

PRIORITIES IN PUBLIC AUTHORITIES MANAGEMENT

Gheorghe PĂCURAR¹, Florentina IVANOV²

Abstract

This article analysis aspects related to the increase in the efficiency of authorities management of electronic services supply. The approach used in this study is a comparative analysis between two European Union member states regarding particular indicators with high impact on the citizens' welfare. The purpose of the analysis is to identify models leading to the optimization of management of performance that can be useful to the decision factors.

Cuvinte cheie: administrație publică, servicii electronice

Clasificarea JEL: H83 – Administrație publică; O33 – Schimbarea tehnologică: Alegeri și consecințe

1. INTRODUCERE

În urmă cu aproximativ 20 de ani sistemul de management și măsurarea performanței a devenit interesant pentru companii care au realizat că pentru a face față concurenței trebuie să înțeleagă performanțele firmei (Taticchi et al., 2010)³, fapt ce a determinat ca evoluția performanței să se resimtă nu numai pe plan financiar.

Conceptul de managementul performanței este folosit la toate nivelurile organizaționale (Brudan, 2010)⁴ și este reprezentat la nivel strategic, operațional și individual.

Dintre cele mai relevante metode și instrumente de măsurare a performanței, implementate la nivel operațional, amintim⁵: tablourile de bord, indicatorii de performanță, instrumentele de vizualizare a datelor etc.

2. INIȚIATIVELE ÎN DOMENIU

2.1 Inițiativele Uniunii Europene

Capgemini, ajuns la o maturitate recunoscută, la nivel UE, în măsurarea progresului privind furnizarea de servicii publice online datorită rapoartelor⁶ generate pentru Comisia Europeană, reprezintă un punct de reper pentru acest domeniu. În acest context, au fost definite patru niveluri ale informatizării serviciilor electronice: informarea (grad de sofisticare online 25-50%), interacțiunea unidirecțională (50-75%), interacțiunea bidirecțională (75-100%) și gestiunea complet electronică (100%).

În rapoartele recente, Comisia Europeană a prezentat stadiul asigurării serviciilor publice electronice, subliniind faptul că unele țări precum Danemarca, Estonia și Țările de Jos au înregistrat în 2015 cel mai ridicat scor, iar pe de altă parte performanțele cele mai scăzute s-au remarcat în România, Bulgaria, Republica Slovacă și Ungaria.⁷ Totodată, Comisia folosind instrumente de vizualizare, compară statele membre la nivelul unor indicatori de grup

¹ ASE, gicu_p@yahoo.com

² ASE, flory.ivanov@gmail.com

³ Taticchi P, Tonelli F, Cagnazzo L, 2010. Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence* 14(1):4-18.

⁴ Brudan A, 2010, Rediscovering performance management system: systems, learning and integration, *Measuring Business Excellence*, 14 (1), pp 109-123

⁵ <http://www.managementulperformantei.ro/pages/operational/arhitectura/>, accesat la data de 16.02.2016

⁶ https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Digitizing_Public_Services_in_Europe__Putting_Ambition_into_Action.pdf, accesat la data de 16.02.2016

⁷ <https://ec.europa.eu/digital-agenda/news-redirect/16475>, accesat la 26.04.2016

circumscriși serviciilor de eGuvernare, cum ar fi: interacțiunea online cu autoritățile publice în ultimele 12 luni a cetățenilor europeni, numărul persoanelor care depun cererile sau formularele completate în ultimele 12 luni, numărul serviciilor online finalizate sau a formularelor pre-completate, pe perioada anului 2015⁸.

Toate aceste rapoarte UE, ce descriu evoluția progresului de la serviciile tradiționale către servicii publice moderne au un impact semnificativ asupra administrației publice pentru reducerea cheltuielilor și creșterea eficienței, cu consecințe pentru întreprinderi și cetățeni.

2.2. Inițiativele naționale

Guvernul României emite în 2007, în baza unui memorandum cu tema *Măsuri necesare pentru îmbunătățirea activității serviciilor publice*⁹, și a Notei privind stadiul îndeplinirii măsurilor prevăzute de memorandum, Decizia nr. 149/2007¹⁰ pentru stabilirea unor măsuri de îmbunătățire a activității serviciilor publice, în care menționează o serie de deficiențe și propune un calendar privind punerea în practică a prevederilor de creștere a calității serviciilor și a angajamentelor asumate. Acest document face referire la măsurile care vor fi implementate și la structurile responsabile, cum ar fi Direcția Generală de Pașapoarte, Direcția Regim Permise de Conducere și Înmatriculări etc, pentru eliminarea timpilor de așteptare necesar depunerii documentelor, perioada de programare și a duratei de rezolvare a solicitărilor, precum și cu privire la clarificarea unor proceduri interne.

Totodată, în acest context, Ministerul Afacerilor Interne, aduce în luna mai a.c., o serie de modificări la nivelul serviciilor publice ce vin în sprijinul cetățeanului¹¹, prin diminuarea numărului de acte necesare la furnizarea serviciilor publice. Inițiativa, de reducere a birocrăției, continuă prin pregătirea de către Guvern, a unui pachet legislativ în acest sens (ex. de eliminarea copiilor legalizate).

România oferă sisteme de furnizare a serviciilor electronice online, către cetățean prin inițiativele guvernului concretizate prin implementarea următoarelor proiecte: eRomânia, ghișeul.ro, spațiul privat virtual și e-licitație.ro care rămâne cel mai mult utilizat.

În acest context, vom considera indicatori semnificativi în furnizarea unor servicii online, care sunt mai apropiați de cetățean, în furnizarea online a serviciilor publice: *numărul actelor depuse, numărul de deplasări pentru a depune/ridica actele necesare, costurile necesare pentru eliberarea actelor și documentelor aferente și timpul necesar finalizării serviciului public.*

3. ANALIZĂ COMPARATIVĂ

În cadrul lucrării s-a făcut o analiză comparativă între indicatorii menționați ai autoritățile publice a două state membre aparținând U.E., cu impact în eficientizarea următoarelor serviciilor publice din eAdministrație: eliberarea cărții de identitate (C.I.), a permisului de conducere (P.C.), a pașaportului electronic (P.E.) și a cazierului judiciar (C.J.). Totodată, trebuie subliniat faptul că analiza s-a realizat pentru aceste servicii raportate la cazurile cele mai puțin sofisticate, cum ar fi eliberarea permisului de conducere cu o nouă valabilitate administrativă sau eliberarea cărții de identitate la dobândirea vârstei de 18 ani. Pentru crearea unor sisteme după modele de succes, legate de furnizarea serviciilor electronice, implementate la nivelul unor țări aflate în topul evaluărilor realizate de către Comisie în anul 2015, am ales

⁸http://digital-agenda-data.eu/datasets/digital_agenda_scoreboard_key_indicators/visualizations, accesat la data de 26.04.2016

⁹http://arhiva.gov.ro/memorandum-masuri-necesare-pentru-imbunatatirea-activitatii-serviciilor-publice__11a63869.html, accesat la data de 17.02.2016

¹⁰<http://lege5.ro/Gratuit/geydgnrwha/decizia-nr-194-2007-pentru-stabilirea-unor-masuri-de-imbunatatire-a-activitatii-serviciilor-publice>, accesat la data de 17.02.2016

¹¹<http://www.padv.ro/noile-reguli-pentru-obtinerea-pasaportului-si-cazierului-au-fost-simplificate-iata-schimbare-care-elimina-birocratia.html>, accesat la data de 20.05.2016

Estonia (Ee) datorită evoluției considerabile înregistrate în ultimii ani, ajungând pe locul trei în ierarhia statelor membre.

În figura următoare sunt prezentate datele analizate și putem compara indicatorii menționați pentru cele două state membre UE.

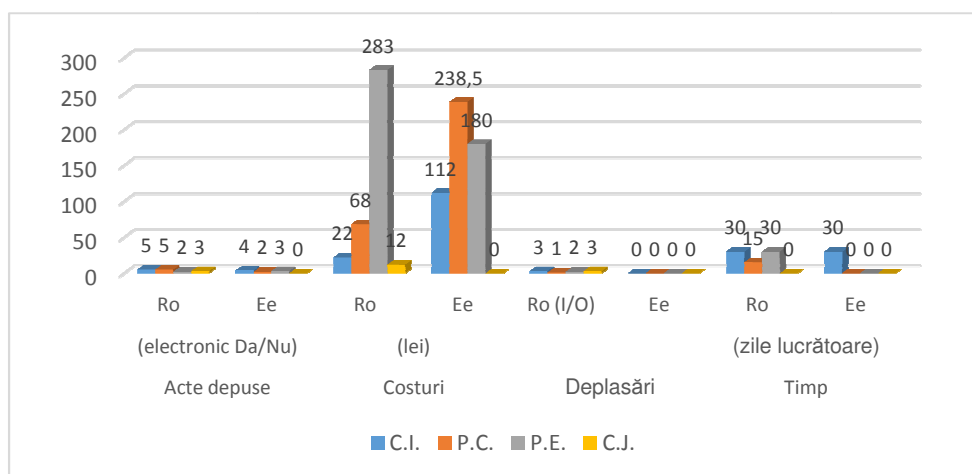


Figura 1. Comparația între indicatorii: acte depuse, deplasări și timp aferente serviciilor C.I., P.C., P.E., C.J., în RO și Ee

Directivele europene referitoare la furnizarea serviciilor de către autorități publice precizează *numărul actelor depuse* de către statele membre, pentru fiecare serviciu în parte. Așa cum este prezentat în figură, pentru serviciile eAdministrație analizate, acest *număr* este mai mare în România datorită numărului de multiplicări (copii) ale actelor administrative. În Estonia, administrația publică oferă posibilitatea cetățeanului să depună electronic solicitările aferente serviciului, îndeplinind primele niveluri ale informatizării serviciilor electronice: informarea și interacțiunea unidirecțională.

Următorul indicator analizat, *numărul de deplasări pentru a depune/ridica actele necesare*, face diferențierea majoră între cele două state membre prin faptul că, în continuare, în România persistă modelul tradițional, prin prezența la ghișeu a cetățeanului, iar pentru un singur serviciu sunt necesare cel puțin 2 deplasări, excepție făcând unele servicii pentru care, la eliberare, actul poate fi transmis prin poștă. Autoritățile publice din Estonia elimină aceste deplasări, oferind posibilitatea ca depunerile să fie prin intermediul formularelor electronice aflate pe site-urile corespunzătoare și eliberarea actelor să fie realizate prin poștă sau prin acces direct la baza de date. (ex. cazierul judiciar).

În analiza efectuată asupra *timpului necesar finalizării serviciului public* s-au luat în considerare valorile declarate oficial pentru eliberarea actelor.

Valorile cele mai reduse se observă la eliberarea cazierului judiciar, unde în România timpul (în funcție de numărul persoanelor care așteaptă la coadă) este pentru ridicare/eliberarea actului care se realizează pe loc. Nu a fost luat în calcul timpul necesar deplasărilor pentru taxele documentelor aferente actului, la poștă, trezorerie, CEC etc.

În Estonia autoritățile publice oferă posibilitatea accesului direct în sistem pentru interogarea bazei de date, asigurând toate cele patru niveluri ale informatizării serviciului.

În continuare, lucrarea a abordat o analiză comparativă a *costurilor necesare pentru eliberarea actelor și documentelor aferente* la nivelul celor două state membre. Nu au fost luate în calcul pentru serviciile analizate în România, taxele suplimentare legate de *deplasare* în alte locații (ex. trezorerie, poștă etc. sau în alte localități) și de documentele aferente (copii, legalizări). Figura următoare prezintă comparația acestor costuri, cu precizarea că reprezintă o estimare a taxelor reale.

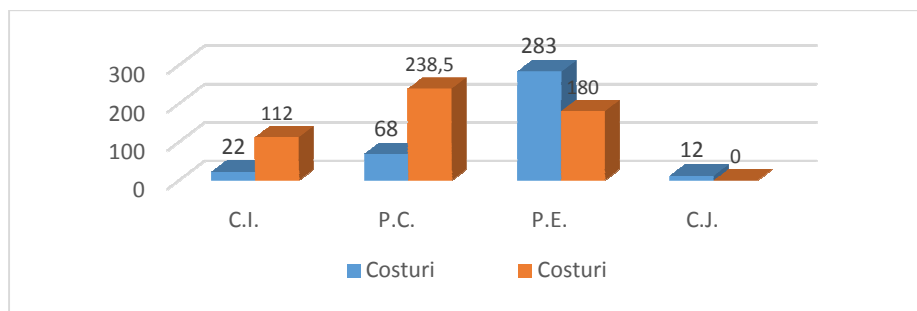


Figura 2. Comparația între costuri aferente serviciilor C.I, P.C. ,P.E., C.J., în RO și Ee

3.1. Tehnologia mobile identity management (mobil-ID)

Conceptul mobil-ID, apare pentru prima dată în 2000 și permite autentificarea și semnătura digitală online, oriunde, cartela SIM furnizată de operatorul de telefonie mobilă reprezintă un instrument de identificare ce conține certificatele utilizatorului. O astfel de abordare este o extensie a cardurilor cu chip, ID-card, deoarece nu mai folosește un cititor de card pentru autentificare, noua tehnologie mobil-ID putând îndeplini ambele funcții¹². Această tehnologie se bazează pe PKI, cu cheie privată, unică stocată într-o zonă inviolabilă a cartelei SIM iar codul PIN este format din 4-6 cifre.

Mobile-ID, este cartea de identitate digitală, la purtător, reprezentând un dispozitiv mobil ce permite efectuarea de servicii electronice, plăți sau tranzacții utilizând PIN1, sau permite utilizând PIN2 semnătura digitală, participarea la votul electronic, de oriunde s-ar afla cetățeanul¹³, concept ce poate fi identificat în unele țări care au implementat cu succes acest sistem, Finlanda, Suedia, Estonia, Turcia, Austria.

Prin folosirea unei tehnologii moderne¹⁴ autoritățile publice din Estonia au reușit furnizarea de e-servicii datorită unui management adecvat și flexibil. Au decis cu privire la anumite principii cum ar fi: *descentralizare*, fiecare structură guvernamentală să poată să-și aleagă propriul sistem cu condiția să fie capabil să asigure *interoperabilitatea* cu celelalte componente, să poată folosi *platforme deschise*, PKI, să folosească infrastructura națională *X-Road* și un standard național *e-ID* pentru identificare, toate acestea pentru a asigura accesul la cel mai înalt nivel de securitate și încredere la serviciile electronice, cu costuri cât mai reduse și flexibilitate crescută. Totodată, stimularea de către Guvern a serviciilor electronice avansate a avut ca scop transparența și eficiența decizională.

3.2 Reprezentarea unui model conceptual

Termenul de *ontologie*, reprezintă o ramură a filozofiei care studiază trăsăturile cele mai generale ale existenței. Împrumutat de multe discipline, acest concept evoluează, oferind suportul pentru categorii diferite și complexe, atingând sfera tehnologiei informației și a serviciilor electronice. Una din utilizările ontologiei, menționată și de literatura de specialitate, este ca suport pentru proiectarea conceptuală ce servește la construirea de metodologii pentru sistemele de management al performanței. În acest sens, vom folosi ontologia pentru realizarea unui model pentru management în eAdministrație.

În continuare, vom aborda serviciile electronice analizate, respectiv *cartea de identitate*, *permisul de conducere*, *pașaportul*, *înmatricularea autovehiculului*, *cazierul judiciar* ca făcând parte din evenimentele de viață ale unui cetățean, fiecare putând fi dezvoltat în continuare ca subevenimente pe categoriile respective. Astfel, evenimentul de viață

¹² https://en.wikipedia.org/wiki/Mobile_identity_management, accesat la data de 18.04.2016

¹³ <https://translate.google.ro/translate?hl=ro&sl=en&u=https://e-estonia.com/component/mobile-id/&prev=search>

¹⁴ <https://e-estonia.com/the-story/digital-society/>, accesat la data de 18.04.2016

corespunzător pentru cartea de identitate¹⁵ este compus din: eliberarea actului de identitate la împlinirea vârstei de 14 ani, eliberarea primului act de identitate după împlinirea vârstei de 18 ani, eliberarea actului de identitate la expirarea termenului de valabilitate, modificarea datelor de stare civilă, anularea documentului, schimbarea sexului sau fizionomiei ori ca urmare a preschimbării buletinelor de identitate, eliberarea actului de identitate la schimbare domiciliului, denumirii străzii sau a renumerotării imobilelor, eliberarea cărții de identitate provizorii când persoana fizică nu posedă toate documentele necesare pentru eliberarea cărții de identitate, eliberarea cărții de identitate provizorie cetățenilor români cu domiciliul în străinătate, care locuiesc temporar în România, înscrierea în actul de identitate a mențiunii privind stabilirea reședinței.

Modelul conceptual propus pentru managementul eAdministrație, poate fi descris folosind ontologia și este compus din evenimentele de viață corespunzătoare pentru fiecare serviciu, astfel că obținem mai multe subontologii descrise pentru fiecare din cele analizate, iar acestea sunt la rândul lor formate din mai multe activități ce interacționează între ele prin diferite relații, interfețe.

Având ca instrument de descriere ontologia pentru serviciile publice, am identificat componentele ce relaționează cu cetățeanul și care se suprapun sau necesită o optimizare putem împrumuta din modelul folosit de Estonia care se bazează pe tehnologia mobil-ID, pentru asigurarea unui sistem de management performant al autorității publice.

Modelul abstract de management reprezentat cu ajutorul subontologiei specific evenimentului carte de identitate, conține următoarele clase: cetățean, profil, carte de identitate, autoritatea publică, securitatea sistemului, autoritatea financiară și relații de asociere.

Automatizarea fiecărui serviciu trebuie să țină cont de standardele privind protocoalele folosite la nivel de date, procesele, securitatea datelor, formatul datelor și modul de colectare acestora pentru realizarea interoperabilității între componente și asigurarea unui management performant. Totodată, furnizarea unui serviciu public cum ar fi eliberarea unui cărții de identitate, presupune mai multe procese, atât front-office cât mai ales back-office.

3.3 Rezultatele analizei

Indicatorul ce privește *numărul actelor depuse* arată că încă *formulare online* la toate aceste servicii publice, sunt în faza inițială, adică unidirecționale, fapt care implică numărul ridicat de deplasări la locul unde acestea trebuie depuse, pentru fiecare caz în parte. Având în vedere că toate serviciile conțin aceeași componentă, respectiv identificarea și plata aferentă serviciului prestat în mod electronic, modelul generic propus asigură efectuarea doar o singură dată a acestora pentru solicitarea oricărui serviciu.

Avantajul oferit de faptul că există un număr ridicat de persoane ce utilizează telefoanele mobile care accesează internetul precum și ușurința identificării și accesării aplicației pentru plata online va permite creșterea eficienței, pe termen mediu, a acestui serviciu public. În acest domeniu, respectiv eAdministrație, România ar putea avea o creștere sensibilă prin implementarea acestui sistem deoarece, deși *numărul de persoane care accesează internetul folosind mobilul* este la jumătate față de Estonia¹⁶ (50,3%, 2015) *viteza de download* comparativ cu multe state membre este destul de semnificativă, depășind Estonia (65,4%) și media EU28+ (75,5%), ajungând la o valoare ce reprezintă un avantaj considerabil pentru România (85,1%).

¹⁵ http://depabd.mai.gov.ro/documente_necesare.html, accesat la data de 18.04.2016

¹⁶ [http://digital-agenda-data.eu/charts/analyse-one-indicator-and-compare-countries#chart={\"indicator-group\":\"mobile\",\"indicator\":\"i_iu3g\",\"breakdown\":\"IND_TOTAL\",\"unit-measure\":\"pc_ind\",\"ref-area\":\[\"BE\",\"BG\",\"CZ\",\"DK\",\"DE\",\"EE\",\"IE\",\"EL\",\"ES\",\"FR\",\"IT\",\"CY\",\"LV\",\"LT\",\"LU\",\"HU\",\"MT\",\"NL\",\"AT\",\"PL\",\"PT\",\"RO\",\"SI\",\"SK\",\"FI\",\"SE\",\"UK\",\"EU27\",\"EU28\",\"HR\",\"IS\",\"NO\"\]}](http://digital-agenda-data.eu/charts/analyse-one-indicator-and-compare-countries#chart={\), accesat la data de 26.04.2016

Indicatorul legat de *costuri* datorate deplasărilor dar și aferente serviciului public oferit, ar putea scădea semnificativ dacă sistemul ar permite încărcarea formularelor online folosind mobil-ID, însă ar fi limitată de numărul de persoane care accesează internetul unde România are un scor¹⁷ redus 36,6% față de EU28+, 67,4%, sau Estonia, 77,4%.

Indicatorul *timp* analizat este influențat de mulți factori ce țin de resursa umană în asigurarea serviciului public, resursa financiară, organizarea autorităților publice sau tehnologie ce reprezintă liantul major în asigurarea fluxului informațiilor etc. și suport pentru factorii decizionali.

Modelul propus privind sistemul de management al autorităților publice se reflectă în *costurile* scăzute și *timpul* redus adus în beneficiul cetățeanului și asigură creșterea performanței manageriale la nivelul autorităților publice.

4.CONCLUZII

Lucrarea de față tratează problematica legată de inițiativele UE și naționale în domeniul serviciilor publice, stadiul actual și progresul realizat de statele membre aflate în fruntea listei realizate de literatura de specialitate. În urma identificării anumitor indicatori cu impact relevant asupra cetățeanului s-a realizat o analiză comparativă cu un alt stat membru și s-a propus un model generic ce poate veni în avantajul cetățeanului și sprijini managementul autorității publice. Directivele UE referitoare la furnizarea serviciilor electronice trec prin transformări datorate evoluției tehnologice dar și a crizei actuale, ce are impact asupra legislației naționale. Acest fapt poate fi folosit de companii ca un avantaj dacă vor și să identifice soluțiile, care privesc cetățeanul în fruntea listei de priorități, cele mai bune pentru a veni în sprijinul managementului autorităților publice. Noul exercițiu financiar al UE, 2014-2020, poate reprezenta o oportunitate de a revigora anumite sectoare economice și de a trece mai ușor prin criza financiară actuală.

Pornind de la aceste realități ce caracterizează stadiul actual în care se află managementul autorităților publice din România, ar fi oportun pentru creșterea eficienței și eficacității actului decizional implementarea unui plan de acțiuni pe termen scurt care să urmărească:

1. absorbția de fonduri europene în exercițiul financiar 2014-2020 cu accent pe noile tehnologii și pe pregătirea resurselor umane din cadrul administrației publice centrale și locale;
2. pregătirea unui cod al factorilor de decizie din administrația publică folosind cele mai noi sisteme de management al performanței;
3. utilizarea unei infrastructuri și baze de date comune gestionate de către parteneriatul privat-public.

BIBLIOGRAFIE

- Andreica, M; Andreica, M.E; Micu, D (2016) Abordări moderne ale managementului previzional al organizațiilor economice , Ed.
- Armstrong, M. 1994, Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines, London, UK
- Brudan A, 2010, Rediscovering performance management system: systems, learning and integration, Measuring Business Excellence, 14 (1), pp 109-123
- Furnham, A., 2004, Performance management systems, European Business Journal, Vol.16, No.2, pp.83-94.

¹⁷[http://digital-agenda-data.eu/charts/analyse-one-indicator-and-compare-countries#chart={"indicator-group":"internet-usage","indicator":"i_iday","breakdown":"IND_TOTAL","unit-measure":"pc_ind","ref-area":\["BE","BG","CZ","DK","DE","EE","IE","EL","ES","FR","IT","CY","LV","LT","LU","HU","MT","NL","AT","PL","PT","RO","SI","SK","FI","SE","UK","EU27","EU28","HR","IS","NO"\]}](http://digital-agenda-data.eu/charts/analyse-one-indicator-and-compare-countries#chart={), accesat la data de 26.04.2016

Lebas, M., J. (1995), *Performance measurement and performance management*, International Journal of Production Economics, Vol. 41, Nr. 1-3, pp. 23-35.

Matei, L. și Lazăr, C.G., Managementul calității și reforma administrației publice în unele state din sud-estul Europei. Analiză comparativă, 2011, Economie teoretică și aplicată, vol. XVIII, nr. 4(557), pp.64-98

Românu I., Vasilescu I., Managementul investițiilor, Editura Mărgaritar, București. 1997

Tatticchi P, Tonelli F, Cagnazzo L, 2010. Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence* 14(1):4-18.

Wholey, J., S. (1996), *Formative and Summative Evaluation: Related Issues in Performance Measurement*, American Journal of Evaluation, Vol. 17, Nr. 2, pp. 145-149.

http://arhiva.gov.ro/memorandum-masuri-necesare-pentru-imbunatatirea-activitatii-serviciilor-publice__11a63869.html, accesat la data de 17.02.2016

http://depabd.mai.gov.ro/cadru_legal.html, accesat la data de 02.05.2016

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?qid=1430377687650&uri=CELEX:32006L0126>, accesat la data de 17.02.2016

<http://id.ee/index.php?id=36843>, accesat la data de 05.05.2016

<http://www.managementulperformantei.ro/pages/operational/arhitectura/>, accesat la data de 16.02.2016

<http://www.pasapoarte.mai.gov.ro/indexActe1.html>, accesat la data de 19.04.2016

<http://www.prefecturailfov.ro/Permise-si-Cert-Inmatriculare/Permise%20Conducere/Eliberarea-unui%20nou%20p.c..pdf>, accesat la data de 25.04.2016

<http://www.prefecturasalaj.ro/pasapoarte/>, accesat la data de 06.05.2016

<http://www.rik.ee/en/criminal-records-database>, accesat la data de 06.05.2016

<http://www.startups.ro/analize/ce-sunt-indicatorii-cheie-de-performanta>, accesat la data de 03.05.2016

<https://ec.europa.eu/digital-agenda/news-redirect/16475>, accesat la 26.04.2016

<https://www.eesti.ee/eng/topics/citizen/liiklus/liiklusvahendid/juhiluba>, accesat la data de 26.04.2016

<https://www.politsei.ee/en/teenused/isikut-toendavad-dokumendid/digi-id/>, accesat la data de 05.05.2016

<https://www.politsei.ee/en/teenused/riigiloivud/riigiloivu-maarad/isikut-toendavad-dokumendid/index.dot>, accesat la data de 05.05.2016

<http://digital-agenda-data.eu/charts>, accesat la data de 26.04.2016

<http://digital-agenda-data.eu/charts/analyse-one-indicator-and-compare-countries>, accesat la data de 26.04.2016

[http://digital-agenda-data.eu/charts/analyse-one-indicator-and-compare-countries#chart={"indicator-group":"internet-usage","indicator":"i_iday","breakdown", accesat la data de 26.04.2016](http://digital-agenda-data.eu/charts/analyse-one-indicator-and-compare-countries#chart={)

http://digital-agenda-data.eu/datasets/digital_agenda_scoreboard_key_indicators/visualizations, accesat la data de 26.04.2016

<http://lege5.ro/Gratuit/geydgnrwha/decizia-nr-194-2007-pentru-stabilirea-unor-masuri-de-imbunatatire-a-activitatii-serviciilor-publice>, accesat la data de 17.02.2016

<http://www.indicatorideperformanta.ro/pagini/context/9-caracteristicile-unor-indicatori-buni-11.html>, accesat la data de 15.05.2016

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/eu-egovernment-report-2015-shows-online-public-services-europe-are-smart-could-be-smarter>, accesat la data de 26.04.2016

<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/romania#5-digital-public-services>, accesat la data de 24.04.2016

http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/cf/dae/document.cfm?doc_id=5567, accesat la data de 16.02.2016

https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Benchmark_Measurement_of_European_eGovernment_services.pdf, accesat la data de 18.02.2016

https://www.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/Digitizing_Public_Services_in_Europe__Putting_Ambition_into_Action.pdf, accesat la data de 16.02.2016

<https://www.politsei.ee/en/teenused/isikut-toendavad-dokumendid/eesti-kodaniku-pass/taiskasvanule/oluline-info-passitaotlejale.dot#riigiloiv>, accesat la data de 20.04.2016

<http://www.padv.ro/noile-reguli-pentru-obtinerea-pasaportului-si-cazierului-au-fost-simplificate-iata-schimbare-care-elimina-birocratia.html>, accesat la data de 20.04.2016