

## THE CHALLENGES OF E-GOVERNANCE IMPLEMENTATION

### PROVOCĂRILE IMPLEMENTĂRII GUVERNĂRII ELECTRONICE

**Georgiana Ionela ȘTEFAN**

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

#### **Abstract**

The implementation of the e-governance vision, not only will bring in front the new challenges of the next decade, but it may take some of the challenges more seriously. All these are related to the need for politic and strategic leadership, for structural transformation that it should be realized through a citizen-based approach and the need for standardization and technological and methodological tools implementation. In building the vision of e-governance in the EU, the most important challenges, are the political, economic and technological ones. Some of the challenges identified are already known and have been well documented. Examples like these are interoperability and standardization, the need for reengineering the back offices, and the need for political committees and political leadership.

**Keywords:** e-governance, citizens-based approach, standardization

#### **Rezumat**

Implementarea viziunii guvernării electronice nu doar vă aduce în față noile provocări ale următorului deceniu, dar este posibil să ia unele provocări mai în serios. Toate acestea sunt legate de nevoia de conducere politică și strategică, de transformarea structurală care trebuie să se realizeze printr-o abordare care îl centrează pe cetățean, nevoia pentru operaționalitate și standardizare și pentru implementarea instrumentelor tehnologice și metodologice. În construcția viziunii guvernării electronice în U.E cele mai importante provocări sunt cele politice, social-economice și tehnologice.

Unele dintre provocările identificate sunt deja cunoscute și au fost bine documentate. Exemple ca acestea sunt: interoperabilitatea și standardizarea, nevoia pentru reengineeringul birourilor din spate și nevoia pentru comitete politice și conducere politică.

**Cuvinte cheie:** guvernare electronică, abordare orientată pe cetățean, standardizare

## 1. Provocările politice și strategice

Provocările care derivă din natura structurilor politice și rolurile lor respective, apar ca și conduceri politice și strategice, necesare pentru succesul strategic de guvernare electronică:

- Rezistența politicianilor de a se adresa unor schimbări sau întrebări fundamentale, ceea ce va aduce riscul de computerizare a celor existente (substituție) ca fiind cea mai puternică abordare, față de nevoia pentru mai multe schimbări fundamentale;
- Țelurile politice conflictuale de transparență pentru diferiți actori. De exemplu, tensiunea dintre guvernarea transparentă și intimitatea și protecția datelor;
- Țelurile politice conflictuale de democrație electronică pentru diferiți actori: mai multe procese de participare în dezvoltarea politicii față de o potențială provocare a reprezentării democrației;
- Interesele conflictuale și prioritățile la nivel național (standardizare, armonizare, planificare pe termen lung) față de cele de la nivel local (personalizare, eficientizare, contabilitate politică, planificare pe termen scurt);
- Interesele conflictuale pe termen scurt conduse de mandate politice limitate și nevoia de planificare pe termen lung pentru transformarea structurilor, proceselor și culturii;
- Barierele bugetare: nevoia de monitorizare a investițiilor ICT pentru analiza cost – beneficiu și analiza cost-avantaje, nevoia de a apela la antrenare și costurile cu schimbarea managementului în direct cu costurile de investiții ale ICT etc;
- Nevoia de a se înțelege mai bine cum instituțiile publice și guvernarea electronică pot contribui la crearea și dezvoltarea de cunoștințe, de inovare în societate și a competitivității economice.

## 2. Provocări sociale

Neînțelegerea curentă dintre cererea și oferta de servicii de guvernare electronică pentru cetățeni, agravată de existența diviziunii digitale corelată cu alte diviziuni sociale, culturale și economice, rezultate în următoarele provocări:

- nevoia de a înțelege și de a se adresa diversității nevoilor utilizatorilor pentru serviciile (la nivel local, regional, național și transeuropean), utilității, personalizării și de accesare de canal;

- nevoia de mecanisme și instrumente pentru a monitoriza și garanta satisfacția utilizatorului;
- nevoia de a adresa diviziunea digitală pentru a se garanta incluziunea la nivelul de cetățean și afacere. O provocare particulară pe care diviziunea digitală o prezintă în contextul guvernării electronice este că majoritatea dezavantajelor tind să aibă un nivel scăzut de acces la internet, având cel mai înalt nivel al nevoii de interacțiune cu guvernul;
- nevoia de a asigura securitatea infrastructurii și datelor, protecția datelor private ale agențiilor și ale actorilor și construirea încrederii cetățenilor.

### 3. Interoperabilitatea și standardizarea provocărilor

Nevoia implicită de autocunoaștere pentru interoperabilitate și standardizare ar putea fi amplificată în viitor de către tendința de creștere a guvernării electronice, bazată pe rețea. Aceasta va implica creșterea numărului de agenții guvernamentale la nivel local, regional și național și alți actori pentru furnizarea de servicii a guvernării electronice, pentru următoarele:

- standarde legale și administrative din punct de vedere semantic/ conceptual ca o bază pentru interoperabilitatea procedurilor, formatului de date și platformelor tehnologice;
- standardizarea și interoperabilitatea pentru furnizarea de servicii transeuropene pentru cetățeni mobili și pentru afaceri ce operează în diferite țări;
- interoperabilitatea serviciilor și procedurilor care ar putea evita impactul puterii pe care l-ar putea avea o abordare de standardizare strictă.

### 4. Provocări tehnologice

Chiar dacă multe dintre nevoile tehnologice ale guvernelor pentru implementarea guvernării electronice, deja există, un număr de provocări în implementarea tehnologică și metodologică apare, relaționată în mod special cu implementarea ICT în sectorul public:

- riscul tehnologic închis, agravat de scara largă de implementări;
- nevoia de a evita efectele negative generate de supradimensionarea soluțiilor tehnologice;
- nevoia de a dezvolta dimensionarea funcțională a serviciilor, în special pentru afaceri, ce se adresează nevoilor ambelor întreprinderi și SMS-urilor;

- nevoia de instrucțiuni și metode pentru aplicarea ICT-ului pentru atingerea unui grad mai mare de eficiență, eficacitate, transformare structurală și culturală și adresarea la rezistența față de schimbare;
- nevoia de anumite instrumente de management al cunoștințelor pentru a se obișnui cu complexitatea și scara largă de informații de bază în înalte structuri organizaționale;
- nevoia ca tehnologiile să se adreseze supraîncărcării cognitive care vine ca o consecință a punerii în comun a cunoștințelor și consultațiilor democratice.

### 5. Provocări legale și regulatorii

În sfârșit, existența cadrelor de lucru legale și regulatorii pun un număr de provocări pe seama implementării viziunii guvernării electronice:

- nevoia pentru o mai bună armonizare, coordonare sau integrare a cadrelor de lucru legale și regulatorii pentru interoperabilitate, pentru furnizarea de servicii peste graniță, pentru asigurarea securității, protecția intimității și pentru furnizarea identității managementului;
- nevoia de a găsi un echilibru între cadre de lucru armonioase și legislația bazată pe mandat.

### 6. Provocări ale cercetării specifice guvernării electronice

Bazate pe aceste provocări ale implementării și pe cunoștințele stării curente ale Bartei cercetării, experții au identificat marile provocări ale cercetării specifice programului e-Guvern cu scopul de a achiziționa viziunea e-Guvernului. Deși nu există totdeauna o delimitare clară între teme, cu scopul clarificării acestor provocări au fost grupate în provocări tehnice, economice, sociale și politice.

O dimensiune particulară a serviciilor guvernamentale, contrar serviciilor în afaceri, este aceea că guvernele trebuie să se asigure că serviciile sunt accesibile tuturor cetățenilor. Anumite grupuri pot fi excluse din cadrul e-Serviciilor din cauza nevoilor lor specifice: locuitorii ai mediului rural (având o semnificație aparte în noua Europă care deține un procent mai mare al populației rurale), locuitorii mai în vârstă, neabilitați, analfabete, săraci, etc. Potențiala relevanță economică (pentru afaceri) a acestor grupuri ar putea împiedica dezvoltarea canalelor de acces alternative, tehnologiilor și interfețelor adaptate la nevoile lor. Mai mult decât atât, întrucât serviciile e-Guvern se îndreaptă către personalizarea utilizatorilor și nevoia serviciilor direcționate, diferite grupuri de utilizatori (de exemplu

tineri versus batrani, cei cu educatie aleasa versus cei cu un nivel scazut de educatie , etc) vor avea nevoie de canale de acces diferite si de interfete tehnologice.

Prin urmare este nevoie de cercetare în următoarele domenii:

- Tehnologii, interfete și furnizarea modelelor de servicii corelate pentru a asigura accesul tuturor utilizatorilor (de exemplu: recunoasterea vocii, video, pictogramele, sistemele text și multilingvistice); și
- Tehnologii pentru a administra și asigura coerența, sincronizarea și menținerea diferitelor elemente informative ale informațiilor într-un multi-canal (telefonul mobil, televizorul, calculatorul, hârtia, etc.) și într-un mediu multi-tehnologic (voce, video, imagini, text, etc).

În viziunea programului e-Guvern bazat pe cunoștințe, în Uniunea Europeană în anul 2010, informația va fi schimbată, gestionată și procesată prin intermediul aplicațiilor bazate pe cunoștințe și a celor creatoare de cunoștințe. Se pare totuși că interacțiunea dintre diferiții actori în rețea (politicieni, funcționari, oameni de afaceri, organizații publice neguvernamentale și furnizori de servicii publice) va avea loc în cadrul serviciilor publice și administrative prin exercitiul democrației, politicii și a guvernării.

Mediul specific programului e-Guvern are caracteristici particulare, cu nevoi tehnologice proprii, cum ar fi :

- Gestionarea cantității imense și complexe de informație pentru alimentarea e-Serviciilor care sunt: regulatorii, administrative, procedurale, formale, multilingvistice, etc. și care vor necesita instrumente pentru simplificarea conținutului și instrumente pentru gestionarea conținutului supraincarcat;
- Numărul mare de actori de diferite tipuri implicați în schimbul informației și în procesul de creare a cunoștințelor, creează nevoia de agregare, filtrare, priorizare, corelare și arhivare a informației. Ca exemplu sunt exerciții ale democrației (milioane de cetățeni) sau dezbaterile obișnuite în jurul noii legislații;
- Nevoile specifice corelate cu exercitiul democrației care implică schimbul dintre guvern și cetățeni și vice-versa dintr-o contribuabilă și organizații, pentru a stimula participarea;
- Această viziune necesită investigații în următoarele domenii :

- Tehnologiilor specifice pentru crearea, acapararea și gestionarea cunoștințelor, bazate pe reprezentarea mai multor tipuri de informații complexe: regulatorii, administrative, procedurale, formale, multilingvistice (weburi semantice, ontologii pentru e-Guvern și limbi meta descriptive) în următoarele scopuri:
- Pentru a sprijini inter-relationarea la nivel guvernamental (e-Guvern de la egal la egal) și
- Pentru a sprijini studiul organizațional în cadrul unui guvern inter-relațional.
- Modelelor de afaceri pentru sprijinirea proceselor menționate anterior;
- Tehnologiilor specifice în măsura să proceseze cantități imense de informații pentru crearea cunoașterii (filtrare, prioritizare, agregare, corelare, luarea deciziilor și arhivare); și
- Tehnologiilor și instrumentelor pentru a permite spațiilor publice susținerea guvernării democratice.

Aceste spații ar recunoaște procesul de cunoaștere și gestionare, de moderare, de luare a deciziilor, de exercitare a politicii și de participare a cetățenilor, oamenilor de afaceri și politicienilor.

## 7. Modele noi de armonizare

Un anumit număr de directive solicită diferite nivele de armonizarea a proceselor guvernamentale (și prin urmare a programului e-Guvern) a aplicațiilor și a infrastructurilor respective (sisteme și soluții):

- Mobilitatea crescândă a europenilor, care au nevoie de servicii similare în țări diferite ale Uniunii Europene, în diferite regiuni ale țării sau în orașe diferite;
- Presiunea crescândă asupra guvernului, cu bugete din ce în ce mai mici pentru raportul cost-eficiență, care apelează la soluții comune (standard) sau la surse software deschise;
- Nevoia cetățenilor de utilizare și comunicare, facilitează moduri de abordare comune și standard; și
- Furnizarea aceluiași servicii e-Guvern care necesită informații și schimb de cunoștințe, și implică interoperabilitatea între diferite administrații și organizații din sectorul public, dintr-o țară sau din țări diferite din Uniunea Europeană.

O barieră importantă pentru a se ajunge la această armonizare este diferența dintre procedurile administrative din diferite instituții, țări, regiuni, orașe. Pe deasupra, au mai fost semnalate și alte

bariere tehnologice semnificative pentru dezvoltarea acelorasi servicii e-Guvernamentale. Aceasta se datoreaza in mare parte diversitatii sistemelor de informatii existente, utilizate de catre diferiti actori care sprijina functiile guvernului in ziua de azi, provocarilor de cooperare și diversificării și fragmentării ce au loc prin implementarea solutiilor și serviciilor e-Guvernamentale (la nivel de oras, regional și national ).

Pentru realizarea armonizării, pot fi luate in considerare mai multe moduri de abordare. In timp ce folosirea standardelor (impreuna cu standardizarea și certificarea corpurilor) ar putea fi utile in anumite domenii, acestea ar putea sa nu fie viabile in toate cazurile unde ar fi solicitata inlocuirea sau adaptarea imenselor sisteme de mostenire. Apare nevoia de cercetare pentru :

- A intelege mai bine cum și in ce domenii de standardizare ar putea fi aplicata armonizarea, și de asemenea,
- Potentialele metode, tehnologii și arhitecturi și modele de afaceri corelate cu scopul de a achizitiona armonizarea semantica, procedurala și tehnica cum ar fi : standardizarea, traducerea procedurilor, traducerea formaturilor, crearea de antologii commune, concentrarea cererilor, raspandirea practicilor bune, metodele pentru dezvoltarea sistemelor care sunt independente de plforma și plan (separarea datelor de tehnologia pe care o transmit ), folosirea actorilor intermediari și utilizarea instrumentelor-surse software deschise.

## 8. Noi modele pentru aprovizionarea, predarea și guvernarea serviciilor E-Guvern

Aceasta viziune pentru dezvoltarea programului e-Guvern in Uniunea Europeana in anul 2010, sugereaza faptul ca ar putea exista modele alternative pentru predarea serviciilor publice electronice pentru o guvernare mai buna, ca de exemplu, predarea serviciilor publice de institutii cum ar fi banci și oficii postale ( exemplu pentru plata taxelor ) și garaje (pentru plata inregistrării masinii).

O parte din provocarile cercetării, specifice programului e-Guvern, sunt urmatoarele:

Ce rol ar putea juca organizatiile private in aprovizionarea serviciilor e-Guvern ?

Ce modele de afaceri ar fi viabile pentru serviciile multilingvistice furnizate de guvernul local ?

Care sunt implicatiile unei evolutii in furnizarea serviciilor guvernului de la un model personalizat la un model propriu?

Cum poate fi dobândită o eficiență a costurilor mai mare prin intermediul noilor canale de furnizare a serviciilor dacă, în același timp, este necesară menținerea vechilor canale?

Ce modele de cooperare susținute (ex. Ce așteaptă oamenii să primească în schimb) și de afaceri (ex. Cum să acoperim costurile platformei) ar putea susține crearea și predarea cunoștințelor care sunt implicite și încorporate în procesele guvernului?

Ce schimbări ar putea fi așteptate în rolul angajaților civili în furnizarea serviciilor publice ?

Pe termen lung, unde vor ieși la iveală noile tehnologii și cum vor influența ele forma programului e-Guvern în viitoarea societate bazată pe informație ? Ce formă va lua guvernul, sau ar trebui să ia, în societatea de mâine? Ce structuri ar fi adecvate? Ultima întrebare ar include considerații ale relevanței unui concept bazat pe nulitate al guvernului.

## 9. Înțelegerea nevoilor individuale ale utilizatorilor

Lipsa înțelegerii nevoilor individuale specifice utilizatorilor a fost reclamată de către experți ca fiind o provocare cheie pentru dezvoltarea programului e-Guvern.

Câteva din provocările cercetării, specifice programului e-Guvern, sunt următoarele :

Identificarea diferitelor grupuri țintă și nevoile lor particulare pentru instrumente guvernamentale ale serviciilor publice electronice (ex. urban versus rural, grupuri cu niveluri diferite de educație, capacitate de a face conexiuni și cunoștințe funcționale, grupuri multiculturale și etnice sau diferite grupuri sociale sau economice). În particular, factorii tehnico-socio-economici care contribuie la divizarea digitală trebuie înțeleși, iar instrumentele, metodele și politicile pe care le cuprind trebuie identificate.

Înțelegerea profilului, motivației, modelelor comportamentale individuale și sociale ale unui cetățean ca punct de plecare pentru viitoarea dezvoltare a cetățeanului concentrat pe serviciile programului e-Guvern și încurajarea cetățenilor pentru a se angaja în procesul de guvernare democratică.

Identificarea tehnologiilor și a instrumentelor care ar permite cunoștințelor publice să fie încorporate în designul serviciilor și aplicațiilor publice.

Gasirea modelelor apropiate care ar permite serviciilor guvernamentale să emigreze de la orientarea de cerere la cea de nevoie. Acest lucru ar fi necesar întrucât se presupune că cetățeanul nu are timp suficient să se angajeze în mediul politicii guvernamentale pentru a ști ce fel de servicii pot fi solicitate.



Urmărind aceeași linie ca și mai sus, găsirea tehnologiilor, instrumentelor și metodelor ce pot fi folosite pentru a capta informații democratice cu minimum de efort și cheltuială pentru cetățean.

Identificarea noilor nevoi de servicii publice ale cetățenilor într-o realitate socială mereu în schimbare. În următorul deceniu, Uniunea Europeană va trece printr-un număr de tranziții socio-economice (creșterea populației, o societate cu o diversitate culturală și religioasă extremă, multilingvistică, îmbătrânirea populației, schimbarea modului de viață, de lucru, de consum, etc.), sporind noile nevoi pentru servicii publice pentru cetățeanul care se adaptează la aceste schimbări. De exemplu, va mai fi nevoie de servicii publice personalizate, mobile, locative, legate între ele? Va mai fi nevoie de servicii guvernamentale pro-activ personalizate? În ce măsură va mai fi nevoie de furnizarea modelului propriu de serviciu?

Identificarea în particular a nevoilor diferitelor grupuri țintă pentru canalele de acces specifice (cum ar fi televizorul, celularul, calculatorul, telefonul, interacțiunea personală, hărțile) a interfețelor și a tehnologiilor multimedia corelate (cum ar fi recunoașterea vocii, vizualizarea, pictogramele, sistemele text multilingvistice, etc.). Care sunt implicațiile schimbării generale pe care o ocupă tehnologia în acest context?

Srijinirea e-Cetățeanului cu scopul de a realiza imaginea unui cetățean împuternicit care e capabil să configureze serviciile programului e-Guvern adaptate la nevoile lui și să joace un rol activ și să participe la definirea noilor servicii; trebuie să înțelegem cum tehnologia, modelele și politicile ar putea sprijini împuternicirea cetățeanului. Ce ar ajuta cetățeanul să devină pro-activ cu privire la educația sa, activitățile profesionale, relațiile sociale și civile și relațiile cu guvernul? Ce condiții și instrumente sunt necesare pentru a sprijini această împuternicire?

Ca exemple ar putea fi: serviciile bazate pe calculator, educație, instrumente de căutare a datelor (care ar putea spune, de exemplu, în ce stadiu au ajuns dezbaterile guvernamentale într-o schimbare legislativă proprie, sau care sunt proiectele guvernamentale curente cu privire la infrastructura drumurilor) caracterul e-drepturilor ale cetățenilor (ca aceștia să știe care sunt drepturile lor în ceea ce privește furnizarea serviciilor) instrumente de traducere (pentru a permite cetățenilor să înțeleagă documentele politice- legale complexe) sau agenți virtuali (pentru a media împotriva complexității funcționale sau procedurale), instrumente de navigare (pentru a ajuta cetățenii să găsească ceea ce au

nevoie chiar dacă nu știi cum să faci asta sau cum este descris în mod oficial), e-alertele (ca să informeze cetățenii atunci când este discutată la nivel guvernamental o problema care îi privește).

## 10. Instrumente și modele de garantare a încrederii și a securității

În timp ce încrederea și securitatea sunt subiecte de interes general într-o Societate a Informației, programului e-Guvern îi sunt specifice și alte teme.

Câteva din provocările de cercetare, specifice programului e-Guvern, sunt următoarele :

- Ce instrumente, metode, tehnologii și politici ar putea fi folosite pentru a câștiga și menține încrederea cetățenilor în aplicațiile programului e-Guvern?
- Există un rol al intermediarilor în câștigarea și menținerea încrederii?
- Cum pot fi adresate aceste provocări ale datelor private și de securitate ale programului e-Guvern (inclusiv acele aparții din folosirea tehnologiei Grid) ?
- Cum pot fi asigurate intimitatea și responsabilitatea în managementul bazelor de date datorate în mod independent ?
- Care sunt cerințele specifice pentru managementul identității și autorității și pentru soluțiile corelate în sectorul public ? și cum pot fi acestea făcute să se întâlnească?
- Cum poate fi distrus echilibrul dintre menținerea unei securități suficiente în aplicațiile programului e-Guvern (inclusiv identificarea serviciilor) pe de-o parte, și respectul pentru intimitatea fiecăruia pe de alta parte?
- Cum poate fi atins un echilibru între securitatea tehnică și tendința curentă departe de o organizație ierarhizată și controlată spre crearea unor organizații slab legate în rețele care ar aduce o mai mare responsabilitate pentru utilizatori ?

## 11. REZISTENȚA LA SCHIMBAREA ÎN SECTORUL PUBLIC

Implementarea programului e-Guvern implică schimbări în organizație, roluri, aptitudini, profilul slujbelor ale funcționarilor din administrațiile publice administrative. Rezistența la aceste schimbări (datorită teamelor sau a inerției) a fost identificată de către experți ca o provocare importantă pentru implementarea programului e-Guvern.

Cateva din provocarile de cercetare, specifice programului e-Guvern, sunt urmatoarele :

- Ce instrumente și metode pot sprijini schimbarea (aptitudini, atitudini) instituțională, organizațională, relațională și individuală în sectorul public?
- Cum ar putea sectorul public, sectorul privat, uniunile sau ceilalți actori suporta o asemenea schimbare ?
- Cum poate fi menținut un echilibru între protejarea stabilității instituțiilor și încurajarea schimbării evoluționare atât de necesare?

## 12. PROGRAMUL E-GUVERN LA NIVELUL UNIUNII EUROPENE

Programul interoperabil și sigur e-Guvern a fost identificat în cadrul Planului de Acțiune e-Europa ca un instrument de achiziționare a obiectivelor Lisabona. În același timp, experții au identificat nevoia pentru o înțelegere mai bună a potențialului rol al Uniunii Europene în dezvoltarea programului e-Guvern, atât la nivel național cât și European.

Cateva din provocarile cercetării sunt :

- A înțelege cum termenul lung al viziunii pentru Uniunea Europeană va influența termenul lung al programului e-Guvern în Uniunea Europeană. Care sunt posibilele scenarii?
- A înțelege cum și până unde programul e-Guvern putea suporta integrarea europeană, și, în particular, cum poate suporta integrarea deplină a țărilor care au aderat recent la Uniune, ajutându-le să treacă peste diferențele din economiile și administrațiile lor.
- A înțelege mai bine cum contribuie programul e-Guvern la achiziționarea strategiei Lisabona : de exemplu, care este contribuția programului e-Guvern la economia bazată pe cunoștințe (în termeni de posturi și creștere GDP).
- A înțelege ce formă poate lua un e-Guvern pan-European.
- A înțelege care sunt oportunitățile pentru valoarea adăugată la nivelul inițiativelor Uniunii Europene, luând în considerare principiile subsidiarității.
- A înțelege cum să susțină dezvoltarea sinergiilor printre diferitele cercetări naționale și eforturi de inovare în programul e-Guvern, prin intermediul instrumentelor Uniunii Europene.

- A intelege mai bine care ar putea fi rolul Uniunii Europene si potentialul impact al cresterii cooperarii administrative in lumina proiectelor constitutionale, art 185.
- Identificarea barierelor legale,regulatorii si organizationale care au mai ramas pana la e-Guvernul pan-European. Cum ar putea fi avansata implementarea serviciilor pan-Europene compatibile in spatele biroului si armonizate in fata biroului? Cum ar putea fi integrate practicele Uniunii Europene in standardizarea corpului si a bunelor practice si cum ar putea fi impartite dincolo de frontiere? Cum poate fi asigurata securitatea datelor programului e-Guvern care au fost impartite peste granite?

## BIBLIOGRAFIE

1. Burgelman, J-C.; Clements B.; IPTS, "A New Paradigm for eGovernment Services", IPTS Report, Issue October 2003,
2. Blumler Jay G.; Coleman S.; *Realizing Democracy Online: A civic Commons in Cyberspace*, IPPR / Citizens Online Research Publications No.2, March 2001
3. Cattaneo, G.; Databank Consulting (Italy), *Building eGovernment: European Regions alternative strategies*, April 2004
4. Coleman, S.; Götze, J.; *Bowling together: Online Public Engagement in Policy Deliberation*, 2001
5. EIPA (European Institute of Public Administration), 2003, *eGovernment in Europe: The State of Affairs*, 2003
6. European Commission, Communication *The Role of eGovernment for Europe's Future*, COM(2003)567 of 26 Sep 2003
7. ISTAG, IST Advisory Group, *Ambient Intelligence: from vision to reality – For participation - in society & business*, Sep 2003
8. Millard, J.; Danish Technological Institute, "ePublic services in Europe: past, present and future", Research findings and new challenges, Final Paper, September 2003,
9. Millard, J.; Iversen J.S.; Danish Technological Institute and Kubicek, H.; Westholm, H.;
10. Cimander, R.; University of Bremen, "Reorganisation of Government Back Offices for Better Electronic Public Services – European Good Practices (Back-office reorganisation)", Report to the European Commission, January 2004,
11. OECD, 2003b, *The learning government: Introduction and draft results of the survey of knowledge management practices in Ministries / Departments / Agencies of Central*
12. *Government*, 27th Session of the Public Management Committee, 3-4th April 2003, Paris, March 2003.