

METODE ȘI TEHNICI DE MANAGEMENT UTILIZATE ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ LOCALĂ

Victor COȘERIN

Universitatea Liberă Internațională din Moldova

Performanțele oricărei organizații depind într-o mare măsură de calitatea conducerii, de metodele și tehnicile utilizate de aceasta pentru a-și exercita funcțiile. În consecință, sporirea performanțelor organizațiilor publice implică reconsiderarea și înnoirea metodelor și tehnicilor de conducere și de execuție utilizate la nivelul tuturor eșaloanelor organizatorice.

Cuvinte-cheie: *administrare publică, management municipal, metode și tehnici de management, administrare locală, management, marketing, benchmarking, manageri ai organizațiilor publice.*

METHODS AND TECHNIQUES USED IN LOCAL PUBLIC ADMINISTRATION MANAGEMENT

The performance of any organization depends, to a large extent, on the quality of management, methods and techniques used to perform this function. Therefore, increasing the performance of public organizations, involving reconsideration and renewal methods and techniques used in the management and execution across all organizational echelons.

Keywords: *public administration, municipal management, management methods and techniques, local administration, management, marketing, benchmarking, managers of public organizations.*

Introducere

Teoria managementului municipal, în calitate de sistem administrativ relativ separat, a început să se dezvolte la mijlocul secolului XX. Totodată, în calitate de obiect al gestiunii s-au evidențiat două subsisteme: administrarea municipală, pentru a cărei dezvoltare poartă răspundere directă municipalitatea, și servicii municipale, adică întreprinderile și organizațiile amplasate pe acest teritoriu, care utilizează resursele acestuia, dar se află în proprietate privată, de stat sau în alt tip de proprietate nepatrimonială. În raport cu acestea administrația locală poate utiliza doar formele de influență indirecte și contractuale.

În literatura de specialitate sunt prezentate numeroase metode și tehnici de management, folosite cu precădere pentru exercitarea funcțiilor managementului.

Benchmarking-ul reprezintă o metodă de analiză comparativă utilizată în scopul evaluării produselor, serviciilor, proceselor, practicilor și performanțelor unei organizații.

Practica a dovedit că succesul unei organizații se obține atât învățând din experiența proprie, cât, mai ales, din experiența altor organizații. Deoarece o altă organizație a găsit deja soluții mai eficiente, trebuie să se studieze experiența ei. Pentru a face cu succes față cerințelor în creștere, organizația, fie ea privată sau publică, trebuie să-și însușească permanent noi proceduri de lucru și trebuie să pună în practică idei noi. Aceasta înseamnă că organizația respectivă trebuie să se schimbe și să-și îmbunătățească performanța învățând de la alte organizații. Prin compararea soluțiilor proprii cu altele mai bune putem învăța cum să ne îmbunătățim propria situație. Acesta este scopul benchmarking-ului: să învățăm de la ceilalți. În condițiile economice de piață, obținerea informațiilor necesare, preluarea soluțiilor performante ale altora și implementarea lor într-o anumită organizație reprezintă o funcție a managementului. Benchmarking-ul face parte din conceptul de management al calității și își are originea în industrie. Însă, tot mai multe companii, bănci, dar și organizații, precum: agențiile guvernamentale, spitale sau școli, descoperă acest concept ca potrivit pentru ele. Compararea practicilor din diferite domenii este utilă și poate duce la îmbunătățiri considerabile. Benchmarking-ul a fost creat în SUA de Compania Rank Xerox în deceniul VIII al secolului trecut, care și-a ameliorat substanțial activitatea inspirându-se din practicile operaționale ce aparțin altor sectoare de activitate – Toyota, American Express etc. Compania Boeing, Digital Equipment Corporation și Motorola au urmat aceeași cale. Cuvântul „benchmark” este împrumutat din geometrie și se referă la un reper utilizat ca un punct de referință, jalon pentru comparație.

În management, benchmarking înseamnă un punct de referință sau o unitate de măsură pentru efectuarea comparațiilor, un nivel de performanță considerat ca standard de excelență pentru o anumită structură și pentru un anumit proces. Scopul benchmarking-ului este de a ne da seama cum își măsoară alte organizații performanțele, structurile și ce procese se folosesc.

Benchmarking-ul este metoda prin care putem privi în exterior (în afara organizației) sau din exterior spre interiorul organizației pentru a găsi, introduce și ridica performanța.

Mai multe obiective se află la originea unui demers de benchmarking:

- satisfacerea clientului;
- ameliorarea performanțelor prin fixarea de obiective eficiente și credibile;
- descoperirea celor mai bune metode și practici;
- evaluarea propriilor forțe și slăbiciuni pentru a acționa în vederea ridicării performanțelor;
- facilitarea unei conduite pentru schimbare.

Benchmarking-ul este o modalitate ce constă în căutarea celor mai bune practici operaționale cu scopul de a adapta sau adopta aspectele lor pozitive și de a le pune în mișcare pentru ca organizația respectivă să devină mai performantă. Este vorba deci de a începe prin a te cunoaște, prin a căuta să faci ce este mai bine, prin a recunoaște diferențele și pentru a obține profit prin apropierea de excelență. Benchmarking-ul studiază procesele în continuitatea lor și se interesează de modalitatea în care sunt obținute performanțele unei întreprinderi sau instituții în raport cu cele mai bune din domeniile lor de activitate.

Toate componentele unei întreprinderi sau instituții pot face obiectul unei comparații: produse, procedee de fabricație, gestiunea fluxului de logistică, servicii aduse clienților, funcții (aprovizionare, facturare, plata către furnizori, recrutare etc.). Originalitatea metodei benchmarking constă în efectuarea de comparații între performanțele obținute de întreprinderi și instituții.

Benchmarking-ul elimină acțiunea la întâmplare prin analiza proceselor și a factorilor determinanți, arătând drumul spre cele mai bune practici.

În literatura de specialitate sunt prezentate patru tipuri de benchmarking:

a) *benchmarking intern*: comparația se face la același tip de operații din aceeași organizație (între departamente, servicii, birouri etc.);

b) *benchmarking funcțional*: comparația funcțiilor similare între organizații din același sector de activitate pentru decelarea de tehnici novatoare;

c) *benchmarking generic*: comparația are loc între organizații din sectoare diferite asupra proceselor sau metodelor similare de lucru;

d) *benchmarking extern*: comparația organizațiilor din țara noastră cu organizații similare din alte țări (numărul de ministere, numărul de agenții guvernamentale, dimensiunea fiecărui minister sau agenții exprimate prin numărul de funcționari și dotarea tehnică etc.) în scopul ameliorării performanțelor organizației respective față de alte organizații model.

Studiul de benchmarking presupune parcurgerea a patru etape: planificarea, colectarea, analiza și adaptarea.

În prima etapă, de planificare, are loc formarea, alcătuirea echipei care constituie un factor decisiv. Calitățile membrilor acesteia trebuie să includă capacitatea de a lucra în echipă, motivația, timpul disponibil, cunoașterea procesului respectiv al organizației și culturii acesteia, precum și abilitatea de comunicare.

Documentarea procesului: identificarea zonei de interes și a factorilor critici pentru succes, crearea unui sistem de măsurători pentru acești factori. Stabilirea ariei de cuprindere a studiului de benchmarking: un studiu poate analiza o zonă mai extinsă sau mai restrânsă, în mod superficial sau amănunțit. Chiar de la început trebuie stabilit foarte precis obiectivul studiului de benchmarking și metodele adoptate pentru ca scopul și aria de cuprindere a proiectului să fie clare atât în cadrul etapei, cât și în afara ei.

Etapa se încheie cu stabilirea planului de colectare a datelor și cu o cercetare secundară a informațiilor cu caracter general.

A doua etapă – de colectare a datelor. După colectarea inițială a informațiilor preliminare se trece la strângerea de informații mai specifice proceselor și procedurilor studiate. Căutarea surselor de informații potrivite și colectarea de date utile permite trecerea la evaluarea și identificarea partenerilor potențiali. Rezultatele sunt condensate în scopul reducerii numărului de parteneri potențiali la acele organizații care servesc cel mai bine nevoilor. Selecția se realizează având în vedere organizațiile care au cele mai bune practici, pe baza declarației de scop și a identificării factorilor critici pentru succes. Informațiile obținute, mai ales prin cercetarea secundară, trebuie verificate și completate. După culegerea datelor cantitative cu caracter general, se continuă cu colectarea datelor specifice, calitative, despre câteva instituții. În funcție de informațiile necesare, se aleg instrumentele de colectare adecvate.

După identificarea instituțiilor cu cele mai bune practici și realizarea instrumentelor-pilot de colectare a datelor se trece la contactarea partenerilor pentru a le solicita participarea la studiul de benchmarking. Apoi are loc evaluarea partenerilor și selecționarea celor mai potriviți parteneri pentru scopul proiectului de benchmarking. Prin realizarea, transmiterea și colectarea chestionarelor – la și de la partenerii selectați – se strâng informații cu caracter general. Pentru investigații detaliate se elaborează un chestionar detaliat, combinat cu realizarea de interviuri și vizite la fața locului. Este foarte important să se colecteze ulterior informațiile care lipsesc.

În etapa a treia – compararea datelor privind performanța actuală a instituției cu datele partenerilor – se procedează mai întâi la sortarea, completarea și standardizarea datelor de performanță propuse pentru pregătirea comparației și identificarea diferențelor. Este important să dispunem de unități de măsură potrivite pentru a face datele provenite din instituții diferite comparabile. Prin compararea performanțelor proprii cu cele ale partenerilor de benchmarking rezultă așa-numită diferență de performanță. Deosebit de utilă este identificarea factorilor determinanți și a celor mai bune practici operaționale: ceea ce fac și ceea ce nu fac participanții; cum procedează; care sunt factorii determinanți? etc. După ce s-au găsit diferențele în performanță, se analizează în detaliu acele practici operaționale, prin care alte instituții au reușit să-și asigure un avantaj față de organizația studiată.

Pe această bază se formulează strategia de implementare, evaluarea adaptabilității practicilor și a factorilor determinanți; identificarea oportunităților de îmbunătățire; analiza costurilor și beneficiilor; întocmirea, elaborarea planului de implementare. Atunci când se elaborează planul de implementare, se ia în considerare și comunicațiile – atât situația existentă, cât și dezvoltările de viitor. Întocmirea planului de implementare se discută din fazele de început cu toate părțile implicate pentru a mări șansele de acceptare.

În analiza datelor se are grijă să nu se distorsioneze datele cu interpretări personale și să se lege întotdeauna datele de procesul investigat.

A patra etapa – implementarea planului. Implementarea îmbunătățirilor face parte din studiu; rezultatele nu trebuie să fie considerate doar recomandări. Este important ca managementul de vârf să insiste asupra monitorizării și raportării periodice a datelor privind procesul de implementare. Este recomandabil ca experiența acumulată în timpul desfășurării să fie reflectată într-un document care să contribuie la îmbunătățirea în viitor.

O condiție deosebit de importantă pentru ridicarea performanțelor economico-sociale ale organizațiilor publice o constituie modernizarea managementului acestora. Modernizarea managementului organizațiilor publice trebuie să contribuie la întărirea capacității acestora în elaborarea și implementarea măsurilor de reformă economică și socială.

Guvernul poate să îmbunătățească eficacitatea și eficiența administrației publice prin ridicarea substanțială a calității managementului public. Prin reforma administrației publice se urmărește și perfecționarea managementului prin eficientizarea raporturilor dintre administrația publică centrală și locală; dintre autoritățile publice județene și cele din orașe și comune; aplicarea unitară a sistemului de norme și reglementări în administrația publică centrală și locală: crearea unui sistem informațional integrat al administrației publice centrale și locale.

Mult timp însă, scopul multor organizații publice a fost văzut deasupra oricărei considerații de eficacitate și eficiență. Managementul public a fost neglijat, iar ridicarea eficacității sale a fost privită șovăielnic. În acest context, au fost numite în funcție sau promovate în posturi persoane cu o pregătire slabă în management sau fără nicio pregătire în domeniul managementului, cărora li s-a cerut să conducă organizații publice și subdiviziuni organizatorice ale acestora.

Totodată, cea mai mare parte a managerilor și a personalităților publice de marcă își concentrează atenția spre arena luptei politice. Astfel, economicul și politicul nu intra în gândirea și preocuparea lor ca un tot indisolubil, a căror condiționare reciprocă este vitală pentru o economie sănătoasă și durabilă. Indisolubila legătura dintre economic și politic nu poate fi înfăptuită decât de conducători cu înalta ținută morală, cu un grad ridicat de profesionalism și perspicacitate, cu un simț deosebit al datoriei și al respectului față de cei mulți. Managementul acestor organizații nu are dreptul de a fi ineficace, de a ignora productivitatea managerială care motivează 'profitul', de a nu se preocupa de asimilarea de noi metode și tehnici. El nu ar trebui să fie imun la responsabilitatea strictă față de cei pe care îi servește, față de cei de care depinde pentru fondurile și sprijinul lor. De aceea, el trebuie să realizeze 'profit' operând, pe cât posibil mai mult, cu conceptele de eficacitate și eficiență, pentru a obține performanțe evidente.

Dacă natura profitului poate da naștere la denumiri diferite, motivația profitului trebuie să existe dacă managerii vor evita practicile risipitoare economic și social. Ridicarea performanțelor managementului public este impulsionată de două forțe.

Prima forță este cererea tot mai presantă pentru o responsabilitate mai precisă. Proprietarii, contribuabilii, colaboratorii și alții, de care aceste organizații depind pentru întreținerea și existența lor, cer dovada rezultatelor pe care managerii publici le obțin. Contribuabilii sunt critici asupra eficacității discutabile a organizațiilor publice la toate nivelurile. De exemplu, agențiile sociale sunt solicitate să demonstreze căile concrete prin care își întâmpină o nevoie. Spitalele și școlile sunt, de asemenea, locul cererii pentru o responsabilitate mai strictă etc.

A doua forță care solicită un management mai bun este transparența dimensională și funcțională a organizațiilor publice.

Dezvoltarea puternică a serviciilor și creșterea cheltuielilor publice implică adoptarea unor măsuri de raționalizare și remodelare a structurii administrației publice și de reducere sau de menținere în limite optime a cheltuielilor publice și îmbunătățirea calității serviciilor.

Managerii organizațiilor publice pot câștiga mult prin examinarea metodelor de management mai de succes aplicate în organizațiile private și a posibilităților de aplicare a acestora în organizațiile publice.

Managementul public trebuie să caute soluții raționale problemelor moderne complexe și să asigure mijloacele necesare realizării în bune condiții a obiectivelor urmărite.

Mediul în care își desfășoară activitatea organizațiile publice este caracterizat prin schimbare. Tehnologia avansează, necesitățile clienților se schimbă, cresc presiunile din partea guvernului, a sindicatelor, a patronatelor și a concurenței în interiorul organizațiilor; necesitățile și țelurile angajaților sunt și ele în schimbare. Schimbarea este inevitabilă. Managerii trebuie să se pregătească pentru a o întâmpina și a o gestiona din mers. Ei trebuie:

- să cunoască și să înțeleagă procesele schimbării, factorii și forțele care produc schimbarea;
- să anticipeze consecințele îmfăptuirii schimbării planificate și să aprecieze impactul lor asupra indivizilor și asupra organizației în ansamblu;
- să țină cont de dificultatea cu care va fi acceptată schimbarea, de rezistența pe care o întâmpină noul;
- să aibă capacitatea să gestioneze (planifice, implementeze și să mențină) schimbarea.

Acest lucru înseamnă că, în organizațiile publice, oamenii joacă un rol-cheie în managementul schimbării. Managerii trebuie să fie capabili să inițieze și să gestioneze schimbarea și să obțină angajamentul echipelor lor. Actul conducerii cere nu doar pregătire complexă, dar și dăruire, concentrare și responsabilitate maximă și, nu în ultimul rând, atenție și respect față de subordonații, colaboratorii lor. Știința și arta managementului conțin o multitudine de reguli, metode și proceduri pe care cei ce se consideră chemați să asigure desfășurarea eficientă a activității unei organizații trebuie să le cunoască în profunzime, ci și să le aplice.

Ridicarea performanțelor unei organizații publice presupune stabilirea posibilităților de aplicare a noilor metode și a efectelor acestora asupra eficacității organizațiilor publice.

Managementul organizațiilor publice ar trebui să-și lărgescă gama de metode aplicate.

Cum am putea afla dacă o nouă metodă, o idee nouă sau o nouă formă organizatorică corespunde specificului organizației și poate contribui la ridicarea performanțelor ei economico-sociale? Trebuie apreciat în primul rând dacă metoda poate fi aplicată în activitatea proprie, eventual, trecând printr-o experimentare. În al doilea rând, trebuie să adoptăm o atitudine pozitivă, dar analitică față de problema aprecierii metodelor, și anume: să recunoaștem în ce constă metoda și dacă a fost aplicată de alții; să vedem dacă metoda e aplicabilă în organizația noastră, examinând aplicarea ei la o organizație similară; dacă este posibil, planul de introducere a unei noi metode va fi supus experimentării. Un alt mod de verificare constă în experimentarea metodei într-un singur departament înainte de a o aplica în întreaga organizație. Și dacă admitem o metoda, este necesar să o adaptăm cerințelor organizației noastre; să avem în vedere că fiecare persoană care este implicată în introducerea unei noi metode trebuie să fie bine informată. Pentru ca procesul de introducere a noii metode să se desfășoare în bune condiții, conducerea de vârf trebuie să acorde echipei respective un sprijin temeinic, instruind personalul în ceea ce privește modul de aplicare. Fără participarea directă a conducerii superioare, aplicarea unei noi metode nu este posibilă. Noua metodă urmează să fie analizată cu atenție, astfel încât să poată fi apreciată riguros eficiența ei răspunzând la o serie de întrebări, cum ar fi: realizează ea ceea ce se dorește? cât costă? ce economie produce? ce efecte secundare are? Metoda poate da rezultate bune, dar poate provoca apariția în altă parte a unor probleme neprevăzute.

Fazele procesului de alegere a celor mai bune metode și tehnici sunt, în general, următoarele:

a) faza de definire a obiectivelor urmărite și de stabilire a activităților necesare realizării acestora în bune condiții. În această fază are loc precizarea exactă a obiectivului urmărit pentru a cărui realizare urmează să se desfășoare anumite activități și să fie găsită metoda cea mai adecvată, mai eficientă. Fără o stabilire clară a obiectivelor, activitățile desfășurate nu au sens. Acolo unde obiectivele conțin neclarități și elemente contradictorii, activitățile pot fi realizate fără un scop precis și fără a fi utile, deoarece lipsește criteriul de măsură a eficienței activității;

b) faza de culegere a informațiilor referitoare la metodele și tehnicile existente și la stabilirea condițiilor (posibilităților) de aplicare a acestora;

c) faza de investigare a diferitelor metode, tehnici, procedee de realizare eficientă a scopului propus;

d) faza de proiecție. În această fază urmează să fie stabilite condițiile de aplicare și eficacitatea fiecărei metode posibil de a fi aplicată, ținându-se seama de situația concretă existentă în organizația respectivă și de posibilitățile de îmbunătățire a acestora în perioada următoare;

e) faza de evaluare cantitativă și calitativă a aplicării diferitelor modalități, pornind de la consecințele pe care le comportă și care au fost stabilite în faza de proiecție, în scopul de a calcula un rezultat comparabil pentru fiecare metodă;

f) faza de aplicare. În această fază vor fi comparate între ele metodele deja evaluate, fiind aleasă metoda cea mai bună de realizare a activităților respective. Aplicarea metodelor moderne de conducere poate contribui substanțial la creșterea capacității de soluționare a problemelor, la ridicarea calității serviciilor și a performanțelor economico-sociale ale organizațiilor publice.

Concluzii

Din punct de vedere economic, orașul este locul care prezintă cele mai mari densități de investiții și echipamente pe unitate de suprafață, reunind majoritatea capitalurilor disponibile, chiar și pe cele provenite din spațiul rural. El concentrează un volum considerabil de activități transformatoare de materii prime în bunuri materiale, fapt ce generează o serie de „intrări” (de materii prime, energie, informații, forță de muncă etc.) și „ieșiri” (produse finite, forță de muncă, informații etc.), care sunt cu atât mai variate și complexe cu cât orașul este mai important. El este o piață a muncii. Fiecare activitate economică și întreprindere își are zona sa de recrutare – în funcție de posibilitățile de deplasare, salariile oferite ș.a. Această piață a muncii permite o reală mobilitate profesională și permeabilitate socială.

În opinia noastră, orașul poate fi definit ca o așezare relativ numeroasă, densă și permanentă de indivizi eterogeni din punct de vedere social. El se diferențiază de lumea rurală prin:

- aspectele pozitive pe care le generează – activitățile economice (comerciale, industriale), infrastructura de transport și telecomunicații (din ce în ce mai bine dezvoltate), serviciile urbane de bună calitate. Toate acestea au ca efect, în ultimă instanță, crearea de noi locuri de muncă și determină o calitate sporită a vieții cetățenilor;

- prin efectele negative pe care le presupune pentru mediu (creșterea poluării aerului, dar și a celei sonore – în principal din cauza traficului intens, reducerea spațiilor verzi în favoarea construcțiilor sau implantării de noi întreprinderi) și pentru o mare parte din populația urbană (este vorba despre inechitățile sociale).

Dezvoltarea unui sistem urban este influențată semnificativ de aplicarea unui management adecvat, axat pe următoarele ținte principale: dezvoltarea infrastructurii și asigurarea accesului la această infrastructură; asigurarea accesului la locuință; protecția mediului ambiant.

Însemnătate deosebită în condițiile globalizării capătă dezvoltarea pieței flexibile a resurselor de muncă, a infrastructurii inovaționale, apte să acorde un spectru larg de servicii financiare și de consultanță, precum și felul de a gândi al populației, deschiderea ei pentru inovațiunile sociale, economice și tehnologice, încrederea și înțelegerea reciprocă a antreprenorilor, angajaților, sindicatelor și administrației locale. De aceasta depinde climatul de afaceri și inovațional, imaginea (fața) orașului în ochii investitorilor, dezvoltarea cooperării institutelor private și obștești (parteneriatul privat-public).

Administrația publică la nivelul unităților administrativ-teritoriale se organizează și funcționează pe baza principiilor autonomiei locale, al descentralizării serviciilor publice, eligibilității autorităților administrației publice locale, legalității și al consultării cetățenilor în soluționarea problemelor de interes local.

Din punct de vedere teritorial-administrativ, România este divizată în 41 de județe, la care se adaugă și municipiul București, care din punct de vedere administrativ are aceleași prerogative cu cele ale unui județ.

Totodată, România este divizată în 2.686 de comune, 166 de orașe și 103 municipii. Comunele, orașele și municipiile au propriul Consiliu Local, care este condus de un primar, decis în urma alegerilor locale organizate la fiecare 4 ani. Scopurile administrației municipale în societatea postindustrială se schimbă în mod cardinal. Anterior ele constau în atragerea în circuitul economic a noilor zăcăminte de minerale, în valorificarea noilor pământuri, în construcția noilor întreprinderi industriale, predominant în orașele mari.

În condițiile contemporane, scopul principal al administrației municipale constă, în opinia noastră, în sporirea calității serviciilor sociale prestate populației formațiunii municipale, în dezvoltarea și utilizarea eficientă a potențialului social-economic și, pe această bază – în atingerea și sporirea competitivității formațiunii municipale pe piața regională, națională și globală. În conformitate cu aceasta se dezvoltă marketingul ca funcție a administrației municipale.

În literatura de specialitate sunt prezentate numeroase metode și tehnici de management, folosite cu precădere pentru exercitarea funcțiilor managementului. Practica a dovedit că succesul unei organizații se obține atât învățând din experiența proprie, cât, mai ales, din experiența altor organizații. Deoarece o altă organizație a găsit deja soluții mai eficiente, trebuie să se studieze experiența ei. Pentru a face cu succes față cerințelor în creștere, organizația, fie ea privată sau publică, trebuie să-și însușească permanent noi proceduri de lucru și trebuie să pună în practica idei noi. Aceasta înseamnă ca organizația respectivă trebuie să se schimbe și să-și îmbunătățească performanța învățând de la alte organizații. Prin compararea soluțiilor proprii cu altele mai bune putem învăța cum să ne îmbunătățim propria situație. Acesta este scopul benchmarking-ului: să învățăm de la ceilalți. În condițiile economiei de piață, obținerea informațiilor necesare, preluarea soluțiilor performante ale altora și implementarea lor într-o anumită organizație reprezintă o funcție a managementului. Benchmarking-ul face parte din conceptul de management al calității și își are originea în industrie. Însă, tot mai multe companii, bănci, dar și organizații, precum: agențiile guvernamentale, spitale sau școli, descoperă acest concept ca potrivit pentru ele. Compararea practicilor din diferite domenii este utilă și poate duce la îmbunătățiri considerabile.

Bibliografie:

1. ALEXANDRU, I. *Administrația publică. Teorii. Realități. Perspective*. București: Lumina LEX, 2007. 494 p.
2. BENNET, R.J., BOUVIER, M. *Local government and market decentralization*. Cambridge University Press, 1994.
3. *Carta Urbană Europeană*, Strasbourg, 1992.

Prezentat la 22.05.2013