica 2: Razlike u troškovima čišćenja po satu i u površini za čišćenje po zaposleniku između različitih sektora

	kn/satu	m <sup>2</sup> / zaposleniku
<b>DRŽAVNA TIJELA</b>	36,65	911,83
TIJELA IZVRŠNE VLASTI	32,38	1039,75
TIJELA SUDBENE VLASTI	47,39	663,83
<b>JAVNA UPRAVA</b>	39,83	628,47
SUSTAV OBRAZOVANJA	44,61	665,57
SUSTAV ZDRAVSTVA I SOCIJALNE SKRBI	54,34	794,92
ZNANOST I VISOKO OBRAZOVANJE	34,98	995,75
<b>AGENCIJE</b>	86,51	3040,42
<b>DRUGE JAVNE USTANOVE</b>	37,58	1110,53
<b>KULTURA I ZAŠTITA PRIRODE</b>	46,66	1353,86
<b>SUSTAV ZDRAVSTVA</b>	32,14	420,37
PRIMARNA ZDRAVSTVENA ZAŠTITA	29,09	547,69
SEKUNDARNA ZDRAVSTVENA ZAŠTITA	33,15	461,98
TERCIJALNA ZDRAVSTVENA ZAŠTITA	30,60	324,43
ZDRAVSTVENI ZAVODI	49,25	496,84
<b>PROSJEČNA VRIJEDNOST</b>	<b>39,52</b>	<b>656,51</b>

Izvor: vlada.gov.hr, 2014.

Zbog navedenog, Vlada Republike Hrvatske došla je do zaključka da je potrebno uvesti kriterije kako bi se smanjili troškovi i njihove razlike unutar sustava. Vlada je pokušala uvesti moderne instrumente promjene, izdvojila je tri moguća modela upravljanja, samostalno poboljšavanje učinkovitosti (*inhouse*), stvaranje novog „*spin off*“ subjekta u javnom vlasništvu izdvajanjem nove gospodarske cjeline i naposljetku, *outsourcing*, uz preferenciju *outsourcinga* kao modela promjene (izvor: vlada.gov.hr, 2014). Projektni plan Vlade sastojao se od pet faza.

Slika 2: Faze projektnog plana Vlade



Izvor: vlada.gov.hr, 2014

Definiranje opsega i plana rada prva je faza projekta i obuhvaća podjelu djelatnosti na osnovne i prateće. Nakon što se definiraju neosnovne djelatnosti slijedi analiza postojećeg stanja odnosno faza u kojoj se razvrstavaju postojeći proračunski korisnici i identificira mogućnost poboljšanja. Zatim se navode novi mogući modeli za promjenu poslovanja, te se bira najprihvatljiviji, a kroz dogovor sa strateškim partnerima projekta predlaže se i način implementacije izabranog modela. Implementacija uključuje temeljitu raščlambu tehničkih, pravnih i financijskih elemenata, javnu nabavu i vanjsko ugovaranje za upravljanje pratećim djelatnostima. Posljednja faza je praćenje i kontrola izvršenja ugovornih obveza, te evaluacija kvalitete usluge i izvještaj o ostvarenim ciljevima projekta (izvor: vlada.gov.hr, 2014)

Vlada je najavila *outsourcing* samo pratećih djelatnosti, i nije objavila mogućnost vanjskog ugovaranja osnovnih poslova iako iskustva drugih zemalja pokazuju da se nakon neosnovnih djelatnosti i dio osnovnih prepušta vanjskom ugovaranju odnosno privatnim pružateljima usluga. (Đulabić, 2014).



### 3.1. ODGOVOR SINDIKATA, POLITIČARA, PRAVNIKA I PRIVATNIH POSLODAVACA NA ODLUKU VLADE

Nakon što je Vlada Republike Hrvatske najavila *outsourcing* u javnom sektoru, odnosno prepuštanje pomoćnih djelatnosti privatnom sektoru, *outsourcing* u Hrvatskoj poprimio je negativno značenje. Dio zaposlenih u javnom sektoru i sindikati upozoravali su kako bi takva odluka mogla predstavljati gubitak stabilnog zaposlenja za većinu od ukupno 26 000 zaposlenika obuhvaćenih tom mjerom, te kako postoji opasnost da će novi poslodavci prioritizirati profit nauštrb prava radnika. Vlada i poslodavci u isto vrijeme branili su model *outsourcinga* kao siguran put do ušteda, a radnicima je rečeno kako će biti jednako plaćeni narednih 5 godina, smatrajući kako je u tadašnjoj ekonomiji to bila dobra prilika (Poslovni dnevnik, 2014).

Sindikati znanosti objavio je kritiku Vladinom pristupu, navodeći kako odluka Vlade nema nikakvu analitičku podlogu. Sindikat također smatra kako je razočaravajuće da Vlada pored izdvajanja podataka o troškovima države na neosnovne djelatnosti nije izdvojila nikakve druge podatke, poput usporedbe s drugim državama ili s izdancima privatnika za obavljanje istih poslova. Također, navodi se kako nije provedena cjelovita analiza troškova i koristi te da Vlada barata neobjašnjenim procjenama ušteda od 700 milijardi kuna. Reakcija sindikata znanosti je između ostalog potaknuta i Vladinim obećanjima o istim uvjetima rada za zaposlenike obuhvaćene mjerom *outsourcinga* u narednih pet godina. Naime, ukoliko Vlada želi ispuniti obećano sklapanjem ugovora s vremenskim trajanjem od najviše pet godina s pružateljima usluga, postavlja se pitanje što će biti nakon što ugovori isteknu i kako će izgledati prava radnika nakon što ih se prepusti tržištu. Sindikat znanosti u konačnici je najavio zaštitu interesa svojih članova te borbu za njihova prava sa svim raspoloživim sredstvima (Kroflin i Jedličko, 2014).

Hrvatski sindikat djelatnika u kulturi također je postavio pitanje o sigurnosti članova sindikata i njihovih radničkih prava po isteku od prethodno spomenutog razdoblja od pet godina. Također navodi, kako bi takva mjera mogla predstavljati direktan udar na sindikate budući da „*outsourcani*“ radnici najvjerojatnije neće biti članovi sindikata (sindikati-kulture.hr, 2014).

Polazeći od toga da će provođenje *outsourcinga* štetno utjecati na kvalitetu pružanja javnih usluga od 5. do 18. lipnja 2014. godine, sedamnaest sindikata državnih i javnih službi organiziralo je akciju prikupljanja građanskih potpisa kako bi se raspisao referendum za donošenje zakona protiv *outsourcinga*. O temi *outsourcinga* razgovaralo se za okruglim stolom koji je organizirala Matica hrvatskih sindikata, gdje su predstavnici državnih i javnih službi prezentirali svoja mišljenja o navedenom problemu. Raspravljalo se o raznim pitanjima na temu *outsourcinga*, od učinaka te

mjere na radna mjesta i financijski status radnika do posljedica za kvalitetu javnih usluga i proračun. (nsz.hr)

Predsjednica Samostalnog sindikata zdravstva i socijalne skrbi Spomenka Avberšek također je, poput sindikata znanosti istaknula kako Vladin izračun uštede od 700 milijuna kuna nema uporište, te kako prema njihovom izračunu do uštede ne bi ni došlo. Izjavila je kako bi se *outsourcingom* u zdravstvu u opasnost doveli radnici, ali i pacijenti ističući osjetljivost tog područja rada. Navela je primjer lošeg iskustva s *outsourcingom* u bolnici Sestara milosrdnica u Zagrebu. Također, dodala je da je najisplativije pomoćne poslove obavljati interno kako bi ih bilo moguće adekvatno kontrolirati.

Željko Stipčić, predsjednik sindikata u hrvatskom školstvu Preporod, izjavio je kako *outsourcing* ne bi audio samo zaposlenima u pratećim djelatnostima već i njihovim obiteljima, te neizravno i svim ostalim građanima koji bi tom mjerom dobili manje kvalitetne škole, bolnice i ostale javne usluge. Siniša Kuhar, glavni tajnik Sindikata državnih i lokalnih službenika postavio je pitanje hoće li trošak uopće biti manji ako se trošak plaća pretvori u trošak kupovanja usluga, te na koji način će se spriječiti pogodovanja pri dodjeljivanju poslova vanjskim partnerima. (nsz.hr)

Ena Knežević, članica Ženske radničke fronte i pravnica Centra za edukaciju, savjetovanje i istraživanje CESI istaknula je pitanje ženskih prava u kontekstu uvođenja vanjskog ugovaranja. Naglasila je kako, prateće djelatnosti obuhvaćene odlukom Vlade uglavnom obavljaju žene te kako ih se tom odlukom zbog feminizacije zanimanja u tim područjima rada dodatno ugrožava (izvor: libela.org,2014) Feminizaciju siromaštva i trend prekarizacije radnih mjesta na kojima su uglavnom zaposlene žene, potvrdilo je istraživanje pravobraniteljice za ravnopravnost spolova. Prema navedenom istraživanju, 2013. godine 90% ugovora o radu na određeno vrijeme bilo je potpisano od strane žena. Prema podacima Europskog saveza sindikata javnih službi mjera *outsourcinga* najviše utječe na žene jer su one najčešće zaposlene na poslovima poput peglanja, čišćenja, kuhanja i pranja, odnosno na poslovima koje je Vlada namjeravala izdvojiti iz javnog sektora (bilten.org., 2014).

Predsjednica Sindikata umirovljenika Hrvatske Jasna Petrović rekla je kako se pod utjecajem globalizacije tržišta, socijalne nesigurnosti povećavaju te kako se deregulacijom i fleksibilizacijom tržišta nastoji povećati profit, dok se paralelno radna snaga na tom tržištu pretvara u „robu“ za koju vrijedi odnos ponude i potražnje. (libela.org.2014)

Tablica 3: Popis sindikata koji su sudjelovali u organizaciji inicijative za raspisivanje referenduma protiv *outsourcinga*

1. Sindikat hrvatskih učitelja	2. Nezavisni sindikat zaposlenih u srednjim školama
3. Nezavisni sindikat znanosti i visokog obrazovanja	4. Sindikat zaposlenika u hrvatskom školstvu Preporod
5. Radnički sindikat Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje	6. Samostalni sindikat zdravstva i socijalne skrbi
7. Carinski sindikat Hrvatske	8. Sindikat Porezne Uprave
9. Nezavisni sindikat zaposlenih u hrvatskom zdravstvenom osiguranju	10. Sindikat zaposlenih u hrvatskom mirovinskom osiguranju
11. Nezavisni carinski sindikat	12. Sindikat zaposlenika u djelatnosti socijalne skrbi Hrvatske
13. Sindikat pravosudne policije	14. Hrvatski sindikat djelatnika u kulturi
15. Sindikat računovođa, tajnika i tehničkog osoblja u socijalnoj skrbi, školstvu i zdravstvu	16. Nezavisni sindikat djelatnika MUP-a
17. Sindikat državnih i lokalnih službenika i namještenika	

Izvor: sszssh.hr, 2014.

Kada se analizira popis sindikata koji su sudjelovali u organizaciji inicijative za referendum, doima se kako je inicijativa stvorila zajedništvo u obrani javnog interesa. Ipak razlike po sektorima postoje i potrebno je obratiti pažnju i na to. Na popisu organizatora nisu se našli Hrvatski liječnički sindikat, kao ni Hrvatski strukovni sindikat medicinskih sestara/tehničara, što ukazuje na djelomični nedostatak transparentnog sudjelovanja određenih društvenih subjekata (Bilten, 2014).

Tadašnji predsjednik Republike Hrvatske, pravnik Ivo Josipović izjavio je da Vlada treba dodatno razmisliti o uvođenju izdvajanja određenih poslovnih aktivnosti iz javnog sektora zbog opasnosti od ugrožavanja prava radnika. Upozorio je na važnost komunikacije sa sindikatima i rekao da postoji potreba da Vlada s njima „raspravi strahove“ koji su se pojavili. Josipović, smatra da je za provedbu reforme potrebno da svi akteri daju svoj pristanak jer je dogovor nužan (moja-prava.info, 2014)

S druge, strane poslodavci i Vlada zauzeli su oprečno mišljenje od mišljenja sindikata. Hrvatska udruga poslodavaca izrazila je negodovanje na sindikalni otpor izdvajanju neosnovnih djelatnosti iz javnog sektora. HUP smatra kako sindikati neopravdano plaše radnike, te da bi njihova radna mjesta bila zadržana, kao i sva njihova radnička prava. Iz HUP-a su naglasili da je suradnja s privatnicima jedini put za izlazak države iz krize, a da bi ovim modelom kvaliteta usluge porasla, dok bi za javni sektor troškovi poslovanja bili niži (tportal.hr, 2014). Glavni direktor Hrvatske udruge poslodavaca Davor Majetić izjavio je da je referendum put ugrožavanja radnih mjesta, a ne put njihova očuvanja, jer je reforma javnog sektora nužna kako bi se povećala njegova učinkovitost (hrt.hr, 2014). Makroekonomist Željko Lovrinčević rekao je da je *outsourcing* potreban u državnoj, ali i u lokalnoj samoupravi te u svim javnim tvrtkama, te kako je to tek mali korak u izvlačenju države iz krize (večernji.hr, 2014).

Građani su inicijativu sindikata da raspišu referendum podržali sa 624 000 glasova, odnosno broj skupljenih potpisa nadmašio je formalni broj potrebnih potpisa za raspisivanje referenduma. Inicijativa za referendumom potom je bila prenesena u zakonodavnu proceduru kako bi se referendum raspisao (Đulabić, 2014). "Bila bi katastrofa ne samo za građane, nego i za pravosuđe i zdrav razum, da se donese bilo kakva drugačija odluka osim o raspisivanju referenduma na kojem se mora utvrditi volja građana", izjavio je Željko Stipičić predsjednik sindikata Preporod. Rino Štorić predsjednik Carinskog sindikata s druge strane, tvrdio je kako se *outsourcing* u to vrijeme već provodio te kako su u Carinskom uredu Rijeke pola poslovnog objekta čistili radnici Carine, a pola zaposlenici vanjskih suradnika. Štorić je na to nadodao da to „stvora pomutnju“ te da će, ako do toga dođe uz navedene prateće djelatnosti izdvajati i računovodstveni i ostali poslovi u državnim službama (index.hr, 2014).

Nakon što je ministarstvo uprave 5. studenog 2014. zaprimilo potpise prikupljene građanskom inicijativom „*Outsourcing*“ te utvrdilo kako se u tim kutijama nalazi više od 600 000 potpisa, državni zavod za statistiku izvršio je provjeru valjanosti potpisa. DZS je potvrdio ispravnost 547 886 potpisa, čime je zadovoljen kriterij od potrebnih 10% za raspisivanje referenduma. (index.hr,2014) Međutim, Hrvatski sabor je odlukom većine odlučio zatražiti Ustavni sud da da ocjenu ustavnosti referenduskog pitanja o *outsourcingu*. U svom obrazloženju naveo je kako to referendumsko pitanje može dovesti do ograničavanja tržišnih sloboda koje se jamče Ustavom Republike Hrvatske ali i Ugovorom o Europskoj uniji. Ustavni sud je ocijenio referendumsko pitanje neustavnim, te utvrdio kako o tom pitanju nije dozvoljeno raspisivanje referenduma, čime je ovlastio Vladu da izdvaja neosnovni dio djelatnosti u javnom sektoru uz poštovanje vladavine prava. Vlada je izrazila odobravanje inicijative Hrvatskoga sabora da od Ustavnog suda dobije

odgovor o ustavnosti referendumskog pitanja. Međutim od *outsourcinga* su svejedno odustali. Tadašnja potpredsjednica Vlade Milanka Opačić izjavila je kako joj je žao što je reforma spriječena te da Vlada sada ima potvrdu Ustavnog suda za donošenje odluka s kojima se namjerava poboljšati ekonomsko stanje u državi. "Žao mi je zbog toga što je zaustavljena jedna velika reforma koja je štitila radnike i radnička prava. S druge strane mogla je pomoći i pri određenim uštedama racionalizaciji unutar javnog sektora. U ovom trenutku u pojedinim dijelovima javnog sektora izdvajanje pratećih djelatnosti i servisi su već prisutni. Naravno mi ćemo i nadalje procjenjivati od djelatnosti do djelatnosti gdje nam to bude bilo moguće i otvarati prostor za nove usluge," rekla je Opačić. Vlada se umjesto modela *outsourcinga* odlučila na korištenje modela „*spin off*“ koji je kako navode, manje stresan za zaposlenike, a donosi uštede. Tadašnji premijer Zoran Milanović izjavio je kako mu je drago zbog odluke Ustavnog suda. A na pitanje medija hoće li se odluka o uvođenju *outsourcinga* nastaviti, odgovorio je : „Prema potrebama i nikako preko leđa radnika, poštujući sva njihova prava i u ovoj teškoj situaciji pravo na rad“. Također, izjavio je da ishitrenih odluka neće biti.

Sindikati su se očitovali s negodovanjem povodom odluke Ustavnog suda, vjerujući kako je neispravna i kako bi referendum bio uspješan da je do njega došlo. S odlukom Ustavnoga suda nije se složio ni stručnjak Ustavnoga prava, Đorđe Gardašević. „S pravnog stajališta, mislim da je referendumsko pitanje trebalo proći. Stvar je vrlo jednostavna. Vlada naravno može i treba brinuti o gospodarskom razvitku zemlje. Ali ne zaboravimo, u okviru Ustava i zakona. U ovom slučaju, kao i u svakom drugom slučaju zakonodavnog referenduma, organizacijski odbor odnosno potpisnici inicijative, ljudi na referendumu nastupaju u ulozi zakonodavca. Oni donose zakon.“

#### 4. USPOREDBA STAVOVA IZ MEDIJA S PREGLEDOM ZNANSTVENE LITERATURE

Kada se analiziraju stavovi i reakcije na Vladinu odluku o uvođenju *outsourcinga*, razvidno je da su se na jednoj strani pronašli sindikati, radnici i pojedini stručnjaci dok su na drugoj strani kao zagovornici *outsourcinga* bili poslodavci iz privatnog sektora i Vlada Republike Hrvatske. U ovom dijelu rada pokušat će se dati usporedba stavova spomenutih aktera s pregledom znanstvene literature na temu prednosti i nedostataka *outsourcinga* kao poslovne strategije.

Ustavom Republike Hrvatske jamči se pravo na sindikalno udruživanje. Naime članak 43. Ustava glasi: „Svakom se jamči pravo na slobodno udruživanje radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za socijalna, gospodarska, politička, nacionalna, kulturna ili druga uvjerenja. Radi toga svatko može slobodno osnivati sindikate i udruge, uključivati se u njih ili iz njih istupati u skladu sa Zakonom“ (Ustav RH, 1990). Legitimna uloga sindikata je zaštita prava i interesa njihovih članova. Podatci sa mrežnih stranica sindikata i stavovi iz medija pokazuju kako se iz tog razloga 17 hrvatskih sindikata protivilo *outsourcingu*. Sindikati su se primarno vodili strahom od negativnog utjecaja uvođenja *outsourcinga* na radnička prava.

S druge strane, Vlada je *outsourcing* htjela uvesti s namjerom povećanja učinkovitosti javnog sektora te zbog potencijalnih ušteda. Kada se uspoređuju stavovi sindikata iz 2014. i 2015. godine s podacima i mišljenjima iz znanstvene literature može se zaključiti kako je strah od potencijalne prekarizacije rada i ugroze radničkih prava bio opravdan. Naime, kako je u radu već istaknuto, autorica Grubišić Šeba u svom je znanstvenom članku navela kako iskustva drugih zemalja pokazuju da mnoge od njih nisu na dovoljno kvalitetan način zaštitile prava radnika, što govori u prilog toj tezi. Nadalje, Grubišić Šeba također navodi kako je moguće da uistinu dođe do eksploatacije radnika, koji se kod promjene poslodavca s javnog na privatnog mogu susresti s lošijim radnim uvjetima poput većeg opsega posla ili nižih plaća. Upravo na taj segment pozivali su se sindikati u svojoj reakciji na Vladinu odluku o uvođenju *outsourcinga*.

Kako je u prijašnjem poglavlju ovog rada već napomenuto, iz Vlade su najavili kako će radnička prava biti očuvana na način da će Vlada s ponuditeljima potpisati ugovore u trajanju od pet godina koji to potvrđuju. Ipak, postavlja se pitanje daljnjeg očuvanja radničkih prava kada ti ugovori isteknu. Također, izjavu sindikalistice Spomenke Avberšek u kojoj je naglasila kako je

*outsourcing* čišćenja u bolnicama sklizak teren, te kako se radi o osjetljivom području, što je potkrijepila primjerom *outsourcinga* u zagrebačkoj bolnici Sestre Milosrdnice, možemo dodatno potkrijepiti i primjerom lošeg iskustva s *outsourcingom* tih istih djelatnosti u Velikoj Britaniji. Problem na koji se nailazi prilikom usporedbe sindikalnih reakcija na ovu temu i pregleda znanstvene literature, je to da je mali dio empirijskog istraživanja o *outsourcingu* posvećen problemu prava radnika, a veći dio se odnosi na generalni uspjeh poslovanja.

Ipak, može se primijetiti kako su sindikati u to vrijeme Vladi zamjerali i manjak analitičke podloge te nedovoljnu angažiranost u pogledu istraživanja prakse drugih zemalja i *outsourcinga* općenito. Iako su sindikati opravdano istaknuli negodovanje zbog Vladine odluke i zagovornici *outsourcinga*, odnosno poslodavci, imali su svoje uporište u podacima znanstvene literature. Iz HUP-a su izjavili da bi došlo do smanjivanja troškova, što se u literaturi izdvaja kao jedna od najvećih prednosti *outsourcinga*. Od strane poslodavaca bilo je rečeno i da bi *outsourcingom* kvaliteta usluga porasla što je također moguća prednost *outsourcinga*. Važno je istaknuti kako se u znanstvenoj literaturi napominje da razloga za *outsourcing* i protiv *outsourcinga* ima gotovo jednako. Iskustva različitih država u kontekstu ove teme također su šarolika. U ovom slučaju oprečna mišljenja zagovornika *outsourcinga* i onih koji se njemu protive imaju smisla u kontekstu mogućnosti koje *outsourcing* nudi i rizika s kojima dolazi.

U konačnici se može zaključiti kako se na kraju sve svodi na dobru strategiju odlučivanja, poznavanje dobre prakse drugih država i uzimanja u obzir vlastitih nacionalnih specifičnosti. Također, primjetno je da su dvije strane suprotstavljenih mišljenja (sindikati – poslodavci) obje zauzele ekstremne stavove, primjerice dok su sindikati isticali isključivo nedostatke *outsourcinga*, poslodavci i Vlada isticali su isključivo prednosti tog modela.

Hrvatskom političkom diskursu nedostaje komunikacijskih vještina, dok se različite strane prepucavaju oko toga čiji je stav ispravan, mišljenja stručnjaka padaju u drugi plan. Uzrok tomu je nedostatak konstruktivnih rasprava, kao i neuvažavanje suprotnih mišljenja. Greška je postojala u samom predstavljanju modela *outsourcinga* od strane vladajućih, budući da nisu prethodno objektivno informirali javnost, a nisu ni pružili kvalitetan pregled alternativnih modela. *Outsourcing* ne može biti univerzalno rješenje za nefunkcionalnost javnog sektora jer su problemi brojni, od manjka transparentnosti prilikom trošenja javnog novca, preklapanja poslova do nezadovoljavajuće sposobnosti javnih menadžera po pitanju kvalitetnijeg upravljanja unutarnjim kompetencijama. Nepromišljeno uvođenje tržišnih mehanizama uz zadržavanje prijašnjih metoda rada nije put za povećanje učinkovitosti javnog sektora (Dubajić, 2014.)

## ZAKLJUČAK

Temeljno polazište ovog rada pitanje je pokušaja uvođenja *outsourcinga* kao modela tržišnih reformi u javni sektor Republike Hrvatske 2014. godine. Rad je strukturiran oko dva pitanja, prvo slažu li se reakcije na Vladinu odluku s podacima i stavovima o *outsourcingu* iz pregleda znanstvene literature i drugo u kojoj je mjeri Republika Hrvatska 2014. godine bila spremna na uvođenje takvog mehanizma u javni sektor. Nakon što je *outsourcing* općenitije definiran kroz povijesni i teorijski kontekst može se doći do zaključka kako je taj pojam usko povezan sa pojmom prekarizacije rada, te da liberalizacijom tržišta njegova popularnost raste na svjetskoj razini. Iskustva različitih država u primjeni ove tržišne strategije neujednačena su. Što dovodi do zaključka da su nacionalne specifičnosti ključni element u razmatranju primjene *outsourcinga* u javnom sektoru.

Manojlović je istaknula da povijest, tradicija i kultura pojedinih zemalja onemogućuju preslikavanje upravnih reformi između različitih država, no kako se unatoč tomu iz dobre prakse drugih zemalja može učiti. Kada govorimo o prednostima i nedostacima *outsourcinga* može se zaključiti da ih ima podjednako, te da se određene prednosti u slučaju manjka dobrog strateškog odlučivanja i kompetencija za kvalitetnu realizaciju *outsourcinga* mogu pretvoriti u nedostatke. U pregledu znanstvene literature pronađeno je malo podataka o socijalnom aspektu primjene *outsourcinga*, odnosno o njegovom utjecaju na radnička prava što je otežalo odgovor na prvo pitanje.

Međutim nekoliko podataka ipak govori u prilog tomu da je sindikalni otpor na odluku Vlade bio opravdan. Iako su poslodavci i Vlada iznijeli prednosti *outsourcinga* koje su poznate u kontekstu iskustava drugih zemalja i koje se mogu pronaći u pregledu znanstvene literature, analiza procjena koristi i troškova bila je štura, a sindikati nisu povjerovali u to da obećanja o očuvanju radnih mjesta i radničkih prava neće ostati samo puko slovo na papiru. Iz svega navedenog može se zaključiti da Republika Hrvatska 2014. godine nije bila spremna na uvođenje *outsourcinga* u javni sektor, jer je konsenzus između različitih aktera za donošenje takve odluke izostao.



## LITERATURA

1. Alonso, J. M., Clifton, J., & Díaz-Fuentes, D. (2017). The impact of government outsourcing on public spending: Evidence from European Union countries. *Journal of Policy Modeling*, 39(2), 333-348.
2. Bagher, M., & MacKerron, G. (2018). Outsourcing and the Flexible Firm; The Financial Services Industry. *Positive and Negative Aspects of Outsourcing*, 55.
3. Batta, J. (2011). Factors driving outsourcing in the public sector (Doctoral dissertation, Alliant International University, Alliant School of Management, San Diego).
4. Bejković - Bejaković, P. (2022). Opseg, obilježja i opasnosti od prekarnog rada u Hrvatskoj i Europskoj uniji. *Političke analize*, 11 (41), 13-21.
5. Damjanić, D. (2020). Outsourcing kao poslovna strategija u javnom sektoru. Diplomski rad. Sveučilište Juraja Dobrile u Puli.
6. Dubajić, D (2014.) Sažetak 7. Foruma za javnu upravu FES – IJU Od javnog prema privatnom? Privatizacija i outsourcing javnih usluga.
7. Druck, G. (2016). Unrestrained outsourcing in Brazil: more precarization and health risks for workers. *Cadernos de saude publica*, 32.
8. Đulabić, V. (2014). Mogućnosti i rizici primjene tržišnih instrumenata u javnoj upravi u: 7. forum za javnu upravu-Od javnog prema privatnom. Privatizacija i outsourcing javnih usluga.
9. Gregorina, A. (2014). Outsourcing – politički ulozi referendumske akcije. Bilten regionalni portal. Dostupno na: <https://www.bilten.org/?p=1293>, pristupljeno 01.09.2023.
10. Grubišić Šeba, M. (2014). Outsourcing javnih usluga. 7. Forum za javnu upravu (p. 30).
11. Kirchner, S. (2015). Who performs outsourcing? A cross-national comparison of companies in the EU-28. *The outsourcing challenge*, 25.
12. Knežević, S. (2014). Ukoliko se donese ovakav ZOR, ničiji životi neće biti isti. Web stranica: <https://radnickaprava.org/tekstovi/clanci/svjetlana-knezevic-ukoliko-se-donese-ovakav-zor-niciji-zivoti-nece-bit-isti>, pristupljeno 01.09.2023.
13. Koprić, I. (Ed.). (2014). Europeizacija hrvatske javne uprave. Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Studijski centar za javnu upravu i javne financije.
14. Krneta, B., & Ružić, E. (2022). Specifičnosti korištenja outsourcinga kao poslovnog modela među hrvatskim poduzetnicima. *CroDiM: International Journal of Marketing Science*, 5(1), 89-100.

15. Kroflin M., Jedličko T. (2014). Što je to outsourcing i što znamo o namjerama Vlade i poslodavaca? Nezavisni sindikat znanosti i visokog obrazovanja.
16. Liović, D. (2016). Outsourcing-rizična ušteda?. FINIZ 2016, Rizici u suvremenim uslovima poslovanja, 223-230.
17. Manojlović, R. (2014). Danski model novog javnog menadžmenta- može li poslužiti kao uzor Hrvatskoj?. Europeizacija hrvatske javne uprave, 97-123.
18. Marčetić G., Vukojičić Tomić T. i Lopižić I. (2019). Normalizacija statusa javnih službenika- rješenje ili zamka? Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 57(3), 913-920.
19. Paliaga, M. (2007). Strateško planiranje i outsourcing-budućnost hrvatskih komunalnih poduzeća. Economic research-Ekonomska istraživanja, 20(1), 83-99.
20. Pavić, M. (2009). Uloga outsourcinga u povećanju konkurentnosti velikih hrvatskih poduzeća na međunarodnom tržištu. Poslovna izvrsnost, 3(2), 41-57.
21. Poslovni dnevnik (2014). Što je to 'outsourcing' i kako je u Hrvatskoj dobio negativne konotacije. Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/sto-je-to-outsourcing-i-kako-je-u-hrvatskoj-dobio-negativne-konotacije-270599>, pristupljeno 01.09.2023.
22. Skipworth, H., Delbufalo, E., & Mena, C. (2020). Logistics and procurement outsourcing in the healthcare sector: A comparative analysis. European Management Journal, 38(3), 518-532.
23. Starčević - Starčević, M. (2014). Prekarni rad i nemogućnost prekarne klase. Diskrepancija, 13 (19), 37-57.
24. Toman, R.M., & Čuljak, I. (2019). Usporedba ustrojstva lokalne samouprave u Republici Austriji i Švicarskoj Konfederaciji.
25. Ustav Republike Hrvatske. Narodne novine, 56(1990), 137.
26. Vintar, M., & Stanimirovic, D. (2011). Evaluation of impact of outsourcing on efficiency of public sector organisations. International journal of business and management studies, 3(2), 211-225.
27. Vintar, M., & Stanimirovic, D. (2011). Evaluation of impact of outsourcing on efficiency of public sector organisations. International journal of business and management studies, 3(2), 211-225.
28. Vlada Republike Hrvatske (2014.) Modeli učinkovitog upravljanja neosnovnim djelatnostima u javnoj upravi – prilike za javni sektor i gospodarstvo, Reformske i druge mjere fiskalne konsolidacije za razdoblje 2014. – 2016. Zagreb: Vlada Republike Hrvatske.

29. Williams, Z., & Richardson, C. (2012). The shadow state. A report about outsourcing of public services. London: Social Enterprise UK.

30. Ovo su ljudi koji ruše outsourcing (2014). Web stranica Samostalnog sindikata zdravstva i socijalne skrbi Hrvatske. Dostupno na: <https://sszssh.hr/2014/06/05/ovo-su-ljudi-koji-ruse-outsourcing/>, pristupljeno 01.09.2023.

31. Josipović: Vlada treba razmisliti o uvođenju outsourcinga. (2014). Web stranica Moja prava. Dostupno na: <https://www.moja-prava.info/2014/06/12/josipovic-vlada-treba-razmisliti-o-uvodenju-outsourcinga/>, pristupljeno 01.09.2023.

Web stranice portala index.hr:

32. Sindikati: Referendum o outsourcingu je na udaru izvršne i zakonodavne vlasti (2014). Dostupno na: <https://www.index.hr/vijesti/clanak/Sindikati-Referendum-o-outsourcingu-je-na-udaru-izvršne-i-zakonodavne-vlasti/789586.aspx>

33. Bauk: Za referendum o outsourcingu potpisalo više od 10 posto birača (2014). Dostupno na: <https://www.index.hr/vijesti/clanak/Bauk-Za-referendum-o-outsourcingu-potpisalo-vise-od-10-posto-biraca/786504.aspx>

34. Sabor poslao na ocjenu ustavnosti referendumska pitanja o "monetizaciji" i "outsourcingu" (2015). Dostupno na: <https://www.index.hr/vijesti/clanak/Sabor-poslao-na-ocjenu-ustavnosti-referendumska-pitanja-o-monetizaciji-i-outsourcingu/804146.aspx>

35. Ništa od referenduma o outsourcingu: Ustavni sud proglasio pitanje neustavnim (2015). Dostupno na: <https://www.index.hr/vijesti/clanak/Nista-od-referenduma-o-outsourcingu-Ustavni-sud-proglasio-pitanje-neustavnim/812237.aspx>

36. Opačić o outsourcingu: Zaustavljena je velika reforma koja je štitila radnike (2015). Dostupno na: <https://www.index.hr/vijesti/clanak/Opacic-o-outsourcingu-Zaustavljena-je-velika-reforma-koja-je-stitila-radnike/812359.aspx>

37. Milanović: Odluka Ustavnog suda o outsourcingu ne mijenja ništa (2015). Dostupno na: <https://www.index.hr/vijesti/clanak/Milanovic-Odluka-Ustavnog-suda-o-outsourcingu-ne-mijenja-nista/812457.aspx>

Web stranica Nezavisnog cestarskog sindikata:

38. Vlada ne odustaje: Niti jedan model outsourcinga ne ugrožava radnike (2014). Dostupno na: <https://www.ncs.hr/vijest/vlada-ne-odustaje-niti-jedan-model-outsourcinga-ne-ugrozava-radnike>

Web stranica portala tportal.hr:

39. Poslodavci: Opet ćemo za sve mi biti krivi! (2014). Dostupno na: [https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/poslodavci-opet-cemo-za-sve-mi-biti-krivi-20140430?meta\\_refresh=1](https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/poslodavci-opet-cemo-za-sve-mi-biti-krivi-20140430?meta_refresh=1)

Web stranice portala Večernji list:

40. HUP: Ne bude li reforme, cijeli će javni sektor ostati bez posla (2014). Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/vijesti/hup-ne-bude-li-reforme-cijeli-ce-javni-sektor-ostati-bez-posla-944488>

Web stranica Hrvatskog sindikata djelatnika u kulturi:

41. Outsourcing ozbiljno i konkretno. Dostupno na: [Outsourcing ozbiljno i konkretno \(sindikat-kulture.hr\)](http://www.sindikat-kulture.hr).

Web stranica nezavisnog sindikata znanosti i visokog obrazovanja:

42. Održan okrugli stol o outsourcingu, traže se volonteri. Dostupno na: <https://www.nsz.hr/novosti-i-obavijesti/okrugli-stolovi-i-rasprave/prikupljanje-potpisa-protiv-outsourcinga-od-5-do-18-lipnja-trazimo-volontere/>