

II 39,875

Universitatea „DUNĂREA DE JOS” Galați  
Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor

# **TEZĂ DE DOCTORAT**

**-REZUMAT-**

**Conducător științific:**

**Prof.univ.dr.ec. Adriana OLARU**

**Doctorand:**

**SCHIN GEORGE CRISTIAN**

2011

5  
3

II 39. 875

UNIVERSITATEA „DUNĂREA DE JOS” GALAȚI  
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA  
AFACERILOR  
DOMENIUL DE DOCTORAT: MANAGEMENT

**TEZĂ DE DOCTORAT**  
**- REZUMAT -**

STRATEGII DE CREȘTERE A  
PERFORMANȚELOR MANAGERIALE ÎN  
ACTIVITATEA NOTARIALĂ

266.732



**CONDUCĂTOR ȘTIINȚIFIC:**  
Prof. univ. dr. ec. ADRIANA OLARU

**DOCTORAND:**  
SCHIN GEORGE CRISTIAN



GALAȚI  
- 2011 -

ROMÂNIA  
MINISTERUL EDUCAȚIEI, CERCETĂRII, TINERETULUI ȘI SPORTULUI  
UNIVERSITATEA DUNĂREA DE JOS DIN GALAȚI

Strada Domnească nr. 47, cod poștal 800008  
Galați, România  
E-mail: rectorat@ugal.ro



Tel: (+4) 0336-130.109; 0336-130.108; 336-130.104  
Fax: (+4) 0236 - 461.333  
www.ugal.ro

3589/07.12.2011

Către

Universitatea "Dunărea de Jos" din Galați vă face cunoscut că în data de 20.12.2011, ora 10.00, în sala Senatului Universității "Dunărea de Jos" din Galați, va avea loc susținerea publică a tezei de doctorat intitulată: "STRATEGII DE CREȘTERE A PERFORMANTELOR MANAGERIALE ÎN ACTIVITATEA NOTARIALĂ", elaborată de domnul/doamna SCHIN GEORGE-CRISTIAN, în vederea conferirii titlului științific de doctor în Domeniul de doctorat - Management.

Comisia de doctorat are următoarea componență :

**Președinte:**

Prof.univ.dr.ing. Victor CRISTEA  
Membru corespondent al Academiei de Științe Agricole și Silvice,  
Prorector-Universitatea "Dunărea de Jos" din Galați

**Conducător  
de doctorat:**

Prof.univ.dr.econ. Adriana OLARU  
Universitatea "Dunărea de Jos" din Galați

**Referent 1:**

Prof.univ.dr.econ. Ion STEGĂROIU  
Prorector-Universitatea "Valahia" din Târgoviște

**Referent 2:**

Prof.univ.dr.econ. Marius PETRESCU  
Universitatea "Valahia" din Târgoviște

**Referent 3:**

Prof.univ.dr. Vlad BARBU  
Prorector-Academia de Poliție "Alexandru Ioan Cuza" din București

Cu această ocazie vă transmitem rezumatul tezei de doctorat și vă invităm să participați la susținerea publică. În cazul în care doriți să faceți eventuale aprecieri sau observații asupra conținutului lucrării, vă rugăm să le transmiteți în scris pe adresa Universității, str. Domnească nr. 47, 800008 - Galați, Fax - 0236 / 461353.



SECRETAR DOCTORAT,

Ing. Luiza AXINTE

# CUPRINS

## Introducere

### **Capitolul 1: Abordarea serviciilor notariale din perspectiva managementului serviciilor publice**

1.1 Considerații generale privind caracteristicile managementului serviciilor publice în societatea contemporană

1.2 Rolul și importanța managerului – respectiv a notarului – în organizațiile notariale

1.3 Principiile care guvernează activitatea notarială

1.4 Obligațiile generale ce revin unui notar

1.5. Structuri naționale și internaționale implicate în activitățile notariale

1.5.1. Structuri internaționale reprezentative

1.5.2. Structuri naționale reprezentative

### **Capitolul 2: Particularitățile managementului performanței aplicat în cadrul birourilor notariale**

2.1. Metodologia proiectării și implementării sistemelor de management a performanței în cadrul birourilor notariale

2.2 Metode de măsurare a performanțelor birourilor notariale la nivel organizațional

2.2.1 Particularitățile aplicării metodei Balanced Scorecard în activitatea notarială

2.2.2 Particularitățile aplicării metodei Total Performance Scorecard în activitatea notarială

2.2.3 Metoda analizei valorii percepute de clienți în legătură cu serviciile notariale (Customer Value Analysis)

2.2.4 Particularitățile aplicării metodei EVA (Economic Value Added) în activitatea notarială

2.2.5 Particularitățile aplicării metodei prisme performanței în activitatea notarială

2.3 Benchmarkingul – metodă bazată pe inteligență competitivă în procesul de comparare a performanțelor birourilor notariale

### **Capitolul 3: Rolul noilor tehnologii ale informației și comunicațiilor în creșterea performanțelor „cyber-notariatelor”**

3.1 Caracteristicile cyber-notariatelor și adaptarea acestora la dinamica mediului e-business

3.2. Particularitățile sistemelor de generare a semnăturii electronice în cadrul cyber-notariatelor

3.3 Etapele proiectării și implementării sistemelor informatice destinate managementului performanței activităților notariale

3.4 Componentele sistemelor informatice de management a activităților notariale

3.4.1 Sisteme informatice notariale la nivel strategic

3.4.2 Sisteme informatice notariale bazate pe cunoștințe

3.4.3 Sisteme informatice notariale la nivel operațional

### **Capitolul 4: Cercetare privind nivelul de aplicare a sistemelor de indicatori de management a performanței în cadrul birourilor notariale**

4.1 Metodologia cercetării

4.2 Rezultatele studiului

### **Capitolul 5: Implicațiile utilizării tehnologiilor informatice asupra gestiunii activităților notariale**

5.1 Simularea gestiunii informatizate a programărilor clienților și managementul documentelor în cadrul unui birou notarial cu ajutorul software-ului IDPASS NOTARY

5.1.1 Prezentarea generală a sistemului informatic IDPASS NOTARY

5.1.2. Autentificarea utilizatorului la aplicația software IDPASS NOTARY

5.1.3. Inserarea programărilor în cadrul panoului de bord aferent sistemului informatic IDPASS NOTARY

5.1.4. Managementul operațional al programărilor și al documentelor aferente acestora

5.2 Proiectarea, realizarea și implementarea unei baze de date relaționale în cadrul unui cabinet notarial

**Capitolul 6: Identificarea modelelor de trend privind dinamica onorariilor medii lunare ca efecte ale tranzacțiilor apartamentelor, clădirilor individuale, terenurilor extravilane, terenurilor intravilane și spațiilor comerciale, în perioada 2009-2010**

**Capitolul 7: Concluzii, contribuții personale și direcții viitoare de cercetare**

#### Bibliografie

Anexa nr. 1: Chestionar destinat cercetării privind nivelul de aplicare a sistemelor de indicatori de management a performanței (Balanced Scorecard) în cadrul birourilor notariale

Anexa nr. 2: Nivelurile prețurilor declarate ale tranzacțiilor apartamentelor și efectele lor asupra onorariilor încasate în perioada 2009-2010

Anexa nr. 3: Nivelurile prețurilor declarate ale tranzacțiilor clădirilor individuale și efectele lor asupra onorariilor încasate în perioada 2009-2010

Anexa nr. 4: Nivelurile prețurilor declarate ale tranzacțiilor terenurilor extravilane și efectele lor asupra onorariilor încasate în perioada 2009-2010

Anexa nr. 5: Nivelurile prețurilor declarate ale tranzacțiilor terenurilor intravilane și efectele lor asupra onorariilor încasate în perioada 2009-2010

Anexa nr. 6: Nivelurile prețurilor declarate ale tranzacțiilor spațiilor comerciale și efectele lor asupra onorariilor încasate în perioada 2009-2010

## Introducere

Pornind de la literatura vastă axată pe tematica măsurării performanței, s-a constatat că schimbările rapide din ultimii ani au determinat ca indicatorii financiari de evaluare a performanțelor să fie insuficienți pentru planificarea și controlul activităților într-un mediu intens-competitiv. Organizațiile notariale s-au adaptat acestei tendințe și au demarat proiecte de implementare a unor sisteme de măsurare a performanțelor de tip Balanced Scorecard, cu ajutorul cărora pot evalua impactul unui set de indicatori de performanță integrați.

Întrucât în momentul reviziei literaturii de specialitate nu am depistat nici o sursă bibliografică centrată pe managementul performanței în activitățile notariale, am considerat oportună conceperea și validarea, pe baza unor discuții cu numeroși notari publici din România, a unei metodologii proprii pentru proiectarea și implementarea sistemelor de management a performanței în cadrul birourilor notariale; de asemenea, am identificat o serie de oportunități de adaptare a metodelor de evaluare a performanțelor organizaționale la particularitățile activităților notariale.

Actualitatea temei de cercetare poate fi demonstrată atât prin necesitatea acoperirii vidului existent în literatură în ceea ce privește abordarea managementului performanței activităților notariale, cât și prin adaptarea demersului de cercetare științifică la cerințele impuse de utilizarea noilor tehnologii ale informației și comunicațiilor în activitățile notariale.

Cele mai relevante obiective urmărite în cadrul tezei de doctorat sunt focalizate pe următoarele aspecte:

- ✓ analiza modalităților de integrare a serviciilor notariale în cadrul managementului public și transpunerea cadrului de reglementare și exercitare a profesiei notariale într-o viziune managerială centrată pe satisfacerea totală a clienților;
- ✓ proiectarea unei metodologii de implementare a sistemelor de management a performanței în cadrul birourilor notariale și evidențierea particularităților metodelor de evaluare a performanțelor, adaptabile la specificul serviciilor notariale;
- ✓ analiza impactului tehnologiilor informaționale și de comunicare inovative asupra creșterii performanțelor

- activităților notariale electronice și determinarea interdependențelor dintre diferitele categorii de sisteme informatice – suport al activităților manageriale notariale;
- ✓ determinarea gradului de interes manifestat de notarii publici față de sistemele integrate de măsurare a performanței organizaționale și a gradului de implementare a componentelor sistemelor Balanced Scorecard în cadrul birourilor notariale din România;
  - ✓ demonstrarea eficienței utilizării unui sistem informatic de management a activităților notariale și conceperea unei baze de date relaționale în vederea transformării informațiilor în cunoștințe exploatabile din punct de vedere decizional;
  - ✓ modelarea econometrică a tendințelor privind dinamica onorariilor medii lunare ale unui birou notarial, ca efecte ale tranzacțiilor apartamentelor, clădirilor individuale, terenurilor extravilane, terenurilor intravilane și spațiilor comerciale;
  - ✓ identificarea unor oportunități de dezvoltare a cercetărilor întreprinse până în prezent și utilizarea modelului Balanced Scorecard ca instrument de inteligență competitivă în practica notarială.

Considerăm că rezultatele acestei cercetări doctorale reprezintă o contribuție esențială în cadrul literaturii de specialitate axată pe tematica performanței activităților notariale, deoarece permite o mai bună înțelegere a procesului de măsurare al performanței în acest domeniu de activitate, care a fost abordat în majoritatea studiilor din perspectivă juridică.



# **Capitolul 1**

## **Abordarea serviciilor notariale din perspectiva managementului serviciilor publice**

### **1.1 Considerații generale privind caracteristicile managementului serviciilor publice în societatea contemporană**

Managementul serviciilor publice are ca obiectiv fundamental satisfacerea cerințelor și nevoilor generale ale membrilor societății și este puternic influențat de conținutul cadrului legislativ și de gradul de profesionalizare a titularilor de funcții publice de conducere și de execuție, care își desfășoară activitatea în cadrul sistemului.

În literatura de specialitate, serviciul public este folosit în două accepțiuni : în sens structural, reprezintă un ansamblu de agenți și de mijloace pe care o persoană juridică de drept public le efectuează pentru îndeplinirea unei sarcini determinate; în sens funcțional, se referă la o activitate de interes general, pe care administrația este obligată să o presteze.

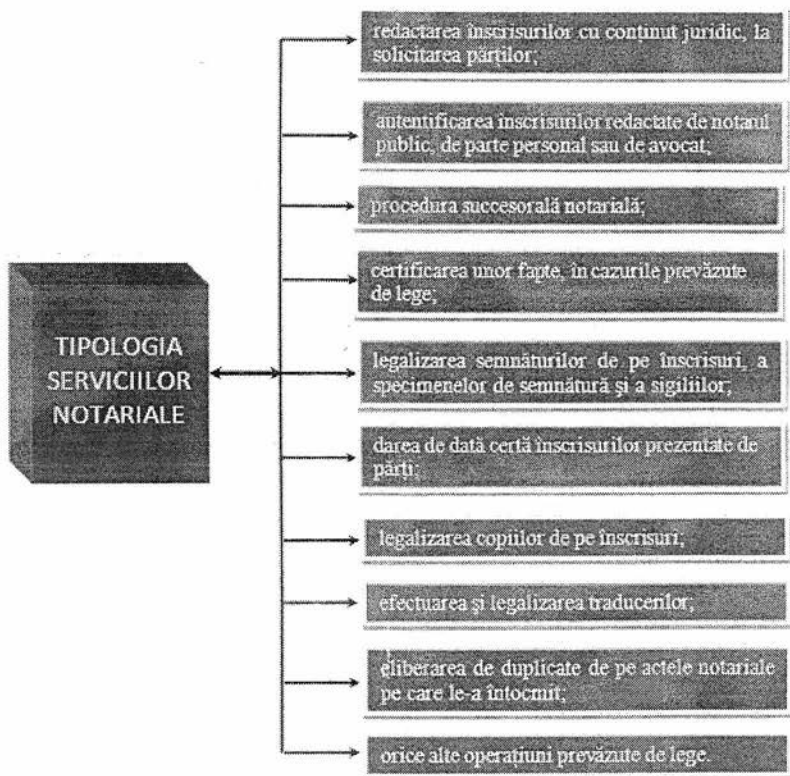
Sectorul serviciilor publice se confruntă cu numeroase provocări și trebuie să răspundă nenumăratelor necesități și solicitări, venite din partea cetățenilor, ale căror exigențe față de prestarea serviciului public au crescut mult în ultima perioadă de timp.

Metoda dinamică de a implica toți cetățenii considerați drept clienții serviciilor publice în vederea îmbunătățirii percepțiilor, așteptărilor și angajamentului acestora, prin participare activă, a fost o strategie utilizată frecvent în vederea obținerii unui nivel de calitate satisfăcător al serviciilor publice.

### **1.2 Rolul și importanța managerului – respectiv a notarului – în organizațiile notariale**

Activitatea notarială este una dintre cele mai complexe și importante preocupări sociale care poate ocaziona o serie întregă de probleme de percepere și pentru a cărei înțelegere sunt necesare cunoștințe, de cele mai multe ori, interdisciplinare.

Multiplicarea fără precedent a activității notariale face ca tot mai mulți cetățeni să recurgă la serviciile notarilor publici. Principalele categorii de servicii furnizate de către birourile notariale sunt evidențiate în figura nr. 1.1.



*Figura nr. 1.1 – Principalele categorii de servicii furnizate de către birourile notariale*

Raportându-ne la activitatea notarială, notarul public este decidentul, care în virtutea funcției pe care o deține, investit fiind cu „capacitatea de exercițiu a autorității publice”, ia decizii de o importanță crucială în ceea ce privește întocmirea actelor notariale (aceste decizii influențează relațiile dintre notarul public și client) și desigur decizii care îi privesc direct pe colaboratorii și angajații biroului notarial.

Notarul trebuie să stabilească o relație de încredere cu clientul său, să-i îndepărteze anumite rețineri determinate de faptul că unele persoane nu cunosc limbajul juridic specific unui profesionist. Colaborarea clientului cu notarul este esențială, fără ea

notarului îi este foarte greu, chiar imposibil, să identifice interesele lui specifice, și, prin aceasta, să răspundă adecvat nevoilor sale.

### 1.3 Principiile care guvernează activitatea notarială

În mod corelativ, apreciem că principiul care stă la baza activității notariale reprezintă ideile de bază, judecățile de valoare care se verifică în tot cadrul legislativ care reglementează activitatea, în ansamblul său, sau în unele părți componente.

Principiile de bază ale activității notariale pot fi desprinse din chiar prevederile primului capitol al Legii nr. 36/1995, fiind evidențiate în figura nr. 1.2:

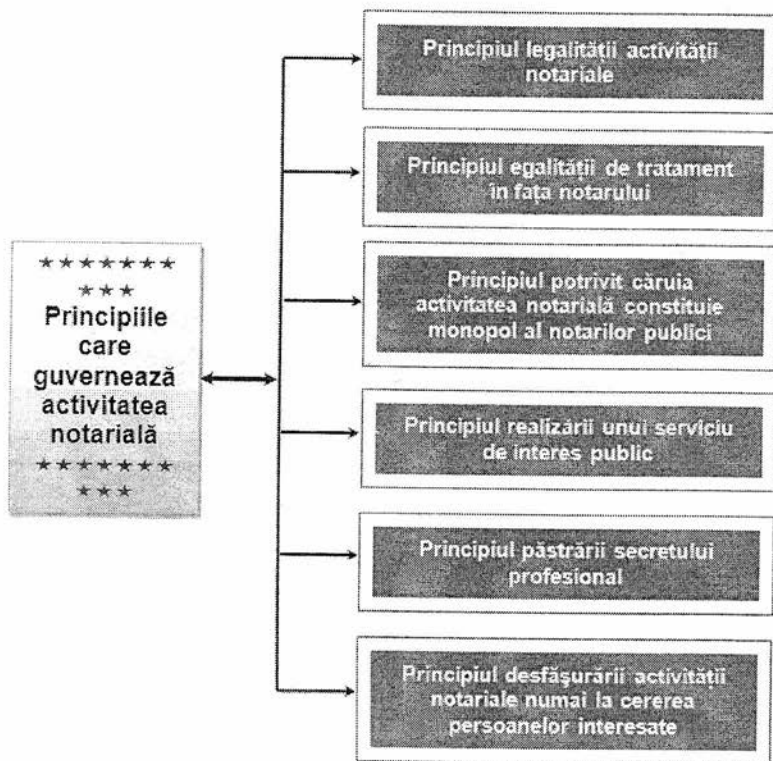


Figura nr. 1.2 – Principiile care guvernează activitățile notarilor publici

#### 1.4 Obligațiile generale ce revin unui notar

Activitatea notarului public este expres indicată a reprezenta un serviciu de interes public și are statutul unei funcții autonome. Actul efectuat de către notarul public, care poartă sigiliul și semnătura acestuia, este un act de autoritate publică și are forța probantă prevăzută de lege. Pe de altă parte, însă, notarul are calitatea de consilier legal al unor persoane fizice și juridice și are obligația de a apăra interesele private care îi sunt încredințate. În acest fel, notarul public are o funcție care îndeplinește un dublu caracter : pe de o parte, funcția are caracterul unui serviciu de interes public, iar pe de altă parte, notarul este un liber profesionist, membru al unei organizații profesionale – Uniunea Națională a Notarilor Publici.

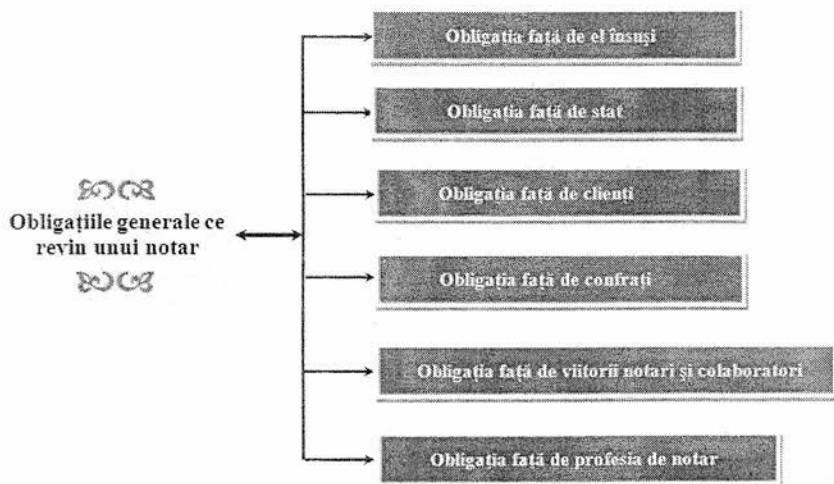


Figura nr. 1.3 – Principalele obligații ce revin unui notar

#### 1.5. Structuri naționale și internaționale implicate în activitățile notariale

Consiliul Notariatelor din Uniunea Europeană (C.N.U.E.) este un organism oficial și reprezentativ al profesiei notariale pe lângă instituțiile europene. În calitatea sa de purtător de cuvânt al profesiei, ea dispune de puterea de negociere și de decizie pentru ansamblul notarilor din Uniunea Europeană.

**Uniunea Națională a Notarilor Publici din România** reprezintă o organizație profesională cu personalitate juridică. Uniunea îi cuprinde pe toți notarii în funcție, organizați în cele 15 Camere care funcționează în circumscripția fiecărei Curți de Apel. Organul de conducere al Uniunii este Consiliul format din reprezentanți ai fiecărei Camere.

**Uniunea Internațională a Notariatului** are 81 de membri, din state situate pe patru continente. Uniunea Națională a Notarilor Publici din România a susținut și încurajat aderarea la Uniunea Internațională a Notariatului a unor state vecine. A existat o permanentă în reprezentarea Uniunii Naționale a Notarilor Publici din România în cadrul congreselor internaționale destinate reprezentanților notariatelor din întreaga lume.

**Conferința Notariatelor din cadrul Uniunii Europene (CNUE)** - ținând seama de importanță în procesul de integrare europeană a Conferinței Notariatelor din Uniunea Europeană, Uniunea Națională a Notarilor Publici din România a depus cererea de a fi admisă ca membru observator în cadrul acestui organism.

Uniunea Națională a Notarilor Publici din România este membru fondator al Uniunii Profesiilor Liberale din România. Au fost stabilite contacte cu **Consiliul European al Profesiilor Liberale (CEPLIS)**, în scopul derulării unui program de colaborare vizând dezvoltarea instituțională.

## **Capitolul 2**

### **Particularitățile managementului performanței aplicat în cadrul birourilor notariale**

#### **2.1. Metodologia proiectării și implementării sistemelor de management a performanței în cadrul birourilor notariale**

Metodologia pe care o propunem pentru proiectarea și implementarea sistemelor de management a performanței în cadrul birourilor notariale se bazează pe expertiza notarilor publici, necesară formulării unor răspunsuri pertinente la un set de opt întrebări (figura nr. 2.1), reprezentând o adaptare la contextul serviciilor notariale din România a metodologiei concepute de Ferreira și Otley .

1. Care este misiunea și viziunea biroului notarial și prin ce mecanisme de coordonare este reflectată la nivelul angajaților și a clienților?

2. Care sunt factorii cheie care vor favoriza succesul implementării sistemului de management a performanței în cadrul unui birou notarial?

3. Ce impact va avea structura organizatorică a biroului notarial asupra proiectării sistemului de management a performanței?

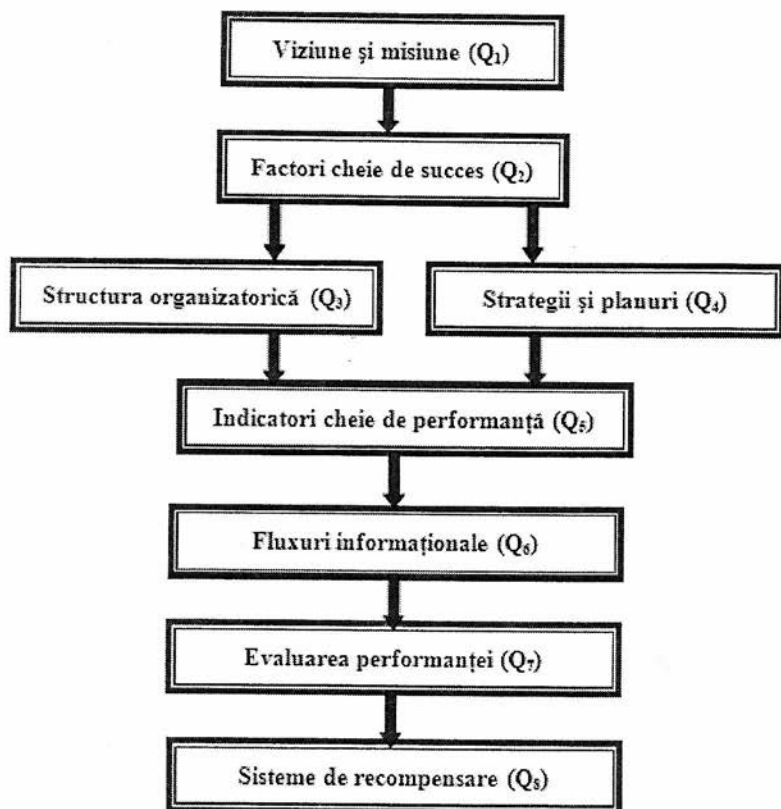
4. Ce strategii și planuri de acțiune concrete au fost adoptate de către notarii ce exercită funcții de conducere și cum au fost acestea comunicate angajaților și colaboratorilor lor?

5. Care sunt componentele sistemului integrat de indicatori cheie de performanță ce a fost proiectat pentru nevoile specifice ale unui birou notarial?

6. Care sunt mecanismele de feedback și feedforward asociate fluxurilor informaționale care au rolul de a susține sistemul de management a performanței unui birou notarial?

7. Ce metode sunt utilizate în evaluarea performanțelor unui birou notarial la nivel individual, de grup și organizațional?

8. Care sunt componentele sistemului de recompensare a angajaților biroului notarial pentru îndeplinirea standardelor de performanță stabilite de către notari, în calitate de manageri?



*Figura nr. 2.1 – Metodologie de proiectare a unui sistem de management a performanței pentru un cabinet notarial*

*Sursa: Adaptare după Ferreira A., Otley D. – “The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis”, Management Accounting Research, No. 20, 2009*

După ce au fost definite perspectivele de integrare a indicatorilor cheie de performanță din cadrul birourilor notariale, aceștia pot fi organizați în scorecard-uri în vederea cuantificării și evaluării lor. Scopul primordial al proiectării sistemului de indicatori de performanță într-un birou notarial constă în maximizarea performanțelor operaționale, determinate de disponibilitatea activelor și optimizarea capacităților proceselor specifice domeniului notarial.

## 2.2 Metode de măsurare a performanțelor birourilor notariale la nivel organizațional

Planificarea strategică a unui sistem de măsurare a performanțelor în domeniul serviciilor notariale implică parcurgerea următoarelor **etape**:

- Proiectarea planurilor strategice și prioritizarea obiectivelor planificate de către managerul biroului notarial;
- Evaluarea resurselor necesare implementării sistemului de măsurare a performanțelor și a costurilor generate de acestea;
- Definirea proceselor care facilitează monitorizarea activităților derulate în cadrul biroului notarial;
- Evaluarea performanțelor în concordanță cu obiectivele stabilite, aplicând modele de optimizare a valorii indicatorilor de performanță rezultați.

Dintre principalele **beneficii** ale măsurării performanțelor în cadrul birourilor notariale, putem menționa:

- ✓ identificarea modului în care serviciile furnizate de biroul notarial corespund cerințelor clienților;
- ✓ înțelegerea rolului inteligenței competitive în poziționarea unui birou notarial pe piață;
- ✓ asigurarea faptului că deciziile sunt bazate pe date concrete, furnizate de rapoartele de performanță;
- ✓ relevarea îmbunătățirilor care pot fi aduse prestațiilor notariale.

### 2.2.1 Particularitățile aplicării metodei *Balanced Scorecard* în activitatea notarială

În carul birourilor notariale, demersul *Balanced Scorecard* propune elaborarea unei strategii respectând echilibrul celor patru **perspective**:

- **Perspectiva financiară** – ca re se focalizează pe analiza indicatorilor financiari ai biroului notarial, în condițiile respectării reglementărilor legale specifice;
- **Perspectiva clienților** – care are în vedere analiza gradului de satisfacție resimțit de clienții unui notariat public, dar și imaginea pe care acesta dorește să și-o creeze pe piața serviciilor notariale;



- **Perspectiva proceselor interne** ale biroului notarial – care este preocupată de performanța proceselor cheie ale reușitei în care acesta trebuie să exceleze;
- **Perspectiva învățării și dezvoltării** – care se referă la capacitatea organizației notariale de a progresa pe baza dezvoltării abilităților angajaților și colaboratorilor săi.

Inițiativele reprezintă activitățile concepute de un notar, în calitate de manager, menite să pună strategia biroului notarial în acțiune. Ele pot fi formalizate, devenind proiecte sau pot fi desfășurate într-un cadru cu o guvernare flexibilă (semi-formală), ca și inițiative de îmbunătățire și facilitare a atingerii obiectivelor organizaționale. În acest context, harta strategiei oferă o reprezentare vizuală a obiectivelor principale ale organizației notariale, precum și relațiile importante de tip cauză-efect care se creează între acestea și care conduc la performanța organizațională. (figura nr. 2.2)

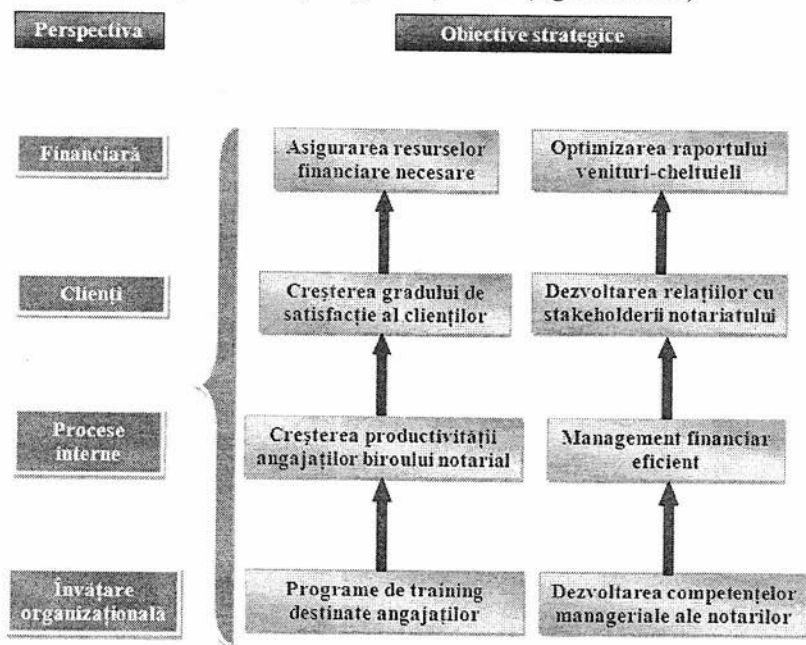


Figura nr.2.4. – Model de hartă a strategiei pentru un birou notarial

În concluzie, putem afirma că metoda Balanced Scorecard traduce viziunea și strategia unui birou notarial într-un sistem integrat de indicatori articulați în jurul unui ansamblu coerent, format din cele patru perspective clasice, permițând urmărirea atât a rezultatelor dorite, cât și a proceselor care asigură măsurarea performanței.

### 2.2.2 Particularitățile aplicării metodei Total Performance Scorecard în activitatea notarială

Cheia succesului aplicării metodei Total Performance Scorecard în cadrul activităților notariale o reprezintă dezvoltarea competențelor notarilor, în calitate de manageri, cât și ale angajaților și colaboratorilor. Această dezvoltare se produce conform celor patru faze ale ciclului dezvoltării, și anume planificarea rezultatelor, îndrumare, evaluare și dezvoltarea competențelor cerute de post.

Un model de implementare a metodei Total Performance Scorecard în cadrul unui birou notarial este reprezentat în tabelul 2.1

Tabel nr. 2.1

#### Oportunități de îmbunătățire a activităților dintr-un birou notarial

Indicatori de performanță	Ținta vizată prin aplicarea metodei Total Performance Scorecard	Acțiuni de îmbunătățire
Cota de piață	Creșterea cotei de piață a biroului notarial cu cel puțin 10% în următorii trei ani.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- extinderea activităților în alte zone geografice;</li> <li>- conceperea și aplicarea unor programe de loializare a clienților;</li> <li>- comunicarea cu clienții prin metode moderne, furnizate de software-urile notariale.</li> </ul>
Satisfacția clienților	Creșterea gradului de satisfacție al clienților biroului notarial la cel puțin 90% în următorii trei ani.	- crearea unor centre de asistență notarială on-line, care să furnizeze clienților servicii de consiliere în timp real.
Imagina biroului notarial	Creșterea notorietății biroului notarial cu cel puțin 55% în următorii trei ani.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- realizarea unor studii de benchmarking;</li> <li>- realizarea unor studii de imagine în colaborare cu firme de consultanță.</li> </ul>

Procesul de implementare a metodei Total Performance Scorecard într-un birou notarial trebuie să se realizeze gradual, în vederea formalizării sale și integrării cu celelalte sisteme de



măsurare a performanțelor, și să implice toți angajații, care vor fi încurajați să participe la proiectele ce susțin învățarea organizațională.

### ***2.2.3 Metoda analizei valorii percepute de clienți în legătură cu serviciile notariale (Customer Value Analysis)***

Întrucât notarii publici nu au dreptul să realizeze acțiuni promoționale prin care pot să-și dezvolte baza de clienți, singura oportunitate de care pot beneficia pentru a îndeplini acest obiectiv este reprezentată de fidelizarea clienților și transformarea lor în promotori, care vor recomanda serviciile biroului notarial în cadrul grupului lor de referință.

Pentru a orienta strategiile birourilor notariale către oferte personalizate special concepute pentru clienții fideli, soluțiile informatice implementate de către notariate facilitează întreținerea unui dialog permanent cu clienții pentru a evalua nevoile și exigențele lor.

Indiferent că este vorba de recrutarea de noi clienți cu costuri minime, de motivarea suplimentară a acelor care au tendința să migreze spre concurenți, de dezvoltarea unor programe de primire a noilor clienți, de a extinde gama serviciilor notariale oferite clienților existenți sau de a profita de creșterea segmentelor pentru a lărgi portofoliul de servicii adresate clienților, metoda analizei valorii percepute de clienți trebuie să furnizeze un răspuns operațional eficient, în perspectiva ajustării la obiectivele biroului notarial.

### ***2.2.4 Particularitățile aplicării metodei EVA (Economic Value Added) în activitatea notarială***

Un birou notarial nu poate să declare că este performant dacă nu obține o marjă de profitabilitate în raport cu costul capitalului investit, în condițiile respectării legislației în vigoare. Valoarea adăugată economică măsoară performanța financiară globală a unui birou notarial, putând fi integrată cu ușurință în perspectiva financiară a metodei Balanced Scorecard.

Utilizarea metodei EVA de către un birou notarial permite proiectarea unui plan de investiții în activități cu un grad de risc scăzut și corelarea creșterii productivității pe termen scurt cu obiectivele biroului notarial pe termen lung .

Din această perspectivă, valoarea adăugată economică a unui birou notarial furnizează informațiile necesare notarilor, în calitate de manageri, pentru a lua cele mai eficiente decizii în vederea optimizării gradului de satisfacție al stakeholderilor biroului notarial.

### ***2.2.5 Particularitățile aplicării metodei prismei performanței în activitatea notarială***

Prisma performanței este un model de management al performanțelor conceput și dezvoltat de un grup de cercetători propus de la Universitatea Cranfield din Marea Britanie. Fiind bazat pe așteptările partenerilor, modelul încearcă să diminueze această arie parțial neglijată de metoda Balanced Scorecard și constituie practic o îmbunătățire a acestuia.

În momentul definirii cadrului conceptual al performanței într-un birou notarial, trebuie să se răspundă pertinent la următoarele întrebări :

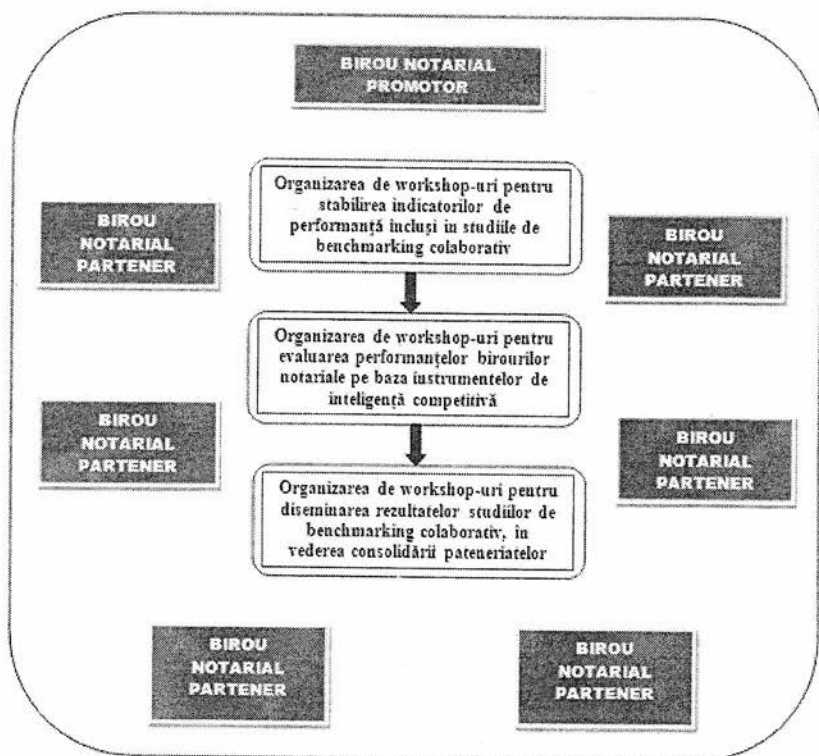
- care sunt partenerii și care sunt așteptările lor?
- ce strategii trebuie aplicate pentru a satisface deplin aceste așteptări?
- ce procese și ce capacități trebuie dezvoltate de către angajații biroului notarial?
- care este contribuția așteptată de la parteneri pentru dezvoltarea capacităților individuale ale angajaților biroului notarial?

### **2.3 Benchmarkingul – metodă bazată pe inteligență competitivă în procesul de comparare a performanțelor birourilor notariale**

O modalitate recomandată de promovare a îmbunătățirii continue a performanțelor în domeniul serviciilor notariale este adaptarea inovativă a celor mai bune practici din domeniu. Un birou notarial poate asimila informații de la celelalte organizații care sunt considerate lideri de piață în acest domeniu pe baza rezultatelor obținute, urmărindu-se astfel îmbunătățirea continuă a activităților. Pentru realizarea acestui deziderat de îmbunătățire continuă se poate utiliza benchmarking-ul ca sursă de accelerare a nivelului progresului organizației notariale care implementează această metodă de management a performanțelor, bazată pe inteligență competitivă.

Considerăm că abordarea de benchmarking cea mai adecvată serviciilor notariale este cea colaborativă, care implică realizarea de

parteneriate între mai multe birouri notariale, coordonate de către promotorul studiului propriu-zis de benchmarking. Configurarea rețelei relaționale în cazul studiilor de benchmarking notarial colaborativ este redată în figura nr. 2.5



*Figura nr. 2.5 – Rețeaua de relații specifice organizării studiilor de benchmarking notarial colaborativ*

În concluzie, benchmarking-ul nu înseamnă încercarea unui birou notarial de a imita succesul altor birouri notariale, întrucât ceea ce reprezintă cea mai bună practică într-o organizație notarială nu poate fi transferat imediat în alta, fără o înțelegere amănunțită a cunoștințelor care au condus la crearea standardelor acelei practici și a impactului pe care îl va avea acel proces asupra culturii organizației, respectiv reacțiile clienților și ale angajaților biroului notarial.

### Capitolul 3

## Rolul noilor tehnologii ale informației și comunicațiilor în creșterea performanțelor „cyber-notariatelor”

### 3.1 Caracteristicile cyber-notariatelor și adaptarea acestora la dinamica mediului e-business

Conceptul de birou notarial electronic sau „cyber-notariat” a fost dezvoltat la începutul mileniului III, ca urmare a dezvoltării exponențiale a tehnologiilor și aplicațiilor software care susțin comerțul electronic. La nivel global, actele notariale electronice sunt din ce în ce mai mult acceptate de reglementările legale, iar numeroase documente ce conțin semnături electronice sunt autentificate și transferate cu ajutorul rețelelor de comunicații on-line.

Principalele competențe ale notarilor publici în materia actelor notariale în formă electronică sunt evidențiate în figura nr. 3.1:

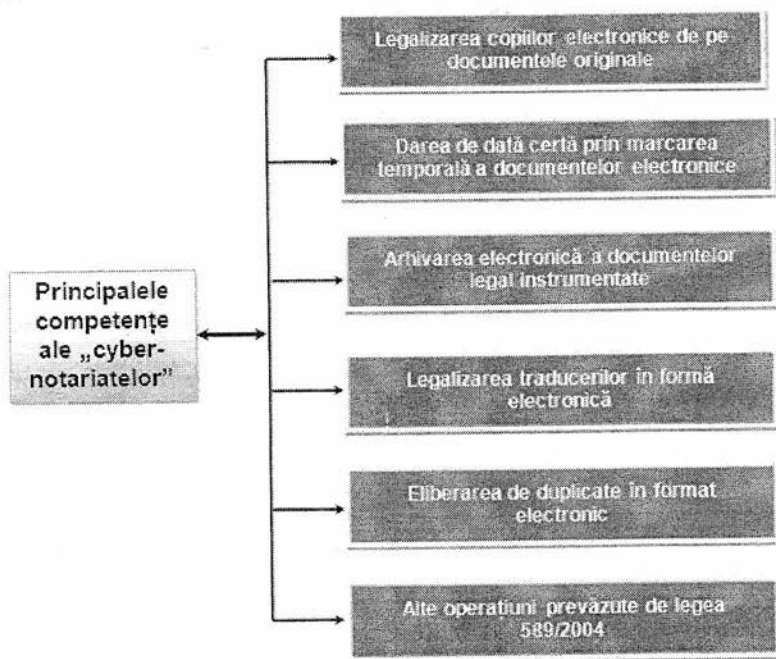


Figura nr. 3.1 - Principalele competențe ale notarilor publici din România în contextul implementării tehnologiilor informatice

### 3.2. Particularitățile sistemelor de generare a semnăturii electronice în cadrul cyber-notariatelor

În România, conform legislației în vigoare, semnătura electronică servește ca metodă de identificare a semnatarului și este stocată pe suport magnetic securizat. O semnătură electronică extinsă trebuie să îndeplinească cumulativ, următoarele condiții:

- este legată în mod unic de semnatar;
- asigură identificarea semnatarului;
- este creată prin mijloace controlate exclusiv de semnatar;
- este legată de documentul în formă electronică la care se raportează în așa fel încât orice modificare a documentului, ulterioară semnării, să conducă automat la invalidarea semnăturii.

Relațiile dintre un „cyber-notariat” și clienții săi sunt intermediare de sistemele de generare a semnăturilor electronice și de serverele notariale. (figura nr. 3.2)

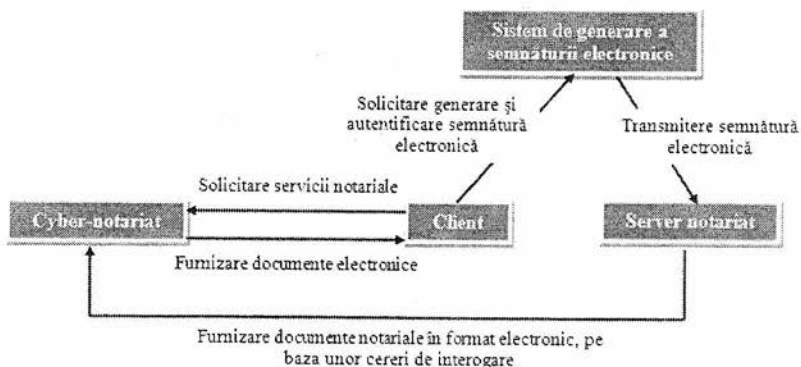


Figura nr. 3.2 – Modelarea relațiilor dintre un cyber-notariat și clienții săi

Sursa: Adaptare după: Goodrich M. T. et al. – „Notarized Federated Identity Management for Web Services”, Computer Science, 2006, Volume 4127/2006

Pentru o colaborare cât mai eficientă a notarilor cu Uniunea Națională a Notarilor Publici din România, s-a dovedit necesar un sistem informatic care să funcționeze ca platformă de integrare a datelor notariale. Sistemul trebuie să asigure nivelele de securitate și

integritate a informațiilor vehiculate în interior, dar și să permită corelarea cu sistemele informatice specifice organizațiilor notariale.

Un model de sistem de generare a semnăturii electronice într-o tranzacție de vânzare-cumpărare gestionate de un „cyber-notariat” este evidențiat în figura 3.3

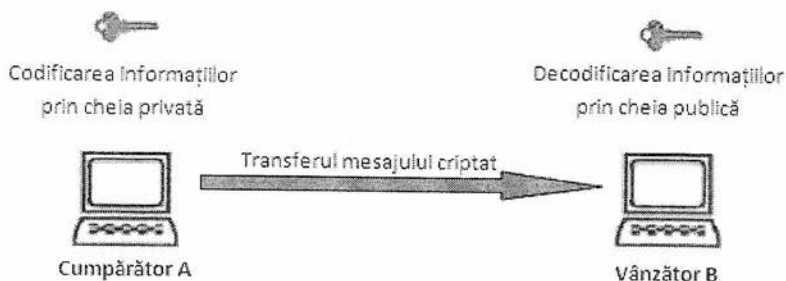


Figura nr. 3.3 – Schema transferului unui mesaj criptat, autentificat prin semnătură electronică

Adaptare după: Granier L. – „L'authenticité notariale électronique”  
www.droit-tic.com

Criptarea semnăturii electronice reprezentate în schema asociată figurii nr. 3.3 implică utilizarea atât a cheii publice, cât și a celei private a cumpărătorului A; care utilizează cheia sa privată pentru a semna un contract de vânzare-cumpărare, care atestă obligația transferului unei sume de bani în contul vânzătorului B; acesta din urmă utilizează cheia publică, care i-a fost pusă la dispoziție în prealabil de cumpărător, pentru a verifica validitatea semnăturii electronice. Rolul notarului este de a certifica și autentifica acest transfer de documente electronice între cele două părți.

O tehnică des întâlnită în activitățile notariale dedicate domeniului comercial și imobiliar este cea a ofertei acceptate la distanță, pe baza unui suport electronic dematerializat. Astfel, vânzătorul este asistat în procesul de elaborare a ofertei de vânzare de către un „cyber-notariat”, în timp ce potențialul cumpărător, ce se poate afla în orice altă locație geografică, apelează la serviciile unui alt „cyber-notariat” în vederea elaborării unui act de acceptare a



ofertei. Prin intermediul transmisiei simultane, în timp real, a celor două acte, contractul va fi autentificat prin rețeaua la care sunt conectate cele două „cyber-notariate”. (figura nr. 3.4)

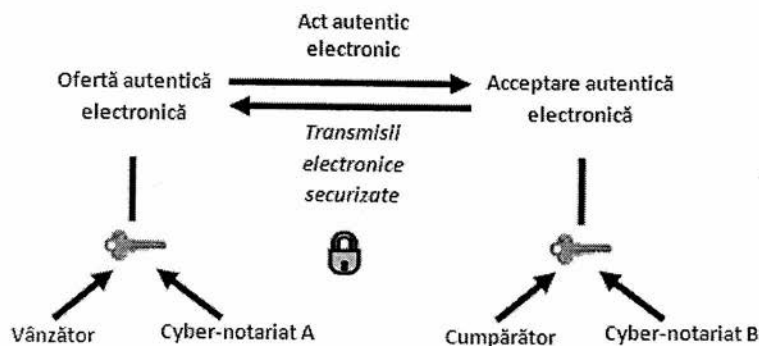


Figura nr. 3.4 – Modelarea unei tranzacții de vânzare-cumpărare la distanță

Sursa: Adaptare după: Granier L. – „L'authenticité notariale électronique”,  
www.droit-tic.com

Avantajele contractului electronic sunt incontestabile: costurile sale sunt minime, indiferent de distanța dintre parteneri, eliminându-se în totalitate costurile generate de deplasarea persoanelor implicate în negociere, poate fi rapid și comod încheiat.

### 3.3 Etapele proiectării și implementării sistemelor informatice destinate managementului performanței activităților notariale

Definit ca un ansamblu de acțiuni întreprinse de analiști, proiectanți, utilizatori și beneficiari, în vederea transpunerii cerințelor inițiale într-un obiectiv final, proiectul de realizare a unui sistem informatic destinat managementului performanței activităților notariale necesită abordarea într-un cadru structural și formalizat a perspectivelor modelului Balanced Scorecard, particularizat la specificul serviciilor notariale.

Etapele implementării unui sistem informatic destinat managementului performanței într-un birou notarial sunt: sinteza modelului, implementarea tehnică, integrarea organizațională, integrarea tehnologică, operaționalizarea sistemului, testarea funcțiilor și monitorizarea sistemului.

### 3.4 Componentele sistemelor informatice de management a activităților notariale

*Funcțiile* de bază ale sistemelor informatice de gestiune a activităților derulate în cadrul cyber-notariatelor sunt evidențiate în figura nr. 3.5:

- *Identificarea oportunităților* – se referă la observarea posibilităților de relaționare între un cyber-notariat și clienții săi potențiali sau efectivi;
- *Planificarea relațională* – se bazează pe mijloacele de comunicare electronice care sunt implementate de către un cyber-notariat pentru a aprofunda relațiile cu clienții săi;
- *Interacțiunile cu clienții* – se urmărește optimizarea fluxurilor de contacte electronice cu clienții în vederea rezolvării în timp real a tuturor solicitărilor acestora;
- *Evaluarea performanțelor activităților notariale* – se măsoară efectele informatizării activităților notariale din perspectiva diminuării costurilor și a gradului de satisfacție al clienților.

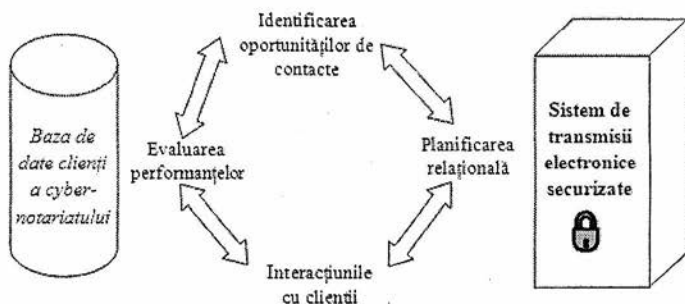


Figura nr. 3.5 – Funcțiile sistemelor informatice de management a activităților specifice cyber-notariatelor

Sursa: Adaptare după: Lindsay, R, Jackson, T, W and Cooke, L. - "Mobile Access to Information Systems in Law Enforcement: An Evaluation of its Implications for Data Quality" The Electronic Journal Information Systems Evaluation, Volume 13, Issue 2, 2010

Practica implementărilor de sisteme informatice la nivelul strategic al birourilor notariale a evidențiat două tipuri de sisteme

care răspund nevoilor notarilor: sisteme informatice executive și sisteme informatice – suport a luării deciziilor.

Un sistem pentru managementul cunoștințelor oferă servicii integrate, în vederea utilizării instrumentelor software de către angajații unui birou notarial care sunt implicați activ în procese organizaționale bazate pe cunoștințe.

Automatizarea activităților din cadrul birourilor notariale a schimbat radical modul de lucru al angajaților acestora. Tendința actuală în birourile notariale adaptate eficient la e-business este reprezentată de înlocuirea fluxurilor informaționale clasice cu fluxurile informaționale electronice. Această transformare a fost rezultatul dezvoltării sistemelor informatice care conectează prin intermediul rețelelor de comunicații electronice procesările de texte și de imagini cu alte noi tehnologii ale informației.

Sistemele de automatizare a activităților din birourile notariale sunt sisteme informatice bazate pe sisteme de comunicații care colectează, procesează, înregistrează și distribuie mesaje electronice, documente în format electronic și alte forme de comunicații electronice.

Sistemele de colaborare electronică sunt cunoscute și sub denumirea de sisteme de întâlniri electronice (Electronic Meeting Systems) și implică utilizarea comunicațiilor on-line care facilitează interacțiunile la distanță dintre notari și clienții lor.

Sistemele de management a documentelor notariale permit proiectarea și realizarea unor documente notariale personalizate și verificarea autenticității documentelor de identitate ale clienților prin utilizarea unor scannere speciale, care pot prelua automat toate datele personale ale clientului în vederea includerii lor în modelele de documente notariale, în funcție de serviciul solicitat (autentificări, copii legalizate etc).

## Capitolul 4

### Cercetare privind nivelul de aplicare a sistemelor de indicatori de management a performanței în cadrul birourilor notariale

Cercetarea privind nivelul de aplicare a sistemelor de indicatori de management a performanței în domeniul serviciilor notariale a urmărit furnizarea unor rezultate cu caracter practic asupra modalităților în care birourile notariale din România au implementat sisteme Balanced Scorecard cu ajutorul cărora cuantifică performanțele organizaționale și cele individuale.

#### 4.1 Metodologia cercetării

Definirea **obiectivelor** studiului a avut în vedere viziunea notarilor publici din România referitoare la necesitatea implementării de sisteme de măsurare a performanțelor, în plan strategic, tactic și operațional. Principalele obiective pe care ni le-am asumat în cadrul cercetării se referă la:

- nivelul de cunoaștere a conceptului și principiilor Balanced Scorecard de către notarii publici din România;
- gradul de interes manifestat de notarii publici din România față de sistemele integrate de măsurare a performanței organizaționale;
- implementarea de sisteme de tip Balanced Scorecard în cadrul notariatelor publice din România;
- rolul noilor tehnologii ale informației și comunicațiilor în dezvoltarea de aplicații de tip Performance Management cu grad ridicat de aplicabilitate și predictibilitate în notariatele publice din România.

În construirea eșantionului supus cercetării, am selectat 80 de notari publici din regiunea de dezvoltare Sud-Est a României, metoda de eșantionare fiind reprezentată de eșantionarea pe baza disponibilității subiecților de investigat. Practic, eșantionul a inclus toți notarii care și-au manifestat disponibilitatea de a-și exprima opinia cu privire la abordarea managementului performanței prin intermediul metodei Balanced Scorecard, fără a exista anumite criterii sau restricții.

## 4.2 Rezultatele studiului

### 🌐 Nivelul de înțelegere și cunoaștere a conceptului **Balanced Scorecard** de către notarii publici din România

Gradul de familiaritate al respondenților cu privire la conceptul **Balanced Scorecard** este unul ridicat. În total, un procent de 70% dintre notarii publici care au participat la cercetare au auzit de **Balanced Scorecard**.

### 🌐 Gradul de definire și comunicare a obiectivelor strategice în cadrul notariatelor incluse în eșantionul cercetării

La această întrebare, 39% dintre respondenți afirmă că, în biroul notarial pe care îl gestionează, obiectivele strategice sunt clar definite și comunicate, în timp ce 45% consideră că acest aspect este valid într-o măsură medie, iar 16% nu sunt mulțumiți de modalitatea de definire și comunicare a obiectivelor strategice.

### 🌐 Definirea strategiei de atingere a obiectivelor în cadrul birourilor notariale

Mai mult de jumătate dintre notarii chestionați (57%) sunt de părere că strategia de atingere a obiectivelor este parțial definită și implementată, în timp ce 34% dintre notari susțin că strategia este bine definită și astfel contribuie în mod decisiv la atingerea standardelor de performanță. Procentul redus de notari care consideră că în cadrul birourilor în care își desfășoară activitatea strategia nu este clar definită (9%) scoate în evidență lipsa abilităților de planificare și elaborare a unei strategii pe termen lung.

### 🌐 Nivelul de interes al notarilor publici cu privire la conceptul de **Balanced Scorecard**

Răspunsurile relevă faptul că majoritatea respondenților (63%) sunt interesați de utilitatea conceptului **Balanced Scorecard** și prin urmare vor contacta firme de consultanță specializate în proiecte **Balanced Scorecard**, în timp ce un sfert dintre notari doresc o familiarizare cu acest concept și se vor documenta asupra modalităților sale de aplicare în activitățile notariale. 12% consideră că o bună documentare asupra aplicabilității **Balanced Scorecard**-ului în activitățile notariale nu se poate realiza decât prin implicarea în discuții cu alți notari publici, în vederea formării unei rețele de lucru

care poate pune în practică mult mai eficient principiile de bază ale acestei metode manageriale.

### **☛ Argumente principale pentru notarii publici din România care doresc implementarea de Balanced Scorecard-uri în cadrul birourilor notariale**

Cele mai multe răspunsuri (38%) reflectă faptul că argumentul principal pentru implementarea de Balanced Scorecard-uri este reprezentat de măsurarea, monitorizarea și îmbunătățirea performanțelor biroului notarial, urmat de oferirea posibilității dezvoltării abilităților angajaților birourilor notariale (28%). Ponderi mai mici au fost alocate, în ordine, clarificării, comunicării și implementării strategiei la nivelul tuturor compartimentelor biroului notarial (21%) și facilitării acordării de prime pe baza performanțelor angajaților birourilor notariale (13%).

### **☛ Concepte specifice sistemului Balanced Scorecard folosite în cadrul birourilor notariale**

Lista indicatorilor de performanță grupați în cele patru perspective clasice și harta strategiei biroului organizațional reprezintă componentele de bază care se regăsesc în cea mai mare proporție în implementările de Balanced Scorecard-uri din cadrul birourilor notariale, 75%, respectiv 72%.

Apreciem că procentul de aplicații software de generare a rapoartelor Balanced Scorecard în cadrul birourilor notariale este destul de scăzut (59%), în condițiile în care tehnologia informației joacă un rol decisiv în creșterea competitivității și implicit a performanței în oricare domeniu de activitate.

### **☛ Factorii de succes care au facilitat implementarea și folosirea conceptului Balanced Scorecard în cadrul birourilor notariale**

Comunicarea obiectivelor proiectului de implementare a Balanced Scorecard în cadrul birourilor notariale este menționat cu preponderență ca fiind un factor de succes în implementarea și folosirea Balanced Scorecard (91%). Un alt factor de succes important este sprijinul din partea managerilor cabinetelor notariale (81% din respondenți). Alte aspecte considerate drept factori de succes în implementarea și folosirea Balanced Scorecard sunt:

organizarea eficientă a procesului de implementare (75%), respectiv creșterea performanțelor biroului notarial printr-o gestiune informatizată a indicatorilor specifici perspectivelor Balanced Scorecard (69%).

### **🌐 Tipologia aplicațiilor informatice utilizate în birourile notariale unde vă pentru generarea automată a rapoartelor Balanced Scorecard**

Cei mai mulți dintre respondenți au declarat că utilizează aplicația informatică IDPASS NOTARY ca suport pentru generarea automată a rapoartelor Balanced Scorecard (34%). IDPASS NOTARY este un sistem informatic integrat de management a activităților notariale, ce asigură gestiunea eficientă a documentelor, integrarea automatizată a datelor personale ale clienților în modele de documente legale și un acces personalizat la perspectivele sistemului Balanced Scorecard prin intermediul unei funcții de transfer speciale a rapoartelor din Microsoft Excel.

### **🌐 Principalele avantaje ale utilizării unui software pentru generarea rapoartelor Balanced Scorecard în cadrul birourilor notariale**

Cea mai mare parte a respondenților sunt de părere că principalul avantaj al utilizării unui software pentru generarea rapoartelor Balanced Scorecard este reprezentat de automatizarea fluxurilor de lucru (94%), urmat, în ordine, de verificarea autenticității documentelor prezentate de client, pe baza unui scanner special (88%), administrarea eficientă a modelelor de documente notariale, care poate reduce semnificativ timpul alocat unui client (81%), securizarea datelor, dar și a documentelor interne din biroul notarial (78%), alocarea sarcinilor personalului biroului notarial și urmărirea gradului de îndeplinire a acestora (72%) și administrarea website-ului biroului notarial (66%).

În **concluzie**, complexitatea mediului în care își desfășoară activitățile birourile notariale din România, necesitatea de a se adapta la modificările legislative, dar și la standardele reglementate la nivel internațional, implică utilizarea unor instrumente previzionale.

## **Capitolul 5**

### **Implicațiile utilizării tehnologiilor informatice asupra gestiunii activităților notariale**

#### **5.1 Simularea gestiunii informatizate a programărilor clienților și managementul documentelor în cadrul unui birou notarial cu ajutorul software-ului IDPASS NOTARY**

IDPASS NOTARY este un sistem informatic integrat de management a activităților notariale, dezvoltat de compania GO BUSINESS SOLUTIONS, ce asigură gestiunea eficientă a documentelor, integrarea automatizată a datelor personale ale clienților în modele de documente legale și un acces securizat la arhiva de documente a unui birou notarial.

Principalele funcționalități ale sistemului informatic IDPASS NOTARY, care îl diferențiază de celelalte aplicații software destinate managementului informatizat al documentelor, sunt următoarele:

- Verificarea autenticității documentelor de identitate ale clienților;
- Securizarea informațiilor stocate în baza de date a sistemului;
- Registratura în format electronic;
- Arhivarea electronică a informațiilor;
- Integrarea sistemului cu aplicații de e-mail;
- Proiectarea și realizarea unor documente notariale customizate;
- Urmărirea activității utilizatorilor;
- Managementul conținutului paginii web;
- Emitere automată a facturilor și chitanțelor.

În vederea simulării gestiunii informatizate a principalelor activități derulate în cadrul unui birou notarial, am considerat oportună încărcarea tabelului „Programări” cu următoarele cinci înregistrări afișate pe prima pagină a panoului de bord.

Tabelul destinat inserării programărilor în cadrul panoului de bord al sistemului informatic IDPASS NOTARY este structurat pe baza următoarelor câmpuri: denumirea programării, numele clientului (persoană fizică sau juridică) pentru care trebuie întocmit un document notarial, tipul documentului, numele notarului care este



răspunzător de semnarea documentului și prioritatea realizării sarcinii. (figura nr. 5.1)

Birou notarial George Cristian Schin

Notary programari documente cautare filtre rapoarte id sarcina cautare noua

programare noua | Precedenta | Urmatoarea | 3 din 5

sarcini(1)

ataseaza fisier

subscrieri

trimite Email

printeaza

stergere

imbina programari

stop notificari

creaza copie

Programare ID: 7 Paraschiv Ilircea

Sarcina creata de g.schin pe 2011-05-26 11:28 AM, 23 ore inainte. pret: 15.00 (0 sarcini de efectuat)

Tip documente: Imputernicire CNP: 1771025170371

Notari: Cabine Notarial G. Schin Nume Persoana: Paraschiv

Categorie: Semnare document Prenume Persoana: Mircea

Prioritate: Mediu Serie act identitate: GL

Responsabil: g.schin Numar act identitate: 578245

Status: Deschis Eliberat la: 2009-05-15

Data: 2011-05-05 Valabil pana la: 2011-09-15

ore: 02 Eliberat de:

min: 30 str. Doonesca, no. 124

Adresa:

Documente necesare:

Judet | Sector: Galati

Telefon: 0745962470

Email: gparaschiv2009@yahoo.com

Figura nr. 5.1 – Afișarea unei programări personalizate din cadrul panoului de bord

Pentru o vizualizare eficientă a programărilor, software-ul IDPASS NOTARY atribuie culori diferite în funcție de prioritatea programărilor, astfel : alb pentru prioritate scăzută, roz pentru prioritate medie și roșu pentru prioritate ridicată. Spre exemplu, filtrarea după programările cu prioritate ridicată din prima pagină a panoului de bord ne returnează rezultatul evidențiat în figura nr. 5.2.

Birou notarial George Cristian Schin

Notary programari documente cautare filtre rapoarte id sarcina cautare noua autandreea g.schin

adauga programare Data Start: 2011-05-20 Data Stop: 2011-05-26 Intercare: Programari nefinalizate Tiparire lista programari

Id	Programare	Client	Tip Document	Notar	Categorie	Prioritate	Responsabil	Pret	Data	Adăugat de	Adăugat la
6	S.C. IVCONSTRUCT Do.in S.R.L. (1)	Ivan	Legalizare	Cabine Notarial G. Schin	Semnare document	Important	g.schin	5.00	2011-05-05 1:15 AM	g.schin	2011-05-15 10:49 AM

Figura nr. 5.2 – Filtrarea programărilor în funcție de prioritate în cadrul panoului de bord al sistemului informatic IDPASS NOTARY

În **concluzie**, principalele **avantaje** ale utilizării aplicației informatice IDPASS NOTARY în cadrul unui cabinet notarial sunt următoarele:

- Creșterea eficienței activităților notariale;
- Urmărirea activităților notariale;
- Automatizarea fluxurilor de lucru;
- Securitate și flexibilitate.

## 5.2 Proiectarea, realizarea și implementarea unei baze de date relaționale în cadrul unui cabinet notarial

Structura bazei de date pe care am realizat-o în vederea gestiunii informatizate a contractelor din cadrul unui birou notarial este generată de proiectarea a cinci tabele, pe care le-am denumit generic: Clienți, Contracte, Tipuri\_servicii\_notariale, Cumpărători și Oferte\_promoționale.

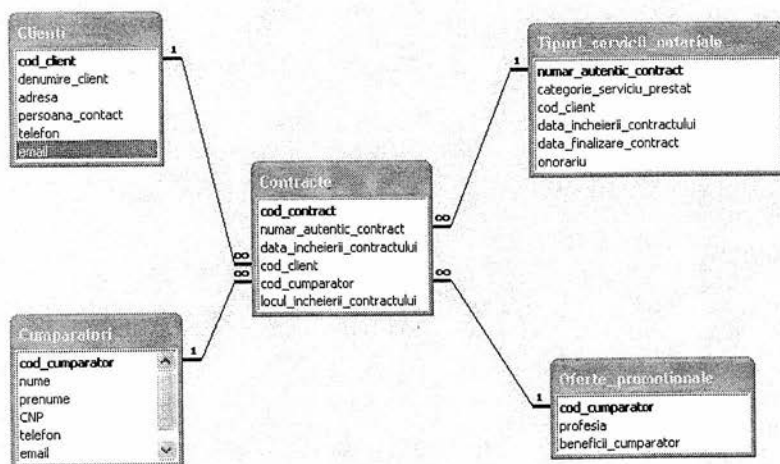


Figura nr. 5.3 – Reprezentarea relațiilor dintre tabelele bazei de date notariale

Un exemplu de **interogare** vizează selectarea denumirii clienților care au solicitat deplasarea notarului public la sediul firmelor pentru semnarea contractelor. Astfel, interogarea realizată (figura nr. 5.4) implică aplicarea clauzei **INNER JOIN** tabelelor

„Contracte” și „Clienți” prin intermediul cheii primare: *cod\_client*. Câmpul utilizat ca filtru a fost „locul\_incheierii\_contractului” din cadrul tabelului „Contracte”.

contracte semnate la sediul clientului : Select Query

```
SELECT clienti.cod_client, clienti.denumire_client, contracte.locul_incheierii_contractului
FROM clienti INNER JOIN contracte ON clienti.cod_client=contracte.cod_client
WHERE contracte.locul_incheierii_contractului LIKE '*sediul clientului*';
```

contracte semnate la sediul clientului : Select Query

cod_client	denumire_client	locul_incheierii_contractului
101	S.C. MONSTAR S.R.L.	sediul clientului, cu deplasarea notarului
103	S.C. SAPHIR S.R.L.	sediul clientului, cu deplasarea notarului
108	S.C. ADDONET S.R.L.	sediul clientului, cu deplasarea notarului
110	S.C. KRONOS S.R.L.	sediul clientului, cu deplasarea notarului

*Figura nr. 5.4 – Afișarea denumirii clienților care au solicitat deplasarea notarului public la sediul firmelor pentru semnarea contractelor*

În concluzie, construirea sistemelor informatice care modelează situații reale face ca cerința componentelor standard care pot fi reutilizate, să crească. Pentru a răspunde acestor cerințe, angajații birourilor notariale – aflați în situația de utilizatori ai aplicației informatice Access au posibilitatea de a defini obiecte, entități cu identitate proprie, care respectă tehnicile orientării pe obiecte.

## Capitolul 6

### Identificarea modelelor de trend privind dinamica onorariilor medii lunare ca efecte ale tranzacțiilor apartamentelor, clădirilor individuale, terenurilor extravilane, terenurilor intravilane și spațiilor comerciale, în perioada 2009-2010

Identificarea modelelor de trend după care au evoluat, în perioada 2009-2010, onorariile medii lunare exprimate în euro, referitoare la tranzacțiile realizate la apartamente, clădiri individuale, terenuri extravilane, terenuri intravilane și spații comerciale. A implicat aplicarea *metodei coeficienților de variație* drept criteriu de selecție al celui mai bun model de trend.

Pentru început, vom analiza prin intermediul tabelului nr. 6.1 **tranzacțiile apartamentelor** efectuate în anii 2009-2010.

Tabelul nr. 6.1 Evoluția vânzărilor-cumpărărilor de apartamente în anii 2009-2010

ANII	LUNA	PREȚUL MEDIU LUNAR DECLARAT AL TRANZACȚIILOR APARTAMENTELOR (RON)	ONORARIUL MEDIU LUNAR NOTAR (RON)	PREȚUL MEDIU LUNAR DECLARAT AL TRANZACȚIILOR APARTAMENTELOR (EURO)	ONORARIUL MEDIU LUNAR NOTAR (EURO)
2009	ianuarie	-	-	-	-
	Februarie	94.800	1.342	23.222	317
	Martie	112.600	1.602	26.574	378
	Aprilie	75.333	1.206	17.779	285
	Mai	139.142	1.850	32.837	437
	Iunie	99.794	1.525	23.551	360
	Iulie	95.978	1.516	22.651	358
	August	110.795	1.617	26.148	382
	Septembrie	113.507	1.738	26.788	410
	Octombrie	86.130	1.411	20.327	333
	Noiembrie	85.524	1.522	20.184	359
	Decembrie	197.762	2.298	46.672	542
2010	ianuarie	120.981	1.516	28.737	360
	Februarie	109.745	1.490	26.068	354
	Martie	113.540	1.726	26.970	410
	Aprilie	110.372	1.602	26.217	381
	Mai	130.186	1.606	30.924	382
	Iunie	130.129	1.583	30.910	376
	Iulie	104.462	1.438	24.813	342
	August	154.194	1.611	36.627	383
	Septembrie	97.822	1.512	23.236	359
	Octombrie	105.265	1.688	25.004	401
	Noiembrie	72.453	1.233	17.210	293
	Decembrie	102.628	1.469	24.378	349

- dacă formulăm ipoteza nulă  $H_0$ : care menționează presupunerea existenței modelului de trend al factorului  $X = \text{onorariile medii lunare focalizate de tranzacțiile apartamentelor}$ , ca fiind funcția liniară  $x_i = a + b \cdot t_i$ , atunci parametrii  $a$  și  $b$  ai funcției ajustate de gradul I vor fi calculați prin intermediul următorului sistem:

$$\begin{cases} n \cdot a = \sum_{i=-m}^m x_i \\ b \cdot \sum_{i=-m}^m t_i^2 = \sum_{i=-m}^m t_i \cdot x_i \end{cases}$$

$$a = \frac{\sum_{i=-m}^m x_i}{n} \quad \text{și} \quad b = \frac{\sum_{i=-m}^m t_i \cdot x_i}{\sum_{i=-m}^m t_i^2}$$

Utilizând din cadrul tabelului sursă, datele statistice calculate în vederea ajustării funcției liniare, vom avea pentru parametrii  $a$  și  $b$  următoarele valori:

$$a = \frac{8.551}{24} = 356,29$$

$$b = \frac{4.289}{1.300} = 3,30$$

Așadar, coeficientul de variație în cazul funcției ajustate de gradul I va fi:

$$v_I = \left[ \frac{\sum_{i=-m}^m |x_i - x_i^I|}{n} : \frac{\sum_{i=-m}^m x_i}{n} \right] \cdot 100 = \frac{\sum_{i=-m}^m |x_i - x_i^I|}{\sum_{i=-m}^m x_i} \cdot 100 = \frac{1.228,64}{8.551} \cdot 100 = 14,37\%$$

Tabelul nr. 6.2 Determinarea valorii coeficientului de variație în cazul funcției ajustate de gradul I, în ipoteza evoluției liniare a onorărilor medii lunare referitoare la tranzacțiile apartamentelor în 2009-2010

ANII	LUNA	ONORARIUL MEDIU LUNAR NOTAR, REFERITOR LA TRANZACȚIILE APARTAMENTELOR (euro) $t_i$	TENDINȚA LINIARĂ				
			$t_i$	$t_i^2$	$t_i x_i$	$x_i = a + bt_i$	$ x_i - x_t $
2009	Januarie	0	-12	144	0	356,59	356,59
	Februarie	317	-11	121	-3.457	319,99	2,99
	Martie	378	-10	100	-3.780	323,29	54,71
	Aprilie	255	-9	81	-2.568	326,59	41,59
	Mai	437	-8	64	-3.496	329,89	107,11
	Iunie	360	-7	49	-2.520	333,19	26,81
	Iulie	358	-6	36	-2.148	336,49	21,51
	August	352	-5	25	-1.910	339,79	42,21
	Septembrie	410	-4	16	-1.640	343,09	66,91
	Octombrie	333	-3	9	-999	346,39	13,39
	Noiembrie	359	-2	4	-718	349,69	9,31
	Decembrie	542	-1	1	-542	352,99	159,01
2010	ianuarie	360	1	1	360	359,59	0,41
	Februarie	384	2	4	764	367,89	8,89
	Martie	410	3	9	1.230	366,19	43,81
	Aprilie	381	4	16	1.524	369,49	11,51
	Mai	352	5	25	1.910	371,79	9,21
	Iunie	376	6	36	2.256	376,09	0,09
	Iulie	342	7	49	2.394	379,39	37,39
	August	353	8	64	3.064	382,69	0,31
	Septembrie	359	9	81	3.231	385,99	26,99
	Octombrie	401	10	100	4.010	389,29	11,71
	Noiembrie	293	11	121	3.223	392,59	99,59
	Decembrie	349	12	144	4.188	395,89	46,89
TOTAL		5.551	0	1.300	4.289		1.228,64

- în situația ipotezei alternative  $H_1$ : care precizează formularea presupunerii existenței modelului de trend aparținând factorului  $X =$  onorariile medii lunare focalizate de tranzacțiile apartamentelor, ca fiind funcția parabolică de gradul II  $x_i = a + b \cdot t_i + ct_i^2$ , parametrii  $a$ ,  $b$  și  $c$  ai funcției ajustate de gradul II se vor determina cu ajutorul sistemului:

$$\begin{cases} n \cdot a + c \sum_{i=-m}^m t_i^2 = \sum_{i=-m}^m x_i \\ b \cdot \sum_{i=-m}^m t_i^2 = \sum_{i=-m}^m t_i \cdot x_i \\ a \cdot \sum_{i=-m}^m t_i^2 + c \sum_{i=-m}^m t_i^4 = \sum_{i=-m}^m t_i^2 \cdot x_i \end{cases}$$

$$a = \frac{\sum_{i=-m}^m t_i^4 \cdot \sum_{i=-m}^m x_i - \sum_{i=-m}^m t_i^2 \cdot \sum_{i=-m}^m t_i^2 \cdot x_i}{n \cdot \sum_{i=-m}^m t_i^4 - (\sum_{i=-m}^m t_i^2)^2}; \quad b = \frac{\sum_{i=-m}^m t_i \cdot x_i}{\sum_{i=-m}^m t_i^2}$$

$$c = \frac{n \cdot \sum_{i=-m}^m t_i^2 \cdot x_i - \sum_{i=-m}^m t_i^2 \cdot \sum_{i=-m}^m x_i}{n \cdot \sum_{i=-m}^m t_i^4 - (\sum_{i=-m}^m t_i^2)^2}$$

Prin urmare, folosind datele calculate pentru ajustarea funcției parabolice de gradul II, din tabelul 6.2, parametrii  $a$ ,  $b$  și  $c$  vor avea valorile următoare:

$$a = \frac{121.420 \cdot 8.551 - 1.300 \cdot 409.629}{24 \cdot 121.420 - (1.300)^2} = 413,16$$

$$b = \frac{4.289}{1.300} = 3,30$$

$$c = \frac{24 \cdot 409.629 - 1.300 \cdot 8.551}{24 \cdot 121.420 - (1.300)^2} = -1,05$$

Deci, coeficientul de variație în cazul funcției ajustate de gradul II va fi:

$$v_{II} = \left[ \frac{\sum_{i=-m}^m |x_i - x_{i,II}|}{n} : \frac{\sum_{i=-m}^m x_i}{n} \right] \cdot 100 = \frac{\sum_{i=-m}^m |x_i - x_{i,II}|}{\sum_{i=-m}^m x_i} \cdot 100 = \frac{1.203,90}{8.551} \cdot 100 = 14,08\%$$

- în cazul ipotezei alternative  $H_2$ : care descrie presupunerea existenței modelului de trend al factorului  $X =$  *onorariile medii lunare focalizate de tranzacțiile apartamentelor*, ca fiind funcția exponențială  $x_t = ab^t$ , atunci parametrii  $a$  și  $b$

apartinând funcției exponențiale ajustate se vor afla prin intermediul sistemului:

$$\begin{cases} n \cdot \ln a = \sum_{i=-m}^m \ln x_i \\ \ln b \cdot \sum_{i=-m}^m t_i^2 = \sum_{i=-m}^m t_i \cdot \ln x_i \end{cases}$$

$$\text{Astfel, } \ln a = \frac{\sum_{i=-m}^m \ln x_i}{n} \quad \text{și} \quad \ln b = \frac{\sum_{i=-m}^m t_i \cdot \ln x_i}{\sum_{i=-m}^m t_i^2}$$

Așadar, pe baza datelor cuantificate în cazul ajustării funcției exponențiale, care sunt prezentate în cadrul tabelului nr. 6.2, vom obține:

$$\ln a = \frac{135,94}{24} = 5,66$$

$$\ln b = \frac{70,83}{1.300} = 0,05$$

Prin urmare, în cazul funcției exponențiale ajustate, coeficientul de variație va avea valoarea:

$$v_{\text{exp}} = \left[ \frac{\sum_{i=-m}^m |x_i - x_{t_i}^{\text{exp}}|}{n} : \frac{\sum_{i=-m}^m x_i}{n} \right] \cdot 100 = \frac{\sum_{i=-m}^m |x_i - x_{t_i}^{\text{exp}}|}{\sum_{i=-m}^m x_i} \cdot 100 = \frac{2.752}{8.551} \cdot 100 = 32,18\%$$

Observăm că:

$$v_{II} = 14,08\% = v_I = 14,37\% < v_{\text{exp.}} = 32,18\%$$

Așadar, drumul descris de factorul  $X$ , ce reprezintă onorariile medii lunare aflate sub incidența tranzacțiilor apartamentelor, este un trend parabolic de forma  $x_{t_i} = a + bt_i + ct_i^2$ , cu alte cuvinte se confirmă ipoteza  $H_1$ .



## Capitolul 7

### Concluzii, contribuții personale și direcții viitoare de cercetare

Proiectarea și implementarea unui sistem integrat de indicatori de management a performanței are efecte profunde în activitatea unei organizații notariale, contribuind la îmbunătățirea proceselor decizionale, susținerea planurilor strategice și îmbunătățirea comunicării interne și externe. Atât indicatorii de performanță financiari cât și indicatorii non-financiari au rolul de a oferi informații relevante cu privire la calitatea proceselor derulate în cadrul unei organizații notariale, oferind astfel suport pentru atingerea obiectivelor prestabilite.

Principalele **contribuții** aduse domeniului analizat prin cercetarea realizată pot fi delimitate în patru categorii:

1. Contribuții teoretice concretizate în îmbogățirea literaturii de specialitate din acest domeniu prin:

- clarificarea rolului notarului public în calitate de manager, evidențierea caracteristicilor managementului serviciilor notariale în contextul orientării către client și prezentarea modului în care structurile naționale și internaționale implicate în activitățile notariale au reușit să determine o creștere a performanțelor în acest domeniu;
- proiectarea unei metodologii proprii pentru proiectarea și implementarea sistemelor de management a performanței în cadrul birourilor notariale, adaptând un model de management public la cerințele impuse de activitățile notariale;
- adaptarea metodelor clasice de măsurare a performanțelor (Balanced Scorecard, Total Performance Scorecard, metoda analizei valorii percepute de clienți în legătură cu serviciile notariale, metoda Economic Value Added și prisma performanței) la particularitățile și nevoile reale ale organizațiilor notariale;
- personalizarea funcțiilor sistemelor informatice la cerințele decizionale ale birourilor notariale, abordate pe trei niveluri (strategic, cunoștințe și operațional), în vederea integrării lor în cadrul sistemului de măsurare a performanțelor.

2. Contribuții empirice prin intermediul studiului realizat în vederea determinării nivelului de cunoaștere și de implementare a metodei Balanced Scorecard de către notarii din România. Rezultatele acestui studiu permit:

- evidențierea unor concepte și tehnici privind posibilitățile de creștere a performanțelor notariale și îmbunătățirea competențelor decizionale în acest domeniu, care pot fi aplicate cu succes de către notarii publici din România;
- ierarhizarea preocupărilor notarilor cu privire la dezvoltarea abilităților manageriale orientate către măsurarea performanțelor activităților pe care le coordonează;
- găsirea unor soluții viabile pentru comunicarea obiectivelor strategice la nivelul birourilor notariale;
- abordarea structurată a identificării și implementării inițiativelor de îmbunătățire a activităților notariale;
- analiza indicatorilor specifici funcției de control a performanței, ce reflectă măsurarea performanțelor prin intermediul unor sisteme manageriale integrate, adaptate serviciilor notariale;
- implicarea notarilor publici în vederea formării unei rețele colaborative la nivel național, care poate clarifica metodologia de implementare a sistemului Balanced Scorecard;
- redirecționarea resurselor financiare ale birourilor notariale către activitățile care generează cea mai ridicată valoare adăugată;
- modelarea unei culturii organizaționale receptive, orientate spre performanță și adaptare la schimbare, în sistemul notarial românesc.

3. Contribuții privind modalitățile concrete de adaptare a birourilor notariale din România la modelul de organizare și funcționare a cyber-notariatelor:

- înțelegerea avantajelor utilizării unor aplicații software pentru generarea rapoartelor Balanced Scorecard în cadrul birourilor notariale;
- evidențierea diagramelor de relații dintre un „cyber-notariat” și clienții săi, intermediare de sistemele de generare a semnăturilor electronice și de serverele notariale;

- proiectarea unui model de organizație notarială inteligentă conectată la e-business („cyber-notariat”), care se poate impune cu succes pe segmentul serviciilor notariale electronice, caracterizat printr-o creștere semnificativă la nivel global, în ultima perioadă de timp;
- reliefaarea componentelor infrastructurii tehnologice a unui cyber-notariat;
- punerea în discuție a posibilităților de extindere a utilizării semnăturii electronice la noi proceduri și activități notariale;
- analiza nivelurilor de protecție a datelor în cadrul tranzacțiilor și contractelor electronice gestionate de cyber-notariate, cu ajutorul unor concepte specifice criptologiei simetrice și asimetrice;
- exprimarea propriei viziuni privind etapele proiectării și implementării sistemelor informatice destinate managementului performanței activităților notariale;
- evidențierea avantajelor oferite de utilizarea limbajului XML (eXtensible Markup Language) în procesele de creare, gestiune și transfer a documentelor notariale;
- simularea unui proiect de management operațional al programărilor unui notariat și al documentelor aferente acestora cu ajutorul unui software specializat
- configurarea și implementarea unei baze de date relaționale, în vederea gestiunii informatizate a contractelor din cadrul unui birou notarial, precum și evidențierea avantajelor conferite de realizarea unor interogări complexe.

4. contribuții concretizate în modelarea statistico-matematică a unor variabile ce au un impact semnificativ asupra creșterii performanțelor activităților notariale.

În acest sens, am conceput și testat diferite modele de trend privind dinamica onorariilor medii lunare ale unui birou notarial și tranzacțiile apartamentelor, clădirilor individuale, terenurilor extravilane, terenurilor intravilane și spațiilor comerciale, în vederea cuantificării corelațiilor dintre cele două categorii de variabile, într-o perspectivă temporală.

### **Direcții viitoare ale cercetării**

O primă direcție viitoare de cercetare pe care o avem în vedere constă în extinderea studiului privind gradul de interes al notarilor din România asupra sistemelor de măsurare a performanțelor de tip Balanced Scorecard și nivelul de implementare al acestora, printr-o analiză comparativă cu situațiile existente în alte țări din Uniunea Europeană. O asemenea abordare implică colaborarea cu cercetători din alte țări ale Uniunii Europene, interesați de problematica managementului performanței în cadrul organizațiilor notariale, care vor putea organiza și coordona studiul în țara lor. Principalul obiectiv pe care îl urmărim în cadrul extinderii cercetării este reprezentat de evidențierea diferențelor interculturale de mentalitate și de viziune ale notarilor din diferitele țări din Uniunea Europeană în ceea ce privește evaluarea performanțelor pe baza unui sistem integrat de indicatori reprezentativi.

O altă direcție de cercetare este focalizată pe utilizarea metodei Balanced Scorecard ca instrument de inteligență competitivă, care va permite proiectarea și realizarea unui sistem de indicatori cheie de performanță standardizat, adaptat la specificul activităților notariale din România; cu ajutorul acestui instrument de cercetare, considerăm că vom putea realiza un studiu privind diferențele de performanțe înregistrate de organizațiile notariale din România, ale cărui rezultate vor permite evidențierea unor tendințe ale pieței serviciilor notariale din România, determinate prin intermediul unor analize statistice multidimensionale a variabilelor incluse în cadrul modelului conceptual proiectat.

## Bibliografie

1. Alfonso J. B. – „Rolul notarului european în spațiul juridic și european”, Buletinul Notarilor Publici, nr. 5/2004
2. Androniceanu A., „Noutăți în managementul public”, Ed. Universitară, București, 2008
3. Anon K – “Performance Measurement”, <http://www.dti.gov.uk/quality/performance>
4. Anthony N. – “Notary Services Management in Practice”, Law and Business Journal, No.6, 1995
5. Arrunada B. – “The Economics of Notaries”, European Journal of Law and Economics, 3(1), October 1996
6. Bărbieru C.N., Macovei C. – “Repere ale activității birourilor notariale”, Universul Juridic, București, 2011
7. Berman E. et al. – „Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems”, Sage Publications, 2010
8. Bignon P. - “Notaries and lawyers - clients with similar demands”, Law Management Consulting, June, 2008
9. Bowen D. – „Notary Public Handbook”, Business Programs Division, Notary Public Section, Sacramento, California, 2011
10. Brady, M., Cronin, J., Brand, R. – “Performance-only measurement of service quality: a replication and extension”, Journal of Business Research, 55(1), (2002).
11. Chaumont B. – „La profitabilité des activités notariales”, Revue des Notaires Publiques de la Belgique, No. 3, 2007
12. Ciobanu V. M. – “Tratat teoretic și practic de procedură civilă”, Vol. II, Editura Național, București, 1997
13. Daft, R., Marcic, D. – “Understanding Management, 5th edition”, Thompson South-Western, Mason, USA, 2006
14. De Toni, A. și Tonchia, S. – “Performance measurement systems: Models, characteristics and measures”, International Journal of Operations and Production Management, No. 21, 2001
15. Doherty T. L., Horne T. – „Managing public services”, Routledge, New York, 2002
16. Egerstrom L. – „Value-added Public Service”, <http://www.mn2020.org/issues-that-matter/economic-development/value-added-public-service>

17. Ferreira A., Otley D. – “The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis”, *Management Accounting Research*, No. 20, 2009
18. Fleurimond G. P. – “Notary Public Journal”, <http://www.NotaryTrainer.com>
19. Fleurimond G. P. – „Marketing Advice for Notary Signing Agent”, Jordania Legal Publishing, U.S.A., 2006
20. Flynn N. – „Public Sector Management”, Sage Publications Ltd., London, 2007
21. Francis D. – „Information Systems for Notary Services”, *International Journal of Information Management*, Vol. 2, Issue 1, october, 2005
22. Gărăiman D. – „De la contractul clasic la contractul electronic”, *Revista de Științe Juridice a Universității din Craiova*, nr. 4, 2009
23. Goodrich M. T. et al. – „Notarized Federated Identity Management for Web Services”, *Computer Science*, 2006, Volume 4127/2006, disponibil în baza de date internațională SpringerLink
24. Grampian F. – “Performance Management: a Framework for Management Control Systems within Notary Services”, *Juridical and Administrative Science Quarterly*, No. 4, Vol. 2, 2002
25. Granier L. – „L’authenticité notariale électronique”, <http://www.droit-tic.com>
26. Gremler D., Brown S. W. – “The loyalty ripple effect - Appreciating the full value of customers”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10, No. 3, 1998
27. Hoeckel J. – „Tehnologiile informaticii notariale organizate”, *Suplimentul Buletinului Notarilor Publici*, nr. 3/2008
28. Howard A. – “Selecting the Right Key Performance Indicators for Notary Offices”, <http://www.notarysuccess.com/>
29. Isache D. - „Obligația de consiliere a notarului public”, *Buletinul notarilor publici* nr. 2/2009, anul XIV
30. Ittner, C., Larcker, D. – “Coming up short on non-financial performance measurement”, *Harvard Business Review*, November, 2003
31. Johnson R. – “Exploring Public Organization Strategy: Text and Cases”, Prentice-Hall, London, 2005

32. Johnson R. – „Assessment of Public Notary Performance using BSC”, International Journal of Law in the Built Environment, No. 8, 2009
33. Kaplan R.S., Norton D. P. – “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It”, Harvard Business Review, September, 2000
34. Kaplan, R. S., Norton D. P. - “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”, Harvard Business School Press, Boston, 1996
35. Kuman U. - „Benchmarking measures: the case of public notary services”, International Journal of Process Management and Benchmarking, Volume 1, Issue 3, 2006
36. Lambert F. – „Efficiency Measurement in Public Notary Services”, Review of Administrative Sciences, No. 2, Vol. 3, 2004
37. Larsson M. - „ Notary information portals and knowledge management”, Butterworth Heinemann, 2005
38. Leceanu C. – „Particularitățile contractelor electronice”, disponibil la adresa web: [http://www.sfin.ro/articol\\_13826/particularitatile\\_contractelor\\_electronice.html](http://www.sfin.ro/articol_13826/particularitatile_contractelor_electronice.html)
39. Leș I. – “Manual de drept notarial”, Editura All Beck, București, 2001
40. Leș I.- “Proceduri civile special”, Editura All Beck, București, 2003
41. Lightowler M. – “E-commerce for Notaries in England & Wales”, Digital Evidence Journal, 2007, Volume 4 Number 1
42. Lightowler M. – “The Electronic Notary”, [http://www.notaries.org.uk/e-notarisation/e-notarisation/electronic\\_notary.html](http://www.notaries.org.uk/e-notarisation/e-notarisation/electronic_notary.html)
43. Lindsay, R, Jackson, T, W and Cooke, L. - “Mobile Access to Information Systems in Law Enforcement: An Evaluation of its Implications for Data Quality” The Electronic Journal Information Systems Evaluation, Volume 13, Issue 2, 2010
44. Lorin, P., Morris, R. - „A Resource-Based View of Information Flows in Notary Offices”, International Journal of Information Management, Vol. 4, No. 2, 2008
45. Marin I. – „Evoluția notariatului român”, articol disponibil la adresa web: <http://notariatpublic.com/blog/evolutia-notariatului-roman>

46. Mănescu D. – „Cine suntem noi, notarii români?”, revista Notari în Uniunea Europeană, UNNPR, februarie 2009
47. Mihail M., „Unele considerații privind natura juridică a activității notariale”, Revista notarilor publici, nr. 1/1996
48. Milner E., Joyce P. - “Lessons in Leadership - Meeting the Challenges of Public Services Management”, Routledge, New York, 2005
49. Moses T., Mancini A. – „Method and system for notarizing digital signature data in a system employing cryptography based security”, Review of Entrusted Technologie Limited, Ottawa, Canada, 2001
50. Muscă M. – „Sistem informatic integrat la Uniunea Notarilor Publici”, revista Marketwatch, nr. 80, noiembrie 2005
51. Neely A. – „Perspectives on Performance: The Performance Prism”, Cranfield School of Management, <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cbp/downloads/prismarticle.pdf>
52. Olaru A., „Management”, Editura Fundației Universitare „Dunărea de Jos”, Galați, 2002
53. Olaru A., „Managementul schimbării”, Editura Europlus, Galați, 2004
54. Olaru S.D., Soare C.R. – „Managementul relațiilor cu publicul și maniere în management”, Editura Lumina Lex, București, 2001
55. Patt, K. , „Performance Management”, Management Service, December, 1998
56. Piette-Coudol T. – „Echanges électroniques certification et sécurité”, Ed. Litec, Paris, 2008
57. Plumb I. (coord.), „Managementul serviciilor publice”, Biblioteca digitală, Academia de Studii Economice, București
58. Popa I. – „Curs de drept notarial”, Universul Juridic, București, 2010
59. Rampersad H.K., „Total Performance Scorecard, Redefining Management to Achieve Performance with Integrity”, Massachusetts: Butterworth – Heineman Business Books, Elsevier Science, May, 2003
60. Rădulescu O. (coord.), „Notarii publici și activitatea notarială, Acte normative, formulare, onorarii, taxe”, Editura Continent XX, București, 1998



61. Roering M – „Performance Management Measurement in Administrative Sector”, Journal of Administrative Sciences, No.3, 2008
62. Roncevich T., Primm S. – “Mobile Notary Public Business”, Upstart Business Consulting Group, USA, 2011
63. Smith L. G. – „The Role of the Notary in Secure Electronic Commerce”, Dissertation Thesis, Queensland University of Technology, September 2006
64. Sturdivant C. - “An Employer’s Guide to Managing Its Notary Workforce”, a White Paper from the National Notary Association, 2009
65. Tănase R. – „Notariatul electronic”, articol disponibil la adresa web: <http://www.cariereonline.ro/articol/notariatul-electronic>
66. Thompson A., Strickland, A.J. – “Strategic Management: Concepts and Cases”, 13th Ed. McGraw-Hill Higher Education, New York, 2003
67. Tropea A. – “Notary Public Journal of Notarial Acts”, Create Space, 2010
68. Vagu Paraschiv, Stegaroiu Ion, „Planificarea strategică de la teorie la practică”, Ed. Bibliotheca Târgoviște, 2005
69. Verboncu I., „Management și performanțe”, Ed. Universitara, București, 2005
70. Waal A., Kercklaan L., A performance management readiness review framework for public notary - Business Horizons, Volume 53, Issue 4, July-August 2010
71. Withers J. – “The Complete Guide on How to Establish and Achieve Success with a Notary Public Business”, NotableNotary.biz, U.S.A., 2006
72. Zairi A. – „Benchmarking applications in public law”, International Journal of Public Law and Policy, No. 5, May 2004
73. Zank P.M. –, „A guide to best practices for electronic notary journal”, <http://www.topazsystems.com/notarybp.pdf>
74. Zdrenghea V., Păun G., Boldeanu C. – „Elemente de drept notarial”, Editura Europolis, Constanța, 1998

