

ȘCOALA NAȚIONALĂ DE STUDII POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE

ȘCOALA DOCTORALĂ MULTIDISCIPLINARĂ

Domeniul de doctorat : Științe Administrative

TEZĂ DE DOCTORAT
REZUMAT

COORDONATOR ȘTIINȚIFIC:

Prof. univ. dr. ANI MATEI

DOCTORAND:

Mălinoiu (Pătrașcu) Gabriela-Cristina

BUCUREȘTI

2022

ȘCOALA NAȚIONALĂ DE STUDII POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE

Școala Doctorală

Specializarea ȘTIINȚE ADMINISTRATIVE

***INOVAREA SOCIALĂ ȘI REFORMA SERVICIILOR PUBLICE ÎN CADRUL
COLECTIVITĂȚILOR LOCALE***

COORDONATOR ȘTIINȚIFIC:

Prof. univ. dr. ANI MATEI

DOCTORAND:

**Gabriela-Cristina Mălinoiu
(Pătrașcu)**

BUCUREȘTI

2022

INOVAREA SOCIALĂ ȘI REFORMA SERVICIILOR PUBLICE ÎN CADRUL COLECTIVITĂȚILOR LOCALE

STRUCTURA TEZEI:

| | |
|--|-----------|
| <u>Capitolul I. Obiective și metodologia de cercetare</u> | 5 |
| I.1. Obiectivele lucrării | 5 |
| I.2. Metodologia cercetării și cadru teoretic | 7 |
| I.3. Direcții de cercetare actuale în domeniul inovării sociale | 13 |
| | |
| <u>Capitolul II. Inovarea socială – sisteme și modele de inovare socială</u> | 17 |
| II.1. Inovarea socială – definirea unui concept în continuă expansiune | 17 |
| | |
| II.2. Sisteme de inovare socială – tipologie și metode de inovare, studiu comparativ | 25 |
| II.2.1. Tendințele actuale în domeniul cercetării științifice a inovării sociale: către o teorie sociologică a inovării..... | 25 |
| II.2.2. Dimensiuni și categorii ale inovării sociale..... | 27 |
| II.2.3. Inovarea în sectorul public – trăsături specifice. Inovarea colaborativă..... | 30 |
| II.3. Metode de inovare socială | 36 |
| II.3.1. Metode ale inovării în „Cartea Deschisă a Inovării”/ <i>The Open Book of Innovation</i> | 36 |
| II.3.2. Inovare socială – modelul Quebec..... | 39 |
| II.3.3. Metoda „cercetare-acțiune”: Brigada Kafka..... | 42 |
| II.3.4. Inovarea socială în cadrul reglementărilor și strategiilor Uniunii Europene..... | 43 |
| | |
| <u>Capitolul III. Serviciul public – evoluție și organizare în cadrul colectivităților locale în Europa</u> | 49 |
| III.1. Serviciul public în statele europene - Tipologie și clasificare | 49 |
| III.2. Regimuri de organizarea a serviciilor publice și a serviciilor sociale | 51 |
| III.3. Serviciul public în România | 53 |
| III.4. Aspecte privind regimul juridic specific și clasificarea serviciului public în România. Servicii publice în cadrul colectivităților locale | 61 |
| III.5. Tendințe semnificative în evoluția serviciului public în Europa | 64 |
| | |
| <u>Capitolul IV. Reforma în serviciul public: context și tendințe actuale în dezvoltarea serviciilor publice</u> | 69 |
| IV.1. Provocări contemporane și factori determinanți ai reformei administrației publice | 69 |
| IV.2. Modele de reformă în administrația publică: de la Noul Management Public la „Noul serviciu public (NSP)” | 70 |
| IV.3. Reforma serviciului public în Uniunea Europeană: de la crearea „serviciului universal” la serviciul public digital | 77 |
| IV.3.1. Reforma serviciilor poștale și serviciilor de comunicații electronice în UE: crearea și garantarea „serviciului universal” | 78 |
| IV.3.2. Reforma pentru crearea „serviciilor digitale”: Piața Digitală Unică și „Decada digitală”..... | 85 |
| IV.4. Reforma serviciului public în statele europene la nivelul administrației publice locale | 96 |

| | |
|---|------------|
| IV.4.1. Reforma organizațională a serviciilor publice. Categoriile de companii publice create de municipalități în statele europene..... | 99 |
| IV.4.2. Reorganizare serviciilor publice locale: lecții învățate pentru viitor..... | 105 |
| IV.4.3. Reforma prin aplicarea noilor tehnologii: digitalizarea serviciilor publice în statele europene | 106 |
| IV.5. Reforma serviciului public în România..... | 111 |
| IV.5.1. Dimensiuni și etape ale reformei administrative în România..... | 111 |
| IV.5.2. Strategii de reformă a serviciului public în România..... | 115 |
| IV.5.3. Stadiul actual al reformei pentru digitalizarea serviciilor publice în România..... | 122 |
| IV.6. Inovare și reformă în serviciile publice: două concepte complementare..... | 132 |
| | |
| <u>Capitolul V. Un model complex de analiză a interacțiunii între inovarea socială și reforma serviciului public.....</u> | 143 |
| V.1. Inovarea normativă în serviciul public..... | 143 |
| V.1.1. Crearea instrumentelor de măsurare a inovării sociale în sectorul public la nivel internațional..... | 148 |
| V.1.2. Instrumente de măsurare a inovării în sectorul public create de UE..... | 154 |
| V.2. Inovarea organizațională a serviciului public..... | 160 |
| V.3. Inovarea tehnologică în serviciul public..... | 163 |
| V.4. Nivelul de performanță atins în tranziția către digitalizare în serviciile publice..... | 165 |
| V.5. Categoriile de impact ale inovării în cadrul reformei serviciilor publice..... | 170 |
| V.6. Ecosistemul de inovare: servicii publice inteligente pentru comunități inteligente..... | 179 |
| V.7. Domenii de acțiune pentru crearea capacității de inovare în cadrul reformei din administrația publică..... | 190 |
| V.8. Identificarea domeniilor de acțiune în documentele și strategiile de reformă ale administrației publice: <i>Strategia de Consolidare a Administrației Publice, Programul Național de Reformă</i>..... | 195 |
| | |
| CONCLUZII..... | 203 |
| BIBLIOGRAFIE..... | 213 |

INOVAREA SOCIALĂ ȘI REFORMA SERVICIILOR PUBLICE ÎN CADRUL COLECTIVITĂȚILOR LOCALE

REZUMAT

Rolul fundamental al administrației publice, ca activitate de organizare, coordonare și prestare a serviciilor publice, și contribuția acesteia la bunăstarea și stabilitatea întregii societăți au devenit axiome ale guvernării contemporane. Pe fundalul unor tendințe globale sau mega-tendințe, precum instabilitatea economică, digitalizarea sau schimbările climatice, și pentru a răspunde gradului de dificultate în creștere a problemelor cu care se confruntă, guvernele construiesc noi strategii de reformă, integrând inovarea ca instrument care poate asigura transformarea profundă și sustenabilă a serviciului public.

Reforma serviciului public, inovarea socială, dar și transformarea administrației publice pentru îmbunătățirea propriilor performanțe și relațiilor cu cetățenii constituie teme de o mare complexitate, care au fost și sunt explorate de cercetătorii și profesioniștii interesați de caracteristicile specifice și dinamica fenomenelor administrative. Analiza acestor fenomene s-a îmbogățit considerabil în ultimele decenii prin dezvoltarea unor noi concepte, teorii și metode de cercetare, dar și prin multiplicarea perspectivelor aplicate, care au condus la elaborarea unei literaturi științifice vaste referitoare la aceste teme. Lucrarea de față are ca obiective fundamentale studiul *aprofundat al inovării sociale și al interacțiunii acesteia cu procesul reformei serviciilor publice la nivelul colectivităților locale în statele europene*, în contextul socio-economic actual caracterizat printr-o serie de fenomene complexe care exercită o presiune în creștere asupra administrației publice și *elaborarea unui model complex de analiză* care poate fi utilizat *pentru aplicarea inovării sociale în domeniul serviciului public*. Celelalte obiective specifice evidențiate în cadrul acestui demers se referă la *analiza unor sisteme de inovare socială (sub forma unui studiu comparativ)* și la *realizarea unei clasificări a formelor inovării sociale aplicate în sectorul public*, la *procesul de reformă în serviciul public la nivel european și în statele membre*, precum și la analiza câtorva *tipuri de efecte importante ale inovării sociale*, atunci când aceasta este aplicată *în cadrul reformei serviciului public la nivelul colectivităților locale*, nivelul situat cel mai aproape de cetățeni.

Cercetarea întreprinsă pe baza evaluării literaturii de specialitate în domeniu a condus la identificarea unei direcții de analiză destul de puțin explorată, și anume studiul interacțiunii inovării sociale și a reformei serviciilor publice, la nivelul colectivităților locale. Literatura de specialitate este bogată și complexă în cele două domenii, inovarea socială și serviciul public, în special separat, dar

există mult mai puține studii, care sunt dedicate interacțiunii dintre procesul inovării sociale și cel al reformei serviciilor publice la nivel local, precum și analizei complementarității celor două concepte. Lucrarea își propune să contribuie astfel la cercetarea în domeniul inovării sociale din perspectiva analizei rolului pe care îl poate avea inovarea în procesul de reformă atât de necesară pentru transformarea modalităților în care se desfășoară raporturile dintre administrația publică și cetățeni, pe terenul complex al serviciului public. În acest sens, lucrarea vizează **să identifice modurile în care diverse forme de inovare socială aplicate în cadrul reformei serviciului public, de la cele de ordin normativ și conceptual la cele bazate pe noile tehnologii, pot să contribuie la îmbunătățirea calității serviciilor publice oferite, și implicit să răspundă nevoilor de incluziune socială.** Cercetarea acestor aspecte fundamentale se întemeiază pe premisa existenței unei legături strânse între procesul de reformă și inovarea în serviciul public, fapt pentru care nu se poate evalua interacțiunea inovării sociale și a reformei serviciilor publice, fără efectuarea unei analize aprofundate a tuturor aspectelor menționate.

Teza este structurată pe cinci capitole, *Concluzii* și *Bibliografie*, fiecare capitol prezentând analiza unei tematici specifice menite să conducă la atingerea obiectivelor științifice.

În **CAPITOLULI, OBIECTIVE ȘI METODOLOGIE**, este realizat cadrul teoretic al lucrării, prin prezentarea teoriilor specifice utilizate și a metodologiei de cercetare, și sunt formulate obiectivele științifice.

Cadrul științific se întemeiază pe concepte și instrumente oferite de teoriile cu privire la administrația publică și noul management public, teoriile din domeniul inovării sociale, dar și pe studiile în domeniul evaluării cantitative pe bază de indicatori și a analizei unor tipuri de impact (social, economic, asupra mediului) ale inovării în serviciul public. În privința metodelor de cercetare, sunt utilizate atât **metode calitative**, precum **metoda analizei sistematice**, pe baza căreia a fost explorată o vastă literatură de specialitate, și **metoda comparației**, cât și **metode cantitative**, prin care sunt selectate și prezentate o serie de date necesare pentru înțelegerea evoluției inovării și a progreselor realizate în sectorul public, și, în special, în serviciul public. Teoreticienii care au explorat metodele de cercetare în domeniu au subliniat importanța aplicării mai multor paradigme de cercetare, care implicit presupun folosirea unor **perspective multiple**¹. Specialiștii în științe administrative au numit acest tip de abordare „pluralism metodologic” („*methodological pluralism*”)², „metode

¹ Kaifeng Yang & Gerald J. Miller (eds.), *Handbook of Research in Public Administration*, Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group, 2008.

² Sabine Kuhlmann and Hellmut Wollmann, *Introduction to Comparative Public Administration: Administrative Systems and Reforms in Europe*, Second Edition, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2019, p. 2.

multiple”, „metode combinate” sau „cercetare pe bază de metode mixte” („*mixed methods research*”)³.

În plus, se remarcă o expansiune a perspectivei manageriale asupra administrației publice și a serviciului public, care aduce în prim plan necesitatea reorganizării proceselor și relațiilor interne din cadrul structurilor administrației publice. În acest context, este necesar să observăm că cercetarea științifică în domeniul inovării sociale în sectorul public evidențiază importanța stabilirii unui sistem de măsurare a inovării pe baza unor metode riguroase de evaluare a efectelor, atât cantitative, cât și calitative, ale inovării în sectorul public, având în vedere că în acest domeniu, literatura de specialitate nu este încă suficient dezvoltată.

Pentru atingerea obiectivelor lucrării, s-a realizat mai întâi o evaluare extinsă asupra literaturii de specialitate în domeniul inovării sociale, și apoi a literaturii în domeniul serviciului public pentru a crea un cadru conceptual necesar parcurgerii celorlalte etape ale studiului. Evaluarea calitativă s-a realizat prin analiza sistematică („*systematic review*”), bazată pe „rădăcini multiple” (concepte și surse multiple), pentru aprofundarea studiului literaturii de specialitate.

Analiza sistematică reprezintă o metodă de cercetare care conduce la identificarea și evaluarea critică a studiilor adecvate temei cercetate, precum și la sintetizarea rezultatelor obținute într-o „manieră transparentă și ușor reproductibilă”⁴, în sensul că generează rezultate care pot fi utilizate cu ușurință în etape viitoare ale cercetării de către aceiași cercetători sau de alți cercetători.

Prin parcurgerea unui număr cât mai mare de studii relevante și aplicând analiza sistematică, lucrarea de față contribuie la sintetizarea și prezentarea într-o formă cât mai coerentă și unitară a rezultatelor obținute de literatura existentă cu privire la inovarea socială în sectorul public. Putem afirma că acest tip de analiză bazată pe explorarea riguroasă a surselor permite evidențierea unor trăsături definitorii ale fenomenelor studiate pe baza concluziilor acestor cercetări, dar și identificarea acelor aspecte sau direcții de cercetare care nu sunt îndeajuns studiate. Lucrarea își propune totodată să prezinte într-o manieră clară trăsăturile definitorii ale inovării sociale în sectorul public, dar și să aducă în prim plan o serie de caracteristici ale acesteia mai puțin analizate.

O altă metodă utilă pe care s-a întemeiat acest studiu este metoda comparativă care conduce la stabilirea unor asemănări și deosebiri între procesele analizate, dar și la înțelegerea mult mai profundă a acestora. Importanța acestei metode a fost recunoscută de diverși cercetători care au

³ Rob Timans, Paul Wouters, Johan Heilbron, „Mixed Method Research: What It Is and What It Could Be”, în: *Theory and Society*, 48, pp. 193-216, 2019, p. 193. <https://doi.org/10.1007/s11186-019-09345-5>.

⁴ Hannah Snyder, „Literature review as a research methodology: An overview and guidelines”, în: *Journal of Business Research* 104 (2019), pp. 333-339, 2019, p. 334, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>; Jacqueline Davis, Kerrie Mengersen, Sarah Bennett & Lorraine Mazerolle, „Viewing systematic reviews and meta-analysis in social research through different lenses”, în: *SpringerPlus*, 3: 511, 2014, <https://doi.org/10.1186/2193-1801-3-511>.

considerat-o ca fiind esențială atât pentru teoria, cât și practica administrației publice⁵. Cercetătorul american Fredd Riggs, 1991, considera că orice cadru științific de cercetare a fenomenului administrației publice trebuie să fie comparativ, deoarece așa cum afirma acesta: „Într-un sistem globalizat, trebuie să fie dezvoltate cadre și teorii pentru studiul administrației publice care să fie universale ca sferă de aplicare”, fapt care se poate realiza prin utilizarea comparației între diferite state ale lumii⁶. Totodată, cercetători în domeniul științelor sociale consideră că metoda comparativă este „nucleul metodologic” al științelor umaniste⁷. Este de remarcat faptul că, în ultimii ani, metoda comparativă a dobândit un loc binemeritat în cadrul metodelor de cercetare a fenomenelor și proceselor administrației publice. Se apreciază că aceasta a devenit mult mai „importantă” și mai „competitivă”⁸ și că a făcut „progrese considerabile” prin creșterea complexității sale atât din punct de vedere analitic, cât și din punct de vedere al conținutului său⁹. Compararea conceptului de serviciu public în dreptul românesc și european, a organizării administrative și a modelelor de reformă în cadrul statelor europene și la nivelul Uniunii Europene, precum și a metodelor de inovare socială aplicate de diverse administrații publice europene a contribuit la stabilirea unor trăsături definitorii, a unor traiectorii ale reformelor administrative, dar și a unor posibile „lecții” de învățat care pot ajuta la proiectarea mai riguroasă a viitoarelor strategii de reformă ale administrației publice în domeniul creșterii calității serviciului public și aplicării inovării sociale în cadrul reformei.

Au fost utilizate, așadar, o serie de teorii semnificative pentru studiul temei propuse, alături de metode calitative și cantitative, pornind de la ideea complementarității acestora, fără să susținem superioritatea sau caracterul exclusiv al uneia sau alteia dintre aceste categorii aplicabile studiului fenomenelor administrative.

Capitolul II, intitulat **INOVAREA SOCIALĂ – SISTEME ȘI MODELE DE INOVARE SOCIALĂ**, se concentrează pe definirea „inovării sociale” (ca un concept în plină expansiune) și pe analiza și stabilirea unei clasificări a diverselor forme și metode ale inovării sociale.

Menționăm că în cadrul prezentei lucrări, **inovarea socială este înțeleasă în sensul de acțiuni sociale întreprinse cu scopul de a găsi soluții noi/originalale pentru probleme sociale nerezolvate**, sens pe care îl subliniază numeroși autori, printre care Drewe, Klein și Hulsbergen, 2008¹⁰, Martinelli,

⁵ Eric E. Otenyo, Nancy Lind (eds.), *Comparative Public Administration: The Essential Readings*, Oxford: JAI Press Elsevier, 2006, p. xxi.

⁶ Fredd Riggs, „Public Administration: A Comparativist Framework”, în: *Public Administration Review*, Vol. 51, No. 6, pp. 473-477, Wiley, 1991, p. 473, <https://doi.org/10.2307/976597>.

⁷ Gabriel Almond, Bingham Powell, Russel Dalton, Kaare Strom, *Comparative Politics Today: A World View*, 9th Edition, Harlow: Longman, 2007, p. 33.

⁸ Christopher Pollitt, „Riggs on Comparative Public Administration: Looking Back Half a Century”, în: *International Review of Administrative Sciences*, 76(4), pp. 761-766, 2010, p. 763.

⁹ Sabine Kuhlmann and Hellmut Wollmann, *op.cit.*, p. 6.

¹⁰ Paul Drewe, Juan-Luis Klein, Edward Hulsbergen, (eds.), *The Challenge of Social Innovation in Urban Revitalization*, Amsterdam: Techne Press, 2008.

2012¹¹, Michelini, 2012¹², Anderson, Curtis și Wittig, 2014¹³, dar și colectivul de autori (care reunește cercetători de pe patru continente) ai lucrării editate de Saiz-Álvarez (2016)¹⁴.

Din multitudinea de accepțiuni atribuite conceptului de inovare, au fost selectate câteva definiții care se disting prin claritate și rigurozitate în stabilirea trăsăturilor specifice inovării sociale care a devenit în ultima vreme un termen „la modă”, fără a fi utilizat însă întotdeauna cu precizie. *Alegerea acestor definiții s-a realizat, totodată, în concordanță cu obiectivele lucrării, constituind repere teoretice fundamentale pentru acest demers analitic.*

Definirea termenului de inovare socială și expansiunea sa au cunoscut o atenție din ce în ce mai mare, și ca urmare a trecerii de la o societate industrială la o societate bazată pe cunoaștere și servicii, s-a conturat o nouă paradigmă a inovării având ca trăsătură esențială deschiderea procesului inovării către societate¹⁵. Aceasta se întemeiază pe includerea inovării sociale în strategiile de rezolvare a celor mai complexe și presante probleme cu care se confruntă societatea contemporană. Alături de diverse companii, universitățile și institutele de cercetare, cetățenii și clienții trebuie să devină actori relevanți în procesul inovării sociale.

Dacă activitatea și funcționarea instituțiilor din sectorul public sunt transformate în așa fel încât să stimuleze inovarea socială, atunci aceste transformări pot fi benefice pentru utilizatori, cetățeni, angajați ai sectorului public, parteneri și beneficiari privați, și pentru întreaga societate în ansamblul său.¹⁶ Accentul cade pe importanța inovării sociale care în ultimii ani a cunoscut o evoluție accelerată și a fost aplicată cu succes de multe dintre administrațiile publice din Europa. Inovarea socială reprezintă un sistem prin care pot fi create pentru actorii sociali noi modalități de a participa activ la rezolvarea problemelor comunității, acțiunile lor conducând la crearea și stabilirea de noi relații sociale (rețele sociale) între indivizi și grupuri, altădată, izolate.¹⁷

Cercetarea noastră își propune să utilizeze rezultatele obținute de autorii de specialitate în domeniul inovării sociale, să demonstreze interacțiunea complexă a acestora cu reforma în sectorul

¹¹ Flavia Martinelli, „Social Innovation or Social Exclusion? Innovating Social Services in the Context of a Retrenching Welfare State”, în: Hans-Werner Franz, Joseph Hochgerner, Jürgen Howaldt (eds.), *Challenge Social Innovation*, Berlin, Springer, 2012, pp. 169-180, DOI https://doi.org/10.1007/978-3-642-32879-4_11.

¹² Laura Michelini, *Social Innovation and New Business Models: Creating Shared Value in Low-Income Markets*, Heidelberg, Springer, 2012.

¹³ Tara Anderson, Andrew Curtis, Claudia Wittig, *Definition and Theory of Social Innovation*, MA Thesis, Krems, Danube University, www.social-innovation-blog.com/.../2014/, 2014.

¹⁴ Jose Manuel Saiz-Álvarez (ed.), *Handbook of Research on Social Entrepreneurship and Solidarity Economics*, Hershey PA: Business Science Reference, 2016.

¹⁵ Vienna Declaration, The most relevant topics in social innovation research, published Nov.10, 2011, p. 1, https://wbc-rti.info/object/document/7133/attach/Vienna-Declaration_final_10Nov20111.pdf.

¹⁶ *Ibidem*, p. 3.

¹⁷ Geoff Mulgan, *Social Innovation: what is it, why it matters, how it can be accelerated*, Oxford, Skoll Center for Social Entrepreneurship and the Young Foundation, 2006.

public și să aprofundeze o direcție nouă în literatura de specialitate care explorează diverse metode de inovare socială „inventate” și aplicate mai ales de comunitățile locale, urmărind modul în care acestea sunt dezvoltate pentru a asigura satisfacerea unor nevoi sociale.

Un alt obiectiv specific al acestui capitol, și anume stabilirea unei tipologii a inovării, s-a realizat pe baza clasificării elaborate de *Manualul de la Oslo*, ediția a treia. Acesta definește următoarele categorii: inovația de produs, inovația de proces, inovația de marketing, inovația organizațională. Ediția cea mai recentă a *Manualului de la Oslo* din 2018 prezintă o definiție mai cuprinzătoare a inovării pentru a include și inovarea publică, termen folosit pentru a face referire la inovarea în sectorul public.

Noile provocări cu care se confruntă administrațiile publice la nivel global, în secolul al XXI-lea, au determinat o serie de schimbări și în domeniul teoriilor științifice cu privire la inovare, constatându-se o creștere a interesului cercetătorilor cu privire la dimensiunile sociale ale inovării. În acest sens, în literatura de specialitate se constată o schimbare a modalității de abordare a inovării, evidențiindu-se caracterul profund social al inovării. Acest nou curent a devenit din ce în ce mai bine conturat și susține ideea că toate procesele de inovare au, în fapt, un caracter social, deoarece inovarea are în primul rând un obiectiv social, indiferent dacă este vorba de inovare de produs, de proces sau de marketing. Unii cercetători, Howaldt, Kopp și Schwarz, de exemplu, argumentează existența unei teorii sociologice a inovării, afirmând că societatea în ansamblul ei devine un spațiu al inovării¹⁸. În acest context al deschiderii societății către inovare apar tot mai multe forme sau tipuri de inovare, printre care inovarea managerială și inovarea în domeniul politicilor publice ocupă un loc din ce în ce mai important. Totodată, literatura științifică stabilește că s-au dezvoltat cel puțin trei noi paradigme ale inovării, și anume: inovarea condusă de utilizator, inovarea deschisă și valoarea co-produsă sau creată împreună cu utilizatorii și clienții („co-created value”)¹⁹.

Pentru a putea analiza caracteristicile și dimensiunile inovării sociale, este necesară stabilirea unei tipologii a inovării sociale. Unul dintre primii autori care au clasificat inovarea, stabilind câteva categorii specifice este Harvey Brooks. Potrivit lui Brooks, există următoarele tipuri: inovarea socială, inovarea socio-tehnologică și inovarea tehnologică²⁰. La rândul ei, inovarea socială, este clasificată în: inovare managerială, organizațională, politică, instituțională.

¹⁸ Jürgen Howaldt, Ralf Kopp, Michael Schwarz, *On the theory of social innovations: Tarde's neglected contribution to the development of a sociological innovation theory*, Weinheim, Beltz Juventa, 2015, <https://d-nb.info/1191527654/34>.

¹⁹ Stoyan Tanev, Mette Præst Knudsen, Tanja Bisgaard, Merethe Stjerne Thomsen, *op.cit.*

²⁰ Harvey Brooks, *op.cit.*, p. 9.

Studii recente demonstrează că alături de categoriile consacrate ale inovării, precum inovarea de produs, inovarea de proces, inovarea de servicii, o categorie aparte este reprezentată de **inovarea în sectorul public sau inovarea publică**.

Dezvoltarea cercetării în domeniul inovării publice a fost determinată și de curentul reformator din sfera guvernării publice, cunoscut sub denumirea „noul management public”. Deși impactul acestui curent asupra guvernelor, modalităților de guvernare și reformei în sectorul public a fost extrem de variat în cadrul diverselor state europene, meritul său de necontestat este formularea și impunerea pe scară largă a principiului care susține capacitatea sectorului public de a se dezvolta și reinventa – „reînnoi” – în mod constant. Acest nou discurs cu privire la capacitatea managerilor publici de a implementa reforme și inovații cu caracter profund transformator a condus la o reformulare a agendei administrative și crearea condițiilor favorabile reformei în sectorul public cu scopul îmbunătățirii politicilor și serviciilor publice.

Unul dintre autorii care a elaborat o clasificare a inovării publice este Windrum²¹ în 2008 (preluată și în studiul pilot *EPSIS* din 2013 al Comisiei Europene care propune primul tablou de bord pentru măsurarea inovării în sectorul public). Autorul respectiv stabilește următoarele categorii ale inovării publice: inovarea în servicii, inovarea modului de furnizare a serviciilor, inovarea administrativă și organizațională, inovarea conceptuală, inovarea politicilor (publice) și inovarea sistemică. Cercetările efectuate cu privire la inovarea în sectorul public au evidențiat dimensiunea sa colaborativă, creând o nouă sintagmă, și anume: inovarea colaborativă.

O clasificare a inovării publice poate fi regăsită și în unul dintre studiile cele mai recente care realizează o sinteză a cercetării și a metodologiei folosite în domeniul inovării. Potrivit acestui studiu²², inovarea, care oferă un domeniu vast de explorare, poate fi clasificată în câteva categorii precum: inovare socială digitală, inovarea socială corporatistă, inovarea socială publică și inovarea socială centrată pe/condusă de comunitate (*community-led innovation*).

Un model al inovării în sectorul public este propus de **Observatorul Inovării în Sectorul Public/Observatory of Public Sector Innovation, OPSI**, potrivit căruia inovarea în sectorul public poate fi: inovare orientată pe îmbunătățirea proceselor/serviciilor existente, inovare orientată pe îndeplinirea unei misiuni, inovare adaptivă și inovare anticipativă²³.

²¹ Paul Windrum, „Innovation and Entrepreneurship in Public Services”, pp. 3-10, în: Paul Windrum, Koch, P. (eds.), *Innovation in Public Sector Services. Entrepreneurship, Creativity and Management*. Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing, 2008, p. 8.

²² Dmitri Domanski & Cristoph Kaletka (eds.), *op. cit.*, p. 8.

²³ OPSI/OECD, *Measuring Public Sector Innovation. Why, when, how, for whom and where to?*, ALPHA Version: for discussion and comment, 2018, p. 32-34.

Se poate remarca faptul că una dintre categoriile de inovare care reține din ce în ce mai mult atenția în literatura de specialitate recentă este inovarea în servicii. Rolul din ce în ce mai important al serviciilor este determinat de schimbările socio-economice petrecute în aproape toate statele lumii unde se înregistrează o trecere de la societatea industrială la societatea serviciilor sau economia serviciilor. Societatea statelor europene este în continuare caracterizată de o piață a muncii dinamică, noi structuri de angajare a forței de muncă, structuri familiale în schimbare, dar și de o tendință demografică negativă, aceea a creșterii ponderii populației îmbătrânite în structura populației globale. Toți acești factori determină o cerere în creștere de noi servicii sociale. Cea mai mare presiune se înregistrează în domeniul serviciilor de sănătate și serviciilor pentru îngrijirea persoanelor vârstnice²⁴.

Pe fundalul acestor presiuni exercitate asupra serviciilor publice, cauzate de nevoile complexe și așteptările mereu mai mari ale cetățenilor, dar și de proliferarea problemelor greu de rezolvat prin aplicare unor soluții standard, se constată o accentuare a cerințelor de a inova în sectorul public. În ultimii ani, multe guverne au lansat sau intenționează să lanseze programe naționale pentru a stimula inovarea în serviciile publice și în domeniul reglementărilor cu privire la sectorul public²⁵. De asemenea, organizații internaționale ca ONU sau OECD au subliniat, la rândul lor, necesitatea accelerării proceselor de inovare în sectorul public și au recomandat elaborarea de strategii naționale în scopul creșterii acesteia. Din păcate, programele de inovare socială în domeniul administrației și managementului public nu sunt suficient instituționalizate și nici dezbateră științifică în domeniu nu este suficient de conturată, fiind doar la început de drum.

În privința metodelor de inovare socială, există o multitudine de practici axate pe accentuarea participării cetățenilor la procesele deliberative, dar și la crearea și furnizarea serviciilor publice. Ca modele de inovare au fost prezentate modelul Quebec și modelul cunoscut sub numele „Brigada Kafka”, acestea fiind selectate pentru a ilustra rolul jucat de parteneriatele sau colaborarea dintre actori diverși, precum și importanța coeziunii sociale la nivelul comunităților locale sau în cadrul organizațiilor sociale. Parteneriatele și coeziunea socială puternică au permis găsirea unor soluții inovatoare pentru probleme sociale diverse.

Ultima parte a Capitolului II prezintă contribuția Uniunii Europene la cercetarea inovării sociale, subliniind rolul hotărâtor pe care l-au avut și îl au în continuare instituțiile Uniunii Europene în definirea și conturarea unor strategii care au în centru inovarea socială. La nivel european, inovarea socială a fost considerată implicit un instrument al progresului economic, devenind un concept cheie

²⁴ Thomas Sirovatka, Bent Greve, „Social Services and the Public Sector”, în: Thomas Sirovatka, Bent Greve (eds.), *Innovation in Social Services*, London, Routledge, 2016, p. 12.

²⁵ Marta Ferreira, Santos Farah, Peter Spink, „Subnational Innovation in a Comparative Perspective: Brazil” în: Sanford Borins, (ed.) *Innovations in Government. Research, Recognition and Replication*, Washington DC, Brookings Institution Press, 2008.

folosit ca atare în cadrul documentelor, actelor instituțiilor europene și declarațiilor figurilor politice proeminente ale Uniunii, mai ales după Strategia de la Lisabona din martie 2000. Cel mai semnificativ document în evoluția inovării sociale ca politică a Uniunii este reprezentat de Strategia *Europa 2020* care propune un plan de dezvoltare pe o perioadă de zece ani (2010-2020) menit să continue reformele inițiate la Lisabona. În cadrul Strategiei *Europa 2020*, se observa consacarea și recunoașterea deplină a rolului inovării sociale pentru realizarea obiectivelor și aspirațiilor de creștere economică și a calității vieții cetățenilor UE.

Capitolul III, *SERVICIUL PUBLIC – EVOLUȚIE ȘI ORGANIZARE ÎN CADRUL COLECTIVITĂȚILOR LOCALE ÎN EUROPA*, explorează tema serviciului public, conform reglementărilor din dreptul european și dreptul românesc, obiectivul principal urmărit fiind acela de a prezenta o serie de aspecte referitoare la modul de organizare, funcționare și la tipologia și regimul juridic aplicabil serviciului public. Este realizat astfel cadrul teoretic necesar analizei mai aprofundate a problematicii reformei în serviciul public (realizate în capitolul următor), prezentând noțiunile fundamentale utilizate în domeniul serviciului public, atât în dreptul românesc, cât și în dreptul comparat, dar și unele tendințe specifice evoluției serviciului public la nivel european.

Noțiunea de serviciu public prin conținutul său, dar și prin modalitățile de organizare, constituie un concept fundamental pentru activitatea administrației publice, cunoscând o dezvoltare graduală care a atins punctul maxim la mijlocul secolului al XX-lea²⁶. Serviciul public ca activitate prestatoare a administrației publice este organizat cu un scop precis, satisfacerea unui interes general. Organizarea și gestionarea serviciilor publice, ca și tipologia acestora, diferă de la un stat la altul, prin urmare este necesară utilizarea unor precizări și delimitări conceptuale care să reflecte varietatea și complexitatea acestora.

În acest sens, se poate observa că sunt utilizate concepte precum *serviciu public*, *serviciu public economic*, *serviciu de utilitate publică*, și mai nou, în concepția Uniunii Europene, *serviciu de interes economic general* sau *serviciu de interes general*, care corespunde noțiunii de „serviciu public” din dreptul francez. În dreptul comunitar, observăm și existența noțiunii de „serviciu universal” care face obiectul mai multor acte ale instituțiilor comunitare, mai ales în domeniul reformei serviciilor de rețea (precum cele poștale sau de telecomunicații, inclusiv cele electronice).

Din analiza literaturii de specialitate, se observă o varietate a serviciului public în statele europene, atât în privința domeniului de activitate, cât și în privința regimului de organizare și funcționare. Acest fapt determină o multiplicare a criteriilor de clasificare și a direcțiilor de evoluție și transformare a serviciului public, acestea rămânând dependente de contextele sociale, politice și economice ale statelor europene. Varietatea în acest domeniu, ca și rolul extrem de important care

²⁶ Emil Bălan, *Instituții administrative*, București, Ed. C. H. Beck, 2008., p.127.

revine autorităților la nivel statal, regional și local, a fost acceptat în mod expres de UE prin Tratatul de la Lisabona.

În dreptul românesc, în fundamentarea unei teorii a serviciului public pot fi stabilite trei etape: sfârșitul secolului al XX-lea, în care se formulează „definiția clasică”, aparținând specialiștilor francezi în drept public (preluată în majoritatea statelor europene); perioada interbelică (marcată de numeroase dezbateri ale specialiștilor români) și perioada actuală (caracterizată prin tendințe noi și asimilând o pluralitate de perspective economice, sociale, manageriale, ale utilizatorilor în definirea serviciului public). Etapa actuală este influențată de „criza serviciului public” și de fenomenele ce se desfășoară în cadrul Uniunii Europene²⁷.

Organizarea și funcționarea serviciilor publice sunt reglementate pe larg, în Partea a VIII-a, Titlurile I-IV din Codul administrativ actual, unde sunt indicate atât categoriile, cât și autoritățile competente să le organizeze și coordoneze activitatea. Definiția serviciului public este prezentată în art. 5 al Codului administrativ, potrivit căreia, prin serviciu public se înțelege „activitatea sau ansamblul de activități organizate de o autoritate a administrației publice ori de o instituție publică sau autorizată/autorizate ori delegată de aceasta, în scopul satisfacerii unei nevoi cu caracter general sau a unui interes public, în mod regulat și continuu”. Astfel, serviciile publice descentralizate la nivelul administrației publice locale, sunt organizate și funcționează sub coordonarea autorităților deliberative ale comunităților locale, și anume consiliile județene și locale.

Referitor la tendințele în evoluția serviciului public în Europa, ultima parte a capitolului dedicat serviciului public identifică o serie de fenomene importante precum externalizarea serviciului public către o companie municipală sau intermunicipală sau către o companie privată. Principala modalitate folosită este cunoscută sub numele „agențificare”, cu forma sa „corporatizare”, dar sunt utilizați și alți termeni care se referă la soluțiile hibride utilizate pentru furnizarea serviciilor publice. De asemenea o altă tendință întâlnită în domeniul furnizării serviciilor publice este „remunicipalizarea”, care semnifică o „întoarcere” a unor servicii publice sub coordonarea autorităților municipale. Acest fenomen a fost determinat de o serie de factori precum: scăderea încrederii în superioritatea sectorului privat și a politicilor neo-liberale, creșterea interesului și accentuarea voinței politice a autorităților municipale pentru furnizarea serviciilor publice și pentru preluarea veniturilor rezultate din furnizarea acestor servicii, o schimbare a valorilor social-politice care favorizează o creștere a rolului sectorului public (în special a autorităților administrației locale) în furnizarea serviciilor publice și manifestarea unei presiuni accentuate a comunităților locale prin intermediul referendumurilor locale. Deși nu poate fi considerată un fenomen universal, remunicipalizarea constituie o evoluție importantă la nivel internațional și reprezintă totodată un

²⁷ Dragoș Valentin Dincă, *Sistemul administrativ românesc – inspirație franceză și adaptare autohtonă*, București, Ed. Economică, 2012, p. 118.

argument în plus pentru a susține creșterea rolului inițiativei locale a actorilor sociali, alături de cel al autorităților municipale sau locale, care acționează pentru rezolvarea unor trebuințelor sociale complexe.

CAPITOLUL IV, REFORMA ÎN SERVICIUL PUBLIC: CONTEXT ȘI TENDINȚE ACTUALE ÎN DEZVOLTAREA SERVICIILOR PUBLICE, studiază în profunzime reforma serviciului public și a factorilor determinanți ai reformei, atât la nivel european, cât și în România.

Administrația publică și organizațiile din sectorul public la nivel mondial au trecut, în ultimele decenii, printr-un proces amplu de transformare, eforturile depuse în acest sens urmărind găsirea și aplicarea unor strategii menite să asigure creșterea eficienței și eficacității activității și serviciilor publice²⁸. Specialiștii care au fost preocupați de analiza evoluției administrației publice în ultimii ani au sistematizat factorii care au cel mai mare impact asupra acesteia, grupându-i în diverse categorii.

În categoria schimbărilor sau factorilor specifici contextului/mediului socio-economic și ecologic se încadrează, în primul rând, criza financiară și schimbările demografice, precum și fenomenele climatice și pandemia care a început în 2019, ca principale provocări cu care s-au confruntat guvernele la nivel global, în ultimii cinci ani.

În prezent, cele mai multe administrații publice europene s-au angajat într-un proces de reorganizare a sectorului public, specialiștii demonstrând că măsurile de reformă aplicate de guverne au vizat în primul rând o raționalizare a cheltuielilor și aplicarea unor măsuri pentru creșterea eficienței serviciilor publice. Aceste măsuri de restructurare au îmbrăcat cele mai diverse forme și au vizat aspecte multiple ale administrației publice, precum structurile administrației publice, numărul angajaților din administrație, politicile în domeniul resurselor umane, condițiile de muncă. Modelele de reformă cele mai cunoscute și studiate în cadrul tezei sunt: Noul Management Public, noua guvernanță publică și „Noul serviciu public (NSP)”.

Sistemul tradițional sau clasic denumit Weberian a constituit pentru o vreme cea mai cunoscută formă de management public. Începând cu anii 1980 și continuând și în 1990, sistemul de organizare de tip weberian cunoaște o serie de transformări datorită aplicării modelului de tip „noul management public”, sub influența practicilor de conducere și administrare existente în sectorul privat. Anii 2000 aduc alte transformări notabile, sub forma unor noi tendințe în organizarea activității administrației publice, și astfel alte modele sunt din ce în ce mai des menționate. În paralel, literatura științifică a analizat noile tendințe și a stabilit existența acestor modele recente, la care face referire

²⁸ Bruno Broucker, Kurt De Wit, Liudvika Leisyte, „An evaluation of new public management in higher education: Same rationale, different implementation”, în: Bruno Broucker, Joep Crompvoets, *E-governance and the future of innovative public sector organisations*, „Public Administration Review Anniversary Conference: Next Steps for Public Administration in Theory and Practice: Looking Backward and Moving Forward”, 16-18.11.2014, Guangzhou, 2014; Christopher Pollitt, Geert Bouckaert, *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Second Edition, Oxford, University Press Oxford, 2004.

prin diverse sintagme precum: „Noul serviciu public”, „Noua guvernare publică” sau „post-NMP”²⁹. Fiecare dintre acestea are trăsături definitorii specifice, precum și modalități proprii de abordare a reformei în sectorul public, datorită unei filosofii și ideologii specifice pe care se întemeiază.

Spre deosebire de modelul tradițional de organizare al administrației publice, modelul de reformă cunoscut sub denumirea „noul management public” (NMP) se fundamentează pe teoria „alegerii publice” și a devenit din ce în ce mai cunoscut ca urmare a insuccesului suferit de primul val de reforme ale serviciului public, care a avut loc în anii 1980. Acest model a constituit totodată o reacție la incapacitatea administrației publice clasice de a se adapta la cerințele unei economii de piață competitive. Din acest motiv, s-a considerat că preluarea principiilor managementului din sectorul privat și cel al asigurării competitivității reprezintă o soluție benefică pentru administrarea sectorului public. Elementele fundamentale ale modelului NMP sunt: preluarea unor soluții specifice managementului din organizațiile private, concentrarea pe acțiunile de antreprenariat în cadrul organizațiilor din sectorul public, considerarea costurilor determinate de managementul serviciilor publice, creșterea importanței utilizării pieței, a competiției și contractelor în domeniul furnizării serviciilor publice.

Eficacitate NMP în reformarea administrației publice a fost contestată, fapt pentru care, în prima decadă a secolului al XXI-lea, au fost căutate noi modele care să asigure o soluționare a problemelor cu care se confruntă administrația publică. Ca urmare a dificultăților de ordin practic, dar și conceptual, cu care s-au confruntat ambele modele de administrație publică, un mare număr de specialiști în domeniu au fost preocupați să elaboreze noi teorii și perspective de abordare a reformei în sectorul public. Aceste noi teorii nu formează o paradigmă unitară, dar pot fi identificate anumite trăsături comune care îi conferă o anumită coerență. Terminologia propusă pentru denumirea acestui nou set de teorii este diversă, cel mai des folosite fiind sintagmele „noul serviciu public”, „noua guvernare publică” sau „post-Noul Management Public (post-NMP)”³⁰.

Din analiza comparată a trăsăturilor caracteristice acestor modele, pot fi identificate deosebirile dintre ele, care constituie totodată și elementele de noutate elaborate și introduse de fiecare dintre acestea. Concluzia la care ajung mai mulți cercetători este aceea că succesul modernizării sectorului serviciilor publice va fi asigurat de adaptarea modelelor la contextul real al administrației publice. De cele mai multe ori va fi necesară aplicarea concomitentă a mai multor principii și reguli specifice a două sau tuturor celor trei modele, așadar crearea unor modele mixte, hibride care presupun coexistența în paralel a modelului weberian, de pildă, cu cel al „NSP”. Opțiunea pentru soluții hibride este, se pare, singura viabilă, în contextul actual marcat de fenomene cu grad mare de

²⁹ Stephen P. Osborne, „The New Public Governance?”, în: *Public Management Review*, Vol.8, Issue 3, pp.377- 387, 2006, <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>; Mark Robinson, *op. cit.* Willy Mccourt, 2013.

³⁰ Stephen P. Osborne (ed.), *op. cit.*; Mark Robinson, *op. cit.*

risc pentru administrația publică a secolului XXI. Literatura de specialitate subliniază importanța capitală a includerii interesului public și nevoilor cetățenilor ca repere primordiale ale managementului public, fapt menit să asigure cu adevărat modernizarea sectorului serviciilor publice.

Reforma serviciului public în Europa a fost realizată printr-o serie de reglementări succesive și acțiuni ale instituțiilor UE, dintre care Comisia Europeană se remarcă prin inițiativa sa de a liberaliza piața unor servicii și înlocuirea monopolului existent în aceste domenii de interes public, precum cele de comunicații electronice, serviciile poștale, sau alte servicii precum gazul și electricitatea, așa-numite „servicii de tip rețea”. Scopul declarat a fost creșterea eficienței acestor servicii fundamentale și uniformizarea cadrului de reglementare existent prin crearea unui set de principii și standarde de respectat de către toate statele membre.

Politica UE în domeniul serviciului public este dominată în principal de Comisia Europeană care are dreptul de inițiativă legislativă. Întreaga activitate de reformă în domeniul serviciilor publice este marcată de o serie de comunicări importante ale Comisiei, care au determinat o schimbare a cadrului de reglementare în domeniul serviciilor publice și evoluția acestora până în etapa actuală, în care au fost create noi modalități de organizare și furnizare a serviciilor care asigură satisfacerea unor trebuințe fundamentale ale cetățenilor. Se remarcă într-o primă etapă inițiativele Comisiei de a crea și definitiva piața unică pentru servicii-cheie, cum sunt cele de comunicații electronice și cele poștale, în cadrul unui proces mult mai amplu de reformă care a urmărit transformarea serviciilor publice până în etapa actuală care se bazează pe inovarea accentuată a organizării și furnizării serviciilor publice care devin „digitale” sau „smart”. Procesul de reformare a acestui sector esențial al serviciilor a însemnat și introducerea treptată a unei dimensiuni europene în reglementarea și furnizarea serviciilor, prin recunoașterea și consolidarea aspectelor care depășesc, în fapt, frontierele naționale ale statelor membre.

În cadrul reformei serviciilor publice promovate la nivelul UE, prin intermediul Comisiei în special, la nivel conceptual trebuie să observăm importanța noțiunii de „serviciu universal”. Putem afirma că aceasta a exprimat sintetic o întreagă viziune asupra misiunii serviciului public european, potrivit căreia se asigură cetățenilor accesul la serviciile fundamentale, de o anumită calitate, la un preț accesibil, indiferent de locul unde se află. În același timp, se poate afirma că în această etapă s-a făcut progrese semnificative pentru trecerea în următoarea fază a reformei, care presupune transformări radicale. Considerăm că Directiva instituind *Codul Comunicațiilor Electronice din 2018* a constituit o verigă importantă în evoluția de la o viziune modernă la una de avangardă asupra serviciilor publice, ca parte integrantă a unor obiective ambițioase asumate de UE, precum piața digitală unică și „Decada digitală”.

Reforma serviciilor poștale, ca și cea în domeniul serviciilor de telecomunicații și crearea legislației care să asigure cadrul juridic necesar pentru realizarea acesteia, marchează etapa de început

a unui proces mult mai amplu de reformă a serviciului public la nivel european, sub influența covârșitoare a evoluției rapide a tehnologiei informației și comunicațiilor. Acest fenomen și exigența imperioasă de creștere a calității și adaptabilității serviciilor publice sunt două dintre motivele pentru care UE a făcut eforturi pentru a-și adapta din nou cadrul normativ care să asigure trecerea de la serviciul public existent la serviciul public digital.

Această etapă a reformei în serviciul public european se bazează pe o dimensiune importantă a inovării în serviciile publice reprezentată de folosirea tehnologiilor informaționale și de comunicare (TIC), care asigură transformarea activității de guvernare clasice în „guvernare electronică” sau „e-guvernare”. Cum serviciile publice acoperă o gamă vastă de relații între cetățeni și mediul privat (de afaceri), pe de o parte, și între acești beneficiari sau părți interesate și guvernele acestora, pe de altă parte, la toate nivelurile administrației publice (național, regional, local), interfața reprezentată de servicii trebuie să răspundă exigențelor bunei guvernări și unor standarde de calitate și eficiență sporite. Prin urmare, se poate remarca din nou asocierea dintre inovarea în serviciilor publice prin utilizarea noilor tehnologii și procesul de reformă, inovarea devenind o preocupare esențială pentru UE, ca și pentru fiecare dintre statele europene (și, în fapt, din întreaga lume).

Principiile și direcțiile fundamentale ale reformei pentru realizarea pieței digitale unice au fost conturate de *Strategia privind Piața Digitală Unică* inclusă în Comunicarea Comisiei din 6 mai 2015³¹.

Cadrul de reglementare care asigură reforma serviciului public european a făcut un nou progres, odată cu setul recent de documente și politici pe care le-a lansat UE pentru a accelera digitalizarea serviciilor publice, necesitate imperioasă demonstrată de contextul cauzat de pandemia (încă în desfășurare) care a afectat modul de interacțiune a cetățenilor cu toate structurile administrației publice, la nivel global. Uniunea Europeană și-a stabilit ca direcție fundamentală de acțiune „Modelarea viitorului digital al Europei”³² și pentru atingerea acestui obiectiv fundamental a proiectat o viziune avangardistă pentru „Deceniul digital al Europei” până în 2030. Acest proces continuă eforturile începute pentru crearea pieței digitale unice și implică o accentuare a acțiunilor pentru tranziția către digitalizare, dar și asigurarea rezilienței Europei pentru refacere economică în contextul cauzat de pandemie.

Sub influența reglementărilor și politicilor UE de creare a Pieței Digitale Unice, statele europene au demarat, la rândul lor, procesul de trecere la digitalizarea serviciilor publice. Reforma serviciilor publice prin folosirea tehnologiilor informaționale și de comunicare (TIC) – atât de bază, mai vechi, cât și cele de generație nouă – în cadrul proceselor și activităților din administrația publică

³¹Comunicarea Comisiei către Parlamentul European, Consiliu și Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor, O strategie privind piața unică digitală pentru Europa, Com(2015) 192 final, Bruxelles, 6.5.2015

³² Strategia din 19 februarie 2020.

a creat un potențial uriaș pentru organizarea și furnizarea unor servicii publice mai bune, mai rapide și mai ieftine.

Pentru creșterea calității și rapidității de răspuns în furnizarea serviciilor publice, statele europene au preluat principiile promovate de UE pentru tranziția către digitalizare: deschiderea, interoperabilitatea, colectarea datelor o singură dată, dar și creșterea incluziunii sociale (inclusivitatea) și accesibilitatea serviciului public.

Din ce în ce mai mult, guvernele (tuturor statelor lumii) continuă să facă eforturi pentru a aduce serviciile publice cât mai aproape de cetățeni și mediul de afaceri.

În privința **reformeii serviciului public în România**, premisa fundamentală este aceea că procesul de reformă reprezintă un proces îndelungat care comportă dimensiune și etape variate, fiecare având însemnătatea și trăsăturile proprii. Contribuția fiecărei etape a reformei administrației publice din România a creat „înfașurarea” pe care o are aceasta astăzi. Tema asupra căreia se concentrează acest capitol este modul în care au fost aplicate soluții ale inovării sociale pentru a reforma serviciile publice din România, fapt pentru care au fost prezentate succint etapele cele mai semnificative ale reformei administrației publice. Analiza detaliată se concentrează pe strategiile și măsurile de reformă având ca obiect transformarea serviciului public.

Încercând să se alinieze tendințelor manifestate la nivelul UE, România s-a implicat într-un proces de debirocratizare, prin stabilirea unor strategii care să conducă la reducerea „poverii administrative” și simplificarea procedurilor administrative pentru cetățeni și mediul de afaceri. Strategiile respective s-au întemeiat în primul rând pe analiza legislației existente și efectuarea unor măsurători care să indice „costul poverii administrative”³³.

În perioada 2001-2013, au fost inițiate o serie de măsuri privind simplificarea procedurilor administrative pentru cetățeni. Una dintre aceste măsuri este organizarea ghișeului unic pentru eliberarea unor documente esențiale, precum certificatele de înmatriculare, cărțile de identitate, de alegător, a permiselor de conducere și a pașaportului. Pentru a sprijini mediul de afaceri au fost stabilite măsuri care vizează o simplificare a modalității de plată a taxelor și impozitelor.

Începând cu anul 2014, a fost elaborată *Strategia de consolidare a administrației publice 2014-2020*, aprobată prin H.G. nr. 909/2014³⁴. În scopul reducerii obstacolelor birocratice, prin simplificarea procedurilor administrative cu cele mai mari efecte negative pentru cetățeni (cum ar fi costurile crescute, timpul de informare prea mare sau reacția lentă a administrației, etc.), *Strategia* propune un demers bazat pe patru direcții de acțiune. *Planul integrat pentru simplificarea procedurilor aplicabile cetățenilor* a fost elaborat prin corelarea cu *Strategia privind mai buna*

³³ *Ibidem*.

³⁴ H.G. nr. 909/2014, publicată în M. Of. al României, Partea I, nr. 834bis/17.XI.2014.

reglementare 2014-2020³⁵ și *Strategia națională privind Agenda Digitală pentru România 2020*³⁶. Totodată planul integrat a avut la bază concluziile *Analizei nevoilor și obiectivelor de simplificare și raționalizare a procedurilor administrative pentru cetățeni*.

Procesul de reformă din România a beneficiat de sprijinul UE care a încurajat statele membre în aplicarea măsurilor necesare de dezvoltare a administrației publice, prin intermediul programului de amploare conceput de Serviciul de Suport pentru Reforme Structurale inițiat de Comisia UE în 2015. Acest Serviciu a sprijinit 26 de state membre în procesul lor de reformă și a creat peste 760 de programe de sprijin³⁷. Un mecanism complex prevede o serie de proceduri de monitorizare a reformei în cadrul Semestrului European (procesul de coordonare a politicii economice a UE). Guvernul României a elaborat anual un document strategic intitulat *Programul Național de Reformă* (dintre care au fost analizate în detaliu cele din 2019 și 2021).

Prin armonizarea acțiunilor proprii cu cerințelor și obiectivelor stabilite de UE în cadrul procesului de reformă care vizează digitalizarea serviciilor publice, România a intrat, la rândul său, într-o nouă etapă a procesului de reformă în domeniul serviciului public.

Prima acțiune amplă este reformarea cadrului legislativ actual prin introducerea unei legislații noi, specifice procesului vizat, și anume trecerea la digitalizarea administrației publice. Din analiza noii legislații relevante, se poate afirma că au fost perfecționate atât legislația cu caracter orizontal, care se referă la domenii sau teme mari ale digitalizării serviciilor publice, cât și cea cu caracter specific, aplicabilă unor domenii specializate.

Aceste acte normative conțin principiile și direcțiile de acțiune fundamentale în domeniul digitalizării serviciilor publice și realizează transpunerea normelor dreptului comunitar în dreptul pozitiv românesc.

O importanță deosebită are și *Strategia Națională privind Agenda Digitală pentru România 2020* (SNADR 2020), adoptată prin Hotărârea Guvernului nr. 245/2015, deoarece realizează armonizarea cu obiectivele strategice ale „Agendei digitale”, incluse în *Strategia Europa 2020*, în vederea consolidării pieței digitale unice, în cadrul UE. Pentru asigurarea aplicării SNADR 2020, a fost prevăzut un sistem de monitorizare în cadrul „Manualului de Monitorizare și Evaluare a SNADR”, document elaborat în 2016. Autoritatea care a lansat acest manual este Ministerul Comunicațiilor și Societății Informaționale, instituția principală care trebuie să implementeze SNADR. Un alt document esențial pentru digitalizarea administrației publice este *Cadrul Național*

³⁵ Hotărârea Guvernului nr. 1076/2014 pentru aprobarea *Strategiei privind mai buna reglementare 2014-2020*.

³⁶ Hotărârea Guvernului nr. 245/2015 pentru aprobarea *Strategiei naționale privind Agenda Digitală pentru România 2020*.

³⁷ Michael Burnett, Claude Rongione, Julia Bosse and Gracia Vara Arribas (eds.), *New Solutions to Complex Challenges, A public sector citizen-centric, sustainable and fit for the future*, Maastricht, European Institute of Public Administration, p. 9, https://epsa2019.eu/files/EP2019_publication_web.pdf.

de Interoperabilitate (CNI), aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 908/2017, cu modificările și completările ulterioare.

CNI vizează în primul rând atingerea obiectivului referitor la „promovarea și sprijinirea furnizării serviciilor publice în România prin dezvoltarea interoperabilității interinstituționale, intersectoriale și transfrontaliere”³⁸. Acest act normativ stabilește un set de principii generale pentru a asigura crearea cadrului interoperabilității necesar digitalizării serviciilor publice în România.

Pentru completarea și susținerea eforturilor de reformă în domeniul serviciilor publice prin accelerarea procesului de digitalizare a fost realizată și adoptată politica publică în domeniul e-guvernării³⁹ prin care se creează un cadru de măsuri și acțiuni menite să asigure transpunerea în practică a digitalizării administrației publice.

România este în prezent angajată în procesul de reformă a serviciului public, dar mai are de parcurs o serie de etape semnificative pentru a aduce la îndeplinire toate aceste obiective asumate prin actele și strategiile prezentate. Conform monitorizării efectuate de UE, țara noastră se situează pe poziții modeste în privința digitalizării serviciilor publice și a implementării reformei pentru realizarea e-guvernării.

Complementaritatea dintre conceptele reformă și inovare este analizată în detaliu în ultima subsecțiune a Capitolului IV. Se apreciază că, deși reforma în administrația publică nu constituie în sine inovare, așadar cele două concepte nu se identifică, între reforma în sectorul public și inovarea socială există raporturi complexe, deoarece criza administrației contemporane cere din ce în ce mai mult soluții de rezolvare care nu au mai fost aplicate altădată. Soluțiile tradiționale, de altfel, nu sunt eficiente, constrângerile financiare și trebuințele cetățenilor forțând guvernele să caute noul – inovarea – în forme nemaiîntâlnite până acum.

Selectarea și prezentarea unor argumente științifice semnificative completează imaginea interdependenței dintre reforma în serviciile publice și inovare. De altfel, putem observa că există diverse modalități de a descrie raporturile complexe între procesele de inovare și reformă. Un alt argument, în sprijinul ideii de complementaritate a inovării și reformei, este și observația că reforma din ultimii zece ani în serviciul public s-a bazat foarte mult pe idei sau concepte inovatoare introduse în acte normative noi. Aceste idei inovatoare au condus atât la reorganizarea serviciului public, cât și la schimbarea tipurilor de relații sau stilurilor manageriale, în cadrul diverselor structuri ale administrației publice implicate în furnizarea serviciului public.

³⁸ Cadrul Național de Interoperabilitate, p. 3, <https://sgg.gov.ro/uploads/2017/12/Anexa-8>.

³⁹ *Politică publică în domeniul e-guvernării, 2021*, Direcția Coordonare Politici și Priorități, în cadrul Proiectului „Stabilirea cadrului de dezvoltare a instrumentelor de e-guvernare (EGOV)”, Iunie 2021, <http://e-consultare.gov.ro/w/propunere-de-politica-publica-in-domeniul-e-guvernarii-elaborata-in-cadrul-proiectului-stabilirea-cadrului-de-dezvoltare-a-instrumentelor-de-e-guvernare-cod-sipoca-20/>.

Capitolul V, UN MODEL COMPLEX DE ANALIZĂ A INTERACȚIUNII INOVĂRII SOCIALE ȘI REFORMEI SERVICIULUI PUBLIC, utilizează și sintetizează toate aceste rezultate ale cercetării pentru a contribui la înțelegerea rolului inovării sociale în realizarea reformei în serviciul public. Obiectivul său a fost elaborarea unui model de analiză, structurat pe baza unor componente apreciate drept fundamentale pentru acest proces, și anume: inovarea normativă și conceptuală, inovarea organizațională și tehnologică, bazată pe tehnologiile electronice mai vechi, dar și emergente (bazate pe date).

Celelalte elemente ale modelului propus sunt reprezentate de instrumentele de măsurare a inovării în serviciul public (și acestea o noutate în sine) și a unor date cantitative, care au făcut posibilă identificarea estimativă a unor categorii de impact pe care le poate avea inovarea în serviciul public. Aceste componente au fost alese pentru rolul hotărâtor pe care îl au în asigurarea unei transformări profunde în organizarea și furnizarea serviciului public prin aplicarea unor forme ale inovării. Pentru prezentarea datelor și a indicatorilor specifici au fost analizate numeroase studii asupra evaluării și măsurării inovării publice realizate până în prezent, dintre care au fost selecționate: *Indicele Economiei și Societății Digitale/Digital Economy and Society Index (DESI)*, subcapitolul tematic „Servicii publice digitale”, *E-Government Benchmark* (realizat de Capgemini pentru Comisia Europeană), studiul asupra e-guvernării elaborat de ONU și analiza OECD din 2021, cu privire la evoluția și performanța guvernelor în statele membre ale acestei organizații, la care s-au adăugat Brazilia și România.

Deși componentele menționate au fost prezentate separat, respectiv inovarea normativă sau inovarea organizațională, evidențiem că acestea se manifestă în realitate complementar, deoarece atât inovarea conceptuală, cât și cea tehnologică generează inovarea organizațională, influențând modul de organizare și procesele interne în cadrul structurilor administrative care furnizează și gestionează serviciul public. Aceeași observație este validă și în cazul tipurilor de efecte ale inovării, pentru că atât impactul economic, cât și cel asupra mediului sunt întotdeauna în strânsă legătură și cu impactul social, influențând tiparele cognitive și relaționale, calitatea vieții (prin beneficiile aduse) și gradul de încredere al cetățenilor în autoritățile administrației publice.

Pentru a contura o imagine a modului cum ar putea arată în viitor comunitățile locale inteligente, a fost analizată noțiunea de ecosistem al inovării. Inovarea ca proces prin care se urmărește soluționarea unor probleme sociale complexe a trecut printr-o serie de etape, dezvoltându-se într-o varietate de forme care au condus treptat la crearea unor modele mai complexe, cunoscute ca laboratoare de inovare și hub-uri de inovare. În strânsă legătură cu aceste concepte, s-a dezvoltat și conceptul de ecosistem de inovare. Evoluția aceasta a conceptelor răspunde, printre alte cerințe, și necesității de a evidenția care sunt entitățile și procesele pe care trebuie să se concentreze inovarea, reflectând totodată și schimbarea mentalității și a perspectivei asupra inovării la nivelul multora dintre

administrațiile publice europene, dar și din alte state aparținând continentului american sau continentului asiatic. Aceste evoluții au determinat cultivarea și aplicarea ideii de „ecosistem” în aproape toate sferele vieții sociale, fapt pentru care unii profesioniști prezintă lumea de astăzi ca pe o „lume nouă a ecosistemelor”⁴⁰.

În capitolele precedente, s-a stabilit că reforma în serviciul public s-a realizat printr-o serie de forme inovatoare utilizate de autoritățile administrației publice locale, dintre acestea „delegarea gestiunii și „market”-izarea serviciilor publice, în principal prin intermediul agențificării sau corporatizării, într-un context marcat atât de constrângeri bugetare accentuate, dar și de constrângeri care impun o serie de limitări nedorite și presiuni asupra resursei umane din administrația publică. Acest proces de transformare necesită în continuare aplicarea fermă a unor măsuri de reformă care să conducă la schimbări majore la nivelul organizării și funcționării administrației publice.

Cu scopul de a evidenția strânsa legătură dintre reforma serviciilor publice și inovare, grupuri de experți, create la cererea OECD, dar și din inițiativa Comisiei UE, au elaborat un cadru științific care stabilește metodele și acțiunile necesare pentru a favoriza inovarea și a consolida capacitatea de inovare a administrației publice. Acest cadru reprezintă un instrument foarte util și de aceea acesta a fost integrat ca o parte componentă a modelului de analiză elaborat în acest capitol.

Utilitatea cadrului de analiză care prevede cele patru domenii cheie de acțiune sau „teme” este sporită și de flexibilitatea sa, pentru că lasă utilizatorului posibilitatea de a-l completa și cu alte elemente semnificative care pot să conducă la o clarificare a direcțiilor de acțiune pentru a realiza reforma și a crea capacitatea de inovare în sectorul serviciilor publice. În plus, acest cadru a fost aplicat pe *Strategia de Consolidare a Administrației Publice 2014-2020*. Pe baza analizei *acestei strategii*, au fost identificate măsurile care corespund celor patru domenii de acțiune cheie, precum și formele de inovare corespondente, fapt care sporește calitatea modelului de analiză creat și contribuția sa posibilă pentru continuarea procesului reformei în serviciile publice.

Identificarea acestor domenii de acțiune și a componentelor inovării sociale în sfera serviciilor publice în special în *Strategia de Consolidare a Administrației Publice 2014-2020*, la care se adaugă și alte documente complementare, demonstrează preocuparea autorităților publice pentru înscrierea definitivă a inovării în strategiile și politicile publice din România în cadrul procesului de reformă. Existența acestui cadru normativ specific reprezintă o bază solidă pentru continuarea procesului de reformă pe viitor.

Din capitolul final al concluziilor, evidențiem într-o manieră succintă contribuția tezei la îmbunătățirea rezultatelor științifice pentru domeniile explorate, în special al științelor administrative și al inovării sociale, și anume:

⁴⁰ A New World of Ecosystems. <https://www.thenextevolution.com/2019/07/17/a-new-world-of-ecosystems/>. 2019.

- ❖ sintetizarea unei literaturi vaste, identificarea aspectelor celor mai relevante și a complementarităților dintre cele două arii de cercetare: reforma în serviciul public și inovarea socială, precum și prezentarea lor structurată clar și riguros, inclusiv prin expunerea elementelor, ideilor, trăsăturilor esențiale, sub forma unor tabele sau figuri;
- ❖ realizarea unui cadru științific pentru a argumenta interacțiunea dintre inovarea socială și reforma serviciului public, pe baza unei investigații ample a cercetării în cele două domenii fundamentale, și alte domenii conexe;
- ❖ clarificarea conceptuală realizată prin selectarea unor definiții relevante, atât în domeniul inovării sociale, cât și al serviciului public, mai ales în situațiile în care proliferarea terminologică nu permite înțelegerea cu precizie a noțiunilor;
- ❖ elaborarea propriilor definiții, atât în domeniul serviciului public (sunt propuse definiții pentru „serviciul public digital” și „serviciul public digital european”), cât și al inovării sociale (stabilirea și explicarea anumitor trăsături specifice inovării sociale, explicarea și definirea unor forme ale inovării sociale, de exemplu „inovarea normativă”, definiția „ecosistemului inovării sociale”);
- ❖ stabilirea clară a unor categorii ale inovării specifice administrației publice și serviciului public și identificarea aplicării acestor forme în diverse etape ale reformei;
- ❖ evidențierea etapelor reformei serviciului public și a cadrului normativ creat, atât la nivel european, cât și în diverse state europene, inclusiv România;
- ❖ abordarea comparativă a fenomenelor studiate, a modelelor de reformă aplicate în mai multe state europene și a tendințelor specifice evoluției serviciului public, până în etapa actuală caracterizată prin accelerarea procesului de digitalizare pe scară largă;
- ❖ analiza metodelor cantitative și prezentarea stadiului actual al cercetării în domeniul măsurării performanței și progresului administrației publice, pe bază de indicatori specifici, pe domenii specializate (unul dintre acestea fiind cel al serviciilor publice);
- ❖ elaborarea unui model științific de analiză și consolidare a capacității de inovare a administrației publice care poate fi aplicat în cadrul reformei, model care reprezintă sinteza direcțiilor și a întregului efort de cercetare pentru elaborarea tezei;
- ❖ prezentarea unor soluții pentru conturarea unei imagini a viitorului comunităților locale care se pot transforma în comunități inteligente, pe baza observării metodelor aplicate și a progresului extraordinar al mai multor orașe inteligente sau regiuni inovatoare, și evidențierea rolului ecosistemelor de inovare care implică o colaborare strânsă între toți actorii comunității: membri ai mediului academic, cetățeni, factori de decizie/autoritățile locale, diverse organizații, reprezentanții mediului de afaceri, etc.

- ❖ evidențierea direcțiilor posibile de urmat pentru reforma serviciului public și a necesității creării unor modele și cadre de analiză științifice care să stea la baza oricăror viziuni strategice și măsuri aplicate în procesul de reformă.

BIBLIOGRAFIE (SELECTIVĂ)

- Agranoff, R., *Managing within Networks: Adding Value to Public Organizations*, Washington DC, Georgetown University Press, 2007.
- Aars, J., & Ringkjøb, H.-E., „*Local Democracy Ltd: The political control of local government enterprises in Norway*”, în: *Public Management Review*, 13(6), 825–844, 2011, doi:10.1080/14719037.2010.539110.
- Alexandru, D., „Decentralization and Territorial Development in Romania. Trends and Challenges”, în: *Lex Localis-Journal of Local Self-Government*, Vol. 14, No.3, July 2016, pp. 475-494.
- Alexandru, D., Bălan, E., „The Concept of Local Collectivity within the Romanian Positive Law. Between Convention and Scientific Truth”, în: *La régionalisation en Europe. Regards croisés. Partie II. Exemples Européens*, vol. 1, Group Larcier, Bruylant, 2014, pp. 579-592.
- Alexandru, I., *Tratat de administrație publică*, București, Ed. Universul Juridic, 2008.
- Allemand, R., Dreyfus, M., Magnusson, M. A. S., McEldowney, J., „Local Government and the Energy Sector: A Comparison of France, Iceland and the United Kingdom”, în: Hellmut Wollmann, Ivan Koprivic, Gérard Marcou (eds.), *Public and Social Services in Europe. From Public and Municipal to Private Sector Provision*, London, Palgrave Mcmillan, pp. 233-247.
- Allemand, R., Dreyfus, M., Magnusson, M., A., S., McEldowney, J., „Local Government and the Energy Sector: A Comparison of France, Iceland and the United Kingdom”, în: Wollmann, H., Koprivic, I., Marcou, G. (eds.), *Public and Social Services in Europe. From Public and Municipal to Private Sector Provision*, Palgrave Mcmillan, 2016, pp. 233-247.
- Almond, G., Powell, B., Dalton, R., Strom, K., *Comparative Politics Today: A World View*, 9th Edition, Harlow: Longman, 2007.
- Allulli, G., *From the Lisbon Strategy to Europe 2020*, Roma, Sede Nazionale del CNOS-FAP, 2016.
- Anderson, T., Curtis, A., Wittig, C., *Definition and Theory of Social Innovation. MA Thesis, Krems, Danube University*, 2014, www.social-innovation-blog.com/.../2014/.
- Ansell C., Gash, A., „Collaborative Governance in Theory”, în: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8, 2007, pp. 543-571.

- Ansell, C. și Torfing, J., „Strengthening political leadership and policy innovation through the expansion of collaborative forms of governance”, în: *Public Management Review*, Vol. 19, Iss. 1, 2017.
- Ansell, C., Torfing, J. (eds.), *Public Innovation through Collaboration and Design*, London, Routledge, 2014.
- Ansell, C., Torfing, J., *Handbook on Theories of Governance*, Cheltenham UK, Edward Elgar Publishing, 2016.
- Anthony, G., „Devolution Issues, Legislative Power, and Legal Sovereignty”, în: *Le Droit public britannique: État des lieux et perspectives*, pp. 95-115, Paris, Société de Législation Comparée/Lextenso, 2015.
- Arundel, A., Bloch, C., Ferguson, B., „Advancing Innovation in the Public Sector: Aligning Innovation Measurement with Policy Goals”, în: *Research Policy*, Vol. 48, Issue 3, April 2019, pp. 789-798, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.12.001>.
- Arundel, A., Bloch, C., Ferguson, B., *Measuring innovation in the public sector*, 2016, <https://www.oecd.org/sti/087%20%20ARUNDEL%20BLOCH%20Methodologies%20for%20measuring%20innovation%20in%20the%20public%20sector.pdf>.
- Asheim B.T. et Gertler M.S. „The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems”, în: *The Oxford Handbook of Innovation*, Fagerberg J., Mowery D. C. et Nelson R. R. (coord.), Oxford University Press, Oxford, 2005
- Babbidge, A., Ewles, R. and Smith, J., *Moving to Museum Trusts: Learning from Experience Advice to Museums in England & Wales*, London, Museums Libraries and Archives Council, 2006.
- Baldersheim, H., Rose, L.E. (eds.), *Territorial Choice: The Politics of Boundaries and Borders*. Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2010.
- Barrera, A. (Ed.)/European Commission, *A Robust Innovation Ecosystem for the Future of Europe: Conference Report*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2020, p. 26, doi:10.2777/524268.
- Bălan, E., „Territorial-Administrative Reorganization, a Perspective of the Scientific Concepts”, în: *LESIJ* nr. XVIII, Vol.2/2011.
- Bălan, E., Iftene C., Văcărelu M. (coordonatori), *Reforma statului. Instituții, proceduri, resurse ale administrației publice*, București, Wolters Kluwer, 2016.
- Bălan, E., *Instituții administrative*, București, Ed. C. H. Beck, 2008.
- Bălan, E., *Procedura administrativă*, București, Ed. Universitară, 2005.

- Bekkers, V.J.J.M., Tummers, L.G., „Perspectives on Public Sector Reform: An Innovation Perspective”, în: Steven Van de Walle, Sandra Groenveld, (eds.), *Theory and Practice of Public Sector Reform*, London, Routledge, (pp. 61-78), 2017.
- Bekkers, V., Noordegraaf, M., „Public managers and Professionals in Collaborative Innovation”, în: Torfing, J., Triantafillou, P. (eds.), *Enhancing Public Innovation by Transforming Public Governance*, Cambridge, Cambridge University Press, 2016.
- Bekkers, V.J.J.M., Tummers, L.G., Voorberg, W.H., *From public innovation to social innovation in the public sector: A literature review of relevant drivers and barriers*, Rotterdam, Erasmus University Rotterdam, 2013.
- Berceanu, B., Matei, L., Meneguzzo, M., Mititelu, C. (eds.), *Business government relations and social enterprises. Lessons and Experiences from South-Eastern Europe*, Bruylant, 2016.
- Bergh, A., Erlingsson, G., Wittberg, E., „What happens when municipalities run corporations? Empirical evidence from 290 Swedish municipalities”, în: *Local Government Studies*, UK, Taylor & Francis Group, 2021, <https://doi.org/10.1080/03003930.2021.1944857>.
- Bernatchez, J., „Universités québécoises et politiques publiques de l’innovation sociale : une appropriation difficile et une mise en œuvre laborieuse”, în: *Sciences de la société* [En ligne], 81|2010, mis en ligne le 15 décembre 2010, consulté le 13 janvier 2018. URL: <http://journals.openedition.org/sds/841> ; DOI : 10.4000/sds.841.
- Bernier, L., Juillet, L., „Corporatization as Strategy: Public Entrepreneurship and Public Purpose”, în: *Corporatization of Public Services*, Mini-Conference Programme, 2020, Cardiff Business School, January 14th 2020, <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/5d335ba3-aede-4a2c-8ae38bfbf34eff06/Corporatisation%20Workshop%20Programme%20-%202020ALONSO.pdf>
- Besançon E., Chochoy, N., „Partie I. L’élargissement du concept d’innovation”, în: *L’innovation sociale en pratiques solidaires. Emergence, approches, caractérisation, définition, évaluation*. Contribution de l’Institut Jean-Baptiste Godin, Janvier 2013, document en ligne, <http://www.institutgodin.fr/Is-InstitutGodin.pdf>.
- Bevir, M., Bowman, Q., „Innovations in Democratic Governance”, în: Anttiroiko, A., Bailey, S., Valkama, P. (eds.) *Innovation in Public Governance*. Amsterdam, ISO Press, 2011.
- Bloch, C. (2011). *Measuring Public Innovation in the Nordic Countries (MEPIN)*. Copenhagen: Nordic Council of Ministers. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:norden:org:diva-2822>
- Boal, A., *Games for Actors and Non-Actors*, 2nd Edition, London, Routledge, 2005.

- Bönker, F. (et al.). „Remunicipalisation Revisited: Long-Term Trends in the Provision of Local Public Services in Germany”, în: Wollmann, H., Kopric, I., Marcou, G. (eds.), *Public and Social Services in Europe. From Public and Municipal to Private Sector Provision*, Palgrave Mcmillan, 2016, pp. 71-85.
- Bönker, F., Libbe, J., Wollmann, H., „Remunicipalisation Revisited: Long-Term Trends in the Provision of Local Public Services in Germany”, în: Hellmut Wollmann, Ivan Kopric, Gérard Marcou (eds.), *Public and Social Services in Europe. From Public and Municipal to Private Sector Provision*, London, Palgrave Mcmillan, pp. 71-85.
- Bornstein, D., *How to Change the World*, Oxford, Oxford University Press, 2007.
- Brooks, K., „Social and Technological Innovation”, în: Lundtstedt, S. B., Colglazier Jr., W. E., (eds.), *Managing Innovation: The Social Dimensions of Creativity, Invention and Technology*, New York, Pergamon Press, 1982.
- Broucker B., Cromptvoets, J., „E-governance and the future of innovative public sector organisations’, în: *Public Administration Review Anniversary Conference: Next Steps for Public Administration in Theory and Practice: Looking Backward and Moving Forward, 75th*, Guangzhou, 16-18 November 2014.
- Broucker, B., De Wit, K., Leisyte, L., „An evaluation of new public management in higher education: Same rationale, different implementation”, EAIR 37th Annual Forum 2015, Krems, Austria, 2015.
- Bureau of European Policy (BEPA), *Social innovation: a decade of changes*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2014, ISBN 978-92-79-39417-1. DOI. 10.2796/27161 <https://op.europa.eu/s/pkdV>.
- Burnett, M., Rongione, C., Bosse, J. & Arribas, G. V. (eds.), *New Solutions to Complex Challenges, A public sector citizen-centric, sustainable and fit for the future*, Maastricht, European Institute of Public Administration, p. 9, https://epsa2019.eu/files/EPSA2019_publication_web.pdf.
- Caulier-Grice, J. Davies, A., Patrick, R. Norman, W., *Defining Social Innovation*, Deliverable 1.1 of the FP7-Project, TEPSIE, 2012.