

Reflecții analitice asupra conceptului Centrul Guvernului

Analytical Reflections on the Government Center Concept

CZU 342.518 + 354

Victor SACA,
doctor habilitat în științe politice,
profesor universitar

Oleg SOLOMON,
doctor în științe administrative, șef Direcție
Ministerul Apărării al Republicii Moldova

SUMMARY

In this article we are going to continue our process of searching the concept of government center and its implications over the government act, in a world where the speed of the development is uncontrolled. So, we'll continue the process with the searching of the roll of the center of government in different form of the government and political regime. Also, we'll look to the structure of government center. The functions and the dimensions of the functions also will be the subject of this article. A special accent will be placed on the coordination function since it is the core-function of the overall functions of the government center.

Keywords: government, government act, government center, public administration, administrative authorities.

REZUMAT

În acest articol vom continua procesul de cercetare a conceptului Centrul Guvernului și implicațiile acestuia asupra actului de guvernare, într-o lume în care viteza de dezvoltare devine incontrollabilă. Așadar, vom perpetua efortul de cercetare a rolului Centrului Guvernului în diferite forme de guvernământ și regimuri politice. De asemenea, vom studia și structura Centrului Guvernului. Funcțiile și dimensiunile funcționale, de asemenea, vor face obiectul prezentului articol. Un accent deosebit va fi plasat pe funcția de coordonare, deoarece aceasta reprezintă funcția-cheie a Centrului guvernamental.

1. Rolul și premisele apariției conceptului Centrul Guvernului

Prin Strategia privind reforma administrației publice pentru anii 2016-2020 [1], statul Republica Moldova și-a propus ca în

anul 2020 administrația publică să fie eficientă, eficace și responsabilă la toate nivelurile, să servească doar interesele cetățenilor utilizând eficient resursele financiare și aplicarea procedurilor transparente,

devenind, astfel, un catalizator important al dezvoltării continue și durabile a țării. După cum menționăm în articolul precedent, strategia este axată pe reformarea a cinci componente a administrației publice, printre care și dimensiunea administrativă *elaborarea și coordonarea politicilor publice*. Primul obiectiv specific al acesteia constă în transformarea Cancelariei de Stat într-un veritabil *Centru al Guvernului*, astfel încât acesta să îndeplinească toate atribuțiile necesare pentru asigurarea funcționalității unui sistem național de planificare strategică și elaborare a politicilor într-un mod bine organizat, coerent și competent, aliniat la procesul bugetar.

În articolul în speță, ne-am propus să perpetuăm procesul de investigare științifică a conceptului de *Centrul Guvernului*, activitate inițiată prin investigația prezentată la Conferința științifico-practică internațională din 24 februarie 2017 – Contribuția tinerilor cercetători la dezvoltarea administrației publice.

Așadar, după cum reliefa în articolul evocat, un rol extrem de important în organizarea și desfășurarea proceselor decizionale, inclusiv în elaborarea și implementarea politicilor publice, îl au structurile guvernamentale, care asigură buna funcționare a guvernului. În ultimele decenii se atestă, în mod special, un interes sporit în sectorul public, precum și în mediul academic și de cercetare vizavi de organizarea și funcționarea entităților guvernamentale responsabile de buna funcționare a Guvernului și a administrației publice în general. Denumirea acestor instituții guvernamentale diferă de la stat la stat, însă la modul general, în literatura de specialitate acestea sunt denumite *Centrul Guvernului*. În majoritatea statelor occidentale centrele guvernelor sunt denumite *oficii, birouri, cabinete guvernamentale, secretariate generale sau cancelarii*.

Multe dintre problemele actuale cu care se confruntă guvernele se află în re-

lații de interdependență, ceea ce semnifică că acestea traversează hotarele mai multor domenii sau arii de competență ale Guvernului, astfel, necesitându-se implicarea tuturor managerilor sectoarelor respective în examinarea lor. Prin urmare, o coordonare centrală și mai organizată este necesară pentru a asigura coerența acțiunilor guvernamentale. Reformele guvernamentale aplicate anterior au contribuit la descentralizarea procesului de luare și de implementare a deciziilor, deplasându-l către entitățile publice autonome sau cvasiautonomie, în forma propusă de principiile Noului Management Public. Aceasta a condus la diminuarea capacității liderilor politici de a ghida modul de funcționare a Guvernului. În astfel de circumstanțe, mai multe state, au reanalizat efectele reformelor aplicate și le-au comparat cu rezultatele înregistrate anterior, *redescoperind, astfel, avantajele conducerii centralizate* [3].

Șefii executivelor, concomitent cu negocierile ce necesită să le desfășoare cu autoritatea legislativă, cu partidele politice, cu organizațiile societății civile, cu grupurile de interese și opinia publică vizavi de implementarea programului de guvernare, trebuie să furnizeze și direcții consistente politicilor realizate de propria administrație. Astfel, îmbinarea concomitentă a mai multor tipuri de activități cu caracter public (adoptarea deciziilor raționale fundamentate pe informații diversificate rezultate din cercetări, studii și experimente în paralel cu monitorizarea activității Cabinetului de Miniștri și a administrației pentru asigurarea parcurgerii unei direcții unice și coordonate etc.) a reprezentat dintotdeauna adevărate provocări pentru șefii executivelor. Or, o singură persoană nu dispune de capacitatea de a face față tuturor acestor provocări. Prin urmare, Centrul Guvernului reprezintă acel instrument, pe care îl utilizează executivul pentru a realiza scopurile enunțate.

Extinderea domeniului de responsa-

bilitate guvernamentală, care presupune administrarea și identificarea soluțiilor decizionale unor noi provocări social-economice, la fel vine să susțină necesitatea instituționalizării și consolidării instituției *Centrul Guvernului*. Anterior, mecanismul tradițional de coordonare centralizată, în absența unei structuri centrale guvernamentale consolidate, se realiza prin intermediul bugetelor. Ministerele de finanțe, care dețineau controlul asupra cheltuielilor publice, exercitând, astfel, și o mare influență asupra celorlalte entități guvernamentale, dispuneau de pârghii esențiale în cadrul procesului de coordonare a actului guvernamental, invocându-se necesitatea menținerii unui echilibru fiscal. Însă, odată cu consolidarea performanțelor fiscale și creșterea interesului pentru îmbunătățirea performanței publice, s-a constatat necesitatea pentru elaborarea și implementarea unei noi paradigme de coordonare, una care să traverseze dincolo de problemele fiscale. Acest argument, de asemenea, explică interesul crescut pentru instituția Centrul Guvernului. Totuși se remarcă faptul că, în pofida apariției instituției Centrul Guvernului, ministerele de finanțe își mențin rolul influent în procesul de elaborare a politicilor publice și de administrare a treburilor publice. În unele state, ministerele de finanțe fac parte din Centrul Guvernului și aceasta nu numai din cauza că numitele autorități administrează finanțele publice, dar și din considerentul că resursa umană a acestora este una extrem de profesionistă, care se bucură de stabilitate în exercitarea funcțiilor, indiferent de ritmul cu care alternează factorii decizionali de nivel superior [4].

În sursele bibliografice de specialitate, Centrele Guvernului sunt catalogate ca motoarele executivelor, întrucât acestea asistă cel mai înalt nivel de autoritate politică și facilitează întreaga activitate guvernamentală [5]. De asemenea, acestea sunt percepute ca volanul și sistemul

central nervos al actului de guvernare sau ale Guvernului [6]. Un Centru al Guvernului solid este privit și ca un instrument utilizat pentru orientarea administrației publice către rezultate și inițiative bazate pe evidențe și argumente. Într-un context în care un număr tot mai mare de subiecte publice interdependente solicită abordări eterogene și soluții complete, instituția Centrul Guvernului devine din ce în ce mai relevantă pentru buna funcționare a administrației publice. În multe state, Centrul Guvernului este, de asemenea, implicat și în promovarea inovațiilor pentru îmbunătățirea performanței guvernamentale și furnizarea asistenței funcționale entităților administrative de nivel central și local în vederea obținerii rezultatelor proiectate [4, p. 4]. Noi, prin raliere la practicile existente în multe state de pe continentul european cu privire la responsabilitatea Centrului Guvernului pentru dezvoltarea și diseminarea inovațiilor în sectorul public, am propus în baza rezultatelor investigațiilor științifice reflectate în teza de doctor, ca în cadrul Cămarilor de Stat a Republicii Moldova, la fel să fie instituită o structură, care să genereze inovații publice pentru actul guvernamental, menținând continuu un dialog deschis cu mediul academic și de cercetare, precum și cu societatea civilă.

Menținerea congruenței între obiectivele urmărite de autoritățile administrative și alinierea acestora cu prioritățile șefului Executivului, precum și asigurarea coerenței acțiunilor guvernamentale prin armonizarea reglementărilor elaborate de către ministere și agenții cu direcția strategică generală de guvernare, la fel constituie una dintre prerogativele de bază ale Centrului Guvernului [4, p. 13].

2. Definițiile și tipologiile Centrului Guvernului. În literatura de specialitate cu privire la funcționarea guvernelor și administrațiilor publice se întâlnesc câteva definiții vizavi de instituția respectivă,

care sunt elaborate în funcție de comportamentul a două variabile, și anume: locul acesteia în structura Executivului și funcțiile exercitate de către aceasta [4, p. 6]. Poziția și funcțiile îndeplinite de către Centrul Guvernului în structura puterii executive reprezintă atributele de bază ce caracterizează instituția dată și îi determină rolul în actul de exercitare a guvernării. Există varii definiții cu privire la Centrul Guvernului și care în mod neașteptat sunt divergente. Aceste inadvertențe definitorii denotă faptul că definițiile Centrului Guvernului pot fi clasificate în două categorii, și anume: definiții cu sens restrâns și definiții cu sens extins. Definițiile cu sens restrâns vizează doar instituțiile și unitățile localizate lângă șeful Executivului, servindu-l pe acesta în mod exclusiv. Definițiile cu sens extins includ și alte instituții și unități structurale (autorități financiare, de planificare etc.), care nu se regăsesc lângă șeful Executivului, dar care exercită funcții guvernamentale fundamentale și transversale [4].

Astfel, se deduce faptul că Centrul Guvernului reprezintă un concept ce se referă la instituția sau grupul de instituții ce furnizează suport direct șefului puterii executive naționale (președinte sau prim-ministru) pentru coordonarea politică și tehnică a acțiunilor guvernului, planificarea strategică, monitorizarea performanței publice, precum și comunicarea deciziilor și realizărilor obținute de către guvern [4, p. 4]. Potrivit Studiului comparat „The Governments for the future” din noiembrie 2013, Centrul Guvernului reprezintă totalitatea organelor executive preocupate de cele mai importante subiecte din domeniile prioritare ale guvernului și anume: strategii guvernamentale, politici publice, bugetare și asigurarea responsabilității [10, p.14].

În statele membre ale OCED (Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare), precum și în toate democrațiile occidentale, oficiul guvernamental (Centrul Guvernului) este instituția de bază respon-

sabilă de coordonarea și evaluarea politicilor. De fapt, acesta este garantul coeziunii politicilor și al priorităților guvernamentale stabilite. Oficiul guvernamental este, în primul rând, un organism de coordonare, a cărui sarcină principală este de a face ca diversele activități desfășurate de ministere și agenții să fie eficiente și coerente. Oficiul guvernamental dispune de capacitatea de a coordona și analiza politicile publice, furnizează consultanță procesului de elaborare a acestora, asigură furnizarea unei informații de calitate înaltă sesiunilor guvernamentale și organizează soluționarea conflictelor rezultate din procesele enunțate, în special, a celor de natură tehnică [7, p. 5-15].

Prin urmare, se poate deduce că Centrul Guvernului dispune de două mari categorii de competențe. Prin furnizarea suportului și asistenței Primului-Ministru se elucidează natura competențelor politice, iar prin asistarea Cabinetului se nuanțează competențele de sorginte tehnică și administrativă a centrului [4, p. 6]. Este important să decelăm faptul că Centrul Guvernului asimetric competențelor autorităților administrative centrale de specialitate nu este implicat direct în furnizarea serviciilor publice și nici nu este axat pe un domeniu specific administrativ, în schimb, este responsabil de coordonarea și monitorizarea funcțiilor întregului guvern [8].

Totodată, ținem să menționăm faptul că din considerentul că rolurile consiliilor de miniștri și ale Primilor-Miniștri variază în funcție de regimul politic și forma de guvernământ în care activează, rolul Centrelor Guvernelor la fel diferă. În acest sens, există trei tipologii [8], care contribuie la identificarea diferențelor de bază dintre acestea.

Prima tipologie – constituțională - se referă la forma de guvernare a statelor, cu referință la monarhie și republică. În continuare, ne vom referi doar la forma de guvernământ *republica*, analizând succesiv

cele trei sisteme: prezidențial, parlamentar și semiprezidențial.

În sistemele de guvernare prezidențiale, președintele reprezintă singura autoritate ce exercită conducerea administrației publice. Miniștrii se află în serviciul președintelui, fiind desemnați și revocați de către acesta. Autoritatea și responsabilitatea finală, precum și încrederea în fața cetățenilor aparține președintelui. În astfel de circumstanțe, nu este de mirare, că și Centrul Guvernului se va afla exclusiv în serviciul președintelui. *Sistemele parlamentare (colegiale)* sunt predominante de executivul colectiv (Cabinetul sau Consiliul de Miniștri). În acest sistem, se aplică principiul responsabilității ministeriale colective, astfel că Centrul Guvernului trebuie să-și bifurce activitatea, astfel încât să acorde asistență funcțională atât Primului-Ministru (biroul Primului-Ministru), cât și Cabinetului. În astfel de sisteme, Centrul Guvernului reprezintă o unitate structurală mai extinsă, la care uneori este atașat și biroul Primului-Ministru (în Regatul Unit, Centrul Guvernului asigură suport Cabinetului, în timp ce biroul Primului-Ministru fiind parte a Centrului Guvernului asistă activitatea Primului-Ministru) [2]. În sistemele de guvernare semiprezidențiale (hibride) executivul sunt de natură bicefală, ceea ce înseamnă că acestea se constituie atât din instituția prezidențială, cât și din cea a Primului-Ministru, fiecare dispunând de propria echipă. Însă atât timp cât Primul-Ministru și Consiliul de Miniștri dispun de competențe pentru administrarea majorității domeniilor guvernamentale și sunt implicați în procesele decizionale aferente, Centrul Guvernului la fel își va focaliza efortul pe activitatea de suport a entităților respective [8].

A doua tipologie, cea funcțională, reprezintă o metodă alternativă de a identifica distincțiile dintre sistemele executive centrale, prin intermediul căreia se analizează funcțiile pe care acestea le exercită.

Aici, diferențele majore sunt redată de particularitățile celor trei modele de executive, cu referință la cel cvasilegislativ, politic și de consiliere.

Modelul cvasilegislativ se caracterizează prin existența unui Cabinet de Miniștri a cărui funcție de bază constă în examinarea și adoptarea proiectelor de acte legislative și normative, precum și a altor proiecte de decizii administrative. În cadrul acestui model, structurile guvernamentale care deservesc cabinetele cvasilegislative, vor fi foarte solicitate, întrucât pentru elaborarea proiectelor de acte legislative și normative se necesită un volum mare de documente, analize, studii, cercetări, precum și implicarea diverselor autorități administrative.

La celălalt pol, se află *modelul politic*, unde Cabinetul de Miniștri iese în evidență prin interesul accentuat manifestat față de subiectele de natură politică. Deciziile adoptate de către cabinetul respectiv comportă un caracter mai mult general decât unul specific, celelalte proiecte decizionale de ordin normativ și tehnic fiind discutate în cadrul comitetelor ministeriale. Din aceste considerente, cabinetul politic va solicita mai puține documente, însă activitatea dificilă de elaborare a politicilor în colaborare cu ministerele, de asemenea, va angaja Centrul Guvernului într-o muncă asiduă.

Modelul de consiliere este specific sistemelor prezidențiale, unde ședințele colective ale miniștrilor se desfășoară doar în cazuri strict necesare, în schimb, fiind foarte practicate ședințele bilaterale ale Președintelui cu miniștrii și pentru care Centrul Guvernului va furniza consiliere pe domenii specifice. Așadar, cabinetul de consiliere, fiind limitat în capacitatea de a influența procesul decizional, va solicita un suport minim de la Centrul Guvernului [8, p. 8].

Variatatea rolurilor pe care le poate deține instituția Centrul Guvernului în diver-

se contexte politice decurge și din **a treia tipologie a guvernelor**, care se bazează pe structura și natura acestora. Guvernele unipartid și cele de coaliție se află în centrul acestei tipologii. În cazul unui guvern de coaliție, Centrul Guvernului este angajat în aplanarea conflictelor ce apar în cadrul procesului de elaborare a politicilor și concilierea părților antrenate, iar rolul coaliției este tocmai de a complica acest proces, prin prelungirea și complicarea neconcordanțelor între ministere, menținerea tendinței de a prezenta politicile fără a fi coordonate, diminuarea autorității Primului-Ministru și crearea crizelor publice provocate de diferențele de viziuni politice. Chiar și în cadrul *cabinetelor unipartid*, reconcilierea diverselor abordări de politici nu este simplă, întrucât pot exista divergențe ideologice în cadrul aceluiași partid, diferite interese și poziții instituționale eterogene.

Prin urmare, se reliefează faptul că rolul centrelor guvernelor și funcțiile acestora sunt influențate de regimul politic și forma de guvernământ ale statelor, precum și de modelul și structura executivelor în serviciul cărora se află acestea. Structura Centrului Guvernului, de asemenea, se află în raport de dependență față de forma de guvernare și regimul politic național, astfel că aceasta diferă de la stat la stat. Imperios însă este pentru orice entitate statală, ca structura Centrului Guvernului să reflecte cerințele constituționale și legale naționale, să fie senzitivă la factorii politici mereu versatili și să fie adaptabilă la necesitățile și personalitatea Primului-Ministru. De asemenea, considerăm că structura Centrului Guvernului trebuie să-i asigure acestuia capacitatea instituțională și funcțională necesară proiectării, coordonării și monitorizării tuturor activităților administrative indispensabile exercitării unui act guvernamental eficient și eficace. Or, existența unui Centru al Guvernului cu personal insuficient și cu competențe restrânse nu

aduce plusvaloare actului de guvernare și nici executivului.

Potrivit lui Dumas, Lafuente și Parrado, **Centrul Guvernului dispune de cinci funcții-cheie**, pe care trebuie să le realizeze la cel mai înalt nivel, și anume: coordonarea politică; planificarea strategică; coordonarea sau administrarea sistemului de elaborare a politicilor publice (atât pentru faza de proiectare, cât și pentru cea de implementare); monitorizarea performanței (urmărirea deciziilor guvernamentale și elaborarea rapoartelor); comunicarea rezultatelor și prezentarea asigurărilor de responsabilitate pentru acțiunile Guvernului. Funcția de coordonare este definită de cercetători ca *inima competențelor Centrului Guvernului* [4, p.10], [8, p. 9].

Adițional celor enunțate, Michal Ben-Gera mai propune **încă trei funcții** și anume: consilierea (furnizarea consultanței factorilor decizionali în ceea ce privește documentele de politici înaintate pentru examinare și adoptare); analiza (asigurarea legalității, calității și consistenței politicilor publice, precum și facilitarea consensului la nivelurile profesionale); elaborarea metodologiilor și asigurarea suportului procesului de pregătire a politicilor, precum și furnizarea instruirii necesare ministerelor; furnizarea suportului logistic ședințelor guvernamentale (pregătirea agendei, materialelor documentare, circularelor, înregistrărilor etc.) [9, p. 7].

Pornind de la faptul că **coordonarea** constituie funcția-cheie a centrelor guvernelor, același autor identifică **nouă dimensiuni** pentru aceasta, și anume: pregătirea sesiunilor Guvernului; coordonarea aranjamentelor organizaționale ale Cabinetului și ale comitetelor ministeriale; coordonarea conținutului politicilor propuse de către Cabinet; coordonarea conformității legale; coordonarea procesului de elaborare a programului de guvernare și a priorităților în corelare cu bugetul; coordonarea comunicațiilor; coordonarea

procesului de monitorizare a performanței guvernamentale; coordonarea rapoartelor de colaborare cu forul legislativ; coordonarea priorităților strategice specifice orizontale; administrarea relațiilor cu alte autorități publice, precum și cu instituțiile mass-media [8].

Pe lângă dimensiunile funcției de coordonare de care ar trebui să țină cont șefii centrelor guvernelor, experții OCED recomandă acestora să mai utilizeze și **patru instrumente de bază**, care îi vor ajuta să administreze mai calitativ funcția menționată, și anume [4, p.19]: atenționarea ministerelor și agențiilor despre necesitatea ajustării propunerilor de politici elaborate cu orientările de ansamblu ale Guvernului; asumarea funcției de „gardian al procesului public”, astfel, asigurându-se că toate propunerile elaborate de autoritățile administrative sunt transmise Guvernului pentru examinare doar prin canalele instituționalizate și acestea au respectat procedura și dispun de expertiza și consultanța necesară; rezolvarea conflictelor de politici, prin prezidarea ședințelor interministeriale, atunci când există dezacorduri; informarea șefului Executivului atunci când conflictele nu au fost rezolvate la nivelul inferior, prin urmare, necesitându-se decizia Executivului.

Totuși în contextul activității guvernamentale, coordonarea nu înseamnă exercitarea unui control central și nu se referă la eliminarea autonomiei decizionale ministeriale în procesul de elaborare a politicilor. Coordonarea este un proces interactiv, iar cele mai bune rezultate sunt obținute atunci când acesta reprezintă un efort comun pentru identificarea soluțiilor optime obținute prin deschidere, partajarea informației și cooperare, dar nu prin aplicarea autorității și controlului [9, p. 2].

Totuși funcția de bază a Centrului Guvernului este de a asigura buna desfășurare a activității Guvernului și de a coordona toate procesele funcționale și deciziona-

le ce se derulează în jurul și în interiorul acestuia. Coordonarea înseamnă a face ca diverse lucruri, activități și procese să funcționeze eficace ca un tot întreg, a administra dependențele dintre activități și interdependențele dintre actori, precum și a omogeniza diversele elemente într-o singură operație integrată și armonioasă [9, p. 2]. Gradul de acceptanță de către ministere a rolului legitim al Centrului Guvernului în procesul de pregătire și elaborare a politicilor reprezintă primul factor ce poate influența capacitatea acestuia vizavi de coordonarea procesului respectiv. Acesta însă este direct proporțional cu nivelul de autoritate a Primului-Ministru în conducerea proceselor de pregătire și coordonare a politicilor. Un alt factor ce poate afecta sau consolida abilitatea Centrului Guvernului de a coordona procesele de pregătire a politicilor este reprezentat de existența sau lipsa unor mecanisme eficiente de soluționare a conflictelor interministeriale, rezultate din procesele de pregătire și coordonare a proiectelor decizionale [8, p. 5]. Tot așa și capacitatea Centrului Guvernului de a monitoriza performanța ministerială și de a interveni când rezultatele obținute nu sunt cele așteptate, se află în dependență de autoritatea pe care o exercită șeful Executivului asupra membrilor Cabinetului, precum și de autoritatea ce este delegată Centrului [4, p. 22].

3. În concluzie, putem releva faptul că existența unui Centru Guvernamental în sensul extins al conceptului în cadrul autorității executive și funcționarea conformă a acestuia constituie garanția și siguranța pentru exercitarea unitară și calitativă a actului guvernamental. Doar prin prezența unui coordonator activ, bine pregătit și cu o viziune largă asupra actului public autoritățile executive pot să-și extindă șansele vizavi de implementarea exhaustivă și exactă a programului de guvernare, rezultat din cerințele și așteptările cetățenilor.

BIBLIOGRAFIE

1. Hotărârea Guvernului Republicii Moldova pentru aprobarea Strategiei privind reforma administrației publice pentru anii 2016-2020 nr. 911 din 25.07.2016. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova nr. 256-264 din 12.08.2016.
2. House of Lords. The Cabinet Office and the Centre of Government. Report with Evidence. Select Committee on the Constitution, 4th Report of Session 2009-2010, London, 150 p.
3. DAHLSTROM C., PETERS G., PIERRE J. Steering from the Centre. Strengthening Political Control in Western Democracies. Toronto: University of Toronto Press, 2011, 288 p.
4. ALESSANDRO M., LAFUENTE M., SANTISO C. The Role of the Center of Government. A literature Review. Inter-American Development Bank, 2013, 67 p.
5. HADDAD C., KLOUCHE M., HENEINE Y. 2010. Center of Government. The Engine of Modern Public Institutions. New York: Booz & Company, 2010, 28 p.
6. BESCHEL R., MANNING N. 2000. Central Mechanisms for Policy Formulation and Coordination. In Schiavo-Campo S., Sundaram P. To Serve and to Preserve: Improving Public Administration in a Competitive World. Manila: Asian Development Bank, 2000, p. 79-100.
7. MICHAL Ben-Gera. Coordination at the Centre of Government: The Functions and Organisation of the Government Office Comparative Analysis of OECD Countries, CEECs and Western Balkan Countries. SIGMA PAPER No. 35, 2004, 43 p.
8. JAMES S., BEN-GERA M. A Comparative Analysis of Government Offices in OECD Countries. Public Governance Committee. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development, 2004, 24 p.
9. MICHAL Ben-Gera. Coordination at the centre of government for better policy making. Conference on Public Administration Reform and European Integration. Budva, Montenegro 26-27 March 2009. [accesat 4 decembrie 2016]. Disponibil: <http://www.sigmaweb.org/publicationsdocuments/42742582.pdf>;
10. Governments for the Future. Ministry of finance Finland. Report November 2013. [accesat 4 decembrie 2016]. Disponibil: http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/08_muut_julkaisut/20131119Govern/Government_for_the_Future.pdf

Prezentat: 28 februarie 2017.

E-mail: oleg.solomon@army.md