

THE IMPLICATIONS OF THE REFORM PROCESS ON THE ADMINISTRATIVE SYSTEM AND PUBLIC POLICIES IN GREAT BRITAIN

IMPLICAȚIILE PROCESULUI DE REFORMĂ ASUPRA SISTEMULUI ADMINISTRATIV ȘI ASUPRA PROCESULUI POLITICILOR PUBLICE DIN MAREA BRITANIE

Mihaela PĂCEȘILĂ

Department of Public Administration, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania
Catedra de Administrație Publică, Academia de Studii Economice, București, România
pacesilamihaela@yahoo.com

Abstract

The objective of this paper is to summarise and explain the major patterns and developments which took place in British Public Administration, and which constitute the inheritance of the new Labour Administration. This paper also examines the emerging and actual policies, which Labour, have embarked upon since the election, briefly discussing the way in which these emergent trends may develop over the life of Labour's first Parliament.

Keywords: reform process, public policy, administrative system

Rezumat

Scopul acestui articol este de a rezuma și de a explica modelele majore și dezvoltările care au avut loc în administrația publică și care constituie moștenirea administrației Noului Laborism. De asemenea, sunt examinate politicile scoase la iveală și politicile actuale pe care Partidul Laburist le-a adoptat de la alegeri, insistându-se pe scurt asupra felului în care aceste tendințe emergente pot să se dezvolte de-a lungul perioadei primului Parlament al Partidului Laburist.

Cuvinte cheie: procesul de reformă, politici publice, sistem administrativ

1. Administrația publică din Marea Britanie în perioada guvernului conservator

Acum aproape două secole, reformele începute prin Raportul Northcote – Trevelyan din 1854 au asigurat în cele din urmă serviciul politic imparțial care se crede că a existat în democrațiile în stil Westminster în Marea Britanie. Reformele au permis lui Gladstone și succesorilor săi să mobilizeze forța necesară pentru a ataca și înlătura nepotismul și corupția serviciului public din epoca georgiană și începutul celei Victoriene (Hennessy, 1989).

Cartea albă a guvernului Major, *Continuitate și schimbare*, (Oficiul Cabinetului, 1994), a fost în asentimentul obiectivelor urmărite de Northcote și Trevelyan, considerând că administrația publică britanică are o înaltă reputație pe plan național și internațional, pentru standardele sale de integritate, imparțialitate și serviciu loial. Încercarea concertată a administrațiilor conservatoare dintre 1979 și 1997 de a combina valorile fundamentale de serviciu imparțial și loial cu idealurile de eficiență și economie avea să ducă la cele mai radicale reforme ale administrației publice de după epoca Victoriană. Prin toate aceste reforme s-a încercat concentrarea atenției guvernelor britanice asupra mașinăriei guvernului, adică asupra aparatului administrativ pentru a ajuta la formularea politicilor publice și pentru a gestiona implementarea lor.

Perioada guvernului conservator, sub conducerea lui Margaret Thatcher și John Major, a fost una de profunde schimbări pentru structurile și procesele politicilor publice. Marea Britanie a trecut de la ceea ce Hughes numea o eră a „Administrației Publice”, la una de „Management Public” (1998). Alții, prin acceptarea acestei premise au caracterizat reformele fundamentale implementate în această perioadă ca reprezentând moartea paradigmei vechii administrații publice și înlocuirea sa cu Noul Management Public¹.

Administrația publică tradițională poate fi descrisă ca fiind o administrație sub controlul formal al conducerii politice, bazată pe un model de birocrație strict ierarhic, dotată cu funcționari permanenți și neutri, motivați numai de interesul public, servind în mod egal orice partid care guvernează, și fără a contribui la elaborarea politicilor publice, ci numai administrând aceste politici decise de politicieni (Hughes, 1998, p. 22).

¹ Campbell C., Wilson G., *The end of Whitehall: Death of a Paradigm*, Oxford: Blackwell, 1995

Munca teoreticienilor din mai multe țări sprijină fundamental această administrație, printre aceștia aflându-se Lord Haldane din Germania, Max Weber și fostul președinte al SUA Thomas Woodrow Wilson. În miezul său, administrația publică tradițională caută să se asigure că există o linie clară de demarcație de la funcționarii publici numiți până la politicienii aleși. Funcționarii, deși sunt conduși de politicieni, trebuie să acționeze obiectiv în conformitate cu regulile și procedurile stabilite, făcând o distincție scrupuloasă între interesele lor personale și cele ale serviciului lor. S-a argumentat chiar că cei de rang înalt au fost ghidați de noțiunea platonice „Binele public”, oricum ar fi fost aceasta definită. (O'Toole, 1990, p. 337-352).

Deși o anumită variantă a acestui model tradițional de administrație publică a fost adoptată de multe țări, modelul a fost cel mai adesea întâlnit în acele societăți care și-au stabilit și modelul general de politică de tip „Westminster” sau „Washington”; pe scurt, este în linii mari (dar nu în exclusivitate) un model liberal. Începând de la mijlocul anilor '70, modelul a fost atacat din diferite perspective politice. Unii l-au considerat elitist și birocratic, afirmând că era departe de a servi politicienilor aleși, iar birocrății permanenți formau o puternică clică care se servea pe ea însăși. Aceștia au fost acuzați că au pus bețe în roate politicilor publice elaborate și adoptate de politicienii aleși pentru a înainta propria lor agendă corporatistă de prosperitate². Mai mult, s-a considerat că vechiul sistem se concentrează prea mult pe proces și pe interesele producătorilor, acordând atenție insuficientă rezultatelor și necesităților, precum și cerințelor consumatorilor și cetățenilor, ceea ce duce la ineficiență în prestarea serviciilor și ineficacitate în ceea ce privește rezultatele obținute.

Deși Stânga politică critica natura elitistă și autoritară a sistemului, critica Dreptei s-a dovedit cea mai distructivă, în special acel grup de teoreticieni cunoscut ca fiind Școala „Alegerii Publice” (Public Choice), care își avea originea în Statele Unite, dar a cărei influență s-a manifestat prin mișcări reformatoare în întreaga lume. Asaltul susținut al acestor noi manageri s-a dovedit hotărâtor în decizia luată de multe țări de a-și reforma sectorul public dar nu a fost mai determinat și mai hotărât ca Margaret Thatcher în timpul mandatelor sale.

Între 1979 și 1997 guvernele conservatoare ale lui Margaret Thatcher și John Major au stabilit o nouă abordare a sectorului public în Marea Britanie, care a devenit cunoscută sub numele de Noul Management Public (Pollitt, 1990).

² Smith, 1999; Denham, 1996; Considine și Painter, 1997

- Noul Management Public acordă o mai mare atenție rezultatelor sau outputurilor și responsabilității personale ale fiecărui funcționar sau manager (Hughes, 1998, p. 52);
- Există o trecere de la ierarhiile înalte la structurile de management mai plate, mai flexibile, cu condiții de angajare flexibile (Farnham și Horton, 1999);
- Obiectivele instituționale și individuale sunt clar definite și includ stabilirea unor indicatori principali de performanță față de care să se măsoare rezultatele obținute (Hughes, 1998; Horton și Farnham, 1999);
- Se acordă o mai mare atenție economiei, eficienței și eficacității; aceasta incluzând un mai mare angajament față de proceduri, precum testarea pieței și licitațiile concurențiale obligatorii (Hughes, 1998; Elcock, 1991);
- La rândul său aceasta este legată de o hotărâre generală de a reduce rolul statului, de a asigura servicii în favoarea companiilor privatizate și de a stabili o piață în zone considerate anterior ca prezervare de monopoluri naturale sau administratori publici (Hughes, 1998; Massey, 1993).

În această revoluție managerială administrația britanică nu a fost singură, iar impactul hotărârilor sale asupra sectorului public precum și asigurarea implementării – prin decizia guvernelor succesive - a ceea ce a ajuns să fie astăzi o revoluție culturală în sine, au fost îndelungate și intense. Ca prim ministru, Blair a preluat această moștenire. Toate structurile statului au fost afectate de un proces care a restructurat atât instituțiile cât și procedurile cu care acestea operează. Mașinăria guvernului central, organismele publice și guvernele locale au suferit toate un proces de reformă (Massey, 1999, p. 1-29).

Reformarea de către Thatcher/Major a guvernului central, cât și cea din alte sectoare, a continuat să se concentreze asupra obținerii de valoare, sub forma eficienței și eficacității, „micșorând” și „subțind” prin descentralizare și delegarea puterii, dar și o mai mare concentrare asupra rezultatelor și produselor. Un pas important a fost delegarea autorității de la Trezorerie și Oficiul Cabinetului către departamente, de la departamente la unități contabile cum ar fi agențiile, și de la unitățile de personal și managerii de vârf către managerii de linie³.

Cea mai înaintată dintre aceste reforme, privatizarea și testarea pieței, a redus mult numărul funcționarilor publici. Alte inițiative, cum ar fi stabilirea de „agenții executive în interiorul

³ Cabinet Office, *Modernising Government*, Cm 4310, London, HMSO, 1999, p. 12-17.

departamentelor” au reconfigurat și acestea sectorul public destul de mult. Cele mai înaintate reforme au avut în vedere următoarele aspecte:

- Scrutinele de eficiență, începute în 1979;
- Inițiativa Managementului Financiar, începută în 1982;
- Lansarea Inițiativei Pașilor Următori în 1988;
- Introducerea Cartei Cetățeanului și a Testării Pieței în 1991;
- Situația Cheltuielilor Fundamentale în 1993;

Inițiativele au fost implementate în administrația publică ca rezultat al Cartelor Albe din 1995:

- *Continuitate și Schimbare*⁴;
- *Evoluția procesului de continuitate și schimbare* (a se vedea Oficiul Cabinetului, 1998a și b; Smith, 1999; Massey, 1993, 1995a și b; Campbell și Wilson, 1995; Hughes, 1998).

Scrutinele de eficiență au început curând după alegerile din 1999. Controalele scurte și concentrate pe activitatea departamentelor recent introduse căutau să găsească modalități de economisire a banilor în cadrul bugetelor departamentelor și au fost folosite eficient în acest scop în toată administrația centrală britanică. Cheia succesului a constat în utilizarea funcționarilor publici tineri „care zburau sus” din interiorul departamentelor pentru a realiza aceste scrutine. Limitările acestei abordări au ieșit la iveală destul de curând, dar prin aceasta s-a pregătit calea pentru un proces de reformă amplu; care a luat forma Inițiativei Managementului Financiar.

Inițiativa Managementului Financiar (FMI) s-a transformat într-o inițiativă revoluționară și din aceasta s-au trasat toate celelalte, fie în totalitate, fie în parte. Obiectivul general al FMI a fost „de a îmbunătăți managementul în cadrul administrației publice prin asigurarea că toți managerii știu care sunt obiectivele pe care trebuie să le îndeplinească, dar și cum vor fi evaluate realizările lor” (Oficiul cabinetului, 1998a, p. 13). Toate departamentele și toate structurile constituente ale departamentelor, inclusiv acelea care aveau să devină în cele din urmă Agenții Executive, trebuiau să-și concentreze atenția asupra următoarelor aspecte:

- Definirea clară a responsabilităților și procedurilor în vederea folosirii corespunzătoare a resurselor;
- Stabilirea informațiilor necesare, instruirea și consilierea pentru exercitarea responsabilităților în

⁴ Cabinet Office, *The Civil Service, Continuity and Change*, Cm 2627, London: HMSO, 1994.

mod efectiv;

- Acordarea de responsabilități mult mai mari managerilor în vederea administrării propriilor lor bugete;
- Măsurarea rezultatelor acolo unde este posibil, luând în considerare eficiența în costuri a muncii acestor manageri;
- Responsabilizarea funcționarilor publici pentru munca depusă;
- Încadrarea fiecărui departament în anumite limite bugetare în ceea ce privește modul de funcționare⁵.

Succesul FMI în realizarea unei reforme serioase manageriale (și financiare) a determinat guvernul de atunci să stabilească următoarea etapă care trebuia parcursă în aplicare reformei. Aceasta avea să devină Inițiativa Pașilor Următori.

Margaret Thatcher a lansat inițiativa Pașilor Următori în februarie 1988, în urma unui raport intitulat *Îmbunătățirea managementului în guvernare: pașii următori*. Acesta recomanda ca departamentele să identifice zonele coerente care puteau fi grupate împreună într-o unitate operațională sub administrarea unui singur funcționar care trebuia să răspundă direct ministrului său pentru atingerea unor obiective și rezultate specifice, precum și pentru realizarea unor servicii specifice. Acest funcționar trebuia să fie desemnat cu titlu de șef executiv. Obiectivele fiecărei agenții erau fixate prin intermediul unui Document Cadru care „stabilește scopurile și obiectivele agenției, precum și rezultatele și produsele așteptate atât din punct de vedere cantitativ, cât și calitativ, cu indicatori de performanță expliciți”⁶.

Inițiativa „Pașilor Următori” a adus schimbări majore în modul de conducere al administrației publice precum și în cultura managerială a structurilor executive ale serviciului public. Aceasta a determinat ca departamentele și agențiile să privească destul de critic funcțiile guvernului și să le aplice acestora testul „opțiunilor anterioare” („Poate o funcție să fie abolită, privatizată sau contractată în afară? O agenție este înființată numai acolo unde aceste opțiuni sunt excluse de miniștri”?)⁷.

Au mai fost luate în considerare, de asemenea și alte elemente:

- Convingerea că departamentele trebuie să se concentreze pe managementul strategic mai degrabă decât pe controlul zilnic al activității;

⁵ Cabinet Office, 1998a, Pollitt, 1990; Massey, 1999, p. 18-19

⁶ Cabinet Office, *Finding Your Way Around Whitehall and Beyond*, London: HMSO, 1998a, p. 14

⁷ Idem 6.

- Desemnarea șefului executiv din interiorul sau exteriorul administrației publice, în conformitate cu activitatea ce trebuie efectuată;
- Încurajarea utilizării complete a libertății manageriale și a stimulentei, atât de către departamente cât și de către agenții, cu delegarea într-o măsură cât mai mare a operațiilor lor către managementul local.

În timp ce unele dintre afirmațiile privind o „revoluție culturală” completă sunt discutabile, este în mod cert adevărat că deschiderea către agenții și piață, instituită de Inițiativa „Pașilor Următori,” a determinat cea mai mare transformare a administrației publice moderne de la înființarea sa în urma Raportului Northcote – Trevelyn⁸. Se poate observa că aceasta este o reformă atât ca structură cât și ca responsabilități. Prin inserarea unui șef executiv între miniștri și restul agenției se realizează o reformulare a responsabilității ministeriale și a administrației publice.

Inițiativa Pașilor Următori recunoaște inter-relația dintre politici și management, dar încearcă să înlăture numeroasele activități de rutină administrativă care nu au un impact zilnic asupra politicilor publice din sistemul politic. Miniștrii exercită supravegherea strategică cu excepția cazului în care intervine eșecul politicii, precum și circumstanțe excepționale⁹. Principalul impact al acestor politici este că, în cea mai mare măsură, funcțiile executive ale guvernului sunt exercitate de unități clar desemnate din cadrul departamentelor, denumite agenții.

În ceea ce privește agențiile, caracteristicile definitorii ale acestora sunt următoarele:

- Agențiile operează într-un cadru riguros cu ținte clare, stabilite de miniștri, pentru sarcina ce trebuie îndeplinită, pentru rezultatele ce trebuie obținute și pentru necesarul de resurse;
- În cadrul agențiilor responsabilitatea de zi cu zi pentru funcționarea organizației este delegată șefului executiv;
- Agențiile au mijloacele de management și libertatea de care au nevoie pentru a realiza sarcinile (Massey, 1999, p. 19).

În momentul accederii la putere a primului guvern laburist al Marii Britanii după 18 ani, în mod clar harta instituțională a sectorului public britanic a fost transformată în perioada survenită. Deși nu ar fi normal

⁸ Hennessey, 1989; Smith, 1999; Massey 1995b și 1999.

⁹ Massey 1995b; și 1999 p. 5 – 20

să se afirme că Marea Britanie a trecut complet la Noul Management Public, ar fi cinstit să se sugereze că era formei tradiționale a administrației publice a trecut.

2. Reforme și politici publice sub Noul Laborism

Partidul Laborist a preluat multe dintre reformele aduse de Conservatori sectorului public, acceptând Inițiativa Managementului Financiar, precum și Inițiativa Pașilor Următori. La numirea sa ca prim ministru de către Regină în urma alegerilor din 1997, Tony Blair nu a încercat să revoce nici una dintre reformele substanțiale ale Conservatorilor în sectorul public; fiind hotărât să le consolideze și să asigure implementarea lor sub administrația sa.

Situația care a apărut sub Noul Laborism a fost clarificată de Carta Albă intitulată *Modernizarea Guvernării* (Oficiul Cabinetului, 1999). Laboriștii au încercat să dezvolte conceptul de „guvernare coordonată” și să-l pună în practică, altfel spus o mai mare coordonare a eforturilor guvernului în toate departamentele sale și dincolo de acestea pentru a depăși natura aproape „federală” a comportamentului acestora, astfel încât impactul statului asupra cetățenilor individuali să fie mai coerent, mai inteligibil și mai accesibil. În acest sens guvernul lui Blair a avut în vedere următoarele aspecte:

- Coerență prin „guvernare coordonată” așa cum s-a subliniat în diverse documente, și în special în Carta Albă *Modernizarea guvernării*;
- Încercarea de a reformula rolul și relațiile organismelor din afara departamentelor („corpurile administrative”);
- Punerea unui accent mai mare pe regiuni în guvernarea statului prin înființarea Agențiilor de Dezvoltare Regionale.

Noul Laborism a continuat Inițiativa Pașilor Următori trecând de la crearea agențiilor la îmbunătățirea performanței, în acest sens fiind identificate patru zone principale de acțiune:

- Încurajarea miniștrilor pentru a se implica mai mult în stabilirea obiectivelor și atingerea acestora de către agențiile asupra cărora își exercită autoritatea;
- Folosirea mult mai largă a tehnologiei informației și a altor tehnici moderne de management de către agenții pentru a asigura cele mai bune practici, așa cum sunt acestea demonstrate în organizațiile din sectorul public și privat;
- Asigurarea cooperării și coordonării interinstituționale pentru a permite prestarea de servicii

integrate, cu alte cuvinte așa numita „governare coordonată”;

- Menținerea delegării manageriale în cadrul ministerelor (și în anumite sectoare chiar adâncirea acesteia), precum și a responsabilității ministeriale în fața Parlamentului pentru performanța agențiilor (*Trecerea în revistă a Inițiativei Noilor Pași*, Oficiul Cabinetului, 1997; Massey, 1999, pag. 20-21).

Realizarea multora dintre aceste obiective implică folosirea tehnologiei avansate a informației pentru îmbunătățirea accesului la instituțiile guvernamentale și facilitarea fluxului de informații către cetățeni din organizațiile din sectorul public cu care aceștia interacționează.

Un alt domeniu prioritar de acțiune al guvernului Blair a fost relansarea Cartei Cetățeanului, lansată inițial de primul ministru de atunci, John Major, în 1991 sub forma unui program de 10 ani pentru creșterea standardului serviciilor publice și pentru a face ca acestea să răspundă mai prompt utilizatorilor. La ora actuală există 40 de carte principale care acoperă toate serviciile publice cheie, în care sunt fixate standardele de servicii pe care oamenii se pot aștepta să le primească, cu peste 10000 de carte locale care acoperă prestatorii locali de servicii, cum ar fi forțele de poliție și serviciile de pompieri (Massey, 1999, pg 15-25). Se poate observa însă că, în aceste domenii de politici publice în care au acționat, miniștrii au continuat aceeași direcție generală ca și predecesorii lor Conservatori.

O dată cu delegarea unor puteri substanțiale către Scoția, Țara Galilor și Irlanda de Nord, guvernul s-a mișcat rapid pentru îndeplinirea promisiunii sale electorale de a înființa noi organisme regionale în anul 1999, pe care le-a numit Agenții de Dezvoltare Regională. Acestea aveau ca scop elaborarea de programe de regenerare mai eficiente și mai integrate, care să ducă mai departe la nivel regional multe dintre prioritățile cartelor albe.

De altfel, încă de la început, agenda guvernului Blair pentru politici publice și administrare s-a preocupat de coordonarea formulării și aplicării de politici publice coerente, ceea ce demonstrează angajamentul continuu al guvernului de a furniza servicii care să îndeplinească așteptările cetățenilor.

În afară de aceasta, a devenit clar încă de la începutul anului 1999 că guvernul a început să se concentreze pe căi mai eficiente de dezvoltare și de aplicare a politicilor publice prin îmbunătățirea procesului legislativ. De exemplu, acesta a introdus noi căi procedurale pentru o mai largă consultare asupra tuturor proiectelor de lege din Parlament.

Astfel, se poate vedea că reformarea managementului guvernului s-a realizat prin dezvoltarea accentului pus de Conservatori pe concentrarea asupra rezultatelor. Fiecare din aceste inițiative se concentrează pe utilizatorul final, pe asigurarea de servicii către cetățeni într-un mod eficient și (mai ales) eficace. Există o listă în creștere de exemple de domenii în care s-au luat măsuri. Acestea includ:

- înființarea unui Comitet de Management al Funcției Publice și asigurarea că în cadrul acesteia se folosește o abordare mai corporatistă în realizarea scopurilor inter-sectoriale necesare pentru a determina o schimbare culturală în funcția publică;
- folosirea noului Centrul de Management și Studii de Politici pentru a asigura un instructaj integrat miniștrilor și înalților funcționari care le va permite să discute felul în care politicile publice sunt și ar trebui să fie elaborate și pentru a aborda anumite zone ale acestora;
- încercarea de a moderniza standardele și instrumentele de evaluare;
- eliminarea reglementărilor care nu sunt necesare și asigurarea că „reglementările viitoare sunt limitate la măsuri care sunt necesare și proporționate”.

Cartea Albă *Modernizarea Guvernului* și luările de cuvânt ministeriale care i-au urmat au marcat de asemenea încercările de a folosi programe naționale pe care guvernul le-a descris ca fiind „concentrate asupra cetățeanului”, punând din nou accentul pe utilizatorul final al serviciilor publice. Pe lângă aceasta, guvernul a stabilit de asemenea unele „programe specifice concentrate pe grupuri”, cum ar fi cele care se ocupă cu necesitățile grupurilor particulare. Exemplele includ programe pilot precum *Guvernare eficientă pentru persoanele în vârstă*, *Noua abordare a șomajului la tineri*, etc. Toate aceste programe sunt destinate să abordeze problemele zonelor particulare sau ale localităților care se confruntă cu dificultăți și lipsuri economice, de exemplu ca urmare a încetării mineritului sau al altor industrii grele într-o anumită regiune.

3. Concluzii

Într-o anumită măsură, istoria administrației publice și a politicilor publice britanice este o istorie a încercărilor de coordonare a guvernării. Utilizarea modelului tradițional pentru punerea în practică a deciziilor politice prin ierarhii de funcționari constrânși prin reguli, reglementări și domenii limitate de control, au reflectat cerințele predecesorilor victorienți și edwardieni de a reduce excesele unui sistem afectat de nepotism și corupție.

Orientarea spre agenții, orientarea spre piață, contractarea în afară, benchmarking-ul, și politicile inter-sectoriale sunt toate exemple de activități care se aplicaseră (sau se vorbea despre ele) înainte de alegerea Laburiștilor, într-o formă sau alta, și care fac parte de asemenea dintr-un context global mai larg al implementării lor. Măsura în care guvernarea „coordonată” se va pune în practică, rămâne dependentă de abilitatea unităților centrale, cum ar fi Oficiul Primului Ministru, Oficiul Trezoreriei și Cabinetul, de a forța schimbările. Experiența ultimilor ani sugerează că numai acele reforme care au sprijinul total și neîncetat al Primului Ministru și al Cabinetului său vor avea succes, iar cele cărora le lipsește angajamentul susținut la acest nivel vor eșua.

Guvernul lui Tony Blair a acceptat moștenirea premierilor conservatori Thatcher și Major în domeniul politicilor publice și al administrației, a îmbrățișat-o și a căutat să o extindă logic. Trecerea la ierarhii mai plate și o abordare orientată spre mediul de afaceri, reflectă preocuparea Noului Laborism și dorința acestuia de a aduce prestarea serviciilor la nivelul necesităților și oferta la nivelul cererii, într-o manieră eficientă și eficace (Massey, 1999).

BIBLIOGRAFIE:

1. Andersen S.S., Eliassen K.A., „The EC a a New Political System’, in Andersen S.S. and Eliassen K.A. (eds), *Making Policy in Europe: The Europeification of National Policy-Making*, London: Sage”, 1993;
2. Bradbeer J.B., „*Environmental Policy: Past and Future Agendas’*”, in S.P. Savage and R. Atkinson and L. Robins (eds), *Public Policy in Britain*, London: Macmillan, 1994;
3. Campbell C., Wilson G., *The end of Whitehall: Death of a Paradigm*, Oxford: Blackwell, 1995;
4. Dinan D., *Ever closer Union: An Introduction to European Integration*, Basingstoke: Macmillan, 1999;
5. Savage Stephen, Atkinson Rob, *Public Policy under Blair*, Povey-Edmondson Tavistock and Rochdale, England, 2001.