

Managementul calității și reforma administrației publice în unele state din sud-estul Europei. Analiză comparativă*

Lucica MATEI

Școala Națională de Studii Politice și Administrative, București
lmatei@snsps.ro

Corina-Georgiana LAZĂR

Școala Națională de Studii Politice și Administrative, București
corinalazar@snsps.ro

Rezumat. *Rigorile timpului impun efectuarea de reforme profunde în administrația publică atât în state membre UE, cât și în state în curs de aderare, din sud-estul Europei, în vederea alinierii la standardele Uniunii Europene.*

Strategiile de reformă a administrației publice au drept scop identificarea măsurilor pentru asigurarea modernizării administrației publice în vederea optimizării procesului decizional, îmbunătățirii managementului resurselor umane, al finanțelor publice, al calității serviciilor publice prin promovarea și introducerea elementelor managementului calității.

Obiectivele urmărite de acest studiu constau în identificarea politicilor de calitate și implementarea acestora, utilizarea instrumentelor managementului calității în practică și analizarea impactului procesului de aderare la Uniunea Europeană privind promovarea și dezvoltarea managementului calității în sectorul public prin intermediul documentelor și strategiilor de reformă în țările analizate. Prin selecția țărilor analizate în studiu încercăm să oferim o imagine de ansamblu cu privire la introducerea și utilizarea

* Articol realizat cu sprijinul proiectului „Restructurarea programului de formare și cercetare doctorală în domeniile științe politice, științe administrative, sociologie și științe ale comunicării”, cofinanțat de Uniunea Europeană prin Fondul Social European, Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013.

instrumentelor managementului calității în administrația publică, precum și convergența acestora în statele din sud-estul Europei, state UE și non-UE.

Cercetarea studiului de față are la bază documentele și strategiile de reformă din sectorul public din țările analizate, procurate de pe internet, având ca sursă site-urile oficiale ale anumitor instituții publice. De asemenea, prezentul studiu se bazează pe analiza a numeroase studii empirice efectuate (în principal de către Institutul European de Administrație Publică(1)) pentru statele membre UE și țările candidate și o serie de studii privind managementul calității în sectorul public. În plus, menționăm că există și documente și publicații UE referitoare la subiectul studiului nostru, efectuate recent, pe parcursul președinției la UE a Sloveniei(2) (2008) și unul pe parcursul președinției la UE a Spaniei (2002). Pe lângă cele deja spuse, amintim și studiile publicate de Banca Mondială și OCDE care promovează prin intermediul publicațiilor managementul calității în sectorul public. La nivel național există puțini cercetători care studiază managementul calității în sectorul public și analizează și compară documentele și strategiile de reformă din sectorul public din diferite țări din Sud - Estul Europei urmărind în cadrul acestora promovarea și aplicarea instrumentelor de management al calității.

Cuvinte-cheie: reforma administrației publice; managementul calității; strategii de reformă; convergență.

Coduri JEL: H11.

Coduri REL: 13C, 13G.

I. Introducere

În procesul continuu de a construi o administrație publică eficientă, transparentă și orientată către cetățean, țările din Europa de sud-est au devenit, în ultimii ani, tot mai interesate de promovarea și introducerea elementelor managementului calității în sectorul public, iar toate proiectele de reformă din sectorul public sunt concepute astfel încât să ducă la îndeplinire aceste obiective.

Această lucrare comparativă prezintă procesul de promovare a calității și utilizarea elementelor de management al calității în administrația publică din unele țări din Europa de Sud-Est, cuprinzând atât țări membre ale Uniunii Europene (Grecia, România și Bulgaria), precum și țări care aspiră la aderarea la Uniunea Europeană (Croatia, Albania, Republica Moldova și Republica Macedonia). De asemenea, studiul cuprinde și scurte referiri privind convergența elementelor managementului calității în administrația publică din statele analizate.

Ca și structură, studiul ar putea fi împărțit în două mari părți: o parte care ia în discuție noțiunea de calitate și regăsirea acesteia în sectorul public și o a doua parte care se axează pe analiza comparativă a documentelor și strategiilor de reformă din statele analizate având ca obiectiv principal identificarea în cadrul acestora a instrumentelor de management al calității în administrația publică. Menționăm faptul că în niciunul dintre statele analizate nu există o strategie clară privind promovarea calității în sectorul public.

II. Calitatea – parte integrantă a dezvoltării administrației publice

Managementul Calității Totale (TQM) a fost utilizat inițial în sectorul privat, pentru a se realiza monitorizarea integrală și estimarea tuturor activităților relevante ale unei organizații, în vederea atingerii unor rezultate excelente în cadrul afacerilor, inclusiv a celor în derulare (Matei, Andreescu, 2005, p. 50).

„Calitatea” nu este un concept generic și nici nou în administrația publică. Din contră, calitatea a fost, cel puțin implicit, un concept în administrația publică încă de la înființarea statului administrativ modern, când a fost asociat cu respectarea normelor și a procedurilor, corectitudinea formală, fiabilitatea și absența deciziilor arbitrare (Engel, 2003, p. 17).

O imagine de ansamblu asupra apariției calității în administrația publică o regăsim în Engel (2003), care subliniază ideea potrivit căreia „impulsul pentru calitate” (Massey, 1999, p. 2) a cuprins sectorul public în ultima jumătate a anilor '80 și pe o scară mult mai largă în anii '90, permițând calității să devină

„un termen central în retorica noastră contemporană” (Pollitt, Bouckaert, 1995, p. 3), unul dintre subiectele și preocupările centrale ale modernizării administrative din Europa Occidentală și din „lumea OCDE” – sau chiar „o epidemie recentă” (Pollitt, Bouckaert, 2000, p. 168). În consecință, TQM este privit ca un instrument „holistic”, iar de la sfârșitul anilor ‘80 a fost implementat din ce în ce mai mult și în sectorul public (Matei, Andreescu, 2005, p. 50).

II.1. Orientări în definirea noțiunii de calitate în sectorul public

Conceptul de calitate s-a concretizat într-o serie de definiții care se completează reciproc. Printre acestea regăsim:

- Îmbunătățirea „modului de guvernare” – arhitectura constituțională și structura guvernului și a societății – și eficacitatea acțiunii publice (Bovaird, Löffler, 2002, Bovaird, Löffler, Parrado-Díez, 2002, Daemon, Schaap, 2000, PUMA, 2002);
- Calitatea se poate defini prin oportunitate sau caracter adecvat (OCDE, 2001);
- Ansamblul de standarde și caracteristici ale unui produs, raportate la capacitatea sa de a satisface necesitățile care se cunosc sau se presupun (Norma ISO 9004-2);
- Calitatea este nivelul la care un set de caracteristici intrinseci satisface cerințele, ea putându-se situa la diferite niveluri, respectiv: nesatisfăcătoare sau slabă (poor); satisfăcătoare sau bună (good) și excelentă (excellent) (Standardul ISO 9000: 2000. Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular).

Beale și Pollitt (1994) au descoperit că, în ceea ce privește standardele, cunoștințele clienților sunt foarte restrânse, chiar și într-o țară care plasează informarea într-o poziție centrală pe agenda politică (de exemplu, Marea Britanie) (Bouckaert, 2001, p. 101).

Comisia Europeană a efectuat în 1996 un studiu din care reiese conștientizarea importanței/rolului calității în lume (vezi tabelul 1).

Tabelul 1

Conștientizarea importanței/rolului calității în lume

Țara/Regiunea	Rolul calității în management	Nivelul conștientizării importanței/rolului calității
Japonia	Calitatea este un element esențial al managementului global al organizației	Excelent
SUA	Calitatea are un rol tot mai important	Bun
Europa Occidentală	Calitatea este considerată a fi o problemă profesională de specialitate a managementului	Limitat
Europa Centrală și de Est	Calitatea este considerată a fi doar problema angajaților din compartimentele direct productive	Limitat
Alte țări	Calitatea este percepută ca fiind o problemă secundară, fără legătură cu managementul	Redus

Sursa: O politică europeană de promovare a calității pentru îmbunătățirea competitivității europene, Comisia Europeană, 1996; în Drăgulănescu, FRPC, 2001.

Calitatea serviciilor reprezintă un aspect important al performanței în orice organizație din sectorul public (OCDE, 2001), iar administrația publică a statelor naționale își propune să obțină performanță prin intermediul strategiilor de management al calității.

II.2. Caracteristici ale managementului calității în administrația publică

Managementul calității prezintă o serie de caracteristici (Moldoveanu, Dobrin, 2003, p. 9): obiectivul este dobândirea satisfacției clientului; calitatea este definită de client; afectează toate activitățile organizației, indiferent dacă au sau nu legătură directă cu serviciul sau produsul; clienții sunt externi; închide activitățile de control, dar implică în primul rând gestionarea întregii organizații; toți participă la aplicarea sa; această participare se stabilește din convingere; metodologia se îndreaptă mai ales spre prevenire; se urmărește ca lucrurile să se facă bine „din prima”; responsabilitatea și implicarea tuturor celor din organizație.

Restrâns Extins	<p>QM tradițional</p> <p>Calitatea este încorporată în toate documentele strategice și în toate inițiativele</p> <p>Calitatea ca o valoare de bază</p> <p>Îmbunătățirile și valoarea adăugată ca și concept - un certificat în sine nu contează</p> <p>Utilizarea unor modele de calitate, standarde și instrumente în mod voluntar și la deciziile unei organizații din administrația publică – ceea ce contează sunt rezultatele obținute</p>
	<p style="text-align: center;">⇕</p> <p>Calitatea ca scop (pe termen lung)</p> <p>Calitatea, percepută ca un cuvânt magic, poate suna ostil</p> <p>Accent pe formalități – un certificat privit ca factor motivant</p> <p>Utilizarea modelelor de calitate, a standardelor și a instrumentelor puternic impuse sau chiar prevăzute de lege</p>

Sursa: Zurga, G., *Quality Management in Public Administrations of the EU Member States – Comparative Analysis*, Ministry of Public Administration of the Republic of Slovenia, 2008, EUPAN, p. 14 .

Figura 1. Caracteristicile managementului calității din administrația publică în raport cu tradiția

II.3. Instrumente de calitate „standard”⁽³⁾ utilizate în administrația publică

Fundația Europeană pentru Managementul Calității, înființată în 1988 de companiile europene performante vizând promovarea și răspândirea ideii de excelență în afaceri în Europa, a dezvoltat și deține modelul de excelență EFQM. Acest model se sprijină pe un număr de opt concepte fundamentale privind excelența, care sunt transformate într-o diagramă de nouă criterii ce formează un cadru pentru evaluarea calității într-o organizație. Cinci criterii acoperă ceea ce face organizația, iar celelalte patru criterii acoperă rezultatele obținute de către organizație. Metodologia folosită este aceea de autoevaluare, ceea ce înseamnă că organizațiile trebuie să-și evalueze propria performanță într-un mod structurat și bazat pe fapte reale și să identifice punctele tari și domeniile în care este necesară îmbunătățirea⁽⁴⁾.

Modelul EFQM este folosit în mod considerabil în sectorul public în mai multe state membre ale UE (Engel, 2003, p. 25), iar în ultimii ani acesta s-a răspândit și la nivelul țărilor non-UE.

CAF este un instrument de auto-evaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice. Dezvoltat în anul 1999/2000 de către statele membre ale UE ca un cadru comun al domeniului public pentru evaluarea și îmbunătățirea administrației publice, CAF se bazează pe concepte fundamentale, pe diagrama și pe criteriile de evaluare gestionate de Modelul EFQM și, ca și precedentul, operează cu metodologia autoevaluării (Engel, 2002, p. 25). Totuși, CAF se

diferențiază de Modelul EFQM printr-un număr de dimensiuni (subcriteriile sau ariile care trebuie rezolvate; indicatorii exemplificați; sistemul de evidență a rezultatelor) și ține cont, în mod explicit, de specificul organizațiilor publice.

Finalitatea CAF este aceea de a oferi un cadru simplu, ușor și fără costuri pentru autoevaluarea organizațiilor publice din Europa și care să permită utilizarea bunelor practici și a evaluărilor de tip benchmarking (EIPA)⁽⁵⁾.

Seria ISO 9000 dezvoltată de Organizația Internațională a Standardelor încă din anul 1987 este un standard internațional acceptat pentru asigurarea calității în domeniul producției și prestării serviciilor care oferă indicatori și dispoziții privind modul în care se elaborează un sistem al calității într-o organizație. Seria constă în instrucțiuni pentru utilizarea standardului (ISO 9000) și în cerințe pentru procesele organizaționale specificate pentru organizațiile care desfășoară diferite activități (Engel, 2003, p. 24).

Seria ISO 9000 lucrează cu instrumentul certificării de către părțile terțe (realizate de structuri de certificare) și permite organizațiilor să obțină în mod oficial certificate pentru activitățile lor. Certificatele sunt emise pentru o perioadă limitată de timp, dar pot fi și retrase⁽⁶⁾.

În ceea ce privește aplicarea normelor de calitate internaționale în administrația publică, prima normă de calitate a fost ISO 9000; de asemenea sunt aplicate normele privind mediul înconjurător ISO 14000, ISO 17020 și ISO 17025 și normele tehnice în domeniul administrației publice. Se apreciază că aplicarea standardelor ISO 9000 este utilă, în special, organizațiilor cărora le lipsește transparența regulilor scrise, a structurilor și proceselor (Löffler, 2001, p. 28).

II.4. Convergența elementelor managementului calității

Studiul convergenței are în vedere descrierea modului în care diferiți factori și mecanisme economice, sociale și politice acționează sau concură la atenuarea unor diferențe sau decalaje dintre entități (Matei, Dogaru, 2010, p. 4).

În viziunea lui Pollitt (2001), convergența administrativă este un concept neclar, dar ca și model comun acesta implică o reducere a gradului de diferență și a disparităților structurilor administrative.

Practic, putem vorbi de convergență atunci când ideile de bază, competența, resursele și structurile instituționale din mai multe state se potrivesc, în acest caz, probabilitatea pentru convergență este crescută, iar când nepotrivirile sunt puternice, convergența are un grad mic sau există chiar divergență (Matei, Dogaru, 2010, p. 5).

În studiul nostru, convergența se va analiza prin compararea elementelor managementului calității din politicile naționale din administrația publică a

statelor analizate cu o serie de standarde generale reieșite din concepțiile, practicile și experiențele la nivelul UE, oferindu-ne elementele de determinare a unei așa-numite „convergențe globale”, iar prin compararea inițiativelor, mecanismelor și instrumentelor promovate de statele analizate se va determina „convergența relativă” (Matei, Săvulescu, 2011, p. 49).

III. Analiza comparativă a managementului calității în administrația publică din unele state din sud-estul Europei

Promovarea modernizării administrației reprezintă un aspect care diferă în totalitate de procesul implementării (Pollitt și Bouckaert, 2000), majoritatea reformelor administrației publice fiind caracterizate de un decalaj între implementarea teoretică și cea practică (Engel, 2003).

Strategiile de implementare și intensitatea procesului de implementare vor diferi de la o țară la alta și sunt clar influențate de un număr de factori contextuali, cum ar fi gradul de centralizare executivă și tradițiile administrative și juridice din fiecare țară în parte (Engel, 2003).

Realizarea reformei în toate țările analizate este o prioritate majoră pentru guvernele acestora, prin care administrația publică ar corespunde standardelor europene, ar contribui la satisfacerea necesităților societății, inclusiv la ridicarea nivelului de trai al cetățenilor, caracterizându-se prin transparență, predictibilitate, responsabilitate și eficiență.

Strategiile de reformă a administrației publice au drept scop identificarea măsurilor pentru asigurarea modernizării administrației publice în baza reorganizării instituțiilor statului, optimizării procesului decizional, îmbunătățirii managementului resurselor umane și al finanțelor publice.

III.1. Identificarea elementelor⁽⁷⁾ managementului calității în documentele și strategiile de reformă

Fiecare dintre țările analizate, având ca obiectiv central alinierea la standardele de calitate europene, a elaborat „strategii de calitate” subliniind politica și obiectivele administrației centrale cu privire la calitatea în administrația publică sau încă se află în procesul elaborării unor astfel de documente strategice. Subiectul privind calitatea îl regăsim, de asemenea, abordat și în diferite documente cum ar fi planuri și programe naționale de reformă.

Tabelul 2 prezintă documente, strategii de reformă și politici de management al calității elaborate de țările supuse analizei.

Tabelul 2

**Strategii și documente de reformă, documente strategice și inițiative legislative
privind managementul calității**

Țara	Strategii, documente, inițiative de reformă care cuprind elemente ale managementului calității	Instrumente promovate
Grecia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programul Operațional „Reforma Administrației Publice” 2007 – 2013, 2007, 2. Cadrul Strategic Național de Referință 2007 – 2013, 2006, 3. Programul Național de Reformă pentru Creștere Economică și Locuri de Muncă, 2005-2008, 2005, 4. Cadrul Strategic Național de Referință 2007 – 2013, 2006, „Kapodistrias Plan”, 5. Programul de Reformă al Administrației Publice Locale, 1997, 6. Codul de Conduită a Funcționarilor Publici, 1999, 7. Planul Național de Acțiune CAF 2007 – 2009 și 2010 – 2011, 8. Legea cu Privire la Accesul la Informațiile de Interes Public, 1999. 	<ul style="list-style-type: none"> • CAF • ISO 9001
România	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programul Național de Reformare, 2007-2010, 2. Strategia Națională privind Prevenirea și Combaterea Corupției în Sectoarele Vulnerabile și Administrația Publică Locală 2008-2010, 2008, 3. Strategia pentru o Reglementare mai Bună la Nivelul Administrației Publice Centrale 2009-2013, 2008, 4. Strategia de Reformă a României 2004-2006, 5. Strategia pentru Îmbunătățirea Sistemului de Planificare și Elaborare a Politicilor Publice la Nivelul Administrației Publice Centrale, 2006, 6. Strategia Guvernului privind Accelerarea Reformei în Administrația Publică, 2001 – 2004, 7. Strategiei Guvernului privind Informatizarea Administrației Publice, 2001, 8. Strategia Actualizată privind Reforma Instituțională a Ministerului Administrației și Internelor 2005-2006, 9. Strategia Guvernului privind Planul Național de Acțiune E-administrație, 2001, 10. Programul de Guvernare 2009-2012, 11. Program de Guvernare 2008 – 2012, 12. Programul de Guvernare 2005-2008, 13. Codul de Conduită a Funcționarilor Publici, 2004, 14. Planul Național de Acțiune CAF, 2007, 15. Legea privind Statutul Funcționarilor Publici, 1999, 16. Legea privind Transparența Decizională în Administrația Publică, 2003, 17. Legea privind Unele Măsuri pentru Asigurarea Transparenței în Exercitarea Demnităților Publice, a Funcțiilor Publice și în Mediul de Afaceri, Prevenirea și Sancționarea Corupției, 2003, 18. Legea Administrației Publice Locale, 2001, 19. Legea privind Liberul Acces la Informațiile de Interes Public, 2001, 20. Legea Cadru privind Descentralizarea, 2004. 	<ul style="list-style-type: none"> • CAF • ISO 9001

Bulgaria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programul Operațional privind Capacitatea Administrativă 2007 – 2013, 2. Strategia de Descentralizare a Administrației Publice, 2006 și Programul privind implementarea acesteia pentru perioada 2006-2009, 3. Programul privind Transparența în Activitatea Înalților Funcționari Publici din Administrația de Stat, 2006, 4. Strategia E-guvernare, 2009, 5. Legea E-guvernare, 2007, 6. Strategia pentru un Management Transparent și pentru Prevenirea și Combaterea Corupției, 2006-2008, 2006, 7. Strategia de Modernizare a Administrației de Stat – de la aderare spre integrare 2003-2006, 2002, 8. Strategia de Formare a Angajaților din Administrația Publică, 2002, 9. Strategia Națională Anticorupție, 2001, 10. Codul de Conduită a Funcționarilor Publici, 2000, 11. Legea privind Accesul la Informațiile de Interes Public, 2000, 12. Strategia de Dezvoltare a Societății Informaționale în Bulgaria, 1999, 13. Legea Funcției Publice, 1999, 14. Sistemul Electronic de Autoevaluare a Administrației Publice, 2003, 15. Metodologia de Măsurare a Satisfacerii Clienților, 2007, 16. Ghid de elaborare a Cartei Calității a Cetățenilor, 2007. 	<ul style="list-style-type: none"> • EFQM • CAF • ISO 9001
Croatia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategia de Dezvoltare a Controlului Financiar Intern în Sectorul Public, 2009 – 2011, 2. Strategia de Reformă a Administrației de Stat 2008-2011, 2008, 3. Strategia Anticorupție, 2008, 4. Strategia de Dezvoltare a Sistemului Public de Achiziții, 2008, 5. Strategia privind Aplicarea Acquis-ului Comunitar în Domeniul Liberei Circulații a Bunurilor, 2007, 6. Strategia de Dezvoltare a Pieței Serviciilor Poștale și Planul de Acțiune pentru aplicarea acesteia, 2008, 7. Strategia pentru Dezvoltarea Afacerilor Electronice 2007-2010, 2007, 8. Strategia privind Dezvoltarea E-guvernării, 2009 – 2012, 9. Codul de Etică a Funcționarilor Publici, 2009, 10. Strategia Națională privind Dezvoltarea Zonei Rurale, 2008, 11. Programul Național Anticorupție, 2006 , 12. Programul de Guvernare 2003-2007, 2002, 13. Legea Funcționarilor Publici, 2005, 14. Legea Serviciului Public, 2006, 15. Planul privind Formarea în Serviciul Public, 2008. 	<ul style="list-style-type: none"> • CAF • ISO 9001
Albania	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategia de Reformă a Administrației Publice, 2009, 2. Strategia Intersectorială privind Prevenirea și Combaterea Corupției, 2008, 3. Strategia Națională pentru Dezvoltare și Integrare 2007 – 2013, 4. Planul Strategic 2006 -2009 al Institutului de Formare în Administrația Publică 5. Strategia Anticorupție, 2002, 6. Strategia Națională pentru Dezvoltarea Socioeconomică, 2001, 7. Strategia Națională pentru Descentralizare și Autonomie Locală, 2000, 8. Legea privind Etica în Administrația Publică, 2003, 	<ul style="list-style-type: none"> • CAF • ISO 9001

	<ol style="list-style-type: none"> 9. Statutul Funcționarilor Publici, 1999, 10. Legea privind Standardizarea, 1999, 11. Legea privind Comunicațiile Electronice, 2008. 	
Republica Moldova	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programul de Activitate a Guvernului „Integrare Europeană: Libertate, Democrație, Bunăstare, 2009-2013”,b 2. Strategia Națională de Dezvoltare a Republicii Moldova 2008 – 2011, 3. Planul de dezvoltare instituțională pentru anii 2009 – 2011 al Ministerului Afacerilor Externe și Integrării Europene 4. Programul de Activitate a Guvernului 2005-2009, „Modernizarea țării – bunăstarea poporului”, 2005, 5. Strategia de Reformă a Administrației Publice Centrale din Republica Moldova, 2005, 6. Planul de Acțiuni pentru Realizarea Strategiei Naționale de Edificare a Societății Informaționale – „Moldova Electronică”, 2005, 7. Strategia Națională de Edificare a Societății Informaționale - „Moldova electronică”, 2005, 8. Programul Național „Satul Moldovenesc” 2005-2015, 9. Strategia Națională de Prevenire și Combatere a Corupției și Planul de Acțiuni pentru realizarea acesteia, 2005, 10. Strategia Națională de Prevenire și Combatere a Corupției, 2004, 11. Legea Serviciului Public nr. 443- XIII, 1995, 12. Legea cu privire la Funcția Publică și Statutul Funcționarului Public, 2008, 13. Codul de Conduită a Funcționarului Public, 2008, 14. Legea privind Transparența în Procesul Decizional, 2008, 15. Legea cu privire la Prevenirea și Combaterea Corupției, 2008, 16. Legea privind Accesul la Informație, 2000. 	<ul style="list-style-type: none"> • CAF • ISO 9001
Republica Macedonia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Strategia Națională E-guvernare 2010 – 2012, 2. Strategia pentru Cooperarea dintre Guvern și Societatea Civilă 2007 – 2011, 3. Strategia privind Formarea Funcționarilor Publici 2009 – 2011, 2009, 4. Planul Național de Dezvoltare 2007 – 2009, 5. Programul de Guvernare 2006-2010, 6. Strategia pentru Informare Publică și Comunicare în Procesul de Aderare a Republicii Macedonia la EU, 2007, 7. Strategia Națională și Planul de Acțiune pentru Dezvoltarea Societății Informaționale, 2005, 8. Strategia Națională pentru Integrarea în UE a Republicii Macedonia, 2004, 9. Memorandumul de Cooperare în Domeniul Formării Profesionale și Dezvoltării Funcționarilor Publici în Administrația Municipală, 2003, 10. Strategia privind Formarea Funcționarilor Publici în Procesul de Aderare a Republicii Macedonia în UE, 2000, 11. Strategia de Reformă a Administrației Publice, 1999, 12. Statutul Funcționarilor Publici, 2000, 13. Legea privind Accesul Liber la Informațiile de Interes Public, 2006, 14. Codul de Conduită a Funcționarilor Publici, 2008. 	<ul style="list-style-type: none"> • CAF • ISO 9001

III.2. Apariția și evoluția managementului calității

Prezența sau absența elementelor de management al calității din documentele și strategiile de reformă din administrația publică națională a statelor analizate ne prezintă nu doar evoluțiile în domeniile specifice, ci ne evidențiază și domeniile cel mai puțin dezvoltate.

Tabelul 3

Apariția managementului calității în administrația publică în țările analizate

Anii 1990	a doua jumătate	Grecia
Anii 2000	prima jumătate	România, Bulgaria
	a doua jumătate	Croația, Albania, Republica Moldova, Republica Macedonia

Grecia

Efortul Statului Elen de a introduce noțiunea de calitate în administrația publică a început odată cu planul „Ioannis Kapodistrias”⁽⁸⁾ din anul 1997, numit după primul guvernator al Greciei independente, care prevede modificări structurale în administrația publică prin conferirea de competențe centrale unor servicii locale. Guvernul considera acest plan a fi un pas necesar către modernizarea administrației de la nivel local. Unele dintre cele mai importante obiective ale planului au fost modernizarea sistemului administrativ prin oferirea de servicii de calitate înaltă cetățenilor din zonele urbane și rurale și promovarea transparenței în gestionarea resurselor financiare și garantarea legitimității prin aplicarea responsabilă a politicilor autorităților locale vizavi de cetățeni.

La sfârșitul anilor 1990 a fost înființată în cadrul Secretariatului General al Administrației Publice din Ministerul de Interne o Unitate Specială privind Eficiența și Calitatea. Acest lucru a continuat prin adoptarea de către Parlamentul Elen a unei legi în anul 2004, Legea nr. 3230/2004 privind înființarea unei Direcții de Calitate și Eficiență în cadrul Secretariatului General al Administrației Publice. Această lege prevede instituirea unei rețele de direcții similare în toate ministerele și instituirea unui sistem integrat de management al performanței, introducerea modelelor de calitate (în principal CAF) și a politicilor și un premiu de calitate pentru cele mai performante organizații publice.

Unitatea responsabilă pentru promovarea CAF este Direcția de Calitate și Eficiență a Secretariatului General al Administrației Publice. Această direcție este responsabilă pentru promovarea eficienței, eficacității și politicii de calitate în administrația publică. Direcția de Calitate și Eficiență a lansat două inițiative majore menite să transforme modul în care organizațiile publice elene să

opereze: instituirea unui sistem integrat de management al performanței și introducerea de instrumente de calitate și a politicilor, și în special, utilizarea de către organizațiile publice a CAF.

Obiectivele principale privind modernizarea administrației publice din documentele strategice sunt:

- îmbunătățirea productivității și a calității serviciilor publice;
- stabilirea unui sistem de evaluare a impactului noii legislații asupra competitivității;
- transparența administrativă-combaterea corupției;
- dezvoltarea guvernării electronice;
- stabilirea unui cadru pentru învățarea pe toată durata vieții și de formare a funcționarilor publici;
- îmbunătățirea cooperării interregionale.

Obiectivele principale privind managementul calității în administrația publică: îmbunătățirea eficienței, eficacității și calității organizațiilor publice, adoptarea unei abordări orientate către client-cetățean în organizațiile publice, simplificarea și facilitarea accesului cetățenilor și întreprinderilor la administrația publică, crearea unei culturi administrative orientate spre rezultate; reducerea birocrăției.

România

În administrația publică din România s-au făcut pași importanți în introducerea instrumentelor managementului calității. În anul 2004 s-a aplicat în fază pilot CAF-ul în cadrul a două direcții din Ministerul Administrației și Internelor și Agenția Națională a Funcționarilor Publici, ca mai apoi în anul 2005 să se extindă la nivelul tuturor ministerelor, prefecturilor, consiliilor județene etc. din România.

MAI este responsabil pentru promovarea CAF în administrația publică din România. Punerea în aplicare a instrumentului de autoevaluare se face pe bază de voluntariat, fără a fi impus de către guvern, dar fiind pe deplin susținut de către UCRAP.

În scopul de a asigura și consolida managementul calității din administrația publică, au fost cuprinse în documentele strategice care au fost emise anumite măsuri coerente, mai ales cu privire la îmbunătățirea calității serviciilor publice, și anume:

- introducerea unor standarde de calitate pentru monitorizarea și evaluarea serviciilor publice și a activității profesionale a funcționarilor publici;
- stabilirea unui număr fix de funcționari publici în conformitate cu standardele de calitate stabilite pentru fiecare serviciu public;

- stabilirea unui sistem de planificare strategică pentru fiecare autoritate publică în conformitate cu serviciile publice oferite;
- stabilirea anumitor scheme motivaționale în vederea creșterii calității serviciilor publice și pentru a stimula inovarea;
- elaborarea și punerea în aplicare a „Cartei calității cetățenilor”, în scopul de a introduce și a evalua standardele de calitate pentru serviciile publice;
- implementarea unui ghid de evaluare pentru autoevaluare instituțională în raport cu CAF;
- dezvoltarea și creșterea eficienței serviciilor publice electronice prin intervenții publice;
- dezvoltarea sistemului integrat de emitere și reînnoire a documentelor de stare civilă.

Obiectivele principale privind managementul calității în administrația publică: reducerea birocrăției, profesionalizarea funcției publice pentru introducerea calității în serviciile publice, furnizarea de servicii publice de înalt profesionalism, modernizarea structurilor instituționale, dezvoltarea unei administrații orientate către cetățean.

Bulgaria

CAF a fost aplicat în Bulgaria în anul 2006, instituția responsabilă cu privire la acest lucru fiind Ministerul Administrației de Stat și al Reformei Administrative.

Reforma administrației publice se concentrează pe aplicarea de modele și tehnici contemporane de guvernare, pe crearea unui mediu anticorupție, cu reguli clare de control, încurajarea și motivarea angajaților pentru divulgarea și prevenirea conflictelor de interese, managementul funcției publice.

De asemenea, în documentele strategice emise au fost cuprinse și elemente de managementul calității în administrația publică, și anume:

- creșterea eficienței și eficacității în sectorul public;
- formarea și dezvoltarea resurselor umane;
- dezvoltarea de e-guvernare;
- îmbunătățirea și eficientizarea reglementării administrative și furnizarea de servicii;
- creșterea transparenței și integrității în instituțiile publice;
- îmbunătățirea imaginii sectorului public ca angajator;
- sporirea satisfacției deopotrivă a clienților și angajaților;
- instruirea angajaților pentru a lucra cu sisteme de e-guvernare.

De asemenea, în cadrul documentelor naționale au fost stabilite și anumite principii pentru furnizarea serviciilor publice, și anume:

- tratarea tuturor utilizatorilor corect, onest și politicos;
- comunicare deschisă și furnizare de informații complete;
- consultarea pe larg și promovarea îmbunătățirii continue;
- incorporarea feedback-ului și învățarea din plângeri;
- măsurarea și publicarea rezultatelor de satisfacție a cetățenilor.

Obiectivele principale privind managementul calității în administrația publică sunt: îmbunătățirea capacității administrative, creșterea transparenței instituțiilor publice, orientarea către cetățean, profesionalizarea funcției publice pentru introducerea calității în serviciile publice.

Croația

Principalele obiective urmărite prin politica de management al calității subliniate în documentele și strategiile de reformă în sectorul public în Croația sunt:

- creșterea eficienței administrației publice;
- creșterea nivelului de calitate a serviciilor publice;
- creșterea transparenței și accesibilitatea administrației publice;
- consolidarea standardelor statului de drept;
- consolidarea sensibilității sociale a administrației de stat cu privire la cetățenii săi;
- creșterea eticii în administrația publică și reducerea corupției;
- utilizarea tehnologiilor moderne de informare-comunicare în serviciile publice;
- includerea administrației de stat croată în spațiul administrativ european.

Pentru îndeplinirea obiectivelor cu privire la managementul calității menționate, reforma administrației publice în Croația se desfășoară pe cinci direcții principale, și anume:

1. Ajustările structurale ale administrației publice includ creșterea eficienței, îmbunătățirea coordonării, și anume deschidere, transparență a guvernului către cetățeni, participarea cetățenilor și a societății civile în procesul de luare a deciziilor;

2. Consolidarea cadrului legislativ, calitatea legilor, planificarea, proiectarea și evaluarea efectelor noilor reglementări;

3. Noul sistem al funcționarilor publici care va asigura un serviciu public modern, accentul punându-se pe proiectarea sistemului cu privire la măsurile de profesionalizare și depolitizare, pe sistemul în continuă dezvoltare și pe managementul resurselor umane, lupta împotriva corupției și consolidarea eticii funcționarilor publici, introducerea unui sistem de stimulente și remunerare în funcție de performanțe, și pe reforma salariilor în administrația publică;

4. Educația și formarea funcționarilor publici în scopul dobândirii de noi cunoștințe, abilități și competențe cerute de dezvoltarea administrației publice moderne;

5. Simplificarea și modernizarea procedurilor administrative, precum și crearea de guvernare electronică (E-government).

Albania

Conceptul de calitate a fost de asemenea integrat și în strategiile de reformă a administrației publice din Albania, acestea rezultând din obiectivele acestora, și anume:

- stabilirea și consolidarea unor structuri eficiente pentru toate instituțiile publice;
- reforma serviciului public;
- îmbunătățirea sistemului de management al performanței;
- stabilirea și punerea în aplicare a sistemelor de remunerare pentru funcționarii publici;
- depolitizarea funcției publice și fundamentarea acesteia pe baza principiilor meritocrației;
- furnizarea de training ca mijloc strategic pentru dezvoltarea și consolidarea capacităților funcționarilor publici;
- crearea unui sistem modern de gestionare a resurselor umane: o bază de date electronică centrală pentru lucrătorii din sectorul public.

Obiectivele principale ale managementului calității în administrația publică din Albania sunt creșterea eficienței, eficacității, transparenței și responsabilității administrației publice.

Republica Moldova

În administrația publică din Republica Moldova primii pași în introducerea instrumentelor managementului calității s-au făcut în anul 2008, când în cadrul Ministerului de Externe și Integrării Europene s-a aplicat CAF.

În cadrul planurilor și strategiilor de reformă a administrației publice din Republica Moldova sunt cuprinse de asemenea măsuri cu privire la îmbunătățirea calității administrației publice, și anume:

1. Asigurarea unui proces decizional transparent, echitabil, eficace și eficient;
2. Modernizarea serviciilor publice prin reducerea birocrăției, eficientizarea și îmbunătățirea calității serviciilor cu impact pozitiv maxim asupra cetățenilor;
3. Introducerea standardelor minime de calitate pentru serviciile publice și a sistemului de indicatori de monitorizare/evaluare a calității lor, precum și a

instrumentelor de depunere a reclamațiilor cu privire la serviciile publice prestate sub standard;

4. Dezvoltarea unui serviciu public meritocratic, format din funcționari publici recrutați, evaluați și promovați pe baza calităților profesionale și a performanței în îndeplinirea sarcinilor de serviciu;

5. Descentralizarea serviciilor publice și restabilirea oficiului teritorial al guvernului;

6. Creșterea calității în administrația publică prin aplicarea inechivocă a practicii de angajare prin concurs a funcționarilor publici, instituționalizarea unui sistem de recrutare, evaluare și promovare în bază de merit și competențe, precum și prin pedepsirea funcționarilor pentru performanțe proaste și comportament neonest.

Principalele obiective privind managementul calității în administrația publică sunt: transparența instituțiilor publice, creșterea calității serviciilor publice și modernizarea acestora, reducerea birocrăției, proces decizional participativ.

Republica Macedonia

În strategiile de reformă ale FYROM Macedonia a fost de asemenea introdusă noțiunea de calitate prin obiectivele stabilite având drept scop modernizarea administrației:

- creșterea transparenței și implicarea cetățenilor și a societății civile în adoptarea deciziilor de interes public;
- consolidarea capacității administrative și consolidarea capacității organismelor de control;
- punerea în aplicare a principiului reprezentării echitabile a membrilor comunităților în administrația publică;
- creșterea nivelului calității serviciilor publice;
- promovarea unui management administrativ și a sistemelor de management al resurselor umane performant;
- dezvoltarea tehnologiei informaționale în administrația publică, crearea de guvernare electronică.

În privința reformei funcției publice din Republica Macedonia prin intermediul Strategiei pentru formarea funcționarilor publici din 2000 și prin intermediul unui document strategic adoptat în anul 2005 cu privire la crearea unui sistem național de coordonare a formării și dezvoltării profesionale a funcționarilor publici au fost promovate următoarele principii privind calitatea funcției publice: principiul transparenței, al neutralității, competenței, responsabilității, stabilității, predictibilității, egalității de tratament, eticii, eficienței și eficacității.

Studiind cazurile de practici corecte privind calitatea serviciilor în toată Europa, Pollitt și Bouckaert (1995) au făcut două descoperiri majore. Prima descoperire este că o concentrare asupra proceselor interne, calităților și randamentului orientată spre producător este complementată de perspectiva consumatorului sau părții implicate asupra randamentului, rezultatelor efectelor și satisfacției. O a doua descoperire majoră este legată de relațiile din cadrul organizațiilor de îndrumare și conducere. Administrațiile care se dezvoltă trec de la relațiile dominate tradițional de statul de drept la o relație dominată de acțiunea părților implicate, de exemplu clienții sunt implicați în procesul consilierii, luării deciziilor, implementării și evaluării, bazate pe interesele lor.

Aceasta are drept consecință crearea a trei strategii posibile privind îmbunătățirea calității pentru a înlocui producția birocratică tradițională (adică, concentrarea asupra proceselor interne, activităților și uneori asupra randamentului și guvernarea prin reglementări) (OCDE, 2001, p. 98):

- de la o birocratie tradițională care se concentrează asupra prestatorului la o producție birocratică tradițională orientată spre cetățean;
- de la o birocratie tradițională ce se concentrează asupra prestatorului la participarea voluntară a clienților la acest mecanism;
- de la o birocratie tradițională ce se concentrează asupra prestatorului la determinarea sau codeterminarea prestării, orientate spre calitate, de către cetățean sau client.

III.2. Abordarea managementului calității la nivelul țărilor analizate

Abordarea managementului calității la nivelul fiecărui stat poate fi⁽⁹⁾:

- centralizată, descentralizată sau o combinație între acestea două și/sau
- descendentă, ascendentă sau o combinație între acestea două.

Fiecare stat poate utiliza doar o abordare sau poate utiliza simultan cele două abordări.

În urma analizei efectuate pe documentele de reformă din statele vizate observăm faptul că Grecia, România și Bulgaria folosesc simultan cele două abordări, și anume forma combinată a acestora. Croația, Albania, Republica Macedonia și Republica Moldova folosesc o abordare în general descendentă, bazându-se pe un puternic element de coordonare și conducere centrală. Acest punct de vedere l-am conturat pe faptul că – prin comparație – structura administrației publice în aceste țări este încă puternic centralizată, cu o autonomie locală relativ modestă și cu un grad mare de dependență financiară față de executivul central.

Abordările centralizată și descendentă sunt utilizate în activitățile realizate în special de către ministerele competente cu implementarea instrumentelor de

management al calității din strategiile de reformă din fiecare țară pentru a traduce CAF, a organiza conferințe privind calitatea în administrația publică, pentru a elabora metodologia și ghidurile privind aplicarea standardelor calității, monitorizarea implementării standardelor calității în acord cu diferiți indicatori, punerea în aplicare a E-guvernării etc. Abordarea descentralizată este folosită în administrația locală. Fiecare administrație locală organizează conferințe privind calitatea proprie. Abordarea ascendentă este legată de punerea în aplicare a programelor de calitate și a sistemului de management al calității în cadrul organizațiilor publice. Cele mai utilizate programe de către aceste organizații sunt plângere și sugestiile, carta cetățenilor și autoevaluarea cu modelul EFQM și CAF.

III.3. Aplicarea modelelor de performanță în instituțiile publice și a standardelor ISO

Fiecare din țările supuse analizei au desemnat unele instituții ale administrației publice ca responsabile cu promovarea managementului calității.

Instituțiile desemnate să se ocupe de implementarea și coordonarea instrumentelor managementului calității în administrația națională a statelor sunt instituții publice centrale, mai exact ministerele care au în sarcină reforma administrației publice, și anume Ministerul de Interne, Ministerul Administrației sau al Integrării al fiecărui stat.

Cel mai utilizat, până în prezent, instrument al managementului calității este seria de standarde ISO 9000 (Engel, 2003, p. 24), iar în general politica națională de calitate a țărilor analizate s-a concentrat mai mult pe calitatea serviciilor și a produselor, decât pe TQM.

În fiecare din țările analizate în acest studiu se aplică standardele de calitate ISO⁽¹⁰⁾.

În Grecia, Ministerul de Interne, al Descentralizării și E-guvernării, prin intermediul Direcției de Calitate și Eficiență din cadrul Secretariatului General al Administrației Publice și E-guvernare, este responsabilă cu promovarea CAF și realizarea suportului privind utilizarea CAF. Această direcție a lansat două inițiative majore menite să transforme modul în care operează organizațiile publice elene instituirea unui sistem integrat de management al performanței și introducerea de instrumente de calitate și a politicilor și în special utilizarea CAF în organizațiile publice.

În vederea promovării managementului calității această instituție a publicat în limba greacă „CAF 2006”, un „Ghid cu privire la implementarea CAF”, „Răspunsuri la cele mai frecvente întrebări cu privire la CAF”, „Ghid privind pașii pe care trebuie să-i urmeze o instituție publică în vederea aplicării

CAF”, toate acestea având ca și grup țintă organizațiile publice de la nivel central, regional și local și a tradus în limba greacă și publicat „CAF în Educație” pentru promovarea utilizării modelelor de calitate în educație.

De asemenea, Direcția de Calitate și Eficiență susține utilizarea Balanced Scorecard (BSC) de către organizațiile publice ca instrument pentru stabilirea obiectivelor și evaluarea performanțelor.

Ministerul de Interne acordă sprijin organizațiilor publice pentru implementarea CAF (coaching). În acest sens a organizat sesiuni de training-uri CAF (managementul calității totale, management performant și măsurarea eficienței în administrația publică) pentru funcționarii publici, iar Ministerul Educației a organizat training-uri și seminarii CAF pentru personalul din unitățile de cultură și învățământ.

Grecia nu dispune de o Cartă a calității a cetățenilor, dar prin intermediul legii accesului la informațiile de interes public aceștia beneficiază de răspunsuri în termene rezonabile din partea administrației publice.

Cât privește premiile acordate pentru calitatea în administrația publică, s-a organizat la Atena în anul 2007 prima conferință, iar în anul 2009 cea de-a doua conferință „Premiul Național de Calitate pentru Administrația Publică” în cadrul căreia a avut loc și Decernarea Premiului Național Elen privind Calitatea. Candidații la premiu au fost organizațiile publice de la nivel central, regional și local din Grecia. În anul 2009⁽¹¹⁾ premiul I s-a acordat Regiunii Centrale Macedonia, cel de-al doilea premiu a fost acordat Municipality Herakleion (Creta), iar cel de-al treilea premiu s-a acordat a trei participanți: Centrului Servicii pentru Cetățenii Municipality Perama, a trei departamente din Prefectura din Larissa și a alte 3 departamente ale Municipality Amarousion. În anul 2007 Premiul I a fost acordat Organizației Naționale pentru Medicină a Greciei, premiul al II-lea Muzeului Bizantin și Creștin și premiul al III-lea Direcției de organizare și funcționare în serviciul cetățenilor din cadrul Ministerului de Interne.

România

Decizia privind introducerea cadrului comun de evaluare a administrației publice românești a aparținut Ministerului Administrației și Internelor (MAI) prin Unitatea Centrală pentru Reforma în Administrația Publică (UCRAP). Punerea în aplicare a acestui instrument de autoevaluare se face pe bază de voluntariat, fără a fi impus de către guvern, dar este pe deplin susținut de către UCRAP.

Promovarea acestui instrument, la nivel național, a început în anul 2005 și în acest sens au fost organizate mai multe sesiuni de instruire pentru

funcționarii publici din cadrul instituțiilor publice, din administrația publică centrală și locală.

De asemenea, MAI – UCRAP au publicat un „Ghid de implementare a CAF” (abordând – Background-ul CAF-ului; structura CAF, sisteme de notare), Broșura „Cea mai ușoară cale de a înțelege CAF” (cuprinzând scurtă prezentare a avantajelor CAF, cum se poate aplica CAF, modul în care este structurat CAF, sprijin acordat în implementarea CAF pentru instituțiile publice acordat de UCRAP), acestea având ca și grup țintă instituțiile publice din România de la nivel central și local, inclusiv serviciile publice deconcentrate și descentralizate; Broșura „CAF 2002 versus CAF 2006” (cuprinzând cele mai importante diferențe dintre CAF 2002 și CAF 2006) având ca grup țintă instituțiile publice și broșura „Cele mai bune practici” (prezentând experiențele cazurilor de succes după implementarea CAF) având ca și grup țintă instituțiile publice care au implementat CAF.

Institutul Național de Administrație, acum un departament în cadrul Agenției Naționale a Funcționarilor Publici (ANFP), Centrele Regionale de Formare, MAI – UCRAP, dar și Facultatea de Administrație Publică din cadrul SNSPA au organizat sesiuni de formare pentru înalții funcționarii publici (modul dedicat instrumentelor de management al calității) și sesiuni de formare CAF (prezentarea generală a CAF) destinate tuturor funcționarilor publici. ANFP și SIGMA au organizat în anul 2008 un eveniment având drept scop formarea funcționarilor publici în domeniul managementului calității.

Autoritățile și instituțiile publice din România utilizează conceptul de Carta Calității Cetățenilor. În acest sens Guvernul României a adoptat un Memorandum în ceea ce privește „Măsurile necesare pentru îmbunătățirea calității serviciilor publice”⁽¹²⁾. Acest memorandum a conținut un plan pentru perioada 2007-2008 pentru îmbunătățirea calității a unui număr de servicii publice: eliberarea pașapoartelor, permise de conducere, caziere judiciare etc. Memorandumul stabilește anumite orientări de politică generală în ceea ce privește comportamentul furnizorilor de servicii publice față de cetățeni.

România a obținut și Premii pentru Excelență în Administrația Publică. Aceste premii subliniază eforturile pentru dezvoltarea sistemului de administrație publică din România. În anul 2005 s-a acordat Premiul de Excelență în Administrația Publică a României pentru inițiativele de folosire a bunelor practici în cadrul sectorului public, de exemplu: Premiile de Excelență Organizate de Liderii Români (2007), Premiul pentru Excelență în Administrația Publică (ediția a 3-a), precum și premii oferite de Institutul Național de Administrație (2007).

În anul 2007 MAI-UCRAP din România a organizat Seminarul Național Rețeaua Modernizatorilor „Împărtășirea experiențelor privind utilizarea CAF”,

iar în anul 2010 a găzduit și organizat Cel de-al IV-lea eveniment al Utilizatorilor CAF în cooperare cu Rețeaua Corespondenților Naționali CAF și Centrul de Resurse CAF EIPA. De asemenea, Agenția Națională a Funcționarilor Publici a elaborat un manual privind bunele practici în diferite domenii⁽¹³⁾.

Bulgaria

În Bulgaria, instituția publică responsabilă cu promovarea și coordonarea calității în administrația publică este Ministerul Administrației de Stat și Reformei Administrative. Modelul EFQM se aplică obligatoriu în Bulgaria. Calitatea administrației publice este efectuată prin auto-evaluare pe baza modelului EFQM încă din anul 2003, iar CAF s-a aplicat începând cu anul 2006. În vederea promovării calității în administrația publică Ministerul Administrației a tradus în limba bulgară și publicat ghidul „CAF”, broșuri cu bune practici și alte materiale care să stimuleze aplicarea acestui model în instituțiile publice.

În același sens, Ministerul Administrației a derulat un proiect cu privire la consolidarea capacității administrației pentru implementarea managementului calității în administrația publică (în principal CAF) în vederea oferirii sprijinului altor instituții în procesul de implementare CAF. Începând cu anul 2008 ministerul organizează anual conferințe privind calitatea pentru promovarea instrumentelor managementului calității și a bunelor practici. În vederea implementării cu succes a managementului calității în administrația publică Institutul de Administrație Publică și Integrare Europeană din subordinea Ministerului Administrației a organizat mai multe sesiuni de cursuri de formare a funcționarilor publici cu privire la managementul calității, iar anumiți experți din Bulgaria au participat la cursuri de formare organizate de EIPA.

În anul 2006, ministrul administrației a premiat de Ziua Angajatului din Administrație instituțiile publice pentru contribuția lor la procesul de modernizare a administrației publice. Premiile au fost acordate pentru următoarele categorii: „Furnizarea de servicii publice accesibile și de calitate”, „Cele mai bune servicii on-line”, „Eficiența managementului resurselor umane” și „Cele mai bune practici de PR în administrația de stat”. De asemenea, în 2003, 2004 și 2005, Institutul de Administrație Publică și Integrare Europeană a organizat mai multe concursuri și a acordat premii de bune practici pentru prestarea de servicii administrative, e-guvernare, transparență etc.

Începând cu anul 2002 a fost conturat conținutul unei Carte a Calității Cetățenilor și a fost publicată la sfârșitul anului 2006, aplicarea acesteia devenind obligatorie. În privința măsurării satisfacției cetățenilor cu privire la serviciile furnizate în administrația publică, în anii 2002, 2004, 2005 și 2006,

s-au efectuat sondaje în toată țară cu privire la acest lucru, iar din anul 2006 a devenit un lucru obligatoriu.

Având în vedere schimbul de bune practici, în acest sens, Ministerul Administrației stimulează acest lucru prin organizarea de diferite evenimente, mese-rotunde privind acest lucru și publicarea de bune practici pe site-ul propriu și pe site-ul Institutului de Administrație.

Croația

Conform bazei de date a EIPA, în Croația se aplică CAF în următoarele instituții: Ministerul de Finanțe, Inspectoratul de Stat și Primăria orașului Vukovar, dar nu cunoaștem anul în care a început să fie aplicat CAF. Instituția responsabilă cu reforma în administrație și cu furnizarea de training-uri în domeniul managementului calității funcționarilor publici este Ministerul Justiției, Administrației și Autogovernării Locale (MoJALSG).

Albania

În Albania, nu avem cunoștință de aplicarea CAF, dar observăm că se fac eforturi în privința promovării acestuia prin organizarea de cursuri în domeniul managementului calității în cadrul Institutului de Formare în Administrația Publică.

În subordinea Consiliului de Miniștri din Albania, în anul 2000 s-a format Institutul de Formare în Administrația Publică. Misiunea acestui institut este să sprijine îmbunătățirea și reforma în serviciul public prin organizarea de training-uri pentru funcționarii publici.

De asemenea, Institutul de Formare în Administrația Publică a publicat Ghidul privind Standardele și Indicatorii de Calitate în anul 2008. Tot în anul 2008, conform site-ului institutului⁽¹⁴⁾ o parte din personalul institutului și alți angajați ai Ministerului de Interne au participat în Portugalia la un stagiu care urmărea schimbul de bune practici în domeniul managementului calității, mai exact privind introducerea celor mai bune practici de asigurare a calității (în special punerea în aplicare CAF), în instituțiile din Albania, folosind exemplul organizațiilor publice din Portugalia.

Republica Moldova

Cadrul de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor administrației publice în Republica Moldova a fost aplicat în anul 2008 în cadrul Ministerului Afacerilor Externe și Integrării Europene (MAE IE).

În cadrul MAE IE a fost organizat în 2008 un atelier de lucru, cu o durată de două zile, pentru autoevaluarea capacităților, după modelul CCE, la care a participat echipa de management a ministerului. Pe lângă faptul că cele două

grupuri au reușit să identifice multiple domenii forte și puncte slabe ale instituției, procesul a permis participanților să selecteze și să aprobe un set echilibrat de arii de perfecționare și a oferit instrumentele necesare pentru prioritizarea intervențiilor pentru realizarea respectivelor îmbunătățiri.

Conform strategiei ministerului, autoevaluarea în baza modelului CAF a ajutat MAE IE:

- să elucideze mai multe detalii despre structura sa organizațională și modul în care sistemele și performanța sa curentă se raportează la cele mai bune practici internaționale;
- majoritatea descrierilor respective derivă din lista competențelor ministerului;
- în baza a nouă criterii-cheie de analiză a administrației publice s-a atins un consens asupra priorităților pentru planificarea proiectelor de perfecționare și ariilor de posibil „câștig rapid” în fiecare dintre acestea.

În sensul promovării CAF în Republica Moldova se fac eforturi pentru a fi aplicat la nivelul a cât mai multor instituții.

Republica Macedonia

În Republica Macedonia CAF se aplică în cadrul Guvernului Republicii Macedonia - Secretariatul pentru Afaceri Europene, aceasta fiind și instituția care se ocupă cu promovarea și aplicarea CAF, dar nu cunoaștem anul aplicării. De asemenea, conform bazei de date EIPA, CAF se mai aplică și în cadrul Direcției de Protecție și de Salvare, Departamentul Analiză și Cercetare.

Prin aplicarea Strategiei Europene de Formare pentru Funcționarii Publici din Republica Macedonia observăm că se fac eforturi în privința promovării CAF prin organizarea de cursuri în domeniul managementului calității de către Unitatea de Formare din cadrul Secretariatului pentru Afaceri Europene.

În tabelul 4 este prezentat numărul instituțiilor publice din cadrul țărilor analizate care s-au înregistrat până la data de 1 ianuarie 2011 în baza de date a EIPA că utilizează CAF:

Numărul de instituții publice din țările analizate care utilizează CAF⁽¹⁵⁾ Tabelul 4

Țara	Nr. de instituții publice
Grecia	39
România	45
Bulgaria	10
Croația	3
Albania	0
Republica Moldova	0
Republica Macedonia	2

În ceea ce privește aplicarea CAF-ului, rezultatele obținute la nivelul rețelei de modernizatori ne indică faptul că extinderea aplicării acestui instrument este foarte lentă.

Observăm că numărul instituțiilor care utilizează CAF este mic (ținem cont de faptul că această centralizare nu include toate instituțiile) fiind încă în curs de implementare la nivelul tuturor țărilor.

III.4. Convergența elementelor managementului calității în administrația publică din statele analizate

Referindu-ne la convergența politicilor de promovare și implementare a calității în administrația publică, aceasta înglobează aspectele de compatibilitate, complementaritate sau similitudine ce pot fi observate în politicile naționale referitoare la utilizarea managementului calității în reformele administrațiilor publice naționale (Matei, Săvulescu, 2011, p. 49).

Observăm faptul că politicile de promovare a calității în administrația publică a statelor analizate și care fac parte din UE sunt mai dezvoltate față de cele ale statelor în curs de aderare. Explicația unei asemenea situații rezidă, pe de o parte, din statutul acestora de membre ale UE, precum și din afirmarea târzie, la sfârșitul anilor '90, a unui cadru coerent, conceptual și de bune practici privind promovarea calității și a MCT în administrația publică. De altfel, modelul Spațiului Administrativ European care a furnizat, după anul 2000, standardele după care erau apreciate și monitorizate progresele în reformele administrațiilor publice menționate nu conțin abordări explicite privind necesitatea introducerii și implementării politicilor de calitate în administrațiile publice (Matei, Săvulescu, 2011, p. 55).

Analizând documentele de reformă ale țărilor vizate observăm că există puternice asemănări între state în ceea ce privește obiectivele de ansamblu ale dezvoltării unei politici de calitate în interiorul administrației publice, regăsind un grad ridicat de convergență. Aceste asemănări se axează pe:

- îmbunătățirea performanțelor administrației publice;
- creșterea eficienței și eficacității în sectorul public;
- îmbunătățirea capacității administrative și manageriale;
- îmbunătățirea standardelor profesionale și etice și a transparenței în administrația publică;
- dezvoltarea unei administrații orientate către cetățean;
- profesionalizarea funcției publice;
- introducerea standardelor minime de calitate pentru serviciile publice;
- descentralizarea serviciilor publice;
- modernizarea structurilor instituționale;
- dezvoltarea de e-guvernare.

De asemenea, convergența implică și existența unor structuri comune sau similare în aplicarea reformei în administrația publică și implicit în implementarea elementelor managementului calității. Analizând cadrul instituțional care duce la îndeplinirea obiectivelor menționate mai sus putem afirma că există convergență instituțională între cele șapte state. Această convergență instituțională derivă din responsabilitatea instituțiilor de a duce la îndeplinire obiectivele privind implementarea și promovarea elementelor managementului calității în administrația publică din fiecare stat. Principalele instituții, în toate cele șapte state, care au în responsabilitate implementarea și promovarea elementelor managementului calității sunt instituții publice centrale, mai exact ministere (Ministerul de Interne, al Descentralizării și e-guvernării în Bulgaria, Ministerul Administrației și Internelor în România, Ministerul Justiției, Administrației și Autogovernării Locale în Croația, Consiliul de Miniștri în Albania, Ministerul de Externe și Integrării europene în Republica Moldova și Secretariatul pentru Afaceri Europene în Republica Macedonia).

Cât privește aplicarea modelelor de performanță în instituțiile publice și a standardelor ISO în țările analizate regăsim de asemenea convergență, dar într-un grad mai mare în statele membre UE și într-un grad mai redus în statele în curs de aderare.

Între cele șapte state există similitudini și în ceea ce privește modalitatea de promovare a modelelor de performanță. În țările în curs de aderare lipsesc sau sunt foarte puțin dezvoltate multe din elementele managementului calității precum: premii de calitate, modele de excelență, carta cetățenilor, conferințe, testarea satisfacției clientului, măsurarea calității în administrația publică și împărtășirea bunelor practici. CAF este inclus în strategiile și documentele naționale ale tuturor statelor analizate (de exemplu, Planurile Naționale de Reformă) ca o modalitate de creștere a performanței și eficienței instituțiilor publice și ca o bază pentru strategiile de modernizare care vor fi elaborate la nivel instituțional, acesta contribuind la buna funcționare a organizațiilor din sectorul public și calitatea furnizării serviciilor către cetățeni.

În toate statele analizate, mai puțin în Bulgaria, folosirea modelelor de excelență și normele de calitate sunt recomandate și se utilizează pe bază de voluntariat; în Bulgaria este obligatoriu modelul EFQM. Aceste modele și instrumente primesc ajutorul statelor în implementare, ajutor sub formă materială, financiară, expertiză, formare etc.

Cât privește măsurarea calității administrației publice, niciunul dintre statele analizate, cu excepția Bulgariei – prin autoevaluare pe baza modelului EFQM, nu a realizat acest lucru, iar evaluarea satisfacerii cetățenilor se

realizează prin intermediul a diverse anchete organizate la nivel național, pentru a cunoaște mai bine nevoile acestora.

III.5. Impactul, rezultatele și convergența aplicării managementului calității prin strategiile și documentele de reformă în administrațiile din statele analizate asupra funcției publice

Funcția publică a fost în atenția proceselor de reformă derulate, strategiile de reformă ale statelor analizate având un impact important asupra acesteia.

Îmbunătățirile privind calitatea și eficacitatea serviciilor publice depind de motivarea funcționarilor publici și de lărgirea calificărilor și abilităților acestora (OCDE, 2001). În acest sens s-au făcut pași în integrarea acestora în strategiile de modernizare a administrației publice.

Ca urmare a analizei efectuate asupra legislației din domeniul funcției publice (statutul funcționarului public, legea funcției publice etc.) din statele analizate s-a constatat promovarea calității în cadrul acesteia prin introducerea standardelor UE privind calitatea funcției publice și convergența către principiile Spațiului Administrativ European.

Tabelul 5

Principiile funcției publice în legislația națională și standardele UE privind principiile funcției publice

Nr. crt.	State	Principii ale funcției publice ⁽¹⁶⁾	Standarde UE ⁽¹⁷⁾	Principii ale Spațiului Administrativ European
1	Grecia	a) profesionalism, b) deschidere, c) eficiență, d) rezonabilitate, e) promptitudine, f) obiectivitate, g) corectitudine.	- neutralitate politică, - imparțialitate, - transparență și deschidere, - eficiență și eficacitate,	- supremația legii (administrația prin lege), - deschidere și transparență, - responsabilitate, - eficiență și eficacitate în administrația publică.
2	România	a) legalitate, imparțialitate și obiectivitate, b) transparență, c) eficiență și eficacitate, d) responsabilitate, în conformitate cu prevederile legale, e) orientare către cetățean, f) stabilitate în exercitarea funcției publice, g) confidențialitate, i) subordonare ierarhică j) corectitudine	- servirea interesului public, - egalitate și justiție socială, - responsabilitate și răspundere, - fiabilitate și predictibilitate, - loialitate, - legalitate, - corectitudine.	

3	Bulgaria	a) legalitate, b) loialitate, c) responsabilitate, d) stabilitate, e) neutralitate politică, f) deschidere, g) confidențialitate, h) subordonare ierarhică.		
4	Croația	a) legalitate b) responsabilitate c) confidențialitate d) profesionalism e) imparțialitate f) servirea interesului public g) subordonare ierarhică.		
5	Albania	a) legalitate, b) integritate, c) deschidere, d) profesionalism, e) onestitate, f) imparțialitate, g) loialitate.		
6	Republica Moldova	h) legalitate, i) imparțialitate, j) independență, k) eficiență, l) transparență, m) neutralitate, n) confidențialitate, o) competență.		
7	Republica Macedonia	a) legalitate, b) transparență, c) neutralitate, d) profesionalism, e) competență, f) egalitatea de tratament, g) corectitudine.		

Tabelul 6

Frecvența principiilor/valorilor în legislația națională a statelor analizate⁽¹⁸⁾

Principii/valori	Frecvența principiilor/valorilor
Legalitate	6
Confidențialitate, imparțialitate, profesionalism	4
Responsabilitate, eficiență, subordonare ierarhică, deschidere, neutralitate, transparentă, corectitudine	3
Competență, stabilitate în exercitarea funcției publice, loialitate, obiectivitate	2
Orientare către cetățean, servirea interesului public, eficacitate, independență, promptitudine / rezonabilitate, egalitatea de tratament, integritate/onestitate	1

Analizând principiile funcției publice de la nivel național din tabelul 5 pentru fiecare din statele vizate observăm că atât standardele UE (excepție făcând predictibilitatea) privind principiile funcției publice, cât și principiile spațiului administrativ european se regăsesc în legislația națională privind funcția publică. În acest sens se realizează un grad ridicat de convergență între cele șapte state prin existența anumitor valori și principii comune, dezvoltate de practicile administrative contemporane și de tradițiile europene democratice cu o influență puternică asupra spațiului administrativ al UE ca întreg și asupra fiecărui stat în parte (Matei, Dogaru, 2010, p. 16). Prin toate acestea, cele șapte state analizate îndeplinesc condițiile cerute pentru a deveni membri cu drepturi depline ai spațiului administrativ european.

Țările supuse analizei, începând cu anii 1999-2000, au început să adopte legi ale funcției publice și să pună în practică aceste legi care urmăresc crearea unei funcții publice profesionale, de încredere și neutre (Bossaert, Demmke, 2003). Deoarece aceste legi nu se referă doar la statutul funcționarilor publici, ci și la sistemele de recrutare, remunerare și promovare, la managementul personalului și dezvoltarea unor abilități manageriale și de conducere a funcției publice, ele privesc direct calitatea funcționarilor publici și a performanțelor lor (Engel, 2003, p. 80). De asemenea, ca și activități caracteristice legate de calitatea serviciilor publice mai întâlnim comportamentul etic în funcția publică, iar toate țările analizate de noi au adoptat, relativ recent, coduri de conduită și comportament etic.

Multe, dacă nu chiar majoritatea țărilor Europei, în proporții diferite, sunt implicate în stabilirea bazelor unei funcții publice de încredere, neutre și profesionale urmând modelul ideal „Weberian” (Bossaert, Demmke, 2003, Goetz, Wollmann, 2001, Verheijen, 1999).

Concluzii

Principala concluzie a studiului este că introducerea elementelor de management al calității în administrația publică în țările analizate este determinată de factori interni și, în general, strâns legată de inițiativele de reformă administrativă.

În cazul studiului efectuat, aderarea la UE servește drept cadru de referință pentru introducerea calității în administrația publică.

Administrația publică bazată pe Standardele Europene poate fi considerată o piatră de temelie pentru funcționarea eficientă a acesteia. Observăm că atât statele în curs de aderare la UE, cât cele membre, au aplicat o reformă detaliată a administrației publice cu privire la introducerea acestor standarde în sectorul public, motivul fiind faptul că cetățenii utilizau servicii publice ineficiente, la toate nivelurile, iar în acest sens programe și strategii de reformă concrete în domeniul administrației publice pregătesc implementarea managementului calității în sectorul public.

Conformitatea furnizării de servicii în general la standarde europene va aduce un cadru legal mai puțin arbitrar și corupție mai scăzută. Pentru cetățeni acest lucru va însemna servicii eficace și eficiente, sistem de informații mai transparent, precum și personalul profesionalizat.

În ceea ce privește introducerea metodologiei de autoevaluare împreună cu sistemele organizaționale ale managementului calității, studiul arată că statele au progresat într-o oarecare măsură, dar autoevaluarea de-abia a început să se dezvolte.

Ar fi de dorit ca instrumentele de management al calității să fie implementate în toate instituțiile administrației publice centrale și locale – în principal din motive de *transparență, credibilitate și eficientizare*.

Calitatea sectorului public este indispensabilă unei guvernări legitime. În același timp, acest lucru pare a fi imposibil, intangibil, opac, ambiguu și multidimensional (Pollitt, Bouckaert, 1995, p. 162). Acest paradox devine una dintre principalele provocări ale deceniului (OCDE, 2001, p. 103).

Note

- (1) www.eipa.nl.
- (2) www.eupan.eu.
- (3) Modelul de Excelență EFQM, Cadrul Comun de Evaluare (CAF), Standardele ISO 9000.
- (4) Pentru mai multe informații despre acest model vezi www.efqm.org.
- (5) Pentru mai multe informații despre acest model vezi www.eipa.nl.

- (6) Pentru mai multe informații despre acest model vezi www.iso.org.
- (7) Conform Zurga, G. 2008. *Quality Management in Public Administrations of the EU Member States – Comparative Analysis*, Ministry of Public Administration of the Republic of Slovenia, p. 14, www.eupan.eu elementele managementului calității sunt: Evoluția managementului calității, abordarea managementului calității la nivel național, strategia managementului calității, documente strategice și inițiative, politicile de management al calității, structura organizațională pentru promovarea calității, modele de excelență, standarde de calitate internaționale, conferințe privind calitatea, premii de calitate, benchmarking, cartea calității a cetățeanului, măsurarea calității administrației publice, evaluarea satisfacției clienților, instruire pentru managementul calității, publicații în domeniul calității administrației publice, instrumente de calitate în organizațiile publice, suport guvernamental pentru utilizarea modelelor de excelență și a altor instrumente de calitate în organizațiile publice, schimbul de bune practici.
- (8) Ministerul Elen de Interne, al Decentralizării și E-Guvernare, www.ypes.gr/en.
- (9) Conform Zurga, G. (2008). *Quality Management in Public Administrations of the EU Member States – Comparative Analysis*, Ministry of Public Administration of the Republic of Slovenia, www.eupan.eu.
- (10) Deși Organizația Internațională a Standardelor a desfășurat cercetări cu privire la numărul de certificate ISO 9000, nu s-a creat o bază de date centralizată a certificatelor ISO care să fi putut fi consultată.
- (11) Newsletter no. 2/2009, www.eipa.eu.
- (12) <http://www.sgg.ro/docs/File/SGG/memo.pdf>.
- (13) <http://modernizare.mai.gov.ro/evenimentcaf/>.
- (14) www.itap.gov.al.
- (15) Pentru a vedea numele instituțiilor și pentru mai multe detalii vezi Baza de date EIPA cu instituțiile care s-au înregistrat până la data de 1 ianuarie 2011 (conform proiectului lor) că utilizează CAF, www.caf.eipa.eu.
- (16) Rubrică a tabelului preluată și actualizată din Matei, L. și Lazăr, C., "Development and Regulation of Civil Service in Central and Eastern European States - A Comparative Analysis in View of Good Governance", IIAS Conference, Helsinki, 2009, p. 21, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1440099.
- (17) Vezi Demmke, C. (2004). *Working Towards Common Elements in the Field of Ethics and Integrity*. Study for the 43rd Meeting of the Directors-General of the Public Services of the Member States of the European Union, EIPA.
- (18) 1 - Principii reglementate de Constituție; 2 - Principii identificate în Legea Funcționarului Public; 3 - Principii care subliniază responsabilitățile funcționarilor publici; 4 - Principii menționate în Codul de Etică/Conduită a funcționarilor publici.

Bibliografie

- Beale, V., Pollitt, C. „Charters at the grass-roots: A first report”, *Local Government Studies*, 20(2), 1994, pp. 202-225
- Bossaert, D., Demmke, C. (2003). *Civil Services in the Accession States. New Trends and the Impact of the Integration Process*, Maastricht: EIPA

- Bouckaert, G. (2001). *Informarea clienților: rolul declarațiilor privind standardele serviciilor publice*, Comentariu asupra lucrării de Hjortdal H. și Schou B., *Administrația deschisă. Inițiative privind calitatea serviciilor*, OECD, Editura Economică, București
- Bovaird, T., Löffler, E., „Moving from Excellence Models of Local Service Delivery to Benchmarking of «Good Local Governance»”, *International Review of Administrative Sciences*, 67, nr. I, 2002, pp. 9-24
- Bovaird, T., Löffler, E., Parrado-Díez, S. (eds.) (2002). *Developing Local Governance Networks in Europe*, Baden-Baden: Nomos
- Daemon, H., Schaap, L. (eds.) (2000). *Citizen and City. Developments in fifteen local democracies in Europe*, Delft: Eburon
- Demmke, C., „Working Towards Common Elements in the Field of Ethics and Integrity”, *43rd Meeting of the Directors-General of the Public Services of the Member States of the European Union*, 2004, EIPA, Maastricht
- Drăgulănescu, N.G., „Noua viziune asupra calității europene”, *Buletin AGIR*, nr. 74, <http://www.agir.ro/buletine>
- Engel, C., „Common Assessment Framework – the State of Affairs”, *EIPASCOPE*, nr. 1/2002, Maastricht
- Engel, C. (2004). *Instrumentele managementului calității în țările candidate din Europa Centrală și de Est*, Editura Economică, București
- Goetz, K., Wollmann, H., „Governmentalizing central executives in post-communist Europe: a four country comparison”, *Journal of Public Policy*, 20, 2001
- Harvey, L., Green, D., „Defining Quality”, *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 8(1), 1993, pp. 9-34
- ISO 9000:2000, *Quality Management Systems-Fundamentals and Vocabulary*
- Juran, J.M. (1992). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*, The Free Press, New York
- Löffler, E., „Quality Awards as a Public Sector Benchmarking Concept for OCDE Member Countries. Some Guidelines for Quality Award Organisers”, *Public Administration Development*, 21, no. 1, 2001
- Massey, A., „Editorial: Quality Issues in the Public Sector”, *Public Policy and Administration*, 14, nr. 3, 1999, pp. 1-14
- Matei, A., Andreescu, S., „Managementul calității totale în sectorul public. Experiențe europene”, *Proceedings*, 2005, Editor Matei, L., *International Conference Public administration at the beginning of the third millennium. Disseminating the best Japanese practices in Romania*, Bucharest, Romania, <http://www.admpubl.snsps.ro/fisiere/Proceedings.pdf>
- Matei, A., Dogaru, T.C., „The Administrative Convergence in the Balkan Area. Empirical Analysis of Social Policy in Romania and Bulgaria”, *Theoretical and Applied Economics*, Volume XVII, No. 3(544), 2010, pp. 5-24, <http://store.ectap.ro/articole/448.pdf>
- Matei, A., Săvulescu, S., „Convergence of the policies for promoting total quality management in the public administrations of Balkan states - European Union Member States”, 2011, <http://ssrn.com/abstract=1762535>
- Matei, L., Lazăr, C., „Development and Regulation of Civil Service in Central and Eastern European States - A Comparative Analysis in View of Good Governance”, 2009, *IIAS Conference*, Helsinki, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1440099
- Moldoveanu, G., Dobrin, C. (2005). *Managementul calității în sectorul public*, Editura ASE, București

- OCDE (2001). *Administrația deschisă. Inițiative privind calitatea serviciilor*, Editura Economică, București
- Pollitt, C., „Convergence: The Useful Myth”, *Public Administration*, Vol. 79, nr. 4, 2001, Blackwell Publishing
- Pollitt, C., Bouckaert, G. (2000). *Public management Reform. A Comparative Analysis*, Oxford: Oxford University Press
- Pollitt, C., Bouckaert, G. (1995). *Quality Improvement in European Public Services. Concept, Cases and Commentary*, London: Sage Publications
- PUMA, „Public Sector Modernization: A New Agenda”, 26th Session of the Public Management Committee, Paris, 30-31 October 2002, GOV/PUMA (2002)2, Paris: OECD
- Staes, P., Thijs, N., „Quality Management on the European Agenda”, *EIPASCOPE*, 2005/1, <http://www.eipa.nl/en/eipascope/show/&tid=10>
- Verheijen, T. (1999). *Civil Service Systems in Central and Eastern Europe*, Edward Elgar, Cheltenham/UK and Northampton/USA
- Žurga, G. (editor). (2008). *Comparative Analysis: Quality Management in Public Administrations of the EU Member States*, Ljubljana, Ministry of Public Administration, www.eupan.eu

Site-uri oficiale:

Grecia

- www.gspa.gr
- www.mnec.gr/en/economics/National_Strategic_Reference_Framework_for_2007-13/
- www.mnec.gr/en/economics/growth_programme_2005-8/
- www.mnec.gr/en/economics/reform_programme_2005-2008/
- www.mnec.gr/export/sites/mnec/en/economics/National_Strategic_Reference_Framework_for_2007-13/ESPA_eng.pdf
- www.ypes.gr/en

România

- www.gov.ro
- www.dae.gov.ro/
- www.modernizare.mai.gov.ro/
- www.mai.gov.ro

Bulgaria

- www.mdaar.government.bg/programmes.php
- www.government.bg/eng/othe/index.htm
- www.mdaar.government.bg/docs/strategia_modern.pdf

Croația

- www.uprava.hr/strat-en.pdf
- www.mfin.hr
- www.gov.mei.hr

Albania

- www.itap.gov.al
- www.mie.gov.al/
- www.lexadin.nl/wlg/legis/nofr/eur/lxwealb.htm
- www.moi.gov.al
- www.keshillministrave.al/?gj=gj2
- www.parlament.al/
- www.president.al/english/pub/default.asp

Republica Moldova

- www.cancelaria.gov.md/lib.php?l=ro&idc=333&
- www.gov.md/homepage.php?l=ro
- www.parlament.md
- www.prm.md

Republica Macedonia

- www.sep.gov.mk/
- www.vlada.mk/english/index_en.htm
- www.president.gov.mk
- www.sinf.gov.mk
- www.sobranie.mk/