

ȘCOALA NAȚIONALĂ DE STUDII POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE
ȘCOALA DOCTORALĂ MULTIDISCIPLINARĂ
DOMENIUL ȘTIINȚE ADMINISTRATIVE

TEZĂ DE DOCTORAT

REZUMAT

COORDONATOR ȘTIINȚIFIC

Prof. Univ. Dr. Ani MATEI

DOCTORANDĂ

Mihaela-Gabriela APOSTOL

București

2024

ȘCOALA NAȚIONALĂ DE STUDII POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE
ȘCOALA DOCTORALĂ MULTIDISCIPLINARĂ
DOMENIUL ȘTIINȚE ADMINISTRATIVE

STRATEGII ȘI MECANISME DE INOVARE
PENTRU SECTORUL PUBLIC

COORDONATOR ȘTIINȚIFIC

Prof. Univ. Dr. Ani MATEI

DOCTORANDĂ

Mihaela-Gabriela APOSTOL

București

2024

CUPRINS TEZĂ DE DOCTORAT

INTRODUCERE	9
Argument.....	9
Obiective și ipoteze	13
Întrebările de cercetare.....	13
Structura tezei. O descriere succintă	14
Metodologia de cercetare	17
CAPITOLUL I	19
INOVAREA. EVOLUȚII ȘI TENDINȚE ACTUALE	19
I.1. Inovarea: scurt istoric, accepțiuni, importanță	20
I.2. Inovarea socială-sisteme și modele de inovare socială.....	32
I.2.1. Metode și modele de inovare socială	34
I.2.2. Crearea instrumentelor de măsurare a inovării sociale la nivel internațional.....	39
I.3. Inovarea în sectorul public	41
I.4. Abordări privind inovarea	46
I.4.1. Abordările Uniunii Europene privind inovarea	46
I.4.2. Abordările Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică privind inovarea	55
I.4.3. Abordările Manualului de la Oslo privind inovarea	60
I.5. Conceptul de inovare în viziunea României	62
CONCLUZII	70
CAPITOLUL II	72
INSTRUMENTE STRATEGICE ȘI OPERAȚIONALE PENTRU INOVAREA ÎN SECTORUL PUBLIC	72
II.1. Sectorul public.....	73
II.2. Conceptul de strategie	75
II.3. Conceptul de strategie în sectorul public.....	79
II.4. Strategii de inovare la nivel european	82
II.5. Strategii de inovare la nivel național.....	93
II.6. Conceptul de mecanism	105
II.7. Mecanisme de inovare utilizate la nivel european	105
II.8. Mecanisme de inovare la nivel național.....	108
II.9. Planul Național de Redresare și Reziliență.....	113
II.10. Fondul de inovare.....	115
CONCLUZII	117
CAPITOLUL III	122
TABLOUL DE BORD- INSTRUMENT AL PROMOVĂRII INOVĂRII ÎN SECTORUL PUBLIC	122
III.1. Detalii conceptuale referitoare la tabloul de bord.....	123
III.2. Tabloul de bord pentru organizațiile publice	131
III.3. Strategia Națională de Cercetare, Inovare și Specializare Inteligență 2022-2027 în raport cu tabloul de bord pentru evaluarea inovării.....	133
CONCLUZII	136
CAPITOLUL IV	138
STUDIUL EMPIRIC. IMPACTUL INOVĂRII ÎN SECTORUL PUBLIC	138
IV.1. METODOLOGIA CERCETĂRII	138
IV.2. PREZENTAREA ȘI INTERPRETAREA DATELOR	143

IV.2.1. Chestionar: Inovarea în sectorul public-o percepție exogenă	143
IV.2.2. Chestionar: Inovarea în sectorul public românesc-o percepție endogenă	162
IV.2.3. Chestionar referitor la percepția publică asupra strategiilor și mecanismelor de inovare din sectorul public românesc	173
IV.2.3. Sinteza chestionare	187
IV.3. Cercetarea mass-media.....	189
IV.3.1. România-internet și televiziune	189
IV.3.2. Bulgaria– Internet și televiziune	193
IV.4. Focus –grupul	196
IV.5. Investigare on-line asupra inovării de la nivelul Institutului Național de Administrație	201
CONCLUZII	216
CONCLUZII FINALE	218
Validarea ipotezelor de cercetare	224
Probleme deschise	227

CUPRINS REZUMAT TEZĂ DE DOCTORAT

ARGUMENT	5
CONTEXT TEORETIC	5
ACTUALITATEA TEMEI	7
OBIECTIVE ȘI IPOTEZE	10
ÎNTREBĂRILE DE CERCETARE	11
STRUCTURA TEZEI	11
INTRODUCEREA	11
CAPITOLUL I-INOVARIA: EVOLUȚII ȘI TENDINȚE ACTUALE	12
CAPITOLUL II-INSTRUMENTE STRATEGICE ȘI OPERAȚIONALE PENTRU INOVAREA ÎN SECTORUL PUBLIC	12
CAPITOLUL III-TABLOUL DE BORD-INSTRUMENT AL PROMOVĂRII INOVĂRII ÎN SECTORUL PUBLIC	13
CAPITOLUL IV-STUDIU EMPIRIC. IMPACTUL INOVĂRII ÎN SECTORUL PUBLIC	14
METODOLOGIA DE CERCETARE	14
CONCLUZII	16
VALIDAREA IPOTEZELOR DE CERCETARE	22
PROBLEME DESCHISE	24
BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ	26

ARGUMENT

Această lucrare este intitulată „Strategii și mecanisme de inovare pentru sectorul public”, iar actualitatea temei este dată de faptul că administrațiile publice sunt într-o continuă schimbare, căutând să devină cât mai inovative pentru a putea satisface un număr cât mai mare de cetățeni. În același timp, este foarte important ca la nivelul unui stat să se realizeze inovații, deoarece prin această modalitate se menține și se creează avantajul competitiv. Totodată, actualitatea temei este dată și de discuțiile referitoare la inovare, ce au loc la nivel național, european și chiar la nivel internațional, deoarece inovarea reprezintă „cheia” supraviețuirii unui stat.

Printre termenii cheie ai acestei lucrări se enumeră: inovarea, sectorul public, inovarea în sectorul public, inovarea socială, administrația publică, strategii de inovare, mecanisme de inovare. Definierea acestor termeni este necesară pentru a putea crea o imagine de ansamblu referitoare la tema lucrării. Prezenta lucrare este structurată în capitole și subcapitole, fiecare capitol atingând aspecte diferite, iar ultimul capitol reprezintă partea practică a lucrării.

CONTEXT TEORETIC

Literatura de specialitate relevă un număr mare de lucrări din domeniul inovării. Interogând câteva baze de date relevante constatăm că acest subiect a fost abordat, direct sau indirect, în perioada 2020-2024, în peste 18000 de titluri, în Google Scholar, 40500 de titluri în ssrn.com și aproape 20000 de titluri în SpringerLink (din care 13643 capitole și peste 6376 articole), iar pentru a puncta surse valoroase din domeniul inovării, mai jos este prezentată o revizuire succintă a lucrărilor de specialitate.

În lucrarea *Open Strategies for the Public Sector* (Jo Lee, 2017), accentul este pus pe explorarea diferitelor strategii utilizate în sectorul public și în același timp sunt examinate mecanismele și contextul care influențează succesul acestora. Această lucrare reprezintă o sursă importantă în vederea procesului de inovare, deoarece are în vedere analiza diferitelor strategii referitoare la inovarea sectorului public. Totodată, în cadrul acestei lucrări sunt examinate eforturile de inovare ale statelor membre ale Uniunii Europene (dar face referire și la eforturile de inovare ale statelor americane). La nivelul acestei lucrări, se încearcă ilustrarea factorilor ce stau la baza inovării, modul în care organizațiile înțeleg conceptul de organizație colaborativă, modalitatea în

care guvernele încearcă să acceseze diferite informații tacite ale diferiților utilizatori, precum și valorificarea de soluții inovatoare. Aici, este menționat faptul că strategiile de date deschise din sectorul public ar trebui să continue să evolueze și să își crească eficacitatea, impactul și valoarea socială, în vederea dezvoltării sectorului public. Totodată, este menționat faptul că anumite strategii sunt acceptate și implementate cu ușurință, iar altele nu sunt acceptate cu aceeași ușurință, pentru că orașele se confruntă cu provocări în adaptarea proceselor organizaționale.

Abordarea strategiilor și a mecanismelor de inovare utilizate în sectorul public românesc în vederea optimizării acestora se regăsește în *EU Innovation Strategies and Mechanisms Applied on National Level* (Apostol, 2022). Aici sunt evidențiate modalitățile de inovare în sectorul public, cu precădere asupra strategiilor de inovare, dar și a mecanismelor utilizate în vederea îndeplinirii scopului propus. Lucrarea are la bază o cercetare bibliografică a lucrărilor de specialitate care se concentrează pe inovare, cu precădere în sectorul public, lucru ce întărește ideea de importanță a conceptului de inovare. Rezultatele acestei lucrări arată faptul că importanța utilizării strategiilor și a mecanismelor de inovare la nivel național trebuie înțeleasă, deoarece cu ajutorul inovării se pot satisface solicitările cetățenilor unui stat.

O lucrare în care sunt identificate strategiile necesare în vederea aducerii inovației în organizațiile din sectorul public și, totodată sunt prezentate diferite idei despre cum și când trebuie ca o strategie să fie pusă în aplicare, este reprezentată de *Understanding and Applying Innovation Strategies in the Public Sector* (Cohen & Eimicke, 1996). În cadrul acestei lucrări se face referire la conceptul de inovare în management, iar mai apoi se discută despre un set al celor mai comune tehnici de inovare, ce sunt experimentate în sectorul public, precum: planificarea strategică, managementul echipei, reinginerie, benchmarking, managementul calității totale, precum și alte tehnici.

O altă resursă valoroasă referitoare la prezenta lucrare este reprezentată de *Innovation readiness in public sector service delivery: An exploration* (Ojiako, et.al., 2022) în care este explorată pregătirea pentru inovare în livrarea serviciilor publice și mecanismele manageriale care stimulează pregătirea în vederea realizării procesului de inovare. Această lucrare identifică faptul că guvernele au nevoie ca acestea să inoveze în furnizarea de servicii publice. Cu toate că pentru unele administrații această nevoie este destul de evidentă, pentru altele nu este la fel de evident, pentru că nu există argumente că inovarea în servicii conduce nu numai creșterea economică, ci și bunăstarea socială.

Raportul *Public Sector Innovation: Towards a New Architecture* (European Commission, 2013) abordează inovarea în sectorul public și se discută necesitatea unei schimbări strategice persistente și cumulative în sectorul public, în vederea promovării colaborării și a inovării. Pe măsură ce timpul trece, guvernele se confruntă din ce în ce cu mai multe probleme pe termen lung ce fac referire la: infrastructurile de serviciu public învechite, gradul de îmbătrânire ridicat al societăților, costurile crescânde pentru securitatea socială și asistența medicală, nivelul de șomaj ridicat în rândul tinerilor, etc. În cadrul acestui raport se ilustrează principiile cheie, abordările, politicile, oportunitățile și barierele în calea inovației în sectorul public la nivelul UE și al statelor membre.

În cadrul articolului *Public Sector Innovation: A Strategy for Innovation in Local Government* (Intraprenor Nation, 2024) discuțiile sunt îndreptate către strategiile de inovare în guvernarea locală și principalele forțe motrice din spatele importanței acestora. Astfel, se pune accentul pe inovarea din sectorul public ce se confruntă cu provocări specifice, care o diferențiază de sectorul privat. Totodată, este menționat faptul că în sectorul public, există o responsabilitate mai mare în a folosi fondurile publice, ceea ce poate duce la ideea de a nu folosi aceste fonduri pentru a nu fi răspunzător de utilizarea acestora.

Conform *Strategy for innovation in the public sector* (Røttingen, 2020) sunt prezentate noi instrumente pentru inovarea în sectorul public, încurajând cercetarea orientată spre dezvoltare, experimentarea, construirea de rețele, precum și partajarea diferitelor cunoștințe. Interesul pentru inovare în sectorul public este semnificativ și în creștere, reflectat în numărul mare de lucrări și studii academice.

ACTUALITATEA TEMEI

Acest subiect este de actualitate și oferă numeroase oportunități de cercetare și aplicare practică în diverse contexte guvernamentale, după cum reiese și din succintele prezentări ale unor lucrări adiacente temei noastre de cercetare. Toate aceste lucrări, cărora li se mai pot adăuga și altele descriu și o posibilă agendă de extindere a cercetării privind inovarea în sectorul public. Astfel, în acestea:

- se identifică strategiile pentru introducerea inovării în organizațiile din sectorul public și dezvoltă idei despre cum și când să fie aplicate (Cohen & Eimicke, 1996);
- se analizează inovarea în sectorul public și diversele strategii de reformă (European Commission, 2013);

- se face o revizuire extinsă a literaturii academice, profesionale și guvernamentale asupra inovării în sectorul public (Australian National Audit Office, 2009);
- se realizează o revizuire sistematică a 181 de articole referitoare la cercetări empirice academice asupra inovării în sectorul public (de Vries, et. al., 2015);
- se concentrează atenția crescută asupra inovării în sectorul public atât de către cercetători cât și de practicieni (Pratama, 2019);
- se explorează fundamentarea empirică a cunoștințelor prezentate în literatura academică asupra inovării în sectorul public (de Vries, et. al., 2014);
- se ia în discuție măsurarea inovării în sectorul public pe baza unui studiu pilot recent din țările nordice (Bloch & Bugge, 2013);
- se studiază literatura academică privind pregătirea pentru inovare în livrarea serviciilor publice (Ojiako, et. al., 2022);
- se oferă un cadru pentru măsurarea inovării în sectorul public prin sondaje reprezentative pentru a ghida politicile de susținere a inovării (Arundel, et. al., 2019);
- se realizează un studiu comparativ privind inovarea în sectorul public în mai multe țări (Cinar, et. al., 2022);

Toate aceste considerații și argumente privind actualitatea și oportunitatea studiului de față pot fi sintetizate prin următoarele:

- **Relevanță crescută:** Într-o lume aflată în continuă schimbare, inovarea în sectorul public este esențială pentru adaptarea la noile provocări și cerințe ale societății. Fie că este vorba de digitalizare, îmbunătățirea serviciilor publice, sau abordarea problemelor globale precum schimbările climatice, inovarea este crucială pentru eficiența și eficacitatea guvernamentală.
- **Îmbunătățirea serviciilor publice:** Inovarea poate duce la îmbunătățirea serviciilor publice prin utilizarea tehnologiilor moderne, optimizarea proceselor și reducerea birocrăției. Acest lucru nu doar îmbunătățește experiența cetățenilor, dar și eficiența administrativă.
- **Transparență și responsabilitate:** Strategiile inovatoare pot crește transparența și responsabilitatea în sectorul public, prin implementarea unor soluții digitale care facilitează accesul cetățenilor la informații și implicarea acestora în procesul decizional.
- **Parteneriate public-privat:** Promovarea inovării poate facilita colaborarea între sectorul public și cel privat, deschizând calea pentru soluții inovative și parteneriate benefice pentru ambele părți.

➤ **Capacitatea de adaptare:** Într-un mediu global dinamic, capacitatea guvernelor de a se adapta rapid la schimbări este esențială. Inovarea joacă un rol crucial în această adaptare, permițând administrațiilor publice să fie mai proactive.

METODOLOGIA DE CERCETARE

Metodologia de cercetare utilizată este atât de revizuire bibliografică, deoarece s-a optat pentru studierea lucrărilor autorilor specialiști în domeniul vizat de această cercetare, din România și din străinătate, cât și de natură empirică, realizată prin partea practică a ultimului capitol.

Pentru început, pentru a stabili stadiul actual al literaturii de specialitate, am apelat la o căutare electronică în care am folosit Google Academic precum și portalul Research Gate. Google Academic a ilustrat ca răspuns la cuvântul *sector public* (public sector) aproape 3,340,000 de rezultate. La o căutare mai rafinată, folosind cuvintele *inovarea în sectorul public* (innovation in the public sector) au fost ilustrate un număr de 2,580,000 de lucrări, iar ca rezultat la cuvintele *mecanisme și strategii pentru realizarea inovării în sectorul public* au fost ilustrate 18,200 de studii și lucrări de specialitate. Interogând pe Research Gate cuvintele: *inovarea în sectorul public* am avut un număr de aproximativ 100 de articole referitoare la această căutare. Din acestea, un sfert din ele erau în concordanță cu tema lucrării.

Următorul pas a constat în studierea abstractelor pentru a vedea compatibilitatea cu obiectivele de cercetare ale lucrării. După toate acestea, am apelat la Google Books pentru a vedea lucrările relevante domeniului inovării, respectiv pentru tema lucrării. Astfel, căutând „*inovarea în sectorul public*”, am descoperit anumite cărți cu specificul inovării. Aici, în cadrul acestei etape am selectat doar formatul de carte și perioada de apariție- secolul 21. Pe lângă sursele electronice menționate, am utilizat și diferite lucrări în format fizic (tratate, cărți, manuale, etc).

Metodologia de cercetare continuă cu utilizarea cercetării bibliografice sistematice care va avea trei rădăcini: documente și studii relevante ale Uniunii Europene și OECD și, distinct, manualul de la Oslo. Pornind de la aceste trei surse s-a dezvoltat un angrenaj complex al cercetării extinse care utilizează resurse ce reiau, completează și detaliază conceptele, mecanismele și strategiile ce decurg din cele trei rădăcini.

Demersul referitor la modalitatea de cercetare a părții practice presupune o abordare calitativă cât și o abordare cantitativă, deoarece are la bază datele a trei chestionare, care își propun să investigheze percepția endogenă și exogenă a inovării, precum și percepția mediului academic și de specialitate, asupra: nivelului inovării în sectorul public românesc, nivelul inovării cu privire la

strategiile și mecanismele specifice de inovare, precum și nivelul evaluării calității și eficienței serviciilor publice inovative. Partea calitativă a cercetării se regăsește în faptul că întocmirea și realizarea studiului are la baza lui diferite interpretări, diferite explicații, iar partea cantitativă se explică cu ajutorul cuantificărilor precum și a exprimărilor cifrice ale fenomenelor ce vor fi studiate.

În cadrul acestei lucrări am utilizat atât metode cantitative (chestionarul), cât și metode calitative (focus-grup, analiză mass-media prin intermediul internetului, investigație online asupra nivelului de inovare a unei instituții).

OBIECTIVE ȘI IPOTEZE

Prezenta lucrare urmărește realizarea unor obiective generale și a unor obiective specifice.

➤ **Obiectivele generale** ale lucrării sunt reprezentate de:

OG1: Descrierea stadiului referitor la inovarea în sectorul public pornind de la identificarea strategiilor și mecanismelor de inovare utilizate în Europa și România;

OG 2: Stabilirea tendințelor actuale ale inovării care conduc la identificarea specificității inovării la nivelul țării noastre;

➤ **Obiectivele specifice** ale lucrării derivă din obiectivele generale și sunt reprezentate de:

OS 1: Descrierea evoluțiilor conceptului de inovare la nivelul României;

OS 2: Trecerea în revistă a literaturii de specialitate;

OS 3: Cercetarea conceptului de inovare și stabilirea elementelor fundamentale ale inovării;

OS 4: Identificarea mecanismelor și strategiilor de inovare din România;

IPOTEZELE DE CERCETARE

IP.1: Există o specificitate a inovării în sectorul public;

IP.2: Procesele de inovare în sectorul public beneficiază de strategii și mecanisme proprii;

IP.3: La nivel european, național, regional și local sunt operaționalizate strategii și mecanisme de inovare, precum și metode și instrumente de evaluare a acesteia.

ÎNTREBĂRILE DE CERCETARE

Un aspect foarte important în stabilirea obiectivelor lucrării este menționarea întrebărilor de cercetare. Astfel, prezenta lucrare este conturată asupra întrebării: ***Care sunt tendințele actuale în materie de inovare în sectorul public?***

Pe lângă această întrebare primordială derivă și următoarele întrebări de specialitate: **Care este stadiul actual al inovării atât la nivel național cât și la nivelul Uniunii Europene? Care este specificitatea inovării la nivelul României? Cum evoluează conceptul de strategie de inovare și conceptul de mecanism de inovare în România?**

Pe lângă răspunsurile la aceste întrebări, lucrarea de față va oferi răspunsuri referitoare la tipurile de inovare existente, obiectivele inovării, precum și factorii care influențează procesul de inovare în sectorul public. Este binecunoscut faptul că inovarea are loc în mai multe domenii, iar cu ajutorul întrebărilor de specialitate putem observa ce tip de inovare este cel mai frecvent utilizat la nivelul României. De asemenea, văzând tipul de inovare utilizat cel mai des vom putea deduce în ce domeniu cetățenii prezintă interes și își expun exigențele.

Scopul prezentei teze de doctorat face referire la identificarea strategiilor și mecanismelor de inovare la nivelul sectorului public românesc, stabilind astfel tendințele actuale în materie de inovare la nivelul țării noastre.

STRUCTURA TEZEI

Prezenta lucrare este structurată în capitole și în subcapitole, iar la nivelul acesteia există patru capitole, ultimul capitol fiind reprezentat de un studiu empiric.

INTRODUCEREA

Prima parte a lucrării este reprezentată de partea introductivă în care se regăsesc informații cu privire la obiectivele de cercetare, întrebările de specialitate, structura tezei de doctorat, precum și informații referitoare la metodologia cercetării.

CAPITOLUL I-INOVARIA: EVOLUȚII ȘI TENDINȚE ACTUALE

Scopul acestui capitol este acela de a ilustra diferite concepte teoretice referitoare la inovarea în sectorul public. Deoarece termenul de inovare este un termen de actualitate, de-a lungul timpului i s-au atribuit mai multe definiții, astfel că în prezent există mai multe accepțiuni referitoare la conceptul de inovare. La nivelul acestui capitol sunt menționate diferite accepțiuni, precum și un scurt istoric al inovării, dar și importanța și clasificarea conceptului de inovare. Tot aici, se regăsesc diferite abordări ale Uniunii Europene, ale Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare și ale manualului de la Oslo privind inovarea. Chiar dacă la o primă vedere aceste surse par a fi diferite, la o privire mai atentă se poate observa că prezintă interes comun cu privire la procesul de inovare. Astfel, Uniunea Europeană și Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare au dezvoltat mai multe puncte de interes în vederea realizării și monitorizării procesului de inovare, pe când toate edițiile manualului de la Oslo își propun realizarea unei clasificări ale inovațiilor în patru categorii. Un interes al manualului este ilustrarea următoarelor concepte: inovarea de produs; inovarea de proces; inovarea de marketing; inovarea organizațională. Manualul distinge *inovarea tehnologică de produs* și *inovarea de proces* (aceste două categorii sunt prescurtate inovare TPP). Referitor la conceptul de inovare de la nivel național și regional, activitatea de Cercetare-Dezvoltare-Inovare ocupă un loc central în toate strategiile de dezvoltare ale României, însă este slab dezvoltată, iar impactul este unul limitat. Totodată, analizând poziția României din punct de vedere al inovării la nivel european, se poate identifica că țara noastră nu se află pe locurile fruntașe ale clasamentelor referitoare la inovare.

CAPITOLUL II-INSTRUMENTE STRATEGICE ȘI OPERAȚIONALE PENTRU INOVAREA ÎN SECTORUL PUBLIC

Scopul acestui capitol este acela de a ilustra care sunt strategiile și mecanismele de inovare utilizate la nivel european și care sunt strategiile și mecanismele de inovare utilizate la nivelul țării noastre. Acest capitol debutează cu definirea conceptelor de: sector public, strategie, strategie în sectorul public precum și cu definirea conceptului de mecanism. Motivul debutului acestor definiții constă în ideea că pentru a putea identifica strategiile și mecanismele de inovare din sectorul public, trebuie ca, pentru început, să se cunoască însemnătatea acestor cuvinte cheie. Astfel, sectorul public

reprezintă o necesitate pentru orice economie de stat. Activitatea economică a unui stat se desfășoară prin acțiunile agenților economici pe diferite piețe și îndeplinește următoarele funcții: funcția de alocare, funcția de distribuție a veniturilor și funcția de stabilizare.

Referitor la termenul de strategie, literatura de specialitate relevă un număr mare de interpretări, neexistând o definiție universală, unanim acceptată, însă toate accepțiunile au în vedere aspecte comune. După prezentarea acestor aspecte, capitolul al doilea continuă cu identificarea strategiilor de inovare la nivel european și național, precum și cu identificarea mecanismelor de inovare utilizate în cadrul strategiilor de la nivel european și național. După prezentarea strategiilor de inovare la nivel european, în cadrul acestui capitol se evidențiază care sunt strategiile de inovare aplicate la nivelul țării noastre.

Odată făcută această evidențiere, pe baza aceluiași criteriu, în acest capitol se discută despre diferitele mecanisme de inovare, aplicate în vederea realizării strategiilor de inovare. Aici, au fost identificate, diferite mecanisme la nivel european, precum: mecanismul de împrumut, mecanismul de capitaluri proprii și mecanismul inovator de dialog cu parlamentele naționale. La nivel național, acestea sunt reprezentate de: mecanismul de împrumut Euroatom, mecanismele de stimulare a noilor direcții de cercetare, mecanismul de orientare strategică, mecanismul de cofinanțare a cercetării-inovării, precum și de diferitele mecanisme de bench-marketing și bench-doing și bench-learning.

CAPITOLUL III-TABLOUL DE BORD-INSTRUMENT AL PROMOVĂRII INOVĂRII ÎN SECTORUL PUBLIC

În cadrul capitolului III accentul cade pe Tabloul de Bord al Inovării. Această parte debutează cu menționarea Tabloului de Bord European al Inovării (European Innovation Scoreboard – EIS), care face parte din strategia de creare a unei „Uniuni a inovării”, strategie care are ca scop sprijinirea antreprenorilor în vederea transformării ideile inovatoare în diferite produse și servicii. În cadrul acestuia sunt analizate din punct de vedere al inovării toate statele membre ale Uniunii Europene, observându-se de la an la an evoluția acestora. Fiind un stat membru al Uniunii Europene, România face și ea parte din acest tablou de bord. Astfel, s-a identificat faptul că țara noastră se află în categoria inovatorilor emergenți, categorie ce se află la finele graficului ce analizează inovarea. Acest tablou de bord nu se realizează doar la nivel european, ci se realizează și la nivel global pentru a putea observa capacitatea inovatoare a Uniunii Europene comparativ cu state de la nivel global, dar poate fi aplicat totodată și la nivel de organizație. Pentru a putea realiza acest tablou de bord la

nivel de organizație publică este nevoie de anumite aspecte precum stabilirea resurselor, a culturii organizaționale, a strategiei folosite și a managementului. După stabilirea acestora trebuie determinată perioada de realizare și de implementare a intenției de inovare, identificarea capacităților cheie și a valorilor ce necesită evaluare.

Ținând cont de aspectele menționate, dar și de obiectivele Strategiei Naționale de Cercetare, Inovare și Specializare Inteligentă 2022-2027, s-a realizat un schelet al tabloului de bord al inovării în raport cu această strategie în care au fost identificate toate aspectele necesare realizării acestuia.

CAPITOLUL IV-STUDIUL EMPIRIC. IMPACTUL INOVĂRII ÎN SECTORUL PUBLIC

Scopul acestui capitol este acela de a găsi un răspuns referitor la tendințele de inovare în sectorul public românesc. Demersul referitor la modalitatea de cercetare presupune o abordare calitativă cât și o abordare cantitativă, deoarece are la baza sa, datele rezultate din trei chestionare: **primul chestionar** dorește să ilustreze percepția exogenă referitoare la inovarea în sectorul public, **al doilea**, face referire la percepția endogenă, iar **cel de-al treilea**, se referă la percepția mediului academic și de specialitate asupra: nivelului inovării în sectorul public românesc, strategiilor și mecanismelor specifice de inovare, precum și evaluării calității și eficienței serviciilor publice inovative.

Totodată, am utilizat și metoda focus-grupului în vederea stabilirii obiectivelor, a rezultatelor, precum și identificarea celor mai cunoscute strategii și mecanisme de inovare utilizate în sectorul public. Tot aici, a fost utilizată și o analiză de presă în vederea realizării unui studiu comparativ bazat pe informațiile mass media și internet din țara noastră și informațiile mass media și internet din alt stat al Uniunii Europene, dintr-un anumit interval de timp. După acestea, a fost realizată și o investigație de tip on-line privind inovarea dintr-o instituție publică românească.

METODOLOGIA DE CERCETARE

Pentru a avea o imagine cât mai complexă asupra acestei lucrări, este necesar să se menționeze faptul că metodologia de cercetare utilizată este atât de **revizuire bibliografică**, deoarece s-a optat pentru studierea lucrărilor autorilor specialiști în domeniul vizat de această

cercetare, din România și din străinătate, cât și de **natură empirică**, realizată prin partea practică a ultimului capitol.

Pentru început, pentru a stabili stadiul actual al literaturii de specialitate, am apelat la o căutare electronică în care am folosit Google Academic precum și portalul Research Gate. Google Academic a ilustrat ca răspuns la cuvântul *sector public* (public sector) aproape 3,340,000 de rezultate. La o căutare mai rafinată, folosind cuvintele *inovarea în sectorul public* (innovation in the public sector) au fost ilustrate un număr de 2,580,000 de lucrări, iar ca rezultat la cuvintele *mecanisme și strategii pentru realizarea inovării în sectorul public* au fost ilustrate 18,200 de studii și lucrări de specialitate. Interogând pe Research Gate cuvintele: *inovarea în sectorul public* am avut un număr de aproximativ 100 de articole referitoare la această căutare. Din acestea, un sfert din ele erau în concordanță cu tema lucrării. Următorul pas a constat în studierea abstractelor pentru a vedea compatibilitatea cu obiectivele de cercetare ale lucrării. După toate acestea, am apelat la Google Books pentru a vedea lucrările relevante domeniului inovării, respectiv pentru tema lucrării. Astfel, căutând „*inovarea în sectorul public*”, am descoperit anumite cărți cu specificul inovării. Aici, în cadrul acestei etape am selectat doar formatul de carte și perioada de apariție- secolul 21. Pe lângă sursele electronice menționate, am utilizat și diferite lucrări în format fizic (tratate, cărți, manuale, etc).

Metodologia de cercetare continuă cu utilizarea **cercetării bibliografice sistematice** care va avea trei rădăcini: documente și studii relevante ale Uniunii Europene și OECD și, distinct, manualul de la Oslo. Pornind de la aceste trei surse s-a dezvoltat un angrenaj complex al cercetării extinse care utilizează resurse ce reiau, completează și detaliază conceptele, mecanismele și strategiile ce decurg din cele trei rădăcini.

Secțiunile relevante din cadrul fiecărei surse de orientare au fost apoi citite și recitite, cu scopul de a determina etapele metodologice cheie. Au fost identificate și definite etapele metodologice. Aceste date au fost revizuite pentru a identifica acordurile și domeniile de îndrumare unică între documentele de orientare. Consensul în mai multe documente de orientare a fost utilizat pentru a informa selecția celor mai importante etape în procesul de căutare a literaturii. Pe baza acestora s-au stabilit anumite etape referitoare în mod specific la căutarea literaturii în recenzii sistematice. Acestea au fost: cine și cu ce scop ar trebui să caute literatura de specialitate, apoi etapa de căutare a literaturii, pregătirea și stabilirea strategiei de căutare, căutarea bazelor de date și căutarea suplimentară precum și gestionarea referințelor și raportarea procesului de căutare. Pentru strategiile și mecanismele identificate ca relevante pentru demersul de cercetare s-au realizat analize

de complementaritate menite să susțină coerența și complexitatea documentelor ce fundamentează și direcționează inovarea în sectorul public.

Demersul referitor la modalitatea de cercetare a părții practice din cadrul acestei lucrări presupune o **abordare calitativă cât și o abordare cantitativă**, deoarece are la bază date referitoare ale unui chestionar care își propune să investigheze percepția mediului academic și de specialitate, asupra: nivelului inovării în sectorul public românesc, nivelul inovării cu privire la strategiile și mecanismele specifice de inovare, precum și nivelul evaluării calității și eficienței serviciilor publice inovative. Partea calitativă a cercetării se regăsește în faptul că întocmirea și realizarea studiului are la baza lui diferite interpretări, diferite explicații, iar partea cantitativă se explică cu ajutorul cuantificărilor precum și a exprimărilor cifrice ale fenomenelor ce vor fi studiate.

În cadrul acestei lucrări am utilizat atât **metode cantitative** (chestionarul), cât și **metode calitative** (focus-grup, analiză mass-media prin intermediul internetului, investigație online asupra nivelului de inovare a unei instituții).

CONCLUZII

Conținutul tezei de doctorat include descrierea stadiului inovării, tendințele actuale și evoluțiile conceptului de inovare, ceea ce este compatibil cu obiectivele generale și specifice propuse;

Cele patru capitole ale tezei acoperă diverse aspecte ale inovării, de la concept teoretice la studii empirice, fiind în concordanță cu structura sugerată și cu preocupările de cercetare ale mediului academic și de specialitate, de la nivel național și internațional.

Textul prezent este, în mare parte, compatibil cu agenda tematică propusă, abordând majoritatea subiectelor esențiale. Cu toate acestea, în perspectiva continuării cercetării, ar putea fi îmbunătățit prin includerea unor discuții mai detaliate despre colaborarea intersectorială, transformarea digitală și procesele de achiziție inovatoare.

Administrația românească trebuie să muncească mai mult pentru a putea câștiga interesul și încrederea cetățenilor, pentru că la nivelul României s-a stabilit că populația nu este încrezătoare în administrația statului. Aceste aspecte sunt vizibile în majoritatea studiilor referitoare la inovarea de la nivelul statelor Uniunii Europene și chiar dacă pe parcursul realizării acestei lucrări clasamentele s-au mai schimbat, România nu a reușit să realizeze o schimbare majoră, ci acesta tot în clasamentul inovatorilor emergenți se încadrează, modificându-și poziția cu câteva procente în plus sau în minus.

Referitor la obiectivul bazat pe descrierea stadiului inovării în sectorul românesc s-a identificat faptul că la nivelul țării noastre, inovarea este prezentă, însă de cele mai multe ori este deficitară, neatingând complet nevoile cetățenilor. La nivelul țării noastre inovarea are o specificitate bazată pe inovarea organizațională și pe cea de produs, astfel încât este mult mai ușor să se aducă îmbunătățiri la nivel de organizație și la nivel de produs, comparativ cu realizarea altor tipuri de inovare.

În această lucrare s-a dorit evidențierea strategiilor și mecanismelor utilizate la nivel european pentru realizarea inovării și pornind de la acestea s-au ilustrat mecanismele și strategiile utilizate la nivelul României în vederea realizării procesului de inovare. Aici s-au ilustrat anumite strategii de inovare realizate la nivel european și s-a observat că țara noastră a preluat anumite strategii pentru a le putea aplica la nivel național. Printre acestea se enumera și Strategia Europa 2020, Strategia de Cercetare-Inovare-Dezvoltare, etc. Totodată, statele Uniunii Europene au obligația să transpună în legislație națională ceea ce Comisia Europeană comunică. Astfel, fiecare stat membru trebuie să aibă o strategie națională de cercetare, inovare și dezvoltare. De aici rezultă faptul că acestea au caracteristici similare, însă trebuie să ne axăm pe diferențele existente pentru a putea realiza un studiu al inovării.

Sintetizate, concluziile rezultate din teza de doctorat pot fi grupate astfel:

➤ **Aprecieri bazate pe literatura de specialitate, privind oportunitatea și actualitatea tezei de doctorat în raport cu agenda de cercetare națională, europeană și internațională**

Istoricul definirii inovării în sectorul public: Inovarea în sectorul public a fost definită inițial în contextul îmbunătățirii eficienței și eficacității administrațiilor publice. Spre deosebire de inovarea tehnică, care se concentrează pe dezvoltarea de produse și tehnologii noi, inovarea în sectorul public vizează îmbunătățirea serviciilor publice și a proceselor administrative pentru a satisface nevoile cetățenilor.

Diferențierea de inovarea tehnică: Inovarea în sectorul public se diferențiază prin focalizarea pe procese și servicii administrative, în loc de produse tehnologice. Aceasta implică adesea schimbări organizaționale și culturale pentru a promova eficiența, transparența și responsabilitatea.

Preocupările UE și OECD: Atât Uniunea Europeană cât și OECD au subliniat importanța inovării în sectorul public pentru a răspunde provocărilor sociale și economice actuale. Ambiguitățile

conceptuale și complexitatea proceselor de inovare sunt recunoscute ca provocări majore, împreună cu dificultatea evaluării impactului acestora.

Fezabilitatea obiectivelor de cercetare propuse

Fezabilitatea obiectivelor: Obiectivele tezei, judecate în contextul cercetărilor numeroase referitoare la inovarea în sectorul public, le putem considera realiste și realizabile. Acestea includ descrierea stadiului inovării în sectorul public românesc, identificarea tendințelor actuale și explorarea mecanismelor și strategiilor specifice. Metodologia utilizată, incluzând chestionare și focus-grupuri, este adecvată pentru colectarea datelor relevante și pentru atingerea acestor obiective.

Adecvarea metodologiei de cercetare la obiectivele de cercetare ale tezei

Metodologia: Teza utilizează o combinație de metode calitative și cantitative, inclusiv chestionare și focus-grupuri. Aceasta permite o evaluare cuprinzătoare a percepțiilor și practicilor inovative din sectorul public românesc, asigurând relevanța și acuratețea datelor colectate.

Aprecieri privind logica demersului de cercetare

Logica demersului: Demersul de cercetare a fost structurat în concordanță cu sinteze tematice, operaționale și strategice desprinse din literatura de specialitate, urmând o progresie clară de la identificarea problemei, la formularea ipotezelor și colectarea datelor empirice. Fiecare capitol contribuie coerent la dezvoltarea argumentației și la îndeplinirea obiectivelor de cercetare.

➤ **Concluzii relevante pe fiecare capitol, cu referire și la contribuția fiecăruia la îndeplinirea obiectivelor de cercetare propuse**

Introducere: Contextualizează problematica inovării în sectorul public și prezintă obiectivele și ipotezele cercetării. Astfel, sunt evidențiate:

- ***Istoricul defnirii inovării în sectorul public:*** Conceptul de inovare în sectorul public a evoluat semnificativ în ultimele decenii, fiind influențat de nevoia de eficientizare și îmbunătățire a serviciilor publice. Inițial, inovarea era privită similar cu inovarea tehnică, axată pe introducerea de noi tehnologii și produse. Cu timpul, accentul s-a mutat pe procese și servicii administrative care să răspundă mai bine nevoilor cetățenilor.

- **Diferențierea de inovarea tehnică:** Spre deosebire de inovarea tehnică, care se concentrează pe dezvoltarea de noi produse și tehnologii, inovarea în sectorul public vizează îmbunătățirea serviciilor și proceselor administrative. Aceasta implică adesea schimbări organizaționale și cultural pentru a promova eficiența, transparența și responsabilitatea în serviciile publice.

Capitolul I-Inovarea. Evoluții și tendințe actuale: Oferă o analiză detaliată a evoluției conceptului de inovare și a tendințelor actuale, subliniind importanța acestuia pentru îmbunătățirea serviciilor publice. Se discută diverse modele teoretice și practici internaționale, evidențiind evoluția de la inovarea tehnică la inovarea de proces și serviciu. În context, se insistă pe:

- **Preocupările UE și OECD:** Uniunea Europeană și OECD au subliniat, în mod constant, importanța inovării în sectorul public pentru a face față provocărilor sociale și economice actuale. Strategiile precum „Agenda Digitală pentru Europa” și inițiativele OECD privind inovarea publică evidențiază necesitatea adoptării unor practici inovative în administrația publică.
- **Ambiguități conceptuale și complexitatea proceselor de inovare:** Inovarea în sectorul public este caracterizată de ambiguități conceptuale datorită diversității domeniilor implicate și a specificităților locale. Procesul de inovare este complex, implicând multiple părți interesate și necesită coordonare și colaborare interinstituțională.
- **Dificultatea evaluării impactului inovării:** Evaluarea impactului inovării în sectorul public este dificilă din cauza naturii intangibile a multor rezultate și a lipsei unor indicatori de performanță standardizați. Aceasta complică măsurarea efectelor inovării asupra eficienței și calității serviciilor publice.

Capitolul II-Instrumente strategice și operaționale pentru inovarea în sectorul public: Detaliază diverse instrumente și strategii de inovare, subliniind importanța acestora în implementarea eficientă a politicilor publice. Sunt prezentate exemple de bune practici din alte țări și se discută despre necesitatea adaptării acestor instrumente la contextul românesc. Concluziile cele mai importante se referă la:

- **Rolul strategiilor și mecanismelor în impulsivarea și managementul proceselor inovative în sectorul public:** Strategiile și mecanismele sunt esențiale pentru a stimula și gestiona inovarea în sectorul public. Acestea oferă un cadru structurat pentru identificarea nevoilor, planificarea inițiativelor și evaluarea impactului. Implementarea strategiilor eficiente poate îmbunătăți

transparența, eficiența și calitatea serviciilor publice, contribuind la creșterea satisfacției cetățenilor și la dezvoltarea economică.

➤ ***Istoricul abordării strategice a inovării în UE și OECD:*** Abordarea strategică a inovării în Uniunea Europeană și OECD a evoluat de-a lungul decadelor, cu un accent tot mai mare pe colaborare și parteneriate intersectoriale. Inițiativele precum Strategia Europa 2020 și programul Horizon 2020 au pus bazele pentru crearea unui mediu favorabil inovării, prin finanțarea cercetării și dezvoltării și promovarea transferului de cunoștințe între sectorul public și privat. OECD a subliniat importanța adoptării unei perspective sistemice asupra inovării, integrând politici și practici din diverse domenii pentru a susține transformările necesare în sectorul public.

➤ ***Evaluarea impactului inovării asupra dezvoltării sectorului public:*** Evaluarea impactului inovării este esențială pentru a înțelege efectele reale ale inițiativelor inovative asupra sectorului public. Aceasta implică utilizarea unor indicatori de performanță specifici, precum eficiența administrativă, reducerea birocrăției și satisfacția cetățenilor. În ciuda complexității și provocărilor asociate cu măsurarea impactului, evaluarea riguroasă permite ajustarea strategiilor și alocarea resurselor în mod optim pentru a maximiza beneficiile inovării.

➤ ***Specificul inovării publice în statele sud-est europene:*** Inovarea în sectorul public din statele sud-est europene prezintă particularități datorită contextului economic și social specific. Aceste țări se confruntă adesea cu provocări legate de resurse limitate, infrastructură insuficient dezvoltată și capacități instituționale reduse. Cu toate acestea, inițiativele de inovare, adesea susținute de programe europene și internaționale, au început să prindă contur, având ca obiectiv principal îmbunătățirea serviciilor publice și creșterea eficienței administrative. Proiectele pilot și colaborările intersectoriale sunt frecvent utilizate pentru a testa și implementa soluții inovative.

Capitolul III - Tabloul de bord: Instrument al promovării inovării în sectorul public: Prezintă un cadru de evaluare a inovării, oferind un instrument practic pentru monitorizarea și îmbunătățirea performanței inovative. Acest capitol este esențial pentru înțelegerea modului în care inovarea poate fi măsurată și evaluată în sectorul public, având în vedere următoarele:

➤ ***Istoricul utilizării tabloului de bord:*** Tabloul de bord a fost utilizat, initial, în sectorul privat pentru monitorizarea performanței și managementul strategic al organizațiilor. Acesta a fost popularizat de Kaplan și Norton în anii '90 ca un instrument esențial în governanța corporativă pentru alinierea activităților de zi cu zi la strategia pe termen lung. Utilizarea tabloului de bord s-a

extins treptat și în sectorul public, unde este folosit pentru monitorizarea și evaluarea implementării strategiilor și politicilor publice.

➤ **Monitorizarea strategiilor:** Tabloul de bord permite monitorizarea continuă a progresului față de obiectivele strategice și ajustarea rapidă a acțiunilor în funcție de rezultatele obținute. Acesta ajută la identificarea timpurie a problemelor și la implementarea de măsuri corective, asigurând astfel o gestionare eficientă a resurselor și o atingere mai rapidă a obiectivelor.

➤ **Specificul tabloului de bord în sectorul public:** În sectorul public, tabloul de bord trebuie adaptat pentru a reflecta complexitatea și diversitatea obiectivelor guvernamentale. Indicatorii de performanță trebuie să includă nu doar măsuri financiare, ci și măsuri ale eficienței, calității serviciilor, satisfacției cetățenilor și transparenței. Implementarea unui tablou de bord în sectorul public necesită o colaborare strânsă între diferite departamente și un angajament puternic din partea leadership-ului pentru a asigura utilizarea efectivă a acestuia.

Capitolul IV - Studiu empiric. Impactul inovării în sectorul public: Oferă o analiză detaliată a datelor colectate prin chestionare și focus-grupuri, validând ipotezele de cercetare și oferind recomandări practice. Acest capitol confirmă relevanța și fezabilitatea obiectivelor de cercetare prin date empirice.

➤ **Aprecieri privind fundamentarea bibliografică a conținutului și abordărilor din teză, relevanța, actualitatea și noutatea resurselor bibliografice utilizate**

Fundamentarea bibliografică: Teza utilizează o bibliografie variată și actualizată, incluzând lucrări de referință în domeniul inovării publice, documente strategice ale Uniunii Europene și studii empirice recente. Aceste surse asigură o fundamentare teoretică solidă și o contextualizare adecvată a problematicii inovării în sectorul public românesc.

➤ **Adecvarea cercetării empirice la conținutul teoretic al tezei**

Adecvarea cercetării empirice: Cercetarea empirică este bine integrată în conținutul teoretic al tezei, oferind dovezi și exemple concrete care susțin argumentele teoretice prezentate. Rezultatele chestionarelor și ale focus-grupurilor sunt corelate cu teoriile și modelele discutate în literatura de specialitate, asigurând o validare riguroasă a ipotezelor de cercetare.

Idei importante și contribuții ale tezei la dezvoltarea cercetării în domeniul științelor administrative

Contribuții: Teza aduce contribuții semnificative la înțelegerea și dezvoltarea inovării în sectorul public românesc. Aceasta propune modele și strategii care pot fi aplicate pentru a îmbunătăți eficiența și calitatea serviciilor publice. De asemenea, subliniază importanța colaborării intersectoriale și a digitalizării, oferind o bază solidă pentru politici viitoare și cercetări ulterioare în domeniul administrației publice.

VALIDAREA IPOTEZELOR DE CERCETARE

Ipotezele de cercetare apar în teză printr-un proces de decurgere logică din contextul descris, după cum urmează:

- **Ipoteza I** este introdusă și contextualizată prin discuția despre importanța strategiilor și mecanismelor în inovare.
- **Ipoteza II** este sprijinită prin evidențierea obiectivului de a îmbunătăți eficiența și calitatea serviciilor publice prin inovare.
- **Ipoteza III** este abordată prin accentuarea necesității evaluării impactului inovării.

În această viziune logică, primul capitol „**Inovarea. Evoluții și tendințe actuale**” adaugă:

- Analiza evoluției conceptului de inovare și tendințele actuale, oferind o bază teoretică mai detaliată consolidării ipotezelor.
- Discuta diverse modele teoretice și practici internaționale de inovare în sectorul public.

Prin aceasta:

- Ipoteza I este sprijinită de discuția despre evoluția și tendințele strategiilor de inovare în sectorul public.
- Ipoteza II este susținută prin exemplele de practici internaționale care au dus la îmbunătățirea serviciilor publice.
- Ipoteza III este abordată prin prezentarea metodelor de evaluare a impactului inovării.

Analizând din perspectiva validării ipotezelor capitolul II „**Instrumente strategice și operaționale pentru inovarea în sectorul public**” deducem că, acesta:

- Detaliază diverse instrumente și strategii de inovare, subliniind importanța acestora în implementarea eficientă a politicilor publice.

- Prezintă un istoric al abordării strategice a inovării în UE și OECD și specificul inovării publice în statele sud-est europene.

Cotribuțiile acestui capitol susțin faptul că:

- Ipoteza I este direct validată prin prezentarea instrumentelor și strategiilor necesare pentru inovare.
- Ipoteza II este susținută prin discuția despre implementarea eficientă a strategiilor și impactul lor asupra calității serviciilor publice.
- Ipoteza III este abordată prin preocupările privind evaluarea impactului inovării și monitorizarea rezultatelor.

Demersul de cercetare include și capitolul III „**Tabloul de bord: Instrument al promovării inovării în sectorul public**” în care:

- Se prezintă un cadru de evaluare a inovării prin tabloul de bord, oferind un instrument practic pentru monitorizarea și îmbunătățirea performanței inovative.
- Se detaliază istoricul utilizării tabloului de bord în sectorul privat și public, precum și specificul acestui instrument în sectorul public.

Astfel:

- Ipoteza I este sprijinită prin utilizarea tabloului de bord ca mecanism de monitorizare și management al inovării.
- Ipoteza II este validată prin exemplificarea modului în care tabloul de bord poate îmbunătăți eficiența și calitatea serviciilor publice.
- Ipoteza III este direct abordată prin accentul pe evaluarea continuă a performanței și ajustarea strategiilor în funcție de rezultate.

În sfârșit, cel de-al patrulea capitol „**Studiu empiric. Impactul inovării în sectorul public**”:

- Oferă o analiză detaliată a datelor colectate prin chestionare și focus-grupuri, validând ipotezele de cercetare.
- Prezintă percepțiile funcționarilor publici și ale cetățenilor privind inovarea în sectorul public românesc.

Cercetarea empirică, ce face obiectul acestui capitol, contribuie la validarea ipotezelor de cercetare, după cum urmează:

- Ipoteza I este validată prin identificarea percepțiilor privind importanța strategiilor și mecanismelor de inovare.
- Ipoteza II este susținută prin date empirice care arată îmbunătățiri în eficiența și calitatea serviciilor publice datorită inovării.
- Ipoteza III este abordată prin evaluarea impactului inovării pe baza feedback-ului primit de la respondenți și ajustarea recomandărilor de politici în funcție de aceste rezultate.

Aceste analize demonstrează cum fiecare capitol contribuie la validarea ipotezelor de cercetare ale tezei, oferind o bază solidă pentru concluziile finale și recomandările practice propuse în teza de doctorat.

PROBLEME DESCHISE

În cadrul acestui subcapitol se regăsesc problemele care conturează direcții noi de cercetare pe tematica inovării în sectorul public. Astfel, au fost identificate următoarele aspecte:

Referitor la **strategiile de inovare din sectorul public**, acestea au în vedere *colaborarea intersectorială, transformarea digitală, cultura organizațională, precum și diferite politici și reglementări favorabile inovării*. Astfel:

➤ **Colaborarea intersectorială**, privește:

- Parteneriatele public-privat: acestea necesită resurse și o expertiză suplimentară pentru proiectele inovative;

De-a lungul timpului, multe parteneriate s-au format în toată lumea. Unele dintre ele au durat doar o perioadă scurtă, iar altele dintre acestea funcționează chiar și în prezent. Unele parteneriate se concentrează pe ținte locale restrânse, în timp ce altele încearcă să coordoneze domenii de politici largi din regiunile mari în care trăiesc și lucrează milioane de oameni (OECD, 2006). Parteneriatele reprezintă instrumente cheie al guvernării locale, deoarece acestea oferă un mecanism pentru organizațiile locale, în special, să lucreze împreună și să își adapteze politicile pentru a reflecta mai bine nevoile oamenilor (Chesbrough, 2006).

- Implicația societății civile: are în vedere consultarea și implicarea cetățenilor și organizațiilor non-guvernamentale;

➤ **Transformarea digitală**, privește:

- Adoptarea tehnologiilor emergente: precum inteligența artificială, blockchain, IoT pentru a îmbunătăți eficiența și transparența;

- E-governare: Platforme digitale pentru accesul cetățenilor la servicii publice și reducerea birocrăției;

➤ **Cultura organizațională**, privește:

- Promovarea unui mediu de lucru inovativ: Încurajarea creativității și gândirii critice;
- Programe de formare și dezvoltare: Investiții în formarea continuă a personalului;

➤ **Politici și reglementări favorabile inovării:**

- Simplificarea procedurilor administrative: Reducerea birocrăției și barierelor pentru implementarea de noi idei;
- Incentive financiare: Subvenții, granturi și alte forme de sprijin financiar;

Referitor la mecanismele de inovare în sectorul public, acestea au în vedere: *laboratoarele de inovare, procesele de achiziție inovatoare, crowdsourcing și hackathons, precum și diferite proiecte pilot și experimente controlate*. Astfel:

- **Laboratoare de inovare:** rolul unor astfel de laboratoare de inovare constă în faptul că acestea sunt utilizate în vederea testării și experimentării soluțiilor noi;
- **Procese de achiziție inovatoare:** Reformarea proceselor de achiziție au rolul de a încuraja participarea întreprinderilor mici și mijlocii și adoptarea soluțiilor inovative;
- **Crowdsourcing și hackathons:** are în vedere organizarea diferitelor concursuri și evenimente în scopul de a aduna idei și soluții de la cetățeni și experți;
- **Proiecte pilot și experimente controlate:** Implementarea de proiecte pilot pentru a testa fezabilitatea și eficacitatea inițiativelor înainte de extinderea acestora la scară largă.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

- Apostol, M.-G. (2022). *EU Innovation Strategies and Mechanisms Applied on National Level*. Research Association for Interdisciplinary Studies (RAIS);
- Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2019). *Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals*. *Research Policy*, 789-798;
- Australian National Audit Office. (2009). *Innovation in the Public Sector: Enabling Better Performance, Driving New Directions*. Better Practice Guide. Australia;
- Bloch, C., & Bugge, M. M. (2013). *Public sector innovation-From theory to measurement*. *Structural Change and Economic Dynamics*;
- Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Grantham Book Orphans. Harvard;
- Cinar, E., Simms, C., Trott, P., & Demircioglu, M. A. (2022). *Public sector innovation in context: A comparative study of innovation types*. *Public Management Review*;
- Cohen, S., & Eimicke, W. (1996). *Understanding and Applying Innovation Strategies in the Public Sector*. Annual National Conference of the American Society for Public Administration;
- de Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2014). *Innovations in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda*. IRSPM conference. Ottawa;
- de Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2015). *Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda*. *Public Administration*;
- European Commission. (2013). *Public Sector Innovation: Towards a New Architecture*. Research and Innovation. Brussels;
- Intraprenor Nation. (2024). *Public Sector Innovation: A Strategy for Innovation in Local Government*. Accesat la data de 22.03.2024, disponibil la: <https://intrapreneurnation.com/strategy/public-sector-innovation-strategy-local-government/>;
- OECD. (2006). *Successful partnerships- a guide*. *OECD LEED Forum for Partnerships*. Forum for Partnerships. Viena;
- Ojiako, U., Hussain, E. J., Chipulu, M., Marshall, A., & Bashir, H. (2022). *Innovation readiness in public sector service delivery: An exploration*. *Production Planning & Control*. Glasgow;
- Pratama, A. B. (2019). *The landscape of public service innovation in Indonesia: A comprehensive analysis of its characteristic and trend*. *Innovation & Management Review*;

- Røttingen, J. A. (2020). *Strategy for innovation in the public sector*. The Research Council. Norway;