

Prilagodba hrvatske državne uprave za pridruživanje Europskoj uniji

*Antun Palarić**

UDK 35.075 (497.5)

339.923:061.1 > (4) EU

Hrvatska državna uprava morala je obaviti veoma brzu i korjenitu prilagodbu promjenama izazvanim raskidom državnopravnih veza Republike Hrvatske s drugim republikama s kojima je činila državnu zajednicu SFR Jugoslaviju te osobito napuštanjem socijalističkog društvenog uređenja.

Osnovna zadaća bila je izgradnja administrativnog kapaciteta na razini središnjih tijela državne uprave koji bi bio u stanju obavljati poslove državne uprave neovisne države. Osobitu pozornost valjalo je posvetiti izgradnji ministarstava koja su preuzela poslove koji su se u prijašnjem razdoblju obavljali na razini federacije te pretvaranje republičkih sekretarijata u ministarstva s potpunom nadležnošću.

Za razliku od drugih tranzicijskih zemalja koje su kontinuirano provodile jačanje institucionalnog kapaciteta Republika Hrvatska je bila izložena oružanoj agresiji te je morala dati prednost razvoju tijela državne uprave koja su bila nužna za organizaciju i logistiku obrane zemlje, brigu o prognanima i izbjeglima, brigu o ratnim invalidima i njihovim obiteljima, o obiteljima poginulih i nestalih branitelja i slično.

Završetkom rata hrvatska državna uprava angažirala se na uspostavi vlasti na privremeno okupiranim područjima a osobito na području koje oslobođeno oružanim akcijama već se tamo provodio mukotrpan i osjetljiv proces mirne reintegracije.

Važan projekt u prilagodbi državne uprave europskim standardima bio je uvođenje sustava lokalne i regionalne samouprave u Republici Hrvatskoj. Nakon donošenja zakonodavstva koje je uredilo pravni okvir za uspostavu lokalne samouprave uslijedili su prvi lokalni izbori i konstituiranje predstavničkih i izvršnih tijela te stvaranje stručnih službi jedinica regionalne samouprave i jedinica lokalne samouprave. Sukladno Ustavu županije su bile definirane kao jedinice lokalne samouprave i uprave a obavljanje poslova državne uprave u županijama bilo je povjereno tijelima na čijem čelu je bio župan kao dužnosnik izabran od regionalnog predstavničkog tijela čiji izbor je potvrđivao predsjednik republike.

* Antun Palarić, državni tajnik Središnjeg državnog ureda za upravu. Ovaj rad izložen je na savjetovanju *Aktualnosti u primjeni Zakona o općem upravnom postupku* koje je u organizaciji Narodnih novina održano 30. studenoga 2004. u Zagrebu.

Osnivanje Ureda državne uprave u županijama značilo je veliki korak s jedne strane u osamostaljivanju županija i pretvaranju u jedinice područne (regionalne) samouprave a s druge uspostavu vertikalnog sustava državne uprave.

Otvaranjem procesa širenja Europske unije Republika Hrvatska je izrazila političku volju da joj se pridruži i postane njezina punopravna članica. U tu svrhu bilo je nužno da država kandidat ispuni Kopenhaške kriterije a to su:

1. Politički: stabilnost institucija koje osiguravaju demokraciju, vladavina prava, poštivanje ljudskih prava i prava manjina i prihvaćanje političkih ciljeva Unije.

2. Gospodarski: postojanje djelotvornog tržišnog gospodarstva te sposobnost tržišnih čimbenika da odgovore konkurentskim pritiscima i tržišnim zakonitostima unutar EU;

3. Pravni: usvajanje cjelokupne pravne stečevine EU (*acquis communautaire*).

Pored Kopenhaških kriterija Republika Hrvatska dužna je ispuniti i Madridski kriterij kao preduvjet za članstvo a to je:

4. Administrativni: prilagodba odgovarajućih administrativnih struktura s namjerom osiguravanja uvjeta za postupnu i skladnu integraciju (kao što su jačanje administrativne sposobnosti, stvaranje učinkovitog sustava državne uprave radi osiguranja djelotvornog procesa usvajanja i provedbe pravne stečevine EU).

Aktivnosti Vlade u proteklih deset mjeseci

I. Faza prilagodbe

Vlada Republike Hrvatske svjesna je važnosti prilagodbe državne uprave stoga je u prvih deset mjeseci mandata poduzela brojne aktivnosti u svrhu profesionalizacije državne uprave, jačanja administrativne sposobnosti tijela državne uprave te stvorila pretpostavke za značajan iskorak ka modernizaciji hrvatske državne uprave.

Prije imenovanja nove Vlade, na prvoj sjednici Hrvatskog sabora nakon održanih izbora, mandatar za sastav nove vlade predložio je tri zakonska prijedloga koja su trebala promijeniti strukturu Vlade radi postizanja njene veće učinkovitosti.

Doneseni su Zakon o ustrojstvu i djelokrugu ministarstava i državnih upravnih organizacija, Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o Vladi Republike Hrvatske i Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o sustavu državne uprave.

Ovim zakonima smanjen je broj ministarstava a time i ministara te je mogla biti imenovana brojčano manja i operativnija vlada. Nadalje, u cilju efikasnijeg rješavanja pojedinih pitanja od osobite važnosti za obavljanje dužnosti predsjednika vlade, ustrojeni su Središnji državni uredi kao posebna tijela državne uprave na čijem čelu se nalazi državni tajnik koji za svoj rad i rad ureda isključivo odgovaraju predsjedniku vlade.

Bitna novost koja treba doprinosti jačanju položaja predsjednika Vlade a time i učinkovitosti Vlade je mogućnost imenovanja posebnog savjetnika predsjednika vlade za rješavanje pitanja povremenog ili privremenog karaktera. Posebni savjetnik predsjednika vlade nije dužan zasnovati radni odnos u Vladi stoga se primjenom toga instituta pruža mogućnost da predsjedniku vlade svoje znanje i sposobnosti mogu staviti na raspolaganje najistaknutiji stručnjaci iz zemlje i inozemstva. Mogućnost imenovanja posebnog savjetnika ostavljena je i ministrima ali kao iznimka i uz prethodnu suglasnost predsjednika Vlade.

Osnivanjem središnjih državnih ureda omogućuje se predsjedniku Vlade da kontrolira procese izrade razvojnih strategija, upravljanja državnom imovinom te uvođenja elektroničkog poslovanja u tijela državne uprave.

Posebno je važno za prilagodbu državne uprave europskim standardima osnivanje Središnjeg državnog ureda za upravu.

Prethodna Vlada osnovala je radnu grupu za izradu strategije reforme državne uprave koja je djelovala pod okriljem Ministarstva europskih integracija. Ta radna grupa izradila je prijedlog strategije koji nikada nije bio razmatran na Vladi. Važno je napomenuti da je ta radna grupa predlagala osnivanje samostalnog državnog tijela koje bi bilo zaduženo za kreiranje i provedbu procesa "reforme" državne uprave. Uvažavajući argumente za osnivanje posebnog tijela koje bi se bavilo državnom upravom Vlada je odlučila osnovati Središnji državni ured za upravu koji je preuzeo tri uprave bivšeg Ministarstva pravosuđa, uprave i lokalne samouprave a koje su obavljale upravne i druge poslove koji se tiču političkog sustava, državne uprave i lokalne samouprave. Novoformirano tijelo obavlja poslove bivšeg Ministarstva uprave uz nove poslove koji proizlaze iz brojnih novih zakona, primjerice, Ustavnog zakona o pravima nacionalnih manjina, Zakona o pravu na pristup informacijama i dr.

Posebno važna planirana aktivnost Središnjeg državnog ureda za upravu je uspostava sustava stručnog usavršavanja državnih službenika.

Uredbom o unutarnjem ustrojstvu Središnjeg državnog ureda za upravu ustrojena je posebna organizacijska jedinica – Centar za stručno usavršavanje državnih službenika i u proteklom razdoblju uspjeli smo stvoriti administrativnu strukturu Centra, riješiti pitanje smještaja i uređenja prostora te započeti sa procesom edukacije o čemu će biti više riječi kasnije.

Smanjenjem broja ministarstava i ukidanjem nekoliko upravnih organizacija te ureda vlade ni u jednom trenutku nije prekinut rad u tijelima državne uprave. U zakonskom roku donesene su uredbe o unutarnjem ustrojstvu, pravilnici o unutarnjem redu i rješenja o rasporedu na radna mjesta. U procesu ustrojavanja novih ministarstva istaknutu ulogu je odigrao Središnji državni ured za upravu.

U prvim mjesecima mandata Vlada je predložila zakone kojima se jačala odgovornost državnih dužnosnika, ograničavala neka dosadašnja prava ali istodobno jačala profesionalizacija državne službe. Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o državnim dužnosnicima ograničila je prava dužnosnika po prestanku dužnosti i vezala ih uz kvalitetu obavljanja dužnosti tako da pravo na plaću po prestanku dužnosti neće ostvariti onaj dužnosnik koji bude razriješen ako na dužnosti nije proveo najmanje godinu dana. S druge strane tim Zakonom

potiču se državni službenici da pristanu na izbor ili imenovanje na državnu dužnost jer im se jamči povratak u državnu službu. Naime, iz iskustva je poznato da istaknuti državni službenici odbijaju prihvatiti dužnosnički položaj zbog nesigurnosti toga položaja te nemogućnosti da se nakon prestanka dužnosti vrate u državnu službu. Osobito važan zakon donesen na prijedlog Vlade u prvim mjesecima mandata je i Zakon o postupku prijenosa vlasti. Tim Zakonom se uređuje ponašanje vlade koja izgubi legitimitet budući da je raspušten onaj saziv parlamenta koji joj je iskazao povjerenje. Poseban naglasak treba staviti na to da je tim zakonom propisano koji državni dužnosnici moraju staviti mandat na raspolaganje. Za razliku od nekih prijedloga zakona koji su se našli u proceduri i koji su predviđali da pojedine kategorije državnih službenika moraju staviti mandat na raspolaganje, vladin prijedlog obuhvatio je samo neke državne dužnosnike. Kada zakon dođe u primjenu znatno će se stabilizirati upravljanje tijelima državne uprave jer nova vlada neće smjeti držati imenovane dužnosnike u neizvjesnosti već će u vrlo kratkom roku odlučiti o mandatima koji su joj stavljeni na raspolaganje.

Osim navedenog Vlada je u prvoj fazi prilagodbe donijela podzakonske akte koje moraju primijeniti tijela državne uprave u primjeni Zakona o zaštiti osobnih podataka te Zakona o pravu na pristup informacijama.

II. Faza prilagodbe

Jačanjem aktivnosti Središnjeg državnog ureda za upravu Vlada je donosila niz mjera koje nažalost nisu na odgovarajući način prezentirane javnosti putem medija.

Stručno usavršavanje

1. Usvojen je plan prijema vježbenika u državnu službu i to tako da je prednost u zapošljavanju vježbenika dana tijelima državne uprave koja rješavaju upravne predmete u prvom stupnju. Uz plan prijema vježbenika Vlada je zadužila sva tijela kojima je odobreno zapošljavanje vježbenika da prijem obavljaju na temelju objektivne provjere znanja. U cilju upoznavanja vježbenika s državnom službom te pravima i obvezama državnih službenika Vlada je obvezala Središnji državni ured za upravu da odmah po prijemu vježbenika za njih organizira seriju predavanja o svim zakonima i podzakonskim aktima koji se tiču državne službe. Ova aktivnost je započela i predstavlja uspješan projekt Centra za edukaciju državnih službenika.

2. Izmijenjena je Uredba o stručnom usavršavanju tako da je povećana fleksibilnost u zaključivanju ugovora o upućivanju na usavršavanje za potrebe državne službe i na taj način će se potaknuti razni oblici usavršavanja.

3. Vlada je donijela Strategiju stručnog osposobljavanja i usavršavanja državnih službenika kojom potiče kontinuirano usavršavanje za vrijeme cijelog trajanja državne službe. Važna odredba Strategije je obveza Vlade da svake godi-

ne u državnom proračunu osigura sredstva za stručno usavršavanje u visini od najmanje 3% sredstava osiguranih za plaće državnih službenika. Strategija naglašava značaj Centra za stručno usavršavanje državnih službenika kao nositelja aktivnosti u provedbi strategije. U tijeku je izrada godišnjeg plana stručnog usavršavanja za 2005. godinu.

4. Centar za stručno usavršavanje je znatno kadrovski ojačan te mu je osiguran prostor za rad kao i potrebna novčana sredstva.

5. Pored programa edukacije vježbenika Centar provodi "training treneta" tj. program edukacije visokih državnih službenika koji će biti nositelji obrazovnih aktivnosti.

6. Centar je organizirao nekoliko vrlo uspješnih radionica u svrhu upoznavanja državnih službenika s europskim zakonodavstvom te osobito standardima nomotehnike u europskim zemljama.

Primjena suvremene tehnologije

Namjera je Vlade da hrvatska državna uprava u svome radu koristi suvremena tehnička dostignuća. U tu svrhu osnovan je Središnji državni ured za e-Hrvatsku koji svojim aktivnostima u postupku nabavke računalne opreme za tijela državne uprave doprinosi standardizaciji opremljenosti kao i međusobnom povezivanju tijela državne uprave. Središnji državni ured za e-Hrvatsku pruža stručnu i tehničku pomoć ostalim tijelima državne uprave. Ovom prilikom naglasit ćemo projekte koji su u tijeku a predstavljaju zajednički rad Središnjeg državnog ureda za upravu i Središnjeg državnog ureda za e-Hrvatsku.

1. Operativni program povezivanja baza podataka kojima raspolažu Uredi državne uprave u županijama usvojen je na sjednici Vlade i osigurana su sredstva za njegovu provedbu u 2004. godini. Program treba povezati sve baze podataka koje se vode u Uredima državne uprave u županijama te ih učiniti dostupnim tijelima državne uprave. On se intenzivno provodi te je ustrojena Web stranica Središnjeg državnog ureda za upravu putem koje smo građanima omogućili pristup popisu birača tako da svatko može provjeriti je li upisan u popis birača a da ne dolazi u Ured. Ovaj program mora biti temeljni servis *one stop shop* agencije.

2. Vlada je usvojila program dogradnje očevidnika državnih službenika koji će služiti kao temeljni preduvjet za upravljanje ljudskim resursima u državnoj upravi. Osigurana su sredstva i projekt je u izradi te se očekuje da će biti dovršen do kraja 2004. godine.

3. Državnim proračunom za 2004. godinu osigurana su značajna novčana sredstva za opremanje tijela državne uprave. Središnji državni ured za upravu nastoji pojačano opremiti Urede državne uprave u županijama pa je putem Povjerenstva za upravljanje imovinom obavio preraspodjelu opreme iz tijela koja mijenjaju sustav u tijela koja nemaju nikakvu opremu. U tijeku je distribucija od tisuću računala i pisača iz tog programa. Do kraja godine provest će se ciljano opremanje ureda opremom koju je osiguralo Ministarstvo zaštite okoliša, prostornog uređenja i graditeljstva.

4. *One stop shop* agencija je važan projekt Vlade. Vlada je raspravila idejna rješenja i donijela zaključke kojima je obvezala Središnji ured za upravu, Središnji ured za e-Hrvatsku i FINU da do 15. prosinca ove godine izrade detaljni plan implementacije *one stop shop* agencije te predlože normativna rješenja za početak rada. Svrha ovog projekta je da ubrza upravne procese u ciljanim vrstama upravnih postupaka. Za početak će to biti poslovi vezani uz osnivanje i registraciju trgovačkih društva i obrta a u kasnijoj fazi proširit će se na sve aktivnosti kojima se pokreću gospodarski procesi. Očekivani učinak ove agencije bit će uklanjanje administrativnih barijera kojima je izložen poduzetnik i ubrzanje procesa u gospodarstvu. Sekundarni cilj je da će nestati situacije u kojima državni službenici poduzetnicima mogu uvjetovati izdavanje uvjerenja ili suglasnosti davanjem mita.

Upravni procesi

U obavljanju poslova državne uprave Vlada želi da se ubrzaju procesi rješavanja upravnih predmeta u pojedinačnim predmetima ali s druge strane da se važan segment poslova državne uprave koji se tiče izrade zakonskih prijedloga obavlja što kvalitetnije čak i na uštrb brzine izrade.

1. Vlada je zadužila Središnji državni ured za upravu da provede analizu rada u Uredima državne uprave u županijama te predlažu kvalitetniju preraspodjelu radnih mjesta kako bi se jačale službe koje imaju znatnije zaostatke u radu ali da se time ne poveća ukupan broj zaposlenih u Uredima. Središnji državni ured za upravu pribavio je podatke o broju zaprimljenih predmeta, broju riješenih predmeta po svakoj službi i ispostavio te osnovao međuresorski tim koji će početkom prosinca obaviti razgovore sa predstojnicima Ureda državne uprave u županijama i predložiti Vladi novu Uredbu o ustrojstvu ureda državne uprave.

2. U svrhu ubrzanja postupka registracije trgovačkih društava i ustanova koje žele u svojem nazivu koristiti riječ Hrvatska ili njene izvedenice ili dijelove grba i zastave Republike Hrvatske Vlada je znatno pojednostavnila proceduru tako da je donošenje rješenja o tom pitanju povjerala Središnjem državnom uredu za upravu bez obveze da se prethodno traži mišljenje resornih ministarstava.

3. Središnji državni ured za upravu pristupio je izradi promjene Uredbe o uredskom poslovanju radi normativnog uređenja uredskog poslovanja elektroničkim putem.

4. Vlada je odlučila promijeniti svoj Poslovnik kako bi se standardizirala metodologija i procedura prethodne procjene učinaka zakona koji se predlažu. Namjera je Vlade da se ubuduće ne predlažu zakoni a da se s najvećom mogućom preciznošću ne procijeni učinak tih zakona. Radi provedbe svoje namjere Vlada je zadužila Središnji državni ured za upravu, Ured za zakonodavstvo i Ministarstvo financija da izrade izmjenju Poslovnika kako bi se prije upućivanja zakona u saborsku proceduru procijenili financijski, sociološki, ekološki i drugi učinci tako predloženog zakona.

Službenički odnosi

Prilagodba državne uprave europskim standardima nije moguća bez uređenja državne službe sukladno tim standardima. Radi toga vlada poduzima brojne aktivnosti s jedne strane u pregovorima sa sindikatima a s druge strane na dovršetku projekta novog Zakona o državnoj službi.

1. Kolektivnim ugovorom koji je Vlada zaključila sa Sindikatima koji u svojim redovima imaju državne službenike i namještenike uređena su brojna prava koja je važeći zakon prepustio kolektivnom pregovaranju. Činjenica da je kolektivni ugovor zaključen na četiri godine i to u prvoj godini mandata Vlade osigurava socijalnim partnerima kvalitetan okvir za daljnju suradnju.

2. Novi zakon o državnoj službi rađen je s ekspertima europske komisije, domaćim znanstvenicima i stručnjacima i predstavlja rezultat dvogodišnjeg rada na implementaciji europskih standarda u okviru hrvatske tradicije i dobre prakse. Zakonski prijedlog je upućen u vladinu proceduru i bit će donesen krajem studenoga ili početkom prosinca. Ovaj zakonski prijedlog dostavljen je na mišljenje svim tijelima državne uprave i sindikatima i u najvećoj je mjeri usuglašen.

III. Faza prilagodbe

Za početak 2005. planirana je treća faza prilagodbe koja mora obuhvaćati daljnje ubrzanje upravnih procesa što podrazumijeva izmjenu Zakona o općem upravnom postupku, osnivanje neovisnih agencija koje su nužne za provedbu programa pomoći iz predpristupnih fondova, te implementaciju elektroničkog uredskog poslovanja.

IV. Faza prilagodbe

Četvrta faza prilagodbe je planirana za jesen 2005. godine a sastoji se od donošenja podzakonskih akata za primjenu Zakona o državnoj službi i donošenja Zakona o plaćama u državnoj službi.

Za jesen 2005. planiramo okončanje procesa funkcionalnog preispitivanja djelokruga tijela državne uprave. Vlada Republike Hrvatske započela je proces decentralizacije javnih poslova tako da se što veći obujam javnih poslova prepusti vlastima koje su najbliže građanima. Središnji državni ured za upravu izradio je zajedno s ostalim resorima Program decentralizacije za razdoblje od 2004. do 2007. Uz taj program predloženo je osnivanje međuresornog povjerenstva u kojem će biti predstavnici Saveza gradova i općina, Saveza gradova, Saveza općina i Zajednice županija. Ovo povjerenstvo izradit će plan dinamike izmjena pojedinih zakona koji će prenositi poslove na jedinice područne samouprave odnosno na jedinice lokalne samouprave. Nakon donošenja toga plana procijenit će se potrebe za fiskalnom decentralizacijom te potreba za možebitnim smanjenjem broja državnih službenika koji su dosad obavljali poslove koji se stavljaju u djelokrug lokalnih jedinica.

V. Faza prilagodbe

Do kraja mandata Vlada će donositi mjere i aktivnosti kojima je cilj državnu upravu pretvoriti u učinkovit servis građana i gospodarstva. Sa današnje perspektive planirane su sljedeće mjere i aktivnosti:

1. Potrebno je provesti opsežnu decentralizaciju tj. definirati ponovno djelokrug središnjih tijela državne uprave tako da se što više poslova prenese jedinicama lokalne samouprave ali i Uredima državne uprave u županijama.

2. Potrebno je izvršiti objektivnu procjenu obujma privatizacije i privatne inicijative u obavljanju poslova koji se tradicionalno smatraju državnim ili javnim poslovima npr. osnivanje privatnih dječjih vrtića, osnovnih i srednjih škola, fakulteta, osnivanje staračkih domova, zbrinjavanje komunalnog otpada i sl.

3. Tehničke i pomoćne poslove (održavanje čistoće, održavanje opreme i računarskih programa, pripremu hrane i pića i sl.) valja prepustiti tržištu.

4. Razdvojiti poslove koji se odnose na analize, procjene i ostale poslove koji su nužni za kreiranje politike od poslova koji se odnose na neposrednu provedbu zakona. Razraditi organizaciju obavljanja poslova kojima se neposredno primjenjuje zakon tako da se prvostupanjski postupak u što većoj mjeri odredi kao isključiva nadležnost ureda državne uprave u županijama a drugi stupanj povjeri središnjim tijelima.

5. Izvršiti daljnju profesionalizaciju državnih službenika te smanjiti broj politički imenovanih dužnosnika u tijelima državne uprave.

6. Uspostaviti model cijeloživotnog učenja, te model kreditiranja službenika koji žele pohađati daljnje školovanje uz obvezu ostanka u državnoj službi.

7. Preispitati važeće podzakonske propise te ukinuti odredbe koje od stranaka u postupku zahtijevaju dostavljanje dokaza o činjenicama, o kojima tijela državne uprave vode službene evidencije.

8. Jačati efikasnost službeničkih sudova. Proširiti broj povreda službene dužnosti kod kojih je propisana kazna prestanka državne službe, te tako utjecati na odgovornost državnih službenika.

9. Razraditi model prijevremenog umirovljenja državnih službenika koji se ne mogu prilagoditi novoj metodologiji rada u državnoj službi.

10. Razraditi model stimulativnih mjera koje bi imale za cilj privlačenje sposobnih stručnjaka u državnu službu (npr. davanje stanova za službene potrebe).

Polazeći od pozitivnih iskustava u dosadašnjem tijeku prilagodbe, te iskazane političke podrške vjerujemo da će hrvatska državna uprava uspješno provesti proces prilagodbe. Vlada će nizom ekonomskih i socijalnih mjera nastojati ublažiti negativne posljedice koje će proces izazvati za pojedine kategorije službenika i namještenika i tako pokazati svoju socijalnu osjetljivost.

SUMMARY

Adaptation of Croatian Public Administration for Association with the European Union

Antun Palarić

The Republic of Croatia has expressed political will to become a full member of the European Union and therefore it is necessary for it to fulfill, besides three groups of Copenhagen criteria (political, economic, legal), the fourth – Madrid criterion (administrative), i. e. too adapt its administrative structure in such a manner as to create conditions for its gradual and harmonious integration (strengthening of administrative capability and creating an efficient system of public administration which will ensure an effective process of adoption and implementation of *acquis communautaire*).

The author analyses the activities of the Republic of Croatia and especially of the Central Office for Public Administration in the realization and fulfillment of this administrative criterion for admission of the Republic of Croatia to the European Union.

In the first phase of adaptation some significant organizational changes have been made in the structure of central public administrative bodies along with corresponding legal regulations. In the second phase, the Government has paid special attention to inservice training of civil servants (the plan for the admission of trainees and the strategy of professional education and in-service training of civil servants have been made and the Center for In-service Training has been established), utilization of modern technology in the work of administration, acceleration of the process of solving administrative cases and civil servants' relationships.

In the third, fourth and fifth phases which will proceed from 2005 until 2007, the Government intends, by changing procedural laws and establishing independent agencies, to accelerate administrative processes and the implementation of electronic office business, complete the process of decentralisation of public affairs and a number of legal, organizational, technical and personnel measures in order to transform administration into an efficient service for citizens and economy.

Key words: association with the European Union, public administration, administrative processes, civil servants' relationships, modern technology, in-service training