

CADRUL DE AUTOEVALUARE A FUNCȚIONĂRII INSTITUȚIILOR PUBLICE – STIMULENT PENTRU O CALITATE SPORITĂ A SERVICIILOR PUBLICE SAU FORMALITATE?

Sorin Dan ȘANDOR

*conf. univ. dr. ing., Departamentul de Administrație
Publică, Facultatea de Științe Politice și Administrative,
Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca*

Public administration can no longer ignore quality. Total Quality Management is trying to change the philosophy of the area. There are many TQM-inspired tools that can help this process: quality (or excellence) awards, ISO standards, Common Assessment Framework (CAF).

CAF is a tool developed by the European Union in order to assess the capacity of public institutions to produce quality. Comprised of two main dimensions, enablers and results, nine criteria and 27 sub-criteria, the instrument allows a self-evaluation of the state of a specific institution.

Romania intends to apply this framework in public administration. We have tried to see how this can work and several problems did occur: essential ingredients are missing – mainly systematic planning and performance measurement. Beside this, subjectivity and lack of commitment and knowledge can undermine such assessments.

Romanian Public Administration Reform Strategy needs to start from the beginning, involving the entire organization towards quality, planning, developing and improving constantly performance measurement systems, without those being impossible to speak of quality management.

*Revista Transilvană
de Științe Administrative,
3(15), 2005, pp. 118-125*

Calitatea în sfera publică

Calitatea a început să devină un factor important pentru organizațiile publice doar din anii '90. Înainte de cel de-al doilea război mondial, calitatea se referea doar la caracteristicile fizice ale unui produs industrial. Ulterior s-a extins și în domeniul serviciilor. Se schimbă și perspectiva. Trecem de la conformitatea față de un standard la conformitatea față de așteptările clienților, mai târziu față de cost și în cele din urmă față de așteptările latente (anticipând cererile).

Calitatea cuprinde mai nou atât aspectul tehnic (ce primește clientul), și cel funcțional (cum se desfășoară interacțiunea cu clientul). Printre cei mai importanți factori funcționali menționăm:¹

1. Aspecte tangibile: clădiri, echipamente, personal, comunicații;
2. Credibilitate: abilitatea de a respecta angajamentele cât mai riguros;
3. Promptitudine: dorința de a ajuta clienții, de a fi cât mai prompt;
4. Competență: abilități și cunoștințe;
5. Politețe: respect, considerație și amabilitate;
6. Onestitate: cinste și corectitudine;
7. Siguranță: lipsa pericolului, a riscului și a îndoielii;

¹ Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, Leonard L. Berry, *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, NY, The Free Press, 1990, p.226

8. Comunicare: informarea clientului la timp și într-un limbaj accesibil;
9. Acces: ușurința cu care clientul poate intra în contact cu furnizorul;
10. Înțelegerea clientului: eforturile de a cunoaște clientul și nevoile sale.

Schimbarea de atitudine față de calitate se datorează în mare măsură TQM (Total Quality Management - Managementul Calității Totale). Acesta cuprinde un set de principii, instrumente și proceduri care ajută la îndeplinirea misiunii organizației atât din punct de vedere calitativ cât și cantitativ. TQM este o filosofie managerială care se realizează într-un sistem de management care promovează îmbunătățirea continuă în toate activitățile organizației. Îmbunătățirea continuă se realizează în trei direcții cheie: orientarea spre client, îmbunătățirea proceselor, implicare totală.

Discutăm aici și de o schimbare a perspectivei asupra relației management-angajați-clienți. Clientul devine cel mai important, iar pentru satisfacerea așteptărilor și nevoilor lui cel mai important este angajatul, privit ca principalul furnizor de calitate. Rolul managementului este doar cel de a antrena și sprijini angajații în obținerea de rezultate. Angajații trebuie să aibă autonomie, luarea deciziei este descentralizată, leadershipul promovează colegialitatea și nu este bazat pe ierarhie.

O organizație care funcționează conform principiilor TQM este una caracterizată prin flexibilitate, necesară pentru adaptarea la un mediu în schimbare, dar în care organizația funcționează ca un întreg bazat nu pe ierarhie și regulamente rigide, ci prin aderarea tuturor membrilor la scopurile și valorile organizației, pe care tot ei le stabilesc și le ajustează.

În 1988 14 firme importante au înființat European Foundation for Quality Management, cu scopul de a promova managementul calității în Europa. În 1991 a fost instituit Premiul European pentru Calitate² care promova Modelul Premiului European pentru Calitate, denumire schimbată în 1997 în Modelul European de Excelență, mai cunoscut sub numele de modelul de excelență EFQM.

Succesul acestui model a fost determinat de faptul că este destul de simplu, furnizează suficiente indicații asupra aspectelor legate de organizație, dar fără să fie prescriptiv, ceea ce-l face adaptabil. Faptul că modelul EFQM are un set determinat de criterii „a eliminat într-o anumită măsură nevoia de a determina ce parte din ideologia TQM trebuie să fie adoptată de o organizație”³.

Un alt model este cel dat de familia de standarde ISO 9000:2000 privitoare la sistemele de management ale calității. Acestea nu diferă în mod substanțial de celelalte. Există 8 principii de management al calității:

1. Orientarea spre client;
2. Leadershipul;
3. Implicarea personalului;
4. Abordarea bazată pe proces;
5. Abordarea managementului ca sistem;
6. Îmbunătățirea continuă;
7. Abordarea bazată pe fapte în luarea deciziilor;
8. Relații reciproc avantajoase cu furnizorul.

Acest standard este foarte popular, datorită și faptului că o certificare ISO poate duce la sporirea cifrei de afaceri. La sfârșitul anului 2003 peste 500.000 de certificări fuseseră efectuate, în 149 de țări⁴.

² Premii similare există și în SUA, Malcolm Baldrige National Quality Award (din 1987) și în Japonia, premiul Deming (încă din 1950). În România Fundația pentru Premiul Român al Calității J. M. Juran s-a înființat în 1999, prima ediție a acestui premiu fiind decernată în 2001, dar notorietatea sa este restrânsă. Există aici și o secțiune pentru instituții publice.

³ Dotun Adebajo, *TQM and business excellence: Is there really a conflict?*, în *Measuring Business Excellence*, nr. 3 vol 5, p. 39

⁴ *The ISO Survey of ISO 9001:2000 and ISO 14001 Certificates*, <http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/pdf/survey2003.pdf>

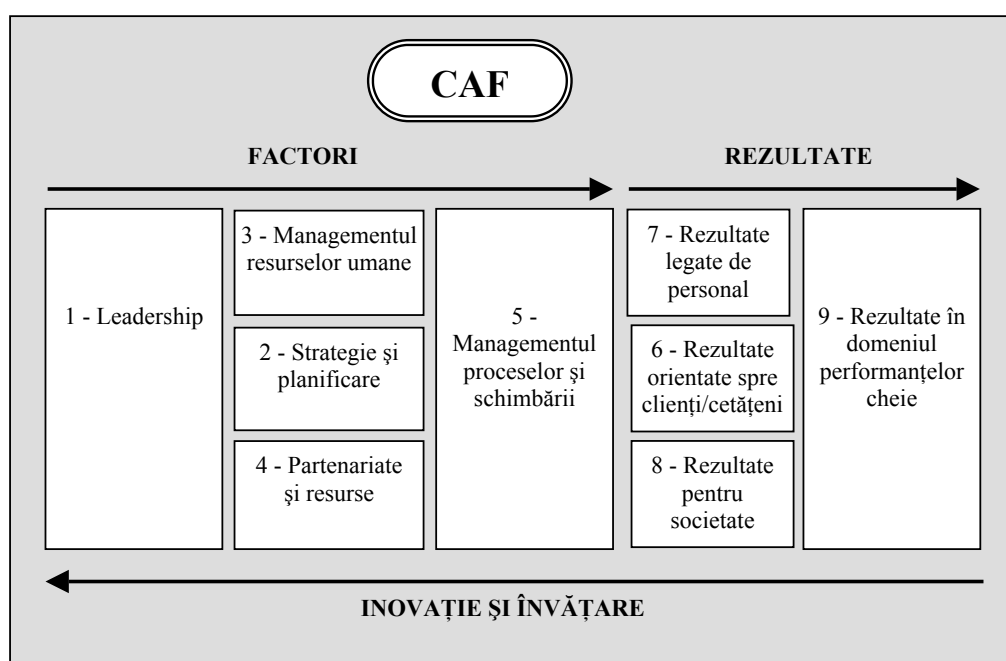
La ora actuală se încearcă dezvoltarea unui ghid de aplicare a standardului 9001:2000 în domeniul administrației publice locale⁵.

Common Assessment Framework (CAF)

Pe baza modelului EFQM, la inițiativa Uniunii Europene și pentru sectorul public, s-a dezvoltat Common Assessment Framework, Cadrul Comun de Evaluare, sau în varianta Ministerului Administrației și Internelor, Cadrul de Autoevaluare a Funcționării instituțiilor publice, CAF. O primă variantă a fost prezentată în mai 2000, la Lisabona, în cadrul primei Conferințe europene a calității în administrația publică a statelor membre UE, o variantă îmbunătățită apărând în 2002.

CAF preia logica și structura EFQM, încercând să facă în același timp și adaptările necesare pentru sectorul public, printre cele mai importante fiind distincția dintre cetățean și client, accentul pe managementul schimbării, și pe impactul asupra societății. În plus se dau exemple pentru fiecare sub-criteriu care să ghideze auto-evaluarea.

Modelul se prezintă astfel:



Factorii operaționali (**Enablers** în textul original) dintr-o organizație determină modul în care organizația își realizează rezultatele, pentru fiecare există sub-criterii corespunzătoare unei practici capabile să ducă la excelență. Notarea se face pe baza PDCA (Plan-Do-Check-Act) sau roata lui Deming, un împrumut din arsenalul TQM.

Aceste sub-criterii sunt notate pe baza tabelului următor:

Tabelul 1. Tabel de evaluare a factorilor

- Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea sau această întrebare nu are sens pentru organizație		
0	Nu există o acțiune sau un proiect semnificativ care să contribuie la acest scop.	
1	A fost definit un plan de acțiune P	Planificare
2	A fost definit și implementat un plan de acțiune. PD	Dezvoltare
3	A fost definit și implementat un plan de acțiune. Există o monitorizare a realizării sale. PDC	Control

⁵ <http://www.iso.org/iso/en/commcentre/pressreleases/2005/Ref951.html>

4	A fost definit și implementat un plan de acțiune. Există o monitorizare a realizării sale și acțiuni de corectare au fost demarate, dacă este necesar. PDCA	Acțiune
5	Definirea unui plan de acțiune, implementarea, monitorizarea și adaptarea realizării sale fac parte dintr-un ciclu permanent (proces de îmbunătățire continuă)	A P D C

Pentru rezultatele obținute de organizație avem de asemenea câte 3 sub-criterii care sunt notate pe baza tabelului de mai jos:

Tabelul 2. Tabel de evaluare a rezultatelor

- Nu știe să răspundă, nu înțelege întrebarea sau această întrebare nu are sens pentru organizație	
0	Nu există elemente semnificative care să permită aprecierea rezultatelor obținute în acest domeniu sau nu s-a întreprins nici o măsură.
1	Există o măsurare a rezultatelor și acestea arată o tendință spre o evoluție negativă sau stabilă.
2	Există o măsurare a rezultatelor și acestea arată o tendință spre o evoluție mai degrabă pozitivă.
3	Există o măsurare a rezultatelor și se constată un progres substanțial al acestor rezultate.
4	Există o măsurare a rezultatelor. Aceste rezultate sunt excelente, obiectivele fixate au fost atinse sau depășite.
5	Există o măsurare a rezultatelor. Aceste rezultate sunt excelente, obiectivele fixate au fost atinse sau depășite. Se poate demonstra cu ușurință că organizația este mai performantă decât alte entități comparabile (benchmarking).

În final obținem structura următoare:

1. Leadership; Ce face pentru:
 - 1.1. a da o orientare organizației, a dezvolta și comunica o perspectivă, misiuni și valori clare;
 - 1.2. dezvoltarea și implementarea unui sistem de management pentru organizație;
 - 1.3. motivarea și mobilizarea personalul, în ce măsură acționează ca exemplu;
 - 1.4. gestionarea relațiilor cu politicienii și beneficiarii;
2. Strategie și planificare; Ce face organizația pentru:
 - 2.1. strângerea informației privind nevoile prezente și viitoare ale beneficiarilor săi;
 - 2.2. dezvoltarea, evaluarea și actualizarea strategiei și a planurilor de acțiune;
 - 2.3. implementarea strategiei și a planului de acțiune în ansamblul său;
3. Managementul resurselor umane; Ce face organizația pentru:
 - 3.1. planificarea, gestionarea și îmbunătățirea resurselor umane ținând cont de strategia și planurile existente;
 - 3.2. identificarea, dezvoltarea și utilizarea competențelor angajaților săi asigurând coerența obiectivelor și scopurilor indivizilor, echipelor și a întregii structuri;
 - 3.3. implicarea angajaților săi dezvoltând dialogul și sporind autoritatea lor prin participarea în luarea deciziilor;
4. Parteneriate și resurse; Care sunt măsurile existente pentru a se asigura că organizația:
 - 4.1. identifică și dezvoltă relații constructive de parteneriat;
 - 4.2. dezvoltă și pune în aplicare relații de parteneriat cu clienții/cetățenii;
 - 4.3. gestionează cunoștințele;
 - 4.4. gestionează finanțele?
 - 4.5. gestionează resursele tehnologice;
 - 4.6. gestionează imobilele, echipamentele și materialele;

5. Managementul proceselor și schimbării; a se lua în calcul modalitățile prin care organizația:
 - 5.1. identifică, concepe, gestionează și îmbunătățește procesele;
 - 5.2. dezvoltă și furnizează produsele și serviciile implicându-i și pe beneficiari;
 - 5.3. planifică și gestionează modernizarea și inovarea;
6. Rezultate orientate spre clienți/cetățeni; În ce măsură organizația a reușit să satisfacă nevoile și așteptările clienților/cetățenilor prin:
 - 6.1. rezultatele evaluării satisfacției clienților;
 - 6.2. indicatorii măsurătorilor în rândul clienților;
7. Rezultate legate de personal;
 - 7.1. rezultatele evaluării satisfacției și motivării personalului;
 - 7.2. rezultatele indicatorilor legați de personal;
8. Rezultate pentru societate;
 - 8.1. Care este impactul organizației asupra societății?
 - 8.2. Care este impactul organizației asupra societății din punctul de vedere al mediului înconjurător?
9. Rezultate în domeniul performanțelor cheie;
 - 9.1. Care este tendința în ceea ce privește realizarea obiectivelor organizației?
 - 9.2. Care este tendința în ceea ce privește rezultatele financiare ale organizației?

Aplicarea CAF se desfășoară în cadrul unui proces asemănător cu unele variante de Delphi, în care avem următoarele etape:

1. La nivelul instituției se stabilește consensul cu privire la aplicarea CAF;
2. Se numește un responsabil cu aplicarea CAF;
3. Se selectează din interiorul instituției un număr de evaluatori (cel mai des în număr de 10-15);
4. Se asigură că evaluatorii cunosc scopul și metoda CAF;
5. Fiecare evaluator apreciază fiecare criteriu;
6. Se încearcă atingerea unui consens asupra evaluării fiecărui criteriu;
7. Se încearcă identificarea unor căi de îmbunătățire a performanțelor instituției;
8. Alegerea acțiunilor pentru îmbunătățire;
9. Dezvoltarea și implementarea unui plan de acțiune;
10. Monitorizarea rezultatelor și reluarea procesului CAF.

Procesul se va repeta la anumite intervale de timp (2-3 ani), pentru a putea observa progresele înregistrate. TQM solicită o îmbunătățire continuă. În general aplicarea CAF este considerată a fi în sine un pas înainte. Unii specialiști consideră CAF ca un prim pas pentru trecerea la EFQM, ISO sau alte modele de calitate.

CAF în România

În România încercările de aplicare a CAF au apărut în cadrul reformei administrației publice. În contextul criticilor Uniunii Europene referitoare la slaba capacitate administrativă s-a considerat că un astfel de instrument de evaluare și diagnoză ar fi binevenit. De ajutor a fost proiectul de înfrățire instituțională între Ministerul Administrației și Internelor din România, Ministerul Funcției Publice, Reformei Statului și Amenajării Teritoriului din Franța și Președinția Consiliului de Miniștri din Italia.

Până la ora actuală s-a efectuat traducerea documentelor de bază și un proiect pilot (ale căror rezultate nu sunt disponibile).

Problemele apar încă de la traducere. La baza traducerii românești stă varianta franceză a CAF. De aici apar diferențe față de varianta inițială, multe dintre ele putând fi evitate. Astfel, apare pretutindeni cuvântul *gestiune* în loc de *management*, idiosincrazie specifică francezilor, dar nu și românilor. O altă opțiune interesantă este înlocuirea expresiei *clienți/cetățeni* prin *beneficiari*.

Mai gravă pare traducerea cuvântului leadership prin nivel de conducere (în franceză *encadrement*). Ori, CAF solicită “înțelegerea corectă a noțiunii de leadership și nu limitarea sa la nivelul de conducere”⁶. Filosofia TQM este una în care pentru calitate se implică toate nivelele ierarhice și în care inițiativa poate apărea de la oricare dintre acestea. Și la criteriul 3, Managementul Resurselor Umane, sub-criteriul 3.3, referitor la implicarea angajaților, se traduce *empowerment* (proces prin care se dă mai mare o autoritate unui grup prin implicarea sa în luarea deciziei) prin responsabilizare și autonomie. Se vede și mai bine tendința prin modul în care este tradus primul exemplu de la acest sub-criteriu – în loc de „promovarea unei culturi a comunicării și dialogului deschise, non-ierarhice” traducem „promovează un climat de deschidere, comunicare și dialog, și instaurarea de relații ierarhice non-autoritare”.

Este adevărat că membrele UE sunt de acord că trebuie să adaptăm CAF-ul la contextul național⁷, dar acest lucru nu trebuie făcut prin trădarea conceptelor de bază ale CAF și TQM.

Reforma administrației publice proiectată în timpul guvernării PSD va fi continuată de guvernul Popescu-Tăriceanu, CAF-ul fiind inclus în strategie. Astfel, în proiectul calendarului de aplicare a măsurilor și acțiunilor pentru îndeplinirea prevederilor Programului de guvernare 2005-2008 din aprilie 2005⁸ CAF-ul se prevede a fi extins la nivelul autorităților și serviciilor publice până la sfârșitul lui 2007 (acțiunea 1.13.2, p. 197). Responsabilă este UCRAP (Unitatea Centrală pentru Reforma Administrației Publice). Se prevăd sesiuni de training în domeniul calității totale și a CAF. Această acțiune este componenta principală a acțiunii 1.13, „Fixarea sistemului de evaluare și monitorizare a performanțelor pe un serviciu public”, cu termen limită semestrul I 2006, de care răspunde Direcția pentru Serviciile Publice Deconcentrate din Ministerul Administrației și Internelor.

CAF-ul apare din nou în calendar vizavi de obiectivul Capacitate instituțională, acțiunea 3.1.1, continuarea implementării CAF, termen limită decembrie 2005.

Concluziile unui studiu pilot

În luna mai 2005, în cadrul Facultății de Științe Politice și Administrative a Universității „Babeș-Bolyai” am încercat să vedem cum ar reacționa în calitate de evaluatori CAF funcționarii publici. Am selectat un număr de 9 participanți din Masteratul organizat în colaborare cu Institutul Național de Administrație, funcționari publici de conducere și de execuție în cadrul unor instituții publice. Ne-am asigurat că aceștia cunosc scopul și metoda CAF și am cerut fiecăruia să-și evalueze propria instituție, menționând la fiecare criteriu justificarea calificativului acordat și dificultățile întâmpinate. La final am desfășurat un focus grup, încercând să vedem care sunt șansele aplicării CAF în România.

Mai întâi să vedem rezultatele:

Criteriu	Nota
1 - Leadership	2.64
2 - Strategie și planificare	2.47
3 - Managementul resurselor umane	2.69
4 - Parteneriate și resurse	3.26
5 - Managementul proceselor și schimbării	3.11
6 - Rezultate orientate spre clienți/cetățeni	3.18
7 - Rezultate legate de personal	3.24
8 - Rezultate pentru societate	3.35
9 - Rezultate în domeniul performanțelor cheie	3.83
Medie	3.04

⁶ Christian Engel, *Common Assessment Framework: The state of affairs*, în Eipascope nr. 1/2002, p. 36

⁷ European Institute for Public Administration, *Study on the Use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administrations*, Synthesis Paper Prepared for the 41th Meeting of the Directors-General of Public Administration (Rome, December 2003), p. 8

⁸ <http://www.guv.ro/obiective/pg2005-2008/caledar-actiuni-pg-guv.pdf>

Rezultatul mediu este foarte bun: 3.04, față de 2.42 obținut de European Institute for Public Administration în 125 instituții din 14 țări din Europa Occidentală. Trebuie menționat că s-a obținut cel mai bun scor tocmai în domeniul performanțelor cheie, iar cel mai slab în domeniul strategiei și planificării. Pot fi aceste rezultate adevărate? Administrația publică românească stă chiar atât de bine?

O analiză mai detaliată a foilor de răspuns, precum și răspunsurile de la focus grup, ne arată că lucrurile nu stau chiar așa.

Prima și poate cea mai însemnată concluzie se referă la faptul că tabelele pe baza cărora ar fi trebuit făcute evaluările nu au fost luate în seamă, datorită faptului că există în foarte puține cazuri planuri de acțiune, cu atât mai puțin celelalte etape ale roții lui Deming, iar sistemele de măsurare ale performanțelor sunt inexistente. În lipsa acestora evaluarea s-a făcut, după cum menționa unul dintre participanți, „la impresia artistică”.

Justificarea răspunsurilor nu a fost menționată în majoritatea cazurilor, întărind impresia de notare după ureche. Dificultățile în notare cel mai des menționate se referă la necunoașterea de către participanți a tuturor sectoarelor de activitate din instituție.

O problemă apare la nivelul instituțiilor deconcentrate (direcțiile județene ale ministerelor), unde doar se aplică indicațiile de la centru, elaborarea planurilor lipsind dintre posibilitățile lor de acțiune.

O altă observație se referă la faptul că pe măsură ce participanții au o funcție mai importantă, perspectiva lor asupra instituției din care fac parte devine mai favorabilă, ei privind participarea la acest experiment ca pe o ocazie de a-și lăuda instituția. Funcționarii publici de execuție mai tineri sunt mai critici în aprecieri și, foarte probabil, mai obiectivi.

Concluzii

CAF-ul este un instrument care poate fi extrem util pentru evaluarea capacității instituționale (capitol la care rapoartele Uniunii Europene sunt foarte critice la adresa României) și pentru îmbunătățirea acesteia.

Problemele pot apărea dacă uităm contextul. Common Assessment Framework se poate aplica doar într-un mediu în care există un grad de consens cu privire la aplicarea TQM. Câtă vreme mediul administrației publice este opac la ideile și filosofia calității totale, CAF va fi privit ca o formalitate neplăcută pentru îndeplinirea căreia se va recurge la „impresia artistică” sau la calificative „din burtă”.

În administrația publică românească încă avem probleme majore care duc la inaplicabilitatea acestui model. În primul rând vorbim despre inexistența unor planuri de acțiune pe baza cărora să se desfășoare activitatea administrației, care să fie implementate, verificate și îmbunătățite (Roata lui Deming - PDCA). În al doilea rând, suferim de lipsa unei culturi a evaluării: nu facem evaluări ale programelor, analize de politici publice, studii de impact, nu măsurăm satisfacția clienților și personalului, nu avem sisteme de măsurare a performanței.

Aceste lipsuri nu sunt sesizate și nu există nici măcar strategii pentru remedierea lor. Studiind strategia de reformă a administrației publice vom constata că se urmărește îmbunătățirea formulării politicilor publice, precum și dezvoltarea capacității instituțiilor publice (măsura propusă: aplicarea CAF), ceea ce ne duce cu gândul la un scaun cu două picioare. Nu se discută despre evaluări, monitorizări ș.a.⁹, care ar fi al treilea punct de sprijin.

Instituțiile administrației din România pot fi identificate în termenii lui Lascelles și Dale (D.M.Lascelles, B.G Dale, *The Road to Quality*, IFS, 1993) drept organizații care nu aderă la noțiunea de calitate (primul tip din cele șapte identificate de către cei doi autori). Acestea sunt caracterizate prin

⁹ Schema de elaborare a politicilor publice propusă de guvern (vezi <http://www.mai.gov.ro/index18.htm>) are ca ultim pas implementarea politicilor publice, neglijând ultimii pași, cei legați de evaluarea sau monitorizarea politicilor.

concentrarea asupra aspectelor legale, în care inițiativele în domeniul calității sunt impuse prin lege și care au o vagă înțelegere a conceptelor de bază din domeniul TQM. În acest moment problemele țin de asumarea angajamentului spre calitate, măcar din partea managementului. CAF-ul sau orice alt instrument (ISO, EFQM, etc) vor fi privite ca o altă formalitate impusă din exterior.

Procesul de trecere la un nivel de management al calității de clasă mondială durează destul de mult (Lascelles și Dale îl apreciază la circa 10 ani). Pentru a face acest lucru avem nevoie de o implicare a organizației și a tuturor beneficiarilor săi, de sisteme riguroase de măsurare a performanțelor care să fie îmbunătățite în permanență, de trecerea de la calitatea privită ca o necesitate formală la calitatea ca mod de viață.

Bibliografie:

1. Adebajo, Dotun, *TQM and business excellence: Is there really a conflict?*, în *Measuring Business Excellence*, nr. 3 vol 5, p. 37-40
2. Bovaird, Tony, Elke Löffler, *Moving from excellence models of local service delivery to benchmarking 'good local governance'*, *International Review of Administrative Sciences*, nr. 1 (68)/2002, pp. 9-24
3. Dale, B.G. , M. Zairi, A. Van der Wiele, A.R.T. Williams, *Quality is dead in Europe - long live excellence - true or false?*, *Quality Focus*, Vol.4, nr. 3, pp. 4-7
4. Drăgulănescu, Nicolae, Magdalena Drăgulănescu, *Managementul calității serviciilor*, AGIR, 2003
5. Engel, Christian, *Common Assessment Framework: The state of affairs*, *Eipascope* nr. 1/2002, pp. 35-39
6. European Foundation for Quality Management, *Introducing EFQM*, V2.1/En, 2003
7. European Foundation for Quality Management, *The Fundamental Concepts of Excellence*, V2/En, 2003
8. European Institute for Public Administration, *Study on the Use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administrations*, Synthesis Paper Prepared for the 41th Meeting of the Directors-General of Public Administration (Rome, December 2003)
9. Guvernul României, *Calendarul de aplicare a măsurilor și acțiunilor pentru îndeplinirea prevederilor Programului de guvernare 2005-2008 (proiect)*, aprilie 2005, <http://www.guv.ro/obiective/pg2005-2008/Calendar-actiuni-pg-guv.pdf>
10. Lascelles D.M., B.G Dale, *The Road to Quality*, IFS, 1993
11. Löffler, Elke, *Defining and Measuring Quality in Public Administration*, *Bristol Business School Teaching and Research Review*, nr. 5/2001, pp. 1-21
12. Stanciu, Ion, *Managementul calității totale*, Cartea Universitară, 2003