

TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN THE PROCESS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF THE LOCAL PUBLIC ADMINISTRATION

Alina HOLT
Lect.univ.dr.

Universitatea „Constantin Brâncuși” din Târgu Jiu

ABSTRACT

THE PUBLIC ADMINISTRATION IS CONSTANTLY CALLED TO BE AT THE SERVICE OF THE CITIZEN AND TO PROVIDE QUALITY AND TIMELY SERVICES. IF IN THE PAST THE ROLE OF PUBLIC ADMINISTRATION WAS TO PROVIDE A NUMBER OF SERVICES OF PUBLIC INTEREST TO CITIZENS (BEING CONSIDERED THE MAIN PROVIDER OF SERVICES OF PUBLIC INTEREST), NOW THE PURPOSE OF PUBLIC INSTITUTIONS IS TO PROVIDE QUALITY PUBLIC SERVICES, SERVICES THAT THROUGH THE HIGH LEVEL WILL LEAD TO A HIGH DEGREE OF SATISFACTION OF THE NEEDS OF CITIZENS OR CONSUMERS OF PUBLIC SERVICES. IN THIS SENSE, QUALITY, RESPECTIVELY QUALITY MANAGEMENT, CAN BE CONSIDERED THE FOUNDATION AND BASIS FOR ENSURING OR INCREASING THE SATISFACTION OF CITIZENS OR CONSUMERS OF PUBLIC SERVICES. QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION AIMS AT A SYSTEM OF ORGANIZATIONAL AND MANAGEMENT ACTIONS AIMED AT MAXIMIZING THE POTENTIAL FOR SUCCESS, THROUGH OPTIMAL MANAGEMENT OF RESOURCES SO AS TO ENSURE EFFICIENCY, EFFECTIVENESS AND ECONOMY IN CARRYING OUT CURRENT ACTIVITIES.

QUALITY IN PUBLIC ADMINISTRATION CANNOT BE ACHIEVED JUST BY SIMPLY IMPLEMENTING A MODEL SPECIFIC TO QUALITY MANAGEMENT. IT IS MANDATORY THAT, IN ADDITION TO THE IMPLEMENTATION AND CERTIFICATION OF TWO OR MORE MANAGEMENT SYSTEMS IN THE ORGANIZATIONAL CULTURE, TO BE ASSIMILATED AND APPLIED THE SPIRIT OF THE PRINCIPLES OF THE PHILOSOPHY OF TOTAL QUALITY ON WHICH THE APPROACH TO EXCELLENCE IS BASED.

KEY WORDS: *GOOD ADMINISTRATION, QUALITY MANAGEMENT, ISO STANDARDS, CITIZEN'S CHARTER, COMMON FRAMEWORK FOR SELF-ASSESSMENT OF THE FUNCTIONING OF PUBLIC INSTITUTIONS*

1. Noțiunea de bună administrare în sectorul public

Un stat modern nu se poate defini fără un sistem bine articulat în ceea ce privește sistemul instituțiilor publice, calitatea procesului administrativ și un bun management al serviciilor publice, toate construite în jurul interesului general al societății. Codul European al Bunei Conduite Administrative a introdus ”principiul unei bune administrări”¹ care

¹Acest principiu este prezentat și în Carta Drepturilor Fundamentale ale Uniunii Europene, conform art. 41 al Cartei ”dreptul la o bună administrare realizată de către instituțiile și organele UE este un drept fundamental.”

înseamnă o bună conducere, o bună gestionare a resurselor materiale, financiare și umane ale comunității, realizate de către primar și consiliile locale alese în mod democratic, prin vot universal, egal, direct și liber exprimat. O bună administrare semnifică în același timp și exercitarea atribuțiilor specifice funcției de către funcționarul public în ceea ce privește relația cu cetățeanul, ca fiind persoana care beneficiază de serviciile administrației publice.

Potrivit Cartei Drepturilor Fundamentale ale Uniunii Europene cuprinsă în partea a doua a Tratatului pentru instituirea unei Constituții Europene, dreptul la buna administrare are următorul conținut:

1) orice persoană are dreptul de a beneficia, în ceea ce privește problemele sale, de un tratament imparțial, echitabil și într-un termen rezonabil din partea instituțiilor, organelor, oficiilor și agențiilor.

2) acest drept include în principal:

a) dreptul oricărei persoane de a fi ascultată înainte de luarea oricărei măsuri individuale care ar putea să îi aducă atingere;

b) dreptul oricărei persoane de acces la dosarul propriu cu respectarea intereselor legitime legate de confidențialitate și de secretul profesional și comercial;

c) obligația administrației de a-și motiva deciziile.

Buna administrare nu este posibilă fără ”democrație și participare publică, iar primul semn al democratizării ar trebui să fie intrarea în normalitate, ceea ce înseamnă mai întâi respectarea legii, apoi depolitizarea administrației și înlăturarea centralismului administrativ.¹

În ceea ce privește buna guvernare, aceasta, ”ca de altfel democrația, ca proces politic în general, nu este un scop în sine, nu este menită să producă satisfacție și să aducă recompense guvernanților. Buna guvernare este subsumată unui scop final: dezvoltarea umană, creșterea bunăstării cetățenilor și a colectivităților. Tocmai de aceea actul de guvernare depășește sfera statalității - responsabilă pentru eficiența și costurile guvernării - cuprinzând într-un tot unitar statul, societatea civilă și sectorul privat care, într-o economie de piață, este principalul furnizor de venituri pentru bugetul de stat.²

Organizațiile din sectorul public sunt supuse procesului de reformă, pentru a oferi servicii mai bune, mai rapide și mai numeroase societății. Însă, deziderate calitate, cantitate și viteză nu sunt singurele competențe solicitate de cetățeni (societate, în ansamblu), instituțiile din sectorul public trebuind să se adapteze vitezei cu care societatea se transformă și să fie capabile să răspundă necesităților de schimbare. Satisfacerea cetățenilor reprezintă un element indispensabil pentru instituțiile publice, măsurarea gradului de satisfacere fiind o variabilă importantă în verificarea eficienței desfășurării activității.

O administrație publică care oferă servicii de calitate și este în același timp apropiată cetățeanului contribuie decisiv la un bun climat în comunitate. Iar acesta îmbunătățește hotărâtor bucuria de a munci a funcționarilor publici și, astfel, motivația muncii. Experiența țărilor dezvoltate, în care este înradăcinat ca principiu buna administrare, a dovedit cât de importantă poate fi și ce finalitate de succes are îmbunătățirea relațiilor și a tipurilor de relații dintre administrația publică și cetățeni. Funcționarii publici, angajații orașelor și comunelor aduc prin munca lor o contribuție importantă la funcționarea administrației publice și la relația acesteia cu cetățeanul.

Cetățenii sunt în același timp alegători și beneficiari ai serviciilor administrației publice, deci sunt clienții acesteia, de aceea este nevoie să se implementeze un canal de

¹ Bălan E., Dreptul la o buna administrare și impactul asupra procedurilor administrației publice, Ed. Comunicare.ro, București, 2010, pag. 59

² Ionescu C., Regimuri politice parlamentare, Ed. AII Beck, București, 2004, pag. 382

interacțiune viabilă între cele două segmente. Deși normele privind consultarea și participarea publică nu fac parte din acquis-ul comunitar, la nivelul Uniunii Europene există o preocupare pentru creșterea calității interacțiunii dintre instituțiile publice și cetățeni, considerându-se că instituțiile publice sunt dependente de calitatea relației cu cetățeanul, pentru a acționa în mod eficient și eficace. Unul dintre rezultatele acestei preocupări este Cartea albă a Bunei guvernări, care enumeră cinci principii de bază, care nu pot fi aplicate de instituțiile publice separat, ci doar împreună:

- ”deschidere - implică o comunicare activă asupra activității proprii și asupra deciziilor luate, folosirea unui limbaj accesibil. Aceasta este o componentă de bază pentru creșterea încrederii în autoritatea publică.

- participare - asigurată în toate etapele unei politici publice, de la inițiere până la implementare și evaluare.

- răspundere - clarificarea rolurilor diverselor instituții și asumarea responsabilității de către fiecare instituție în parte.

- eficiență - politicile publice au nevoie de obiective clare, de o evaluare a impactului viitor și de folosirea experienței anterioare pentru a furniza ceea ce este necesar la momentul potrivit.

- coerență - politicile publice trebuie să fie coerente, ușor de înțeles și consecvente. Este o nevoie cu atât mai mare cu cât contextul intervențiilor politice este tot mai complex.”¹

Participarea publicului în procesul de politică publică este, prin urmare, una dintre recomandările europene. O comunicare a Comisiei Europene intitulată „Spre o cultură întărită a consultării și dialogului” cu privire la principiile generale și normele minimale aplicabile consultărilor angajate de Comisie cu părțile interesate, stabilește următorii termeni de referință care transpun principiilor Cărții albe:

- pentru a asigura deschiderea și responsabilitatea, este nevoie să fie în mod clar făcute cunoscute: care sunt problemele examinate, care sunt mecanismele de consultare utilizate, care sunt părțile consultate și pentru care motiv au fost ele alese, care sunt factorii care influențează formularea politicii publice.

- referitor la părțile consultate și la factorii interesați implicați în proiect, este nevoie să fie clar cunoscute și făcute publice: care sunt interesele pe care le reprezintă, care este gradul de reprezentare pe care îl au și în ce măsură acestea sunt fidel reprezentate.

- pentru a fi eficace, consultarea trebuie inițiată cât mai devreme posibil. Participarea părților interesate la elaborarea unei politici publice trebuie să înceapă încă din momentul în care opinia lor mai poate fi luată în considerare în vederea definirii principalelor obiective, a metodelor de acțiune și a indicatorilor de performanță.

În ceea ce privește raporturile cetățenilor cu autoritățile sau instituțiile publice ori cu funcționarii publici, acestea trebuie să fie caracterizate prin integritate. Principala obligație a cetățenilor în raport cu administrația publică este de a se implica cât mai activ în ceea ce privește apărarea și respectarea interesului public. Această obligație de a fi cât mai activ implicat în problemele de interes public presupune mai întâi ideea de informare și apoi de exprimare a opiniei legate de un aspect sau altul.

Participarea cetățenilor la buna administrare se poate realiza prin mai multe metode, dintre care:²

¹ Comisia Europeană (2017), Guvernarea europeană - O carte albă, Bruxelles, COM(2017) 428 final, site: ec.eu/governance/index_en.html

² Nicolescu O., Nicolescu C., Organizația și managementul bazat pe cunoștințe, Ed. PRO Universitaria, Bucuresti, 2011, pag. 214

-informarea - reprezintă primul nivel al implicării cetățenilor, pentru că fără a fi informați, aceștia nu pot participa activ. Informarea presupune eforturi atât din partea cetățenilor, cât și din partea administrației publice. Administrația publică are datoria de a transmite informații către cetățeni privind activitatea și strategiile sale și poate să permită accesul liber al cetățenilor la diverse documente. Cetățenii pot recurge la mijloacele de informare oferite de mass-media: ziare, emisiuni la radio și televiziune, anunțuri publice sau pot obține informații despre activitatea sau planurile administrației publice observând ședințele Consiliului Local sau obținând informațiile necesare de la secretariatul respectivei instituții publice.

- consultarea - este o metodă care presupune o inițiativă din partea autorităților sau instituțiilor publice în vederea identificării necesităților și nemulțumirilor cetățenilor, pentru evaluarea priorităților unor acțiuni sau pentru a culege idei și sugestii privind o anumită problemă. Consultarea este una dintre cele mai importante metode de asigurare a calității în furnizarea de bunuri servicii publice întrucât aceasta implică un dialog real cu cetățenii care sunt beneficiarii direcți a acestora.

Calitatea serviciilor publice trebuie îmbunătățită permanent în funcție de contextul social, economic și politic. Pentru a maximiza eficiența și eficacitatea acestor servicii, gradul de mulțumire al cetățeanului este un bun indicator de performanță.

2. Delimitări comparative ale modelelor managementului calității în administrația publică

În literatura de specialitate, dar și în practica curentă în domeniul asigurării calității în administrația publică, există recomandări care vizează utilizarea sistemelor ISO și a instrumentului Cadrul Comun de Autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice (în detrimentul Modelului excelenței afacerii și Balanced Scorecard), din următoarele considerente:

- ISO poate fi utilizat de toate categoriile de organizații publice și private, indiferent de forma lor juridică de organizare sau de nivelul de subordonare, la nivel internațional acest sistem de asigurare a calității dovedindu-și utilitatea de decenii;

- Cadrul Comun de Autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice este un instrument special conceput pentru administrația publică din statele membre ale Uniunii Europene, fiind actualizat permanent de către EIPA (European Institute of Public Administration), pentru a asigura coroborarea permanentă a necesităților autorităților publice și instituțiilor publice din statele europene și pentru a consolida serviciile oferite părților interesate;

- până în prezent, instituțiile publice de la nivel central și local din România utilizează ISO și Cadrul Comun de Autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice, specialiștii în domeniul managementului calității recomandând să se continue cu implementarea acestor două sisteme, care să conducă la utilizarea lor sustenabilă.

Chiar dacă aceste două modele pentru asigurarea calității sunt cele mai utilizate în administrația publică centrală și locală din țara noastră, acestea prezintă o serie de avantaje și dezavantaje, atât ca modele în sine, cât și în ceea ce privește raportul dintre ele. În cele ce urmează voi analiza cele două modele ale managementului calității din punct de vedere al avantajelor și dezavantajelor.

Standardele ISO din clasa ISO 9000 au cea mai mare notorietate, acestea fiind standarde generice care asigură o aplicabilitate în toate domeniile de activitate și care conduc la îmbunătățirea managementului proceselor și activităților instituțiilor publice și la creșterea transparenței în organizarea și derularea activităților.

Sistemul de management al calității bazat pe standardele ISO 9000 vizează eficiența următoarelor elemente: politici referitoare la calitate; proceduri și standardizarea acestora; identificarea și eliminarea sau diminuarea aspectelor negative identificate; instrumente pentru identificarea unor măsuri preventive și corective; analiza de management a sistemului.

Principalul dezavantaj al certificării ISO îl reprezintă costul implicat în obținerea certificării și menținerea acesteia, acest model presupunând certificarea de către părțile terțe (realizate de structuri de certificare). Costurile implicate pentru certificarea ISO sunt atât de natură pecuniară, reprezentând o folosire definitivă a resurselor financiare de care dispune instituția publică, dar și de natura necuantificabilă valoric, făcând aici referire la resursele umane, desemnate din cadrul instituției pentru sprijinirea activității de certificare, care își abandonează postul și sarcinile ce-i revin pentru asigurarea premiselor obținerii certificării.

Un alt dezavantaj al acestui model de asigurare a calității în administrația publică este dat de faptul că standardele ISO reprezintă un model rigid și strict, criteriile și instrucțiunile fiind adeseori foarte apăsătoare pentru instituțiile publice.

Fiind un model de management al calității orientat în special pe conformitate și control, standardele ISO nu prezintă atributele unui model care să conducă la inovare în activitatea administrației publice sau la creativitate în derularea activităților specifice ale acesteia.

Acest model prezintă avantajul că poate asigura posibilitatea îmbunătățirii proceselor derulate în cadrul administrației publice, dacă erorile și defectele sunt identificate în timp util și sunt notificate.

Alt avantaj conferit de acest model se referă la faptul că certificarea ISO presupune o analiză detaliată a tuturor activităților, compartimentelor și resurselor umane implicate în activitatea instituției publice, realizându-se astfel o radiografie a întregului sistem, pornind de la managementul de vârf până la nivelurile ierarhice inferioare.

Fiind un model al managementului calității care presupune o analiză din partea unei terțe persoane, certificarea ISO presupune realizarea unui audit extern pentru verificarea conformității cu cerințele standardului, în vederea certificării, asigurând astfel o analiză obiectivă a mediului intern al instituției publice.

Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice reprezintă un instrument conceput special pentru utilizare în administrația publică la nivel european. Acesta este un model care presupune o autoevaluare a activității instituției publice, spre deosebire de certificarea ISO, prin care angajații acesteia identifică punctele forte și slabe ale funcționării instituției publice și propun soluții de îmbunătățire a activității.

Avantajele utilizării acestui instrument de management al calității se referă la:

- este un instrument special creat pentru utilizarea în administrația publică, spre deosebire de certificarea ISO;

- asigură o analiză pertinentă a punctelor forte și slabe specifice modului de funcționare a instituției publice, pornind de la procesele și activitățile curente ale instituției, luând în calcul însă și la rezultatele obținute.

- spre deosebire de certificarea ISO, prin care este dezvoltat un set comun și unitar de principii, criterii și proceduri utilizate pentru asigurarea calității, valabil pe o anumită perioadă de timp, Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice urmărește îmbunătățirea continuă a activităților, fără a fi limită pe o perioadă anume de timp;

- ca instrument al managementului calității, Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice presupune implicarea puternică a angajaților unei

instituții publice, acest aspect conferind un avantaj puternic al acestui instrument în comparație cu certificarea ISO;

- avantajul financiar conferit de acest instrument rezidă din aceea că această metodă de asigurare a calității proceselor din cadrul instituției publice nu presupune costuri, modelul având la bază autoevaluarea.

După cum putem observa, acest instrument de asigurare a calității se pretează mult mai bine sectorului public, însă, în comparație cu cerificarea ISO prezintă unele dezavantaje referitoare la subiectivismul în autoevaluare și la apariția riscului de a nu fi aplicate măsurile de îmbunătățire stabilite, după finalizarea autoevaluării. Altfel spus, dacă prin certificarea ISO există o certitudine că instituția publică se încadrează în criteriile și specificațiile impuse de standarde în derularea activității, același lucru nu se poate afirma cu privire la Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice care poate fi privit de către angajați ca o sarcină în plus, tratând cu superficialitate autoevaluarea, existând riscul ca acest instrument de asigurare a calității să rămână doar în stadiul de identificare a problemelor din mediul intern și a soluțiilor impuse pentru eliminarea sau corectarea problemelor, fără a se asigura cu certitudine aplicarea efectivă a măsurilor de corectare a deficiențelor.

Chiar dacă modelul excelenței afacerii, ca instrument al managementului calității, este specific sectorului privat, dacă avem în vedere descrierea generală a modelului putem aprecia că acesta poate fi pliat și specificului administrației publice, filosofia care stă la baza modelului fiind “exceleța” și promovarea “celor mai bune practici”. De asemenea, modelul excelenței afacerii constituie un instrument prin care se măsoară sistematic atât punctele tari ale organizațiilor cât și orientarea către obiective a acestora. În acest sens, modelul excelenței afacerii, constituie atât un instrument de evaluare organizațională cât și un instrument de integrare strategică.

Având în vedere premisele de la care pornește acest model, respectiv orientarea spre rezultate, interesul pentru satisfacerea cerințelor clienților sau consumatorilor, atenția îndreptată spre leadership, implicarea angajaților și îmbunătățirea parteneriatelor, se poate aprecia că acest model poate fi aplicat în administrația publică deoarece poate determina instituțiile publice să atingă un nivel ridicat de excelență printr-un proces continuu, atât de îmbunătățire a managementului cât și de dezvoltare a proceselor care folosesc cele mai bune practici.

Carta cetățenilor este un instrument de management al calității în sectorul public, care a fost implementat pentru prima dată în Anglia și care consacră relația și încrederea dintre furnizorii de servicii publice și cetățenii sau consumatorii de astfel de servicii.

Scopul acestui instrument de asigurare a calității în administrația publică este de a îmbunătăți gradul de accesibilitate la activitățile curente al administrației publice și de a promova un nivel ridicat de calitate și transparență în administrația publică. În cazul acestui instrument, transparența se poate asigura prin implicarea activă a cetățenilor în discuții și dezbateri privind activitatea administrației publice, serviciile publice oferite și nivelul dorit al calității serviciilor publice, dar și prin stabilirea unui set de metode și proceduri de eliminare sau remediere a unor probleme care apar în relația directă dintre cetățean și administrația publică.

Acest instrument este considerat unul viabil pentru asigurarea calității în administrația publică deoarece numai prin promovarea parteneriatului și transparenței, instituțiile publice pot asigura cetățenilor sau consumatorilor de servicii publice o bună informare cu privire la modul prin care sunt atinse obiectivele și standardele stabilite, respectiv al modului de cheltuire a resurselor financiare în folosul acestora.

Avantajul acestui model este acela că asigură creșterea gradului de consultare și implicare a întregii societăți interesate de activitatea administrației publice, referindu-ne aici nu numai la consumatorii și utilizatorii de servicii publice, ci și la angajații din aparatul de specialitate sau la grupurile de presiune – factori politici, sindicate, oameni de afaceri. Aceste grupuri trebuie ascultate, administrația publică, prin acest instrument, oferindu-le oportunitatea de a se implica în dezvoltarea serviciilor publice.

Structural, cartă cetățenilor ar trebui să cuprindă:

- elemente care descriu obiectivele și viziunea instituției publice;
- o detaliere a serviciilor publice furnizate;
- aspecte legate de utilizatorii sau consumatorii serviciilor publice furnizate, inclusiv drepturile și obligațiile acestora;
- standarde privitoare la serviciile publice furnizate;
- modul și procedura de consultare și implicare a cetățenilor sau a utilizatorilor de servicii publice;
- procedura de identificare, sesizare și remediere/eliminare a greșelilor și erorilor care pot apărea în activitatea instituțiilor publice,
- procedura de monitorizare, măsurare și informare cu privire la gradul atingerii standardelor pentru serviciile publice furnizate.

3. Concluzii

În orice societate există mai mulți factori care stabilesc obiectivele și sarcinile, organizarea internă și competențele administrației publice. Toți acești factori depind, însă, de puterea politică, de organizarea politică a statului și de structura forțelor politice, economice și sociale, respectiv de partidele politice și de grupurile de presiune.

Din cele menționate mai sus, cartă cetățenilor poate fi un instrument de management al calității extrem de util, având ca finalitate creșterea gradului de transparență în activitatea administrației publice și, bineînțeles, creșterea calității serviciilor publice, această metodă ajutând administrația publică în stabilirea, în colaborare cu cetățenii sau utilizatorii de servicii publice, serviciilor care trebuie furnizate, modului de furnizare a acestor servicii și a standardelor de calitate ale acestora.

În ceea ce privește importanța standardelor de calitate ISO 9000 în administrația publică, specialiștii în domeniu pun în evidență faptul că preocuparea pentru implementarea și utilizarea clasei de standarde de calitate ISO 9000, chiar dacă nu influențează în mod direct performanța administrației publice, acestea au totuși o influență și o relație semnificativă cu metodele și instrumentele specifice managementului calității totale, cu creșterea nivelului de competitivitate și de creșterea gradului de satisfacție a clienților. Prin urmare, putem concluziona faptul că scopul standardelor de calitate ISO este de a crea un ansamblu de standarde și norme care să vizeze asigurarea unui nivel ridicat de calitate, respectiv acela de a pune la dispoziție o bază pentru asigurarea unui sistem al calității eficient și eficace, care să reflecte practicile instituțiilor publice legate de producerea și furnizarea de bunuri și servicii publice în conformitate cu specificațiile tehnice și cerințele societății.

Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor publice poate fi utilizat într-o varietate de circumstanțe cum ar fi de exemplu, ca parte a unui program de reformă, ca bază de concentrare a eforturilor în scopul îmbunătățirii activității în domeniul administrației publice sau, în organizațiile mari, poate reprezenta chiar o structură a acestora (birou, serviciu sau departament).

În cadrul unei instituții publice, atât la nivelul managementului de vârf, cât și la nivelul întregului personal, Cadrul comun de autoevaluare a modului de funcționare a instituțiilor

publice trebuie privit ca fiind un mijloc oportun de îmbunătățire continuă a activității, oferind instituției publice utilizatoare posibilitatea de a identifica mai multe amănunte despre activitatea desfășurată.

BIBLIOGRAFIE

1. Bălan E., Dreptul la o buna administrare și impactul asupra procedurilor administrației publice, Ed. Comunicare.ro, București, 2010
 2. Ionescu C., Regimuri politice parlamentare, Editura AII Beck, București, 2004
 3. Nicolescu O., Nicolescu C., Organizația și managementul bazat pe cunoștințe, Ed. PRO Universitaria, București, 2011
 4. Păsătoiu F., Modernizare și performanță în administrația publică locală - între necesitate și oportunitate, Ed. Universitaria, Craiova, 2010
 5. Tabără V., Știința administrației, Ed. Universității Naționale de Apărare ”Carol I”, București, 2013
 6. Verboncu I., Zalman M., Management și performanțe, Ed. Universitară, București 2005
- ***Comisia Europeană (2017), Guvernarea europeană - O carte albă, Bruxelles, COM(2017) 428 final, site: ec.eu/governance/index_en.html
- ***Comunicarea Comisiei Europene ”Calitatea administrației publice”, https://ec.europa.eu.Semestrul_european > Fișe tematice
- ***Mihălcioiu R., Managementul calității-suport curs, București, 2018
- ***Site-ul: www.eipa.eu
- ***Site-ul: www.excellence-bsb.eu/
- ***Site-ul: www.certifica.ro/caf/
- ***Site-ul: www.modernizare.mai.gov.ro.