

Schimbare și inovare în organizațiile publice din România

Corina Georgiana ANTONOVICI

SNSPA, Facultatea de Administrație Publică

corina.antonovici@administratiepublica.eu

Carmen SĂVULESCU

SNSPA, Facultatea de Administrație Publică

carmen.savulescu@administratiepublica.eu

Rezumat. *Criza economică și financiară, globalizarea, schimbările climatice și demografice, accentul pe creșterea valorii publice impun ca administrațiile publice să rezolve aspecte sociale și economice complexe, să elaboreze și să aplice politici și strategii adecvate. Alte provocări importante se referă la îmbunătățirea calității serviciilor publice, reducerea costurilor, utilizarea resurselor cât mai eficient și creativ, îmbunătățirea calității vieții cetățenilor, promovarea unei participări active a cetățenilor în procesul decizional în scopul realizării unei administrații publice centrate pe cetățean. În acest context, instituțiile și organizațiile publice au nevoie să-și regândească modul de funcționare, să aplice procese și mecanisme instituționale inovative în vederea creșterii performanțelor, a eficienței și eficacității. Lucrarea vizează să prezinte principalii factori de succes și barierele pentru inovare și să interpreteze informațiile rezultate din sondajul referitor la evaluarea percepției primăriilor municipiilor privind factorii de succes și barierele la inovare în organizațiile publice din România.*

Cuvinte cheie: inovare, schimbare, organizații publice.

Introducere

Conceptul amplu de inovare evidențiază necesitatea de a depăși granițele instituțiilor, sectoarelor, domeniilor de pregătire, disciplinelor academice. Crearea de conexiuni derivă din politicile de inovare care vizează un anumit domeniu, sector, tehnologie. Această viziune amplă a inovării poate fi realizată prin eforturi concentrate pentru o mai bună compatibilizare între ofertă și cerere, precum și satisfacerea așteptărilor consumatorilor și societății. Coerența politică este de asemenea vitală astfel încât organizația publică să creeze valoarea publică din inovare la nivel național și local. Într-o economie globală interconectată, organizațiile publice și guvernele trebuie să ia cele mai bune decizii, să stabilească priorități pentru zone în care se poate obține excelența. Conexiunile locale, capitalul uman, rețelele, serviciile locale bine dezvoltate, factorii sociali, oportunitățile de locuri de muncă reprezintă factori esențiali pentru succes.

Transformările mediului socio-economic impun schimbări în organizațiile publice la nivelul structurilor și metodelor utilizate. Schimbarea organizațională nu este un scop în sine, ci trebuie abordată ca un proces care vizează o poziție competitivă în mediul de acțiune.

Dinamica activităților organizațiilor publice impune necesitatea schimbărilor pe de o parte datorită performanțelor reduse obținute în comparație cu rezultatele planificate, diferențelor importante dintre strategie și activitatea din organizație, datorită reticenței față de elementele inovative, introducerea unor noi metode și tehnici de conducere sau pe de altă parte pentru că schimbările din mediul economic, tehnologic și social sunt semnificative.

În prezent, inovarea și creativitatea în sectorul public au devenit o necesitate, inovarea fiind vitală pentru îmbunătățirea performanțelor și eficienței sectorului public și pentru furnizarea unor servicii publice de calitate.

Inovarea reprezintă un proces dinamic pentru a identifica probleme, provocări, pentru a aplica idei noi și creative, pentru a selecta și aplica noi soluții.

Schimbarea în organizațiile publice

Analize ale literaturii aferente schimbării organizaționale relevă faptul că cercetătorii acordă o importanță diferită fondului schimbării, procesului prin care are loc schimbarea și rezultatelor sau consecințelor acesteia (Armenakis and Bedeian, 1999). Cercetătorii fac adesea distincția între schimbare și inovare (Hage, 1999), inovarea referindu-se mai degrabă la o nouă dezvoltare cu caracter specific, decât la o transformare amplă sau multidimensională. Studiile asupra inovării tratează frecvent modalitățile prin care organizațiile pot dezvolta modele funcționale de inovare (Light, 1998). De asemenea, cercetătorii dezbate dacă transformările urmează de obicei un tipar curent sau dacă acestea au loc punctual, în anumite momente ce urmăresc un model de "echilibru discontinuu", în care pusee sporadice de schimbare întrerup perioadele de stabilitate și rigiditate (Amis et al., 2004; Romanelli and Tushman, 1994 ; Sastry, 1997; Weick and Quinn, 1999).

Rondeau (1999: 12-19) vorbește de patru forțe care afectează în prezent mediul organizațiilor: schimbările economice, politice, tehnologice și sociale. Aproape toate aceste elemente diferite se regăsesc în cea mai mare parte a lucrărilor care studiază schimbarea organizațională.

Identificăm pentru început schimbările economice asociate fenomenelor de mondializare a economiilor și de creștere a concurenței care forțează organizațiile să-și întărească poziția strategică cu scopul de a obține avantaje maxime din această situație. Totuși ele stau la baza presiunii exercitate asupra organizațiilor care, pentru a le urmări trebuie să-și controleze costurile. Printre strategiile de ajustare adoptate de organizații cu scopul de a le crește flexibilitatea, și de a le diminua cheltuielile, regăsim raționalizarea, descreșterea (downsizing), aplatizarea structurilor (outsourcing).

O altă forță activă în cadrul mediului organizațiilor, este evoluția mediului lor politic. Într-adevăr, dereglementarea piețelor și diminuarea structurilor de control al statului, au dus la apariția unor noi strategii la nivelul organizațiilor. Vorbim despre parteneriate sau alianțe strategice cum sunt fuziunile sau achizițiile. Pe de altă parte noile forme de organizare sunt tot mai frecvente. Dereglementările și lipsa angajamentului din partea statului au dus la reapariția unor metode mai vechi de a administra organizațiile. În cadrul acestui nou context, se vorbește din ce în ce mai mult de schimbarea de paradigmă, pentru a explica transformările la care sunt supuse organizațiile.

Într-adevăr, schimbarea de paradigmă a devenit o necesitate. Au tendința de a ne condiționa perceperea și interpretarea. Paradigmele noastre nu sunt întotdeauna corecte, ele ne pot determina să emitem judecăți hazardate, luând astfel decizii eronate.

Din acest motiv, într-o etapă de schimbare, organizația este forțată adesea să caute noi paradigme, scopul fiind cel al supraviețuirii.

În final, identificăm schimbările tehnologice care modifică adesea configurația organizațiilor. Evident, noile tehnologii fac posibilă dezvoltarea unor noi forme de muncă, cum sunt munca prin telefon sau munca la distanță.

În același fel, evoluția societății și dezvoltarea noilor tehnologii au contribuit la transformarea organizațiilor. Astfel, anii '80 au însemnat creșterea incertitudinii organizaționale. Deci, preocupate de flexibilitate, ele au dezvoltat o strategie care constă în reducerea forței de muncă și diminuarea angajamentului social, mai ales în materie de securitate în muncă. Locurile de muncă create începând cu acea perioadă au un caracter din ce în ce mai precar.

După cum se poate constata, toate aceste transformări sunt asociate unor presiuni externe în ceea ce privește organizațiile: contextul în care acestea încearcă să devină una dintre sursele lor de transformare. Alte cauze, pe care le numim factori interni, pot fi de asemenea sursa acestor schimbări. Într-adevăr, în cea mai mare parte a cazurilor, schimbările nu au o singură cauză. În general, ele sunt rezultatul unui amalgam de factori externi și interni, care pot determina reacții diferite în cadrul organizațiilor aparținând aceluiași sector.

Ca sisteme deschise, organizațiile trebuie să fie capabile să studieze mediul în care funcționează pentru a se adapta în permanență la schimbările care apar în cadrul acestuia.

1. Factori de succes și bariere privind procesul de inovare

Nivelul inovării crește dacă este susținut, încurajat, recunoscut și recompensat de către organizațiile publice. Inovarea se poate dezvolta numai în contextul unei culturi care încurajează, recunoaște și recompensează noile idei și oferă autoritate pentru a transpune aceste idei în practică.

Pentru a înțelege inovarea în calitate de proces de învățare, trebuie să înțelegem caracterul acestui proces de învățare precum și condițiile de desfășurare. Câteodată aceste

condiții reflectă mediul în care se desfășoară inovarea. Dar există și condiții care reflectă chiar desfășurarea procesului de inovare.

Vom aborda următorii factori de succes pentru procesul inovării: leadership, sprijin și co-crearea împreună cu utilizatorii finali, managementul riscurilor, rolul tehnologiei informației și comunicațiilor și social media.

2. Leadership

Leadershipul este important deoarece asigură o cultură organizațională a încrederii, respectului și buneii comunicări. Analizele de specialitate evidențiază importanța liderilor pentru inovare în sectorul public și pentru managementul schimbării (Hartley, 2005; Bason, 2010; Osborne, 2011; Kuipers et al., 2013).

Referitor la inovarea în sectorul public, trebuie să se facă distincție între leadership administrativ și politic. Leadershipul administrativ implică managerii publici, șefii de departamente, direcții în timp ce leadershipul politic implică miniștri sau alți conducători la nivel politic.

Borins (2001) arată că inovatorii campioni acționează adesea în calitate de lideri informali. Ei încearcă în mod proactiv să rezolve probleme înainte de declanșarea crizelor prin elaborarea unei viziuni și a unei strategii relevante. De asemenea pot crea o cultură organizațională care să sprijine inovarea.

Ceea ce este important în crearea culturii organizaționale este modul de definire a inovației în termeni de riscuri precum și de creare a unui climat de încredere, stabilitate și predictibilitate.

Studiile lui Bekkers, Edelenbos și Steijn (2011) relevă faptul că în sectorul public, leadershipul conferă o structură de conexiuni pentru inovare, ceea ce implică mai multe aspecte. Liderii sunt cei care creează conexiuni și construiesc relații, interconectări și interdependențe. De asemenea pot construi legături cu sfera politică, necesare pentru a conferi legitimitate inovării precum și pentru a mobiliza resurse financiare.

Liderii stabilesc o direcție, dezvoltă o viziune și strategii pentru realizarea schimbărilor necesare, mobilizează angajații prin comunicarea noii direcții, îi inspiră și motivează în ciuda obstacolelor care apar. Este evident că managerii publici care pot iniția schimbări în organizațiile lor pot motiva și inspira angajații (Bason, 2010). Un leadership eficient necesită un echilibru între dezvoltarea unei viziuni, motivarea angajaților și îmbunătățirea performanțelor (Beinecke, 2009).

Conform analizelor de specialitate au fost identificate următoarele bariere (EC, 2013):

- Reticență față de inovații în sectorul public. Este necesară o gândire creativă și asumarea responsabilității precum și a riscurilor asociate oricărei inovații.
- Lipsa angajaților care au abilități pentru inovare și o mare capacitate de inovație. Angajații publici pot fi economiști, ingineri dar puțini au abilitățile necesare, creativitate și putere de inovare. Adesea există potențial care așteaptă sprijin și oportunități pentru a-și manifesta creativitatea.
- Mediu organizațional restrictiv și procese birocratice. Capacitatea managerilor publici de a testa noi idei, de a experimenta abordări inovative și de a dezvolta noi proceduri poate fi descurajată de reguli organizatorice rigide. Managerii publici trebuie să exploreze viitorul, să caute oportunități și să nu dedice timp și resurse pentru a înțelege ceea ce a avut loc în trecut.

- Descurajare din partea superiorilor sau angajaților. Managerii publici ar putea fi descurajați și demotivați în lansarea unor noi idei datorită slabului feedback de la superiori sau angajați, în special atunci când rezultatele așteptate sunt intangibile sau dificil de evaluat.
- Lipsa de diseminare a ideilor inovative. Inovatorii de succes nu sunt în mod automat și persoane care au o bună strategie de comunicare referitoare la inovațiile lor. Este important ca ceilalți angajați să învețe din succese sau din eșecuri atunci când este cazul.
- Teama. Teama de eșec sau față de pierderea locului de muncă reprezintă un adevărat inhibitor pentru inovare.

2.2. Sprijin și co-crearea împreună cu utilizatorii finali

Succesul unei inovații în sectorul public depinde de asemenea într-o mare măsură de sprijinul persoanelor care implementează inovațiile, fie ei profesori, doctori, funcționari publici, polițiști sau utilizatori finali ai serviciilor publice.

Din literatura de specialitate se desprinde faptul că cele mai bune idei derivă de la actorii care nu sunt în centrul unei rețele. Astfel, cercetările în domeniul inovării în sectorul public evidențiază faptul că trebuie luate în considerare ideile, experiența utilizatorilor finali ai serviciilor. De exemplu, cetățenii în calitate de utilizatori finali (Davenport, 1993; Oudshoorn, Pinch, 2003; Alam, 2006; Von Hippel, 2007; Vigoda-Gadot et al, 2008), funcționarii publici, doctorii, profesorii, polițiștii (Borins, 2001; Alam, 2006; Fuglsang, Pedersen, 2011; Tummers, Steijn, Bekkers, 2012).

Astfel, pentru a lua în considerare opiniile, ideile diverselor grupuri din societate, studiile de specialitate evidențiază inovarea ca un proces de co-creare împreună cu acești utilizatori finali ai serviciilor publice (Oudshoorn, Pinch, 2003; Von Hippel, 2007). Implicarea acestora îmbracă două forme: activă sau pasivă.

Ce înseamnă implicare pasivă? Se colectează informații despre dorințele, caracteristicile, nevoile utilizatorilor finali, de exemplu prin metode de data mining sau prin utilizarea sondajelor și a interviurilor.

În asemenea cazuri, utilizatorii finali sunt considerați o sursă de informații care poate fi exploatată pentru a dezvolta noi servicii sau a le îmbunătăți pe cele existente.

Ce înseamnă implicare activă? În acest caz, utilizatorii finali sunt considerați o sursă de cunoștințe, informații, idei și experiențe care poate fi exploatată conferindu-le acestora oportunitatea de a participa la co-crearea de servicii publice (Mulgan, 2009). De asemenea sprijinul utilizatorilor finali reprezintă un factor esențial pentru a determina succesul unei inovații.

Cetățenii sunt adesea reticenți privind modul în care guvernării sunt pregătiți să rezolve nevoile lor. Dacă li se prezintă explicit situația, participarea acestora la procesul de co-creare a inovației generează rezultate care sunt cu adevărat în interesul cetățenilor și atunci crește și dorința lor de participare la acest proces.

Vigoda-Gadot et al. (2008) afirmă că imaginea sectorului public este influențată de asemenea de dorința de participare a cetățenilor, care depinde de încrederea în guvernare precum și de satisfacția generării unor posibile inovații.

Un alt factor se referă la eforturile necesare participării la procesul de co-creare a inovației. Utilizatorii finali au nevoie de informații, cunoștințe, abilități și competențe pentru a participa la acest proces. Acest aspect depinde de complexitatea inovației și de

rezultatele dorite (Bovaird, Löffler, 2011, Nesta, 2008). Rolul sporit al social media este relevant în acest context. Omniprezența tehnologiei informației și a comunicațiilor, internetul, social media oferă infrastructura pentru schimburile de idei, cunoștințe, experiențe (Bekkers, 2004; 2012; Benkler, 2006). Astfel apar noi modele pentru inovare în care participarea la proces și accesul liber reprezintă valori relevante. De exemplu crowdsourcing, bănci de idei (Mulgan, 2009).

În același timp, participarea cetățenilor la co-crearea inovației poate fi conectată la practicile instituționalizate.

Cercetările din acest domeniu relevă faptul că politicienilor și decidenților le este teamă adesea că pot pierde controlul sau statutul lor (Bovaird, Loffler, 2011).

Alt factor se referă la reprezentativitatea vocilor cetățenilor. Bekkers (2004) afirmă că cetățenii care deja participă în acest proces utilizează toate oportunitățile oferite pentru a se implica și mai mult.

2.3. Managementul riscurilor

Inovarea depinde de noi idei, care odată implementate implică încercări și riscuri. Inovarea prin definiție reprezintă un proces riscant, fiind nevoie de angajament referitor la procesul inovării și rezultate necunoscute (Brown, Osborne, 2013). Luând în considerare faptul că inovarea reprezintă un proces deschis, la care participă mai mulți actori, este important să înțelegem modul în care acești actori, reprezentanții și managerii definesc riscurile unui proces de inovare.

Există percepția des întâlnită că sectorul privat este mai dinamic, mai flexibil iar implementarea inovării se produce mai rapid. Pentru sectorul public, motivele sunt variate incluzând factori organizaționali precum complexa ierarhie a factorilor de decizie, cultura organizațională și rezistența la schimbare sau gradul de suportabilitate al nivelului de risc.

Referitor la managementul riscurilor, există măsuri importante care trebuie luate pentru a minimiza riscul încă de la începutul implementării inovațiilor. Acestea se referă la următoarele aspecte:

- Riscul trebuie corect identificat astfel încât să se înțeleagă în mod aprofundat riscul în contextul obiectivelor organizaționale explicite și implicite. Sursele de risc pot fi amenințări sau evenimente care pot “preveni, degrada, întârzia sau îmbunătăți” realizarea obiectivelor organizaționale (Brown, Osborne, 2013).
- Evaluarea riscurilor reprezintă un “proces sistematic de cuantificare a nivelului de risc asociat cu amenințarea specifică sau un anumit eveniment” (European Union Agency for Network and Information Security). Elementele esențiale pentru evaluarea riscului constau în măsurarea probabilității producerii și impactul apariției riscurilor pentru realizarea obiectivelor organizaționale.
- Surmontarea riscurilor implică dezvoltarea strategiilor care reduc sau elimină amenințarea sau evenimentul care poate crea riscul.
- Monitorizarea riscului implică verificări regulate care să confirme funcționarea corespunzătoare a întregului sistem de management al riscurilor.

În sectorul public se constată o atitudine negativă față de riscuri și asumarea acestora (Feller, 1981; Brown, 2005; Bernier, 2007; Matthews et al., 2009; Osborne, Brown, 2011).

Drucker (1993) a evidențiat importanța unei inovări sistematice și a antreprenoriatului, ceea ce înseamnă că organizațiile publice trebuie să elaboreze o strategie pe termen lung, sistematică, orientată pe realizarea anumitor obiective referitoare la modul de mobilizare a resurselor – bază de cunoștințe, resurse umane, resurse financiare – pentru a crea noi perspective și combinații necesare stimulării inovațiilor.

Investițiile în cercetare și dezvoltare și înființarea unor departamente de cercetare-dezvoltare reprezintă exemple pentru realizarea unor inovații sistematice.

De asemenea, sistemele pentru managementul performanțelor în administrația publică ar putea influența gradul în care organizațiile publice sunt dornice să își asume riscuri.

2.4. Rolul tehnologiei informației și comunicațiilor și social media

În primul rând, tehnologia informației și comunicațiilor (TIC) și social media reprezintă surse importante pentru inovație, prin infrastructura și potențialul de inovare, ceea ce poate conduce la realizarea mai multor tipuri de inovații.

Se poate afirma că tehnologia informației și comunicațiilor și social media reprezintă factori de succes pentru inovații, recunoscând importanța vitală a informațiilor și a modului de comunicare în furnizarea de servicii publice.

Potențialul inovativ al TIC și social media se referă la mai multe caracteristici încorporate în aceste tehnologii, de exemplu capacitatea de a prelucra cantități mari de date, informații în mod sofisticat, capacitatea de a îmbunătăți accesul la informații și cunoștințe din punct de vedere funcțional și geografic, puterea de a îmbunătăți transparența proceselor, a organizațiilor publice, capacitatea de a monitoriza și controla aceste procese, potențialul de a comunica, vizualiza și facilita toate tipurile de interacțiuni (Bekkers, Homburg, 2007).

În cazul internetului și social media, în special capacitatea de a conecta informații, cunoștințe, experiențe, de a conecta persoane, grupuri și organizații reprezintă o sursă importantă pentru inovare (Fountain, 2001; Benkler, 2006).

Sondaj privind evaluarea percepției primărilor municipiilor referitoare la factorii de succes și barierele la inovare

Sondajul realizat de autori este un sondaj pilot, care a avut ca scop *identificarea, analiza și evaluarea percepției primărilor municipiilor față de factorii de succes și barierele la inovare.*

Colectivitatea statistică analizată a fost formată din totalitatea primărilor de municipii din România. Constituirea colectivității statistice a vizat acoperirea tuturor primărilor de municipii din România, astfel încât să se obțină o reprezentativitate cât mai bună. Colectivitatea statistică a fost formată din 104 primării de municipii, fiind o colectivitate statistică pilot, prelevată cu scopul proiectării unui sondaj cu mai multe variabile de segmentare, care să îi asigure o bună reprezentativitate și minimizarea erorilor de sondaj. Chestionarul a fost aplicat celor 104 primării de municipii în condiții de obiectivitate și confidențialitate, sub directă coordonare a autorilor. S-au primit 72 chestionare completate dintre care 69 au fost valabile.

Perioada culegerii informațiilor a fost de două luni, iunie - iulie 2015. Baza de date a fost realizată în luna august 2015, după care informațiile au fost prelucrate și analizate.

Factori de succes privind inovarea

La întrebarea «*Considerați că o cultură organizațională care stimulează noile idei reprezintă un factor de succes pentru inovare?*», Figura 1 reflectă distribuția respondenților: 1% primării apreciază că o cultură organizațională care stimulează noile idei nu reprezintă deloc un factor de succes pentru inovare, 5% consideră acest fapt nesemnificativ, 20,3% apreciază că fiind moderat, 41% apreciază acest fapt destul de mult, iar 32,7% consideră în mare măsură acest fapt.

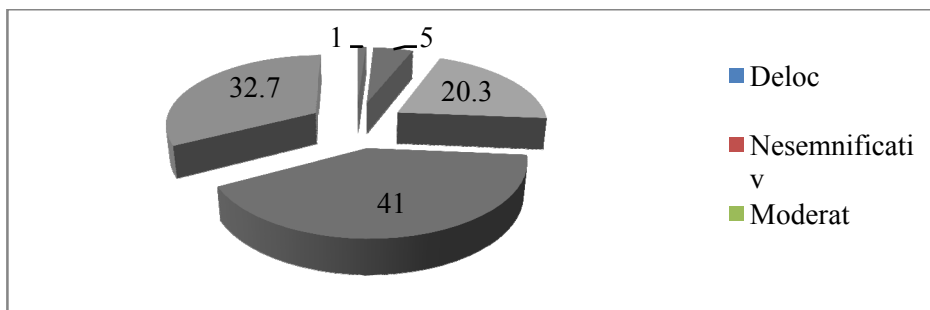


Figura 1. Evaluarea culturii organizaționale ca factor de succes pentru inovare

La întrebarea «*Considerați că promovarea unui management deschis sprijină inovarea, schimbarea și adaptarea?*», Figura 2 reflectă distribuția respondenților: 1,4% primării apreciază că promovarea unui management deschis nu sprijină inovarea, schimbarea și adaptarea deloc, 2,3% consideră că le sprijină nesemnificativ, 6,8% apreciază că le sprijină moderat, 46% apreciază că le sprijină destul de mult, iar 43,5% consideră că le sprijină în mare măsură.

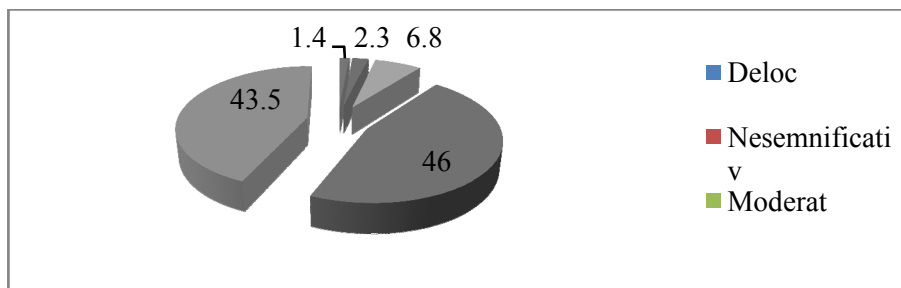


Figura 2. Evaluarea managementului ca factor de succes pentru inovare

La întrebarea «*Considerați că performanța financiară poate stimula inovarea, schimbarea și adaptarea?*», Figura 3 reflectă distribuția respondenților: 1,2% primării apreciază că performanța financiară nu poate deloc stimula inovarea, schimbarea și adaptarea, 2,6% consideră că le poate stimula nesemnificativ, 8% apreciază că le poate stimula moderat, 44% apreciază că le stimulează destul de mult, iar 44,2% consideră că le stimulează în mare măsură.

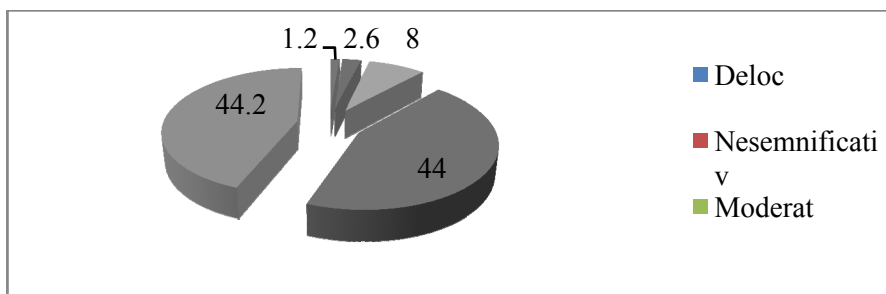


Figura 3. Evaluarea performanței financiare ca factor de succes pentru inovare

La întrebarea «*Considerați că pentru inovare este necesar un cadru legislativ adecvat?*», Figura 4 reflectă distribuția respondenților: 1,4% primării apreciază că pentru inovare nu este necesar deloc un cadru legislativ adecvat, 2,8% consideră acest fapt nesemnificativ, 7% apreciază acest fapt ca fiind moderat, 54,9% apreciază acest fapt destul de mult, iar 33,8% au apreciat în mare măsură.

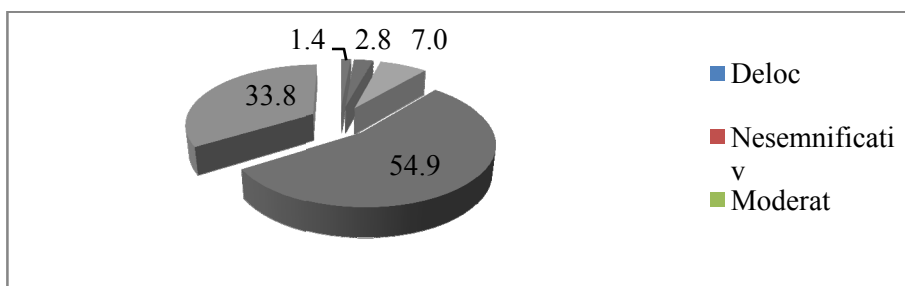


Figura 4. Evaluarea cadrului legislativ ca factor de succes pentru inovare

La întrebarea «*Considerați că dorința și capacitatea sectorului privat de a investi în inovații este importantă?*», Figura 5 reflectă distribuția respondenților: 1,4% primării apreciază că dorința și capacitatea sectorului privat de a investi în inovații nu este deloc importantă, 2,6% consideră că sunt nesemnificative, 6,8% apreciază că sunt moderate, 45% apreciază destul de mult, iar 44,2% consideră acest fapt în mare măsură.

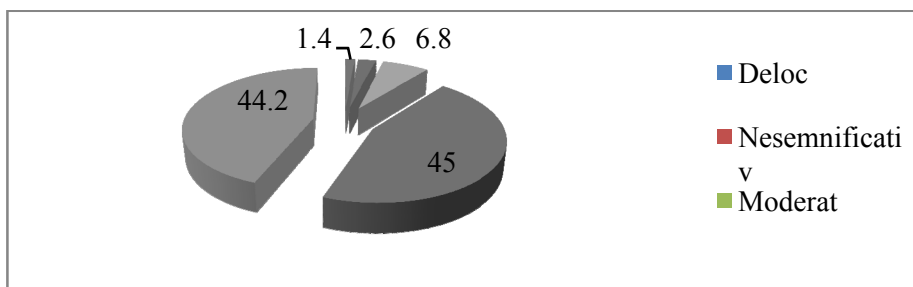


Figura 5. Evaluarea capacității de a investi a sectorului privat ca factor de succes pentru inovare

La întrebarea «*Considerați că participarea în rețele internaționale pentru a valorifica bunele practici inovatoare este importantă?*», Figura 6 reflectă distribuția respondenților: 1,2% primării apreciază că participarea în rețele internaționale pentru a valorifica bunele practici inovatoare nu este deloc importantă, 2,6% consideră că este

nesemnificativă, 7,2% apreciază că este moderată, 46% apreciază destul de mult, iar 43% consideră că este importantă în mare măsură.

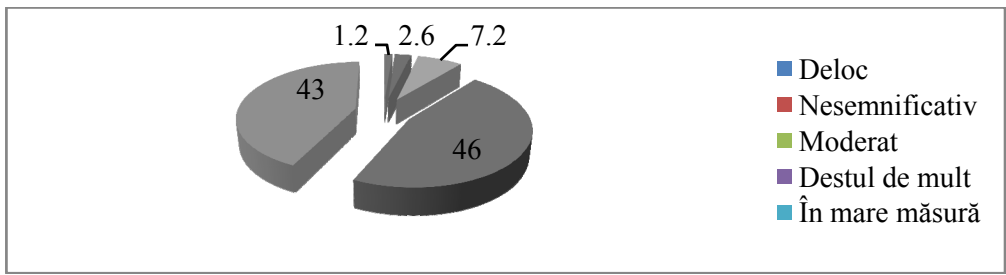


Figura 6. Evaluarea participării în rețele internaționale

La întrebarea «*Considerați că cerințele utilizatorilor și cetățenilor reprezintă un factor de succes pentru inovare?*», Figura 7 reflectă distribuția respondenților: 1,2% primării apreciază că cerințele utilizatorilor și cetățenilor nu reprezintă deloc un factor de succes pentru inovare, 2,6% consideră că este un factor de succes nesemnificativ, 8,2% apreciază moderat, 43% apreciază destul de mult, iar 45% consideră că este în mare măsură un factor de succes.

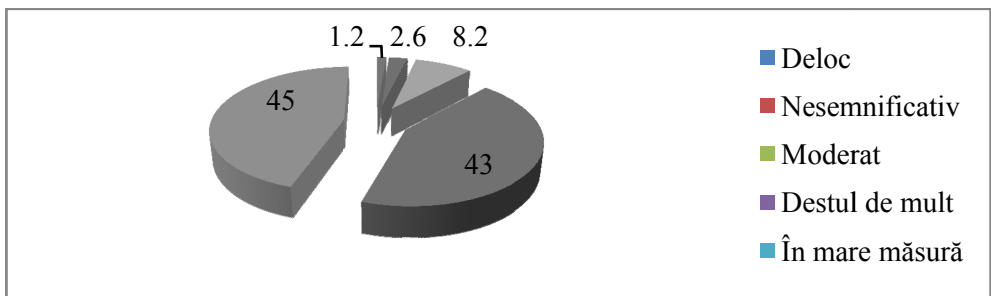


Figura 7. Evaluarea cerințelor utilizatorilor și cetățenilor

La întrebarea «*Vă rugăm să evaluați avantajele inovării., acordând o notă de la 1 la 5*», respondenții au acordat note conform scalei: “1”: foarte slabă, “2”: nesatisfăcătoare, “3”: satisfăcătoare, “4”: bună și “5”: foarte bună, propozițiilor din Tabelul 7 care conțin exprimări pozitive și negative referitoare la avantajele inovării.

Tabelul 1

Avantajele inovării

Avantajele inovării	Nota medie	Coefficient de variație
1. Rezolvarea problemelor sociale	3,19	0,16
2. Îmbunătățirea condițiilor de muncă	2,76	0,24
3. Creșterea calității serviciilor	2,53	0,28
4. Îmbunătățirea satisfacției utilizatorilor	2,82	0,16
5. Scăderea costurilor serviciilor publice	3,29	0,25
6. Eficientizarea activităților administrative	2,87	0,28
7. Altele	1,65	0,16

La întrebarea «*Considerați benefică participarea în proiecte cu finanțare europeană/internațională?*», Figura 8 reflectă distribuția respondenților: 1,2% primării apreciază că participarea în proiecte cu finanțare europeană/internațională nu este deloc benefică, 2,6% consideră că este nesemnificativă, 9,2% apreciază că este moderată, 39% apreciază că este destul de mult benefică, iar 48% consideră că este benefică în mare măsură.

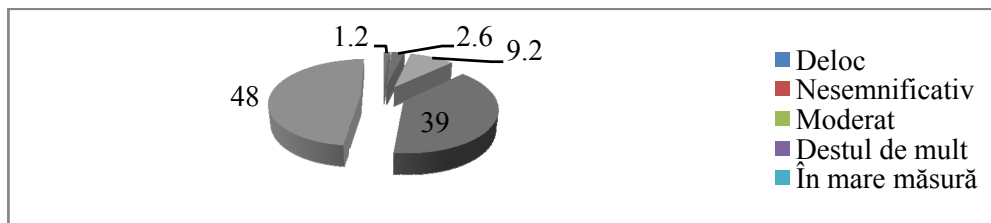


Figura 8. Evaluarea participării în proiecte europene/internaționale

La întrebarea «*Inovarea reprezintă o componentă a strategiei instituției dvs.?*», distribuția respondenților a fost următoarea: 54% primării apreciază că inovarea este o componentă a strategiei organizaționale.

La întrebarea «*Cum evaluați cooperarea cu mediul universitar?*», Figura 9 reflectă distribuția respondenților: 1,4% primării apreciază cooperarea cu mediul universitar ca fiind foarte slabă, 2,8% consideră că este nesatisfăcătoare, 8,4% apreciază că este satisfăcătoare, 51% apreciază că este bună, iar 36,4% consideră că este foarte bună.

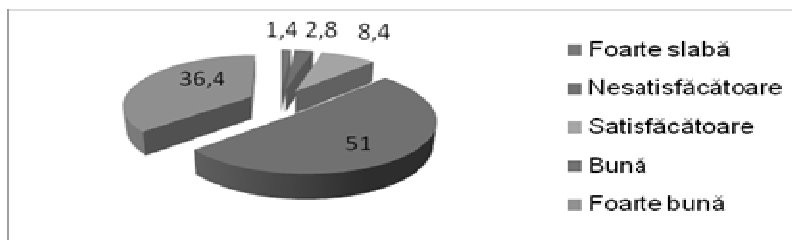


Figura 9. Evaluarea cooperării cu mediul universitar

La întrebarea «*Cum evaluați cooperarea cu mediul privat?*», Figura 10 reflectă distribuția respondenților: 1,4% primării apreciază cooperarea cu mediul privat ca fiind foarte slabă, 7% consideră că este nesatisfăcătoare, 24% apreciază că este satisfăcătoare, 36% apreciază că este bună, iar 31,6% consideră că este foarte bună.

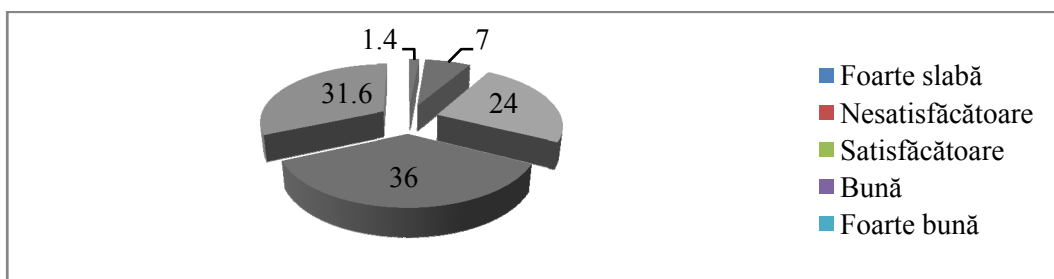


Figura 10. Evaluarea cooperării cu mediul privat

La întrebarea «*Cum evaluați rezistența angajaților la schimbare?*», Figura 11 reflectă distribuția respondenților: 4% primării apreciază rezistența angajaților la schimbare ca fiind foarte mică, 7% consideră că este nesemnificativă, 24% apreciază că este moderată, 34% apreciază că este mare, iar 31% consideră că este foarte mare.

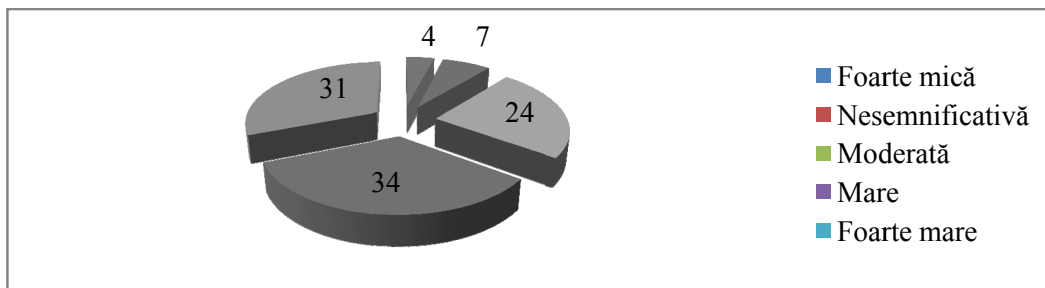


Figura 11. Evaluarea rezistenței angajaților la schimbare

Factori de succes privind tehnologia informației și a comunicațiilor

1. La întrebarea «*Cum evaluați intensitatea utilizării TIC de către angajați?*», din Figura 12 rezultă distribuția răspunsurilor: 1,4% primării evaluează utilizarea TIC de către angajați ca fiind foarte slabă, 2,8% o evaluează ca fiind nesatisfăcătoare, 5,6% o evaluează ca fiind satisfăcătoare, 52,1% o evaluează ca fiind bună, iar 38% o consideră foarte bună.

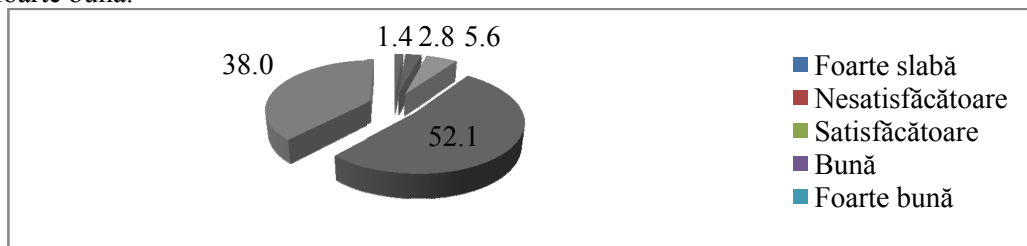


Figura 12. Evaluarea intensității utilizării TIC de către angajați

2. La întrebarea «*Considerați că utilizarea TIC îmbunătățește rezultatele activității instituției?*», distribuția răspunsurilor a fost următoarea: 1,4% primării consideră că utilizarea TIC de către angajați nu îmbunătățește deloc rezultatele activității instituției, 2,8% apreciază că le îmbunătățește nesemnificativ, 5,6% consideră că le îmbunătățește moderat, 32,4% apreciază că le îmbunătățește destul de mult, iar 57,8% sunt de părere că le îmbunătățește în mare măsură.

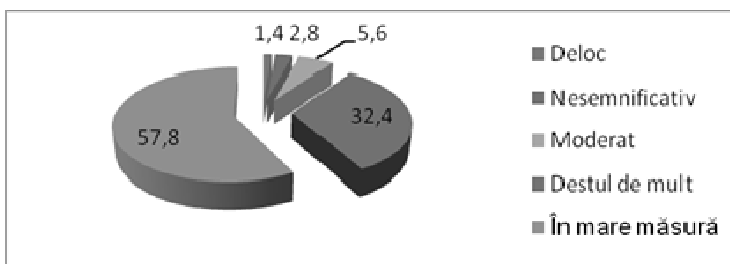


Figura 13. Analiza privind modul în care utilizarea TIC îmbunătățește rezultatele activității instituției

3. La întrebarea «*Considerați că utilizarea TIC îmbunătățește comunicarea internă în instituția Dvs.*», Figura 14 redă distribuția respondenților. Astfel, 2,8% primării apreciază că utilizarea TIC de către angajați nu îmbunătățește deloc comunicarea internă în instituție, 2,8% consideră că o îmbunătățește nesemnificativ, 7% apreciază că o îmbunătățește moderat, 50,7% apreciază că o îmbunătățește destul de mult, iar 36,6% sunt de părere că o îmbunătățește în mare măsură.

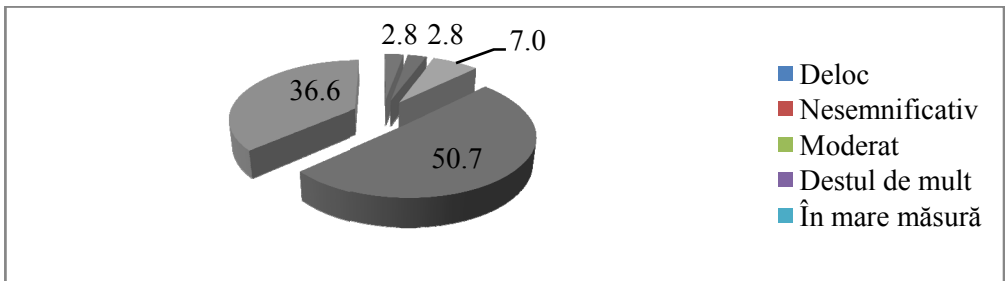


Figura 14. Analiza privind modul în care utilizarea TIC îmbunătățește comunicarea internă în instituție

La întrebarea «*Considerați că utilizarea TIC îmbunătățește comunicarea externă a instituției Dvs.?*», Figura 15. reflectă distribuția respondenților: 1,4% primării apreciază că utilizarea TIC nu îmbunătățește deloc comunicarea externă a instituției, 2,8% consideră că o îmbunătățește nesemnificativ, 7% apreciază că o îmbunătățește moderat, 54,9% apreciază că o îmbunătățește destul de mult, iar 33,8% consideră că o îmbunătățește în mare măsură.

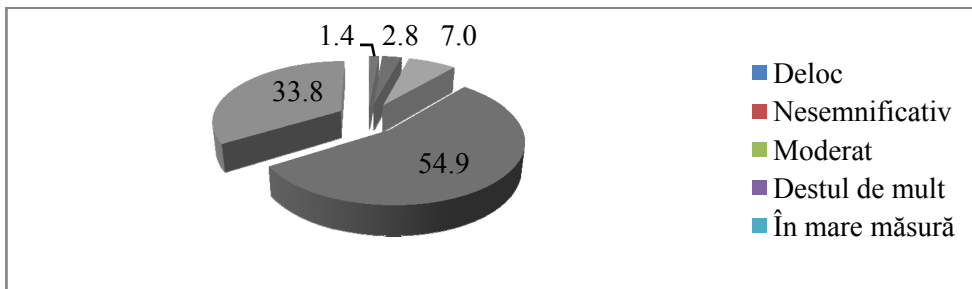


Figura 15. Analiza privind modul în care utilizarea TIC îmbunătățește comunicarea externă a instituției

5. La întrebarea «*Considerați că utilizarea TIC îmbunătățește diseminarea informațiilor, cunoștințelor?*», din Figura 16 au rezultat următoarele afirmații: 1,4% dintre primăriile analizate consideră că utilizarea TIC de către angajați nu îmbunătățește deloc diseminarea informațiilor și a cunoștințelor, 4,2% apreciază că o îmbunătățește nesemnificativ, 12,7% apreciază că o îmbunătățește moderat, 49,3% apreciază că o îmbunătățește destul de mult, iar 32,4% consideră că o îmbunătățește în mare măsură.

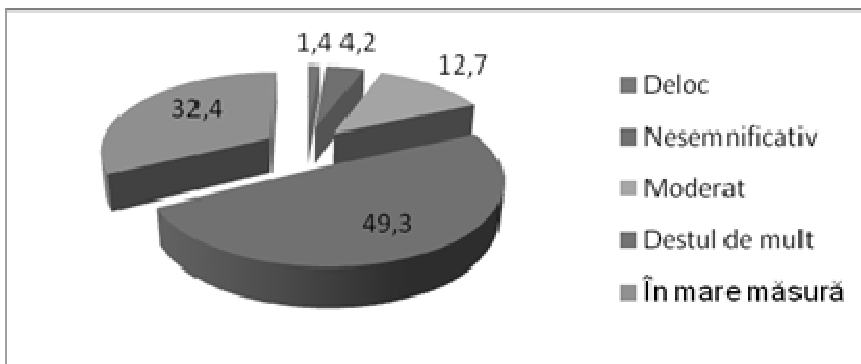


Figura 16. Analiza privind modul în care utilizarea TIC îmbunătățește diseminarea informațiilor, cunoștințelor

Concluzii

În urma interpretării rezultatelor sondajului au reieșit următoarele concluzii:

- crearea și menținerea unei culturi organizaționale care să stimuleze noile idei, creativitatea;
- promovarea unui management deschis care să sprijine inovarea, schimbarea și adaptarea;
- accent mai mare pe cerințele utilizatorilor și cetățenilor;
- dezvoltarea cooperării cu mediul universitar și cu mediul privat;
- creșterea eficienței și productivității muncii angajaților ca efecte imediate ale utilizării TIC;
- necesitatea creșterii gradului de transfer al informațiilor între angajații primăriei;
- valorificarea mai bună, în folosul dezvoltării, a resurselor locale reprezintă în același timp, o resursă importantă a inovării sociale.
- depunerea unor eforturi susținute pentru conștientizarea importanței inovării sociale de către autorități, organizații și cetățeni precum și mecanisme viabile de transfer a bunelor practici europene în domeniul inovării sociale.

Bibliografie

- Alam, I. (2006), Removing the fuzziness form the front end of service innovation through customer interactions, în: *Industrial Marketing Management*, 35, pp. 468-480
- Amis, J, Slack, T, Hinings, C.R. (2004), The Pace, Sequence, and Linearity of Radical Change, *Academy of Management Journal* 47, pp.15 - 39
- Armenakis, A.A., Bedeian, A.G. (1999), Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management* 25, pp. 293-315
- Bason, Ch. (2010), Leading Public Sector Innovation, Co-creating for a better society, Policy Press, p. 241
- Beinecke, R. (2009), Introduction: Leadership for Wicked Problems, *The Innovation Journal*, Vol.1.
- Bekkers, V. (2004), Virtual policy communities and responsive governance: redesigning on-line debates, în: *Information Polity*, 9(3-4), pp. 118-129
- Bekkers, V., Homburg, V. (2007), The Myths of E-Government, în: *The Information Society*, 23(5), pp.373-382
- Bekkers, V., J. Edelenbos, Steijn, B. (2011), An Innovative Public Sector? Embarking on the Innovation Journey, în: Bekkers, V., J. Edelenbos & B. Steijn (eds.), *Innovation in the public sector: linking capacity and leadership*. Houndsmills: Palgrave McMillan, pp. 197-222

- Benkler, Y. (2006), *The Wealth of Networks. How Social Production transforms Markets and Freedom*, New Haven: Yale University Press
- Bernier, L. (2007), The changing nature of public entrepreneurship, in: *Public Administration Review*, 67(3), pp. 488-503.
- Borins, S. (2001), *The challenge of innovation in government*, Arlington: Price Waterhouse Coopers
- Bovaird, T., Löffler, E. (2011), From engagement to co-production: how users and communities contribute to public services, in: Pestoff, V., T. Brandsen & B. Verschuere (eds.), *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*, New York/Oxon: Routledge, pp. 35-60
- Brown, L. (2005), The adoption and implementation of a service innovation in a social work setting, in: *Social Policy and Society*, 6(3), pp. 321-332
- Brown, L., Osborne, S. (2013), Risk and innovation: Towards a framework for risk governance in public services, in: *Public Management Review*, 15(2), pp. 186-208
- Davenport, T. (1993) *Process Innovations: Reengineering Work through Information Technology*, Boston MA, Harvard Business School Press, pp. 1-7
- Drucker P. (1993) *Inovația și sistemul antreprenorial*, București: Ed. Enciclopedica
- European Commission (2013) Powering European Public Sector Innovation: Towards a New Architecture, Report of the Expert Group on Public Sector Innovation, DG for Research and Innovation, Bruxelles
- European Union Agency for Network and Information Security,
<http://www.enisa.europa.eu/activities/risk-management/current-risk/risk-management-inventory/rmprocess/risk-assessment>
- Feller, I. (1981), Public sector innovation as conspicuous production, in: *Policy Analysis*, 7(0-1), pp. 1-20.
- Fountain, J. (2001), *Building the virtual state*. Washington D.C: Brookings Institution Press
- Fuglsang, L., Pedersen, J. (2011) How Common Is Public Sector Innovation and How Similar Is It to Private Sector Innovation, in Bekkers, V., Edelenbos, J, Steijn, B. (2011), *Innovation in the Public Sector*, Palgrave MacMillan, pp. 44-60
- Hage, J. T. (1999), Organizational Innovation and Organizational Change, *Annual Review of Sociology* 25, pp. 597-622
- Hartley, J. (2005), Innovation in Governance and Public Services: Past and Present, in: *Public Money & Management*, 25(1), pp. 27-34.
- Kuipers, B., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., Van der Voet, J. (2013). The management of change in public organizations: A literature review, in: *Public Administration*
- Light, P.C. (1998), *Sustaining Innovation*, San Francisco: Jossey-Bass
- Mathews, M, C. Lewis, C. Cook (2009), *Public sector innovation: a review of the literature*. Appendix to the ANAO's Better Practice Guide Innovation in the public sector. Canberra: ANAO
- Mulgan, J. (2009), *The Art of Public Strategy*. Oxford: OUP.
- NESTA (2008), *Innovation in Government: organizations, public sector agencies and public service NGOs*. Innovation Index Working Paper. London, UK
- Osborne, S. P., Brown, L. (2011) Innovation in Public Services: Engaging with Risk, in: *Public Money & Management*, 31(1), pp. 4-6
- Oudshoorn, N., Pinch, T. (2003), *How users matter. The co-construction of users and technology*. Cambridge Mass: MIT Press
- Romanelli, E, Tushman, M.L. (1994), Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test, *Academy of Management Journal* 37, pp. 1141-66
- Rondeau, A. (1999), Transformer l'organisation: Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail, *Gestion*, vol. 24, Automne, pp. 12-19
- Sastry, M. A. (1997), Problems and Paradoxes in a Model of Punctuated Organizational Change, *Administrative Science Quarterly* 42, pp. 237-75
- Tummers, M., Steijn L., A., Bekkers, V. (2012), Explaining the Willingness of Public Professionals to Implement Public Policies: Content, Context, and Personality Characteristics, *Public Administration*, 90(3), pp.716-736
- Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Schwabsky, N., Ruvio, A. (2008), Public sector innovation for Europe: a multinational eight-country exploration of citizens' perspectives, in: *Public Administration*, 86(2), pp.307-329
- Von Hippel, E. (2007), Horizontal innovation networks – by and for users, in: *Industrial and Corporate Change*, 16(2), pp. 1-23.
- Weick, K. E., Quinn, E.R. (1999), Organizational Change and Development, *Annual Review of Psychology* 50, pp. 361-86.