

## Inovarea socială – o viziune benefică asupra sectorului public. Studiu de caz: inovarea socială în universitățile publice din Italia

Drd. Andreea-Maria TÎRZIU

Facultatea de Administrație Publică, SNSPA

tirziu.andreea@yahoo.com

**Rezumat.** *Un sector public eficient și productiv poate fi un factor puternic de creștere economică, prin intermediul sprijinului oferit pentru sectorul privat și guvernarea acestuia. În momentele în care guvernele se confruntă cu provocarea de a asigura consolidarea financiară în timp ce stimulează creșterea, competitivitatea și ocuparea forței de muncă, există o justificare solidă pentru creșterea eficienței, o mai bună guvernare, o livrare mai rapidă a serviciilor oferite și o implicare mai mare a utilizatorilor în sectorul public. Deși sectorul public trebuie să inoveze pentru a satisface cererea tot mai mare a cetățenilor, inovarea în acest sector se definește și identifică mai greu, eforturile de a o înțelege mai bine și de a o promova fiind mult încetinite de o lipsă de probe cantitative. **Obiective:** Scopul acestui articol este de a prezenta un cadru privind modalitățile de inovare în sectorul public, cu precădere în universitățile publice din Italia. **Abordare:** Acest articol s-a bazat pe o cercetare bibliografică a lucrărilor de specialitate care se concentrează pe inovarea socială, cu prioritate în sectorul public. **Rezultate:** Importanța inovării sociale în sectorul public trebuie înțeleasă și ca un mijloc prin care să se facă față măsurilor actuale de austeritate și, pe termen lung, aceasta este utilă pentru a răspunde unei mai bune globalizări și, de asemenea, marilor provocări societale.*

**Cuvinte-cheie:** inovare socială, sector public, educație.

## 1. Introducere

La momentul actual, inovarea socială este considerată un concept-cheie pentru studiul politicilor de dezvoltare economică și de coeziune socială. Termenul se află deja în procesul de dezbatere publică de câțiva ani, dar a început să fie și mai cunoscut din momentul în care Comisia Europeană a început să-și concentreze atenția asupra acestuia, definind inovarea ca “un proces de schimbare socială care poate produce rezultate dorite în ceea ce privește îmbunătățirea competitivității economice, a durabilității mediului și a solidarității sociale” (Comisia Europeană, 2010).

Inovarea socială reprezintă un concept care merge dincolo de simpla inovare economică, tehnologică sau instituțională. Acest concept este, de fapt, introdus într-un context de acțiune care se concentrează asupra problemelor de incluziune socială, emancipare, extindere a participării și a democrației, situându-se în centrul discuției despre creșterea economiei civile (Bruni, Zamagni, 2004, citați de Colli, a.a. 2013/2014, 3) și despre resursele pe care le poate activa pentru a face față crizei statului bunăstării și efectelor capitalismului neoliberal\* în ceea ce privește inegalitățile și marginalizarea socială (Pirone, 2012, 137-138).

Prima organizație internațională care a făcut pași înspre inovarea socială a fost Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE), pornind de la premisa că statul nu mai este capabil să facă față cererii sociale în economiile post-industriale, această cerere fiind doar parțial compensată de piață (Colli, a.a. 2013/2014, 3-6).

---

### Tabel de explicații

\*Neoliberalismul este o filosofie care interpretează profitul ca fiind esența democrației și consumul ca singura formă operabilă de cetățenie. Acesta oferă, de asemenea, o justificare pentru un ansamblu de interese private de a controla cât mai mult posibil viața socială, economică și politică, cu scopul de a maximiza profitul personal.

---

## 2. Definirea conceptului de inovare socială

Găsirea unei definiții unice pentru un concept atât de larg precum cel al inovării sociale nu este ușoară și nici nu ar fi înțeleaptă o astfel de abordare, întrucât flexibilitatea și multidisciplinaritatea sunt chiar punctele forte care îl contrazic și care au făcut posibilă răspândirea rapidă a acestuia, atât în vocabularul politicilor sociale, cât și în cel științific. Este totuși bine ca acest fenomen să fie încadrat printre nenumăratele definiții și concepte propuse până în prezent, cu scopul de a elimina orice ambiguitate care are tendința de a-l “polua”. Pentru ca acest lucru să fie posibil, vom enunța câteva definiții reprezentative, acordând o atenție deosebită nuanțelor care le diferențiază.

Inovarea socială reprezintă un domeniu relativ nou de analiză, atât în ceea ce privește dezvoltarea abordărilor ce consideră dezvoltarea socială proiectată ca fiind posibilă și eficientă, cât și în privința abordărilor care pun accentul pe cunoașterea dispersată, descentralizare și capacitatea comunităților și, mai precis, a grupurilor sociale de a se organiza și de a găsi răspunsuri pentru problemele cu care se confruntă. Inovarea, în acest context, apare ca răspuns la o problemă socială nouă sau reprezintă un demers de îmbunătățire a soluțiilor deja existente (Matei, 2009, 86-87).

În literatura de specialitate, primul cercetător care a folosit conceptul de inovare socială este considerat a fi J.B. Taylor, care a definit acest tip de inovare ca fiind “un nou mod de a face lucrurile, cu scopul explicit de a răspunde unei nevoi sociale” (Cloutier, 2003, 3). Aceasta este una dintre cele mai frecvent utilizate definiții însă, între specialiștii acestui domeniu, numeroase alte definiții sunt considerate, de asemenea, sugestive. Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică consideră inovarea socială ca fiind “ideile noi care transformă politicile și practicile dezvoltării locale. Ele ar putea reprezenta noi răspunsuri la nevoi de produse și servicii nesatisfăcute sau moduri mai bune de îndeplinire a nevoilor existente; ele pot să se manifeste prin schimbări incrementale ale practicilor sau pot aduce schimbări majore ale politicilor” (Neagu, 2009, 111). Organismul național canadian CRISIS (Colectivul de Cercetare asupra Inovației Sociale în Întreprinderi și Sindicate) definește inovarea socială ca reprezentând “abordările noi, practici sau intervenții, alături de toate produsele nou create, toate serviciile noi pentru îmbunătățirea unei situații sau rezolvarea unei probleme sociale și care are loc la nivelul instituțiilor, organizațiilor, comunităților” (Neagu, 2009, 111).

## 2.1. Tipuri de inovare socială

Tipul produsului ce rezultă din procesul de inovare sau natura soluției noi găsite determină clasificarea inovațiilor astfel (NESTA, 2008, 1-4):

- inovații de produs: crearea și dezvoltarea unui produs fizic;
- inovații de servicii: schimbări ale serviciilor;
- inovații de proces: procese de producție sau organizaționale noi.

În funcție de întinderea și gradul impactului pe care îl au, inovațiile sociale pot fi grupate în (NESTA, 2008, 1-4):

- incrementale: reprezintă continuarea unor îmbunătățiri;
- radicale: marchează schimbări discontinue;
- sistemice: descriu schimbări în sistemele tehnologice, manageriale și organizaționale.

Criteriul noutății soluției împarte inovațiile sociale în (Matei, 2009, 91-93):

- noi la modul absolut: propun noi tipuri de produs, de serviciu, de organizare a muncii;
- parțial noi: o tehnologie sau modalitate de a face lucrurile într-un domeniu, într-un tip de instituție, este adaptată pentru un domeniu cu totul diferit, alt tip de instituție, produs sau serviciu sau chiar alte tipuri de obiective.

Beneficiarii schimbării determină și ei anumite categorii de inovații, precum (Matei, 2009, 91-93):

- inovații adresate unor grupuri și categorii sociale specifice, care împărtășesc o caracteristică și o problemă comună (persoane cu dizabilități, tineri, persoane care lucrează în același sistem, domeniu etc.);
- inovații adresate unor comunități locale, unor persoane aflate în proximitate geografică (locuitorii unui cartier, ai unui oraș sau ai unei regiuni);
- inovații adresate membrilor unei societăți în ansamblu, aceștia beneficiind în mod direct de impactul inovațiilor respective (de exemplu: introducerea

- unui tip nou de comunicare între medic și pacient pe baza sistemelor informatice);
- inovații care se adresează utilizatorilor individuali care decid să adopte inovațiile respective, care au stimulentele necesare pentru a suporta costurile adoptării și, prin folosirea lor, produc efecte asupra unor grupuri și comunități mai largi.

Inovațiile sociale pot fi clasificate și în funcție de dimensiunile calității vieții pentru care au produs îmbunătățiri (EFILWC, 2015):

- angajarea și viața profesională;
- accesul la resurse economice;
- familia și gospodăria;
- viața în comunitate și participarea socială;
- sănătatea;
- cunoașterea, educația și formarea.

## **2.2. Relația dintre inovarea socială și cea tehnică**

Primul domeniu la care ne gândim atunci când vine vorba de inovație este cel tehnic. Odată cu trecerea timpului, frecvența utilizării conceptului de inovație aproape că a creat banalizarea acestuia, fiind folosit și ca sinonim pentru inovația tehnologică. În ultimele decenii, însă, termenul de inovație a început să își găsească atribuire și în domeniul social.

Inovațiile sociale și tehnice au în comun o serie de caracteristici similare. În primul rând, noutatea nu este dată atât prin elementele primare, cât prin combinația dintre acestea. Inovarea constă în relația dintre elemente – cu cât este mai neobișnuită combinația de elemente, cu atât inovația este mai radicală (Arthur, 2009, citat de Moore, Westley, 2011, 2). Unele inovații – tehnice sau sociale – se ancorează perfect mai degrabă în produse și procese existente (de exemplu: o nouă aplicație pentru calculator sau un nou program pentru persoanele fără adăpost). Altele sunt mult mai radicale, cerând o schimbare, având astfel scopul de a deveni funcționale (Christensen et al., 2006, 94-101; Love, 2003, 17-22).

Trecerea la mașinile electrice sau fotovoltaice ar putea fi văzută ca o astfel de inovație, cerând o re tehnologizare a unor mari părți ale ofertei de transport și a sistemului de sprijin. Pe partea socială, microfinanțarea a reprezentat inițial o propunere radicală, cerând ca băncile să își reajusteze definițiile de risc și securitate. Inovațiile mai radicale se împiedică frecvent de rezistența activă, deoarece acestea reprezintă o amenințare din perspectiva costurilor ce nu vor putea fi recuperabile. Toate acestea contribuie la ideea că scena este “setată” de condițiile sociale, fiind o parte esențială a oricărei inovații “al cărei timp a sosit” (Westley, Mintzberg, 1989, 17-32).

Din momentul în care o inovație este privită ca un set de link-uri sau relații neobișnuite din care se obține un nou design pentru rezolvarea unei probleme, este mai ușor de explorat un alt mod în care inovațiile sociale și tehnice sunt similare – acestea sunt adesea conectate ca părți necesare ale unui design inovator. Inovațiile sociale legate de modurile de a face anumite lucruri oferă, de cele mai multe ori, o platformă pentru multiple inovații tehnice (Collins, 1997). Pentru a sprijini creșterea și diseminarea celor mai noi inovații tehnice, inovațiile sociale – de la marketing până la canalele de

distribuție – fac posibilă creșterea și dezvoltarea inovațiilor. De exemplu, ideea de cercuri de creditare (o inovație socială) a fost un factor-cheie în a realiza microcredite. Astfel, putem înțelege că inovațiile sociale și cele de tip tehnic sunt, fără îndoială, legate între ele în design-urile cele mai de succes (Moore, Westley, 2011, 2-3).

### **3. Inovarea socială în sectorul public**

#### **3.1. De la inovarea publică la inovarea socială în sectorul public**

Inovarea este o problemă recurentă în administrația publică. În acest sens, poate fi considerată a fi un “concept magic” (Pollitt, Hupe, 2011, 641-658) care este utilizat pentru a încadra transformarea necesară sectorului public astfel încât să se îmbunătățească nu numai eficiența și eficacitatea acestuia, dar și legitimitatea acestuia (Bekkers, Edelenbos, Steijn, 2011[2], citați de Bekkers, Tummers, Voorberg, 2013, 2). Inovarea este un concept care inspiră oamenii și factorii de decizie politică, deoarece oferă promisiunea unei schimbări radicale. Drept urmare, dorința de a inova în sectorul public are o istorie lungă, care este uneori legată de programele de reformă în vederea îndeplinirii reducerilor bugetare, pentru a satisface introducerea de noi ideologii de management și de guvernare (cum ar fi: noul management public sau guvernarea “deschisă”) sau pentru a duce la bun sfârșit introducerea de noi tehnologii de informare și comunicare (cum ar fi: e-guvernarea).

La momentul actual, procesul inovativ pe care sectorul public al multor țări s-a angajat să-l urmeze, stă sub pavilionul “inovării sociale”. Comisia Europeană a adoptat acest concept ca subiect relevant pe agenda sa de reformă. Aceasta afirmă că inovarea socială este “despre idei noi care lucrează pentru a răspunde nevoilor nesatisfăcute. [...] inovații care sunt sociale atât prin finalitatea lor, cât și prin mijloacele lor” (Comisia Europeană, 2015). Inovarea socială pare a fi un concept care inspiră, deoarece stimulează oamenii, politicienii și factorii de decizie politică astfel încât să exploreze și să implementeze idei noi despre modul în care o societate face față unor serii de provocări care sunt vitale pentru funcționarea acestei societăți ca o comunitate politică, provocări precum: creșterea ratei de îmbătrânire a populației, criza bugetară, calitatea sistemului educațional sau regenerarea orașelor și regiunilor dezavantajate din punct de vedere social și economic (Mulgan, 2009, citat de Bekkers, Tummers, Voorberg, 2013, 2).

Deși liberalizarea și marketizarea au fost introduse în sectorul public ca modalități de a asigura forme de inovare bazate pe eficiență, principalul motor de inovare publică este acela care creează valoare publică, care este mai mult decât pură eficiență (Moore, Hartley, 2008, 3-20). Inovațiile sectorului public se confruntă cu mai multe valori, care pot intra în conflict sau se pot susține reciproc și, astfel, trebuie să fie echilibrate în orice evaluare (Bason, 2010, citat de Bekkers, Tummers, Voorberg, 2013, 4). Prin urmare, o inovație care este în măsură să îndeplinească dorințele reale ale cetățenilor și companiilor poate contribui la transparența (*publicness*) sectorului public, îmbunătățind astfel legitimitatea acestuia (Newman, Clarke, 2009, 108).

#### **3.2. Inovarea socială din perspectiva sectorului public**

În ultimii ani, inovarea în sectorul public a devenit un subiect căruia administratorii de politici și factorii de decizie îi acordă o atenție sporită, subiect care este încă departe de a fi recunoscut în mod uniform, fie ca un fenomen organizațional fie ca unul societal. În special într-un context al sectorului public local, unde inovarea poate avea cel mai direct

impact, politicile și procedurile administrative nu sunt întotdeauna predispușe sau proiectate astfel încât să producă rezultate care ar putea fi considerate inovatoare. În timp ce în sectorul privat inovarea reprezintă de mult timp o sursă de creștere economică și un avantaj competitiv, sectorul public adesea luptă pentru a o înfăptui în moduri noi, diferite, arătând de asemenea un anumit grad de confuzie cu privire la impactul dorit de noutățile generate. Prin urmare, cu câteva mici excepții, inovarea indusă de sectorul public nu este încă la fel de răspândită și nici nu reflectă practici organizaționale durabile care sunt ușor de definit și implementat în altă parte (ARC Fund, 2013, 5-9). Mai mult decât atât, inovarea în sectorul public este adesea văzută ca un răspuns la mecanisme de guvernare democratică care stagnează din ce în ce mai mult și ca scăderea rezultată în privința valorii publice (Bourgon, 2008, 390-404). Prin urmare, o oportunitate principală rezultată din inovarea în sectorul public este reprezentată de îmbunătățirea calității și gamei de servicii oferite comunităților, fiind incluși aici cetățeni individuali, grupuri sociale și întreprinderi (Walker, 2006, 311–335).

Trebuie văzut, în acest context, accentul care se pune pe produse, piețe, bani și profituri din sectorul privat, spre deosebire de importanța dată serviciilor, socialului, procesului și utilizatorului în sectorul public. Astfel, prezența a două focare de inovare fundamental diferite relevă, de asemenea, diferențele în abordare, conținut, obiective și punerea acestora în aplicare pentru inovarea atât în sectorul public, cât și în cel privat. În aceste condiții, declarațiile cu privire la echivalența de inovare a celor două sectoare par ușor limitate, acestea având tendința de a simplifica orice proces de implementare sau chiar pe toate, făcând același lucru și cu obiectivele și modelele de difuzie, sau de a considera inovarea ca o noțiune abstractă. În oricare dintre cele două sectoare, dar mai ales în cel public, o astfel de simplificare ar fi probabil contraproductivă deoarece s-ar opune identificării corecte și eficiente a priorităților și oportunităților politice (ARC Fund, 2013, 18-19). În ciuda diferențelor dintre sectorul privat și cel public, practicile inovatoare nu se exclud reciproc, beneficiind în mod frecvent una de cealaltă și completându-se reciproc. Inovarea în sectorul public poate avea loc prin difuzarea prioritărilor a inovării propriu-zise a sectorului public (cum ar fi: integrarea de noi sisteme tehnologice sau de gestionare a informațiilor din cadrul administrației, inclusiv printr-un proces de achiziții publice). Poate apărea, de asemenea, prin acordarea de asistență sectorului privat, sub forma creării sau sprijinirii condițiilor care să permită stimularea și încurajarea generației inovatoare – prin politică (reglementări noi sau modificate), programare orientată, fonduri desemnate (inclusiv instrumente financiare specifice și punerea în aplicare a acestora), mediere etc. Limitele ce stau între sectorul public și cel privat sunt estompate, atât în cazul oferirii de servicii tradiționale – dar îmbunătățite (precum: transportul), acestea fiind legate de tehnologie prin definiție, cât și în cazul în care inovarea poate duce la o valoare de durată, tangibilă și dovedită în privința siguranței sporite și a confortului pentru pasageri, resurselor economisite, mediului mai curat, îmbunătățirii fluxului și a gestionării traficului etc. (ARC Fund, 2013, 18-19).

Tabelul de mai jos explică, într-un mod cât se poate de general și simplist, diferențele și asemănările dintre sectorul public și cel privat atunci când vine vorba de inovare.

**Inovarea în sectorul public versus inovarea în sectorul privat**

Sectorul public	Sectorul privat
Inovarea serviciului	Inovarea produsului
Inovarea procesului	Inovarea procesului
Inovarea organizațională	Inovarea organizațională
Inovarea comunicării	Inovarea marketingului

Adaptat după: Hollanders, H., Arundel, A., Buligescu, B. (UNU-MERIT), Peter, V., Roman, L., Simmonds, P. (Technopolis) (2013), *European Public Sector Innovation. Scoreboard 2013 – A pilot exercise*, Enterprise & Industry Magazine, Brussels, p. 9.

În 2008 a fost realizată o clasificare a inovării sectorului public, cuprinzând următoarele categorii (Windrum, 2008, citat de Windrum, Koch, 2008, 1-5):

- *inovarea serviciului*: introducerea unui nou serviciu sau îmbunătățirea calității unui serviciu deja existent;
- *inovarea procesului de furnizare a serviciului*: metode noi sau modificate de furnizare a serviciilor publice;
- *inovarea administrativă și organizatorică*: schimbări în structurile organizaționale și în rutine;
- *inovarea conceptuală*: dezvoltarea de noi puncte de vedere și provocarea ipotezelor deja existente;
- *inovarea politică*: modificări de gândire sau intenții comportamentale;
- *inovarea sistemică*: metode noi sau îmbunătățite de a interacționa cu alte organizații și surse de cunoaștere.

Pentru a găsi totuși o definiție a inovării în sectorul public, putem spune despre aceasta că este “un serviciu nou sau îmbunătățit în mod semnificativ, metodă de comunicare, proces sau metodă organizațională” (Comisia Europeană, 2011). Inovarea în sectorul public mai poate fi definită ca integrarea de noutăți realizate sau de noi cunoștințe în orice sistem dependent de procesul de luare a deciziilor publice în scopul îmbunătățirii celor curente sau introducerea în funcțiune a noi operațiuni, servicii și practici, al căror rezultat final și cel mai evident este îmbunătățirea serviciilor publice și ameliorarea calității vieții sau a unui aspect major al acesteia (ARC Fund, 2013, 28).

### 3.3. Atributele inovării în sectorul public

Inovarea în sectorul public are unele aspecte unice în care este diferită de modelele populare de inovare, folosite în sectorul privat. Cinci atribute au fost luate în considerare în ceea ce privește factorii de conducere în motivația de a promova inovația. Acestea sunt (ARC Fund, 2013, 21-25):

- *avantajul relevant în raport cu ideea, produsul sau serviciul anterior inovării* → se referă la îmbunătățirea produsă peste alternativele disponibile anterior, dar nu corespunde în mod necesar numai schimbărilor elementare care formează un serviciu îmbunătățit sau un produs. În schimb, acesta servește pentru a sublinia noile abordări utilizate pentru a privi și, eventual, a rezolva problemele existente sau noile oportunități care rezultă din desfășurarea unei anumite inovații, care a fost anterior

- imposibil de creat. Valoarea inovării, în acest caz, ar fi că aceasta este mai bună decât ceea ce înlocuiește;
- *compatibilitatea cu valorile și credințele locale sau regionale* → acest atribut are implicații interesante în ceea ce privește difuzarea și adoptarea continuă a noutăților din spatele unei inovații, întrucât acest lucru înseamnă, cel mai probabil, că inovarea planificată nu ar lua în considerare specificitățile culturale. Prin urmare, punerea în aplicare ar putea aduce modificări semnificative culturilor locale și regionale, strângând numeroase dezaprobări la prima desfășurare și necesitând chiar o planificare mai atentă și care să prezinte suplimentar problemele legate de gestionarea publică;
  - *“trialability”* → se referă la posibilitatea de a testa intervenția planificată și de a analiza efectul său înainte de desfășurarea oficială pe scară largă. Acest atribut nu este, însă, foarte evaluat și un motiv este probabil faptul că majoritatea intervențiilor din sectorul public, în special cele noi, necesită un interval de timp mai lung înainte ca rezultatele vizibile să fie demonstrate și rezultatele posibile să poată fi evaluate;
  - *observabilitatea* → se referă la măsura în care utilizarea unei inovații și beneficiile rezultate în urma acesteia sunt vizibile și pot fi determinate de către public și părțile interesate. Gradul ridicat de relevanță al acestui atribut sugerează faptul că inovarea în sectorul public are o șansă mai mare de succes atunci când se face evidentă și utilizarea acesteia afectează sau aduce beneficii mai multor persoane. Pe de altă parte, aceasta reduce importanța inovării pur organizaționale sau îmbunătățește, printre altele, sisteme, operațiuni sau structuri ale sectorului public ale căror efecte sunt, de obicei, mai greu de observat, putând duce la efecte pe termen lung;
  - *oportunitatea pentru reducerea costurilor* → în condiții de bugete reduse și cheltuieli limitate, inovarea în sectorul public ar putea fi considerată un element esențial în privința reducerii costurilor. Mai degrabă decât folosirea serviciilor de tăiere și închidere a programelor publice, autoritățile ar putea folosi o abordare diferită, încercând să introducă astfel de modificări în programarea lor, care ar fi într-adevăr puțin mai costisitoare, dar, în același timp, cel puțin la fel de productivă pentru beneficiari, producând în mod eficient inovare.

### **3.4. Capacitatea de inovare a sectorului public**

Administrația publică trebuie să facă față schimbărilor rapide ce au loc în domeniile economic și social, pentru a putea beneficia de oportunitățile pe care noile tehnologii le oferă și pentru a dezvolta servicii noi, orientate pe deschidere, transparență și participare cetățenească. Reformele administrative trebuie să fie realizate “în momentele în care constrângerile fiscale și presiunile de consolidare bugetară devin tot mai stricte” (OECD, 2011). În acest context, modernizarea administrației publice ar trebui să se concentreze pe îmbunătățirea eficienței, eficacității și a vitezei de furnizare a serviciilor, precum și pe realizarea de standarde ridicate de predictibilitate, fiabilitate și responsabilitate (Matei, Săvulescu, 2014, 2).



Administrația publică are un rol important în stimularea inovării în economie și, în același timp, aceasta trebuie să declanșeze inovarea în organizațiile publice, astfel încât să crească productivitatea, să se îmbunătățească eficiența, să se creeze valoare publică și, prin urmare, să se răspundă provocărilor impuse de societate. Societatea actuală fiind una a cunoașterii, capacitatea de inovare și implementare a unor inovații este foarte importantă pentru administrația publică. Inovarea în administrația publică poate fi văzută drept un proces de învățare, o modalitate pentru dezvoltarea de noi servicii, pentru aplicarea tehnologiei, schimbarea structurilor organizatorice, precum și punerea în aplicare a noilor abordări manageriale în scopul satisfacerii nevoilor cetățenilor, întreprinderilor și cerințelor aduse de provocările pe care societatea bazată pe cunoaștere le ridică (Matei, Săvulescu, 2014, 9-10).

Capacitatea de inovare în organizațiile publice reprezintă “o funcție a caracteristicilor de organizare, dar și a culturii interne, mediului extern și a cadrului instituțional” (Osborne, Brown, 2005, citați de Matei, Săvulescu, 2014, 10). Aceasta poate fi, de asemenea, luată în considerare într-o structură piramidală, “cu condiții generale structurale, instituționale și politice în partea de sus și practicile zilnice – oameni și cultură – în partea de jos” (Bason, 2010 citat de Matei, Săvulescu, 2014, 10). Așadar, capacitatea de inovare ar trebui să ia în considerare nivelul contextual, mediul instituțional, nivelul strategic și organizațional, precum și resursele financiare, tehnice și umane și, de asemenea, cultura organizațională (Matei, Săvulescu, 2014, 10).

### **3.5. Stimuli și bariere în implementarea inovării sociale**

#### **3.5.1. Obiectivele inovării în sectorul public**

Câteva tendințe majore pot fi observate în ceea ce privește obiectivele inovării în sectorul public. **Creșterea eficienței costurilor și rentabilitatea serviciilor publice furnizate** reprezintă un obiectiv primordial al inovării în sectorul public. Creșterea eficienței este, în mare parte, înțeleasă drept furnizarea de servicii mai multe și mai bune pentru cetățeni, având același cost, în timp ce se realizează simplificarea procedurilor administrative. Aceasta este considerată a fi unul dintre scopurile primordiale ale sectorului public, mai precis ale autorităților locale și regionale care furnizează servicii publice cetățenilor, aceste instituții fiind responsabile pentru contribuabili în privința eficienței și a eficacității cheltuielilor publice. **Îmbunătățirea relațiilor dintre sectorul public și cetățeni** reprezintă un beneficiu major, care poate duce la inovare. Consolidarea canalelor de furnizare a feedback-ului de la cetățeni contribuie la îmbunătățirea serviciilor publice în așa manieră încât acestea se aliniază mai bine pe nevoile și așteptările publice (ARC Fund, 2013, 31-32).

Cele două obiective menționate anterior contribuie la realizarea scopului major al inovării în sectorul public, și anume acela de **creștere a calității și a accesului la serviciile publice** furnizate de autoritățile locale sau regionale, ducând astfel la o **calitate sporită a vieții cetățenilor**, aceasta fiind percepută ca obiectiv final al serviciului public. În această manieră, se evidențiază faptul că inovarea în sectorul public reprezintă un mijloc care facilitează anumite politici publice, mai degrabă decât să fie un scop în sine. Prin urmare, aceasta poate fi recunoscută într-o varietate de modele de politici și în mai multe domenii de politică (ARC Fund, 2013, 31-32).

### 3.5.2. Stimuli și bariere ale inovării sociale în sectorul public

Poveștile de succes demonstrează cum beneficiile preconizate ale inovării în sectorul public sunt, de fapt, realizate. Cu toate acestea, este nevoie de o cercetare mai amănunțită pentru a înțelege pe deplin aspectele specifice privind detaliile implicate.

Inovarea este privită de mulți ca fiind un “mandat” suplimentar pentru autoritățile din sectorul public, cu efecte diverse, atât pentru autorități, cât și pentru comunitate, având ca rezultate reducerea costurilor, îmbunătățirea comunicării interne și externe, oportunități mai bogate de participare civică și capacitatea sporită a autorității, în ansamblu. Se consideră că dacă o organizație funcționează mai bine, atunci aceasta reprezintă un avantaj pentru toate părțile implicate. Prin urmare, beneficiile aduse de inovare în sectorul public nu pot fi specifice doar sectorului public, acestea având efecte chiar dincolo de jurisdicția imediată a instituțiilor. Mai mult decât atât, beneficiile aduse structurilor instituționale duc la obținerea de beneficii suplimentare pentru întregul sistem, subliniind astfel impactul global al inovării de succes (ARC Fund, 2013, 32-33).

Punctul de plecare pentru studierea inovării sociale în sectorul public este reprezentat de faptul că inovațiile sociale au loc într-un mediu specific în care se pot distinge diferiți actori, care colaborează între ei în ceea ce privește schimbul de resurse relevante pentru dezvoltarea și implementarea de noi idei, noi modalități de lucru sau noi moduri de organizare. De aici rezultă faptul că unele caracteristici ale mediului pot fi văzute ca stimuli sau bariere în implementarea ideilor inovatoare. Pe baza unei analize a literaturii de specialitate, vor fi menționate, în rândurile ce urmează, elementele care sunt considerate a fi stimuli sau bariere ale inovării sociale în sectorul public (Bekkers, Tummers, Voorberg, 2013, 5-24):

- complexitatea socială și politică a mediului în care operează organizațiile publice, ceea ce conduce la cererile specifice care funcționează ca un *trigger* extern pentru inovare;
- caracteristicile și gradul de cultură juridică ale unei țări sau ale unui sector politic;
- tipul de guvernare și tradiția statului în țară sau într-un sector politic;
- alocarea resurselor, dependența de resurse și calitatea relațiilor în cadrul rețelelor care cuprind părțile implicate.

Tabelul de mai jos dorește să prezinte, pe scurt, o listă detaliată a factorilor care influențează inovarea socială în sectorul public, analizând totodată dimensiunile și subdimensiunile relevante în acest domeniu. Vom observa că un factor poate fi, în același timp, stimul, dar și barieră pentru inovarea socială, însă contextul specific determină în mare măsură rolul factorului respectiv.

Tabelul 2

## Stimuli și bariere ale inovării sociale în sectorul public

Dimensiune	Subdimensiune	Stimul/barieră	Influența așteptată asupra inovării în sectorul public
<b>A. Mediul inovării</b>	1. Declanșatori politici și administrativi din mediul administrației publice	Probleme politice și administrative	+
		Multiraționalitatea administrației publice	+
		Introducerea concurenței pe piață	+
		Competiție politică pentru alegători	+
	2. Cultura legală a sectorului public	Formalizare și standardizare puternice	-
		“Dependențe de cale” conduse de reguli	-
		Inovații care încalcă jurisdicția legală	-
	3. Tradițiile statului, guvernantei și ale serviciului civil	Stat central și unitar	- (în special pentru inovațiile radicale)
		Structură descentralizată cu guverne locale/regionale puternice	+ (în special pentru inovațiile de tip “bottom-up”)
		Tradiție corporatistă	+ (în special pentru inovațiile care au nevoie de mult sprijin)
		Tradiție a pieței	+ (dacă piețele reale se pot dezvolta)
		Tradiție legală	-
		Societate civilă puternică	+ (în special pentru inovațiile de tip “bottom-up”)
	4. Resurse și dependența de resurse în cadrul organizațiilor și al rețelelor	“Slack” (bani, timp, oameni) disponibil	+
		Diversitate culturală	+
		Orientarea clientului și a învățării	+
		Vârsta organizației	-
		Recunoașterea dependenței reciproce în cadrul rețelelor	+
		Trust și capital social	+
		Legăturile slabe și goluri structurale	+/- (depinde de situație)
Deschidere și varietate în cadrul organizațiilor și al rețelelor		+	
Distribuție egală de costuri și beneficii în cadrul organizațiilor și al rețelelor		+	
<b>B. Inovarea văzută ca proces</b>	1. Corelarea leadership-ului administrativ și politic	Acoperirea și scanarea activităților limită ale liderilor	+
		Conectarea domeniului politic cu inovații	+
		Corelarea și echilibrarea valorilor contradictorii	+
		Comportament de “campion” al inovării	+
	2. Sprijin oferit de utilizatorii finali și co-	Perspectiva utilizatorilor finali aduce informații, cunoștințe și experiențe noi	+

C. Adoptarea inovației	crearea cu aceștia	(legături slabe)	
		Așteptarea utilizatorilor finali privitoare la performanță și la efortul depus pentru inovare (ușurință, proeminență, putere și însemnătate)	+/-
		Reprezentativitatea utilizatorilor finali implicați	+/-
		Compatibilitatea cu rutinele, procedurile, sistemele și practicile interne	-
	3. Managementul riscului și inovarea	Evitarea riscului politic și/sau al culturii administrative	-
		Orientarea pe termen scurt a politicienilor	-
		Structuri dominante de management al performanței	-
	4. TIC și rețelele sociale	TIC, ca sursă de inovare, oferă noi capacități și, astfel, idei noi	+/- (depinde de situație)
		Gradul de deschidere a TIC ca o infrastructură care facilitează schimbul de informații, cunoștințe și comunicare dincolo de frontiere	+
	1. Alocarea resurselor și caracteristicilor organizațiilor	“Slack” (bani, timp, oameni) disponibil	+
		Orientarea clientului și a învățării	+
		Profesionalizarea organizației/organizării	+
	2. “Campionii” inovatori și intermediarii de cunoștințe	Comportament de “campion” inovator	+
Comportament de intermediar de cunoștințe		+	
3. Difuzia și adoptarea ca proces de învățare	Premii și distincții	+	
	Codificarea cunoștințelor (tacite)	+	
	Posibilitatea de presare a inovației și de a arăta rezultate vizibile și concrete (“trialability”, vizibilitate)	+	
4. Influența izomorfismului	Multe organizații folosesc inovații, fapt care generează presiune asupra altor organizații de a se conforma	+	

Adaptat după: Bekkers, V.J.J.M., Tummers, L.G., Voorberg, W.H. (2013), *From public innovation to social innovation in the public sector: A literature review of relevant drivers and barriers*, Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, prezentat la Conferința EGPA, 11-13 septembrie 2013, pp. 26-27.

## 4. Studiu de caz: inovarea socială în universitățile publice din Italia

### 4.1. Inovarea în învățământ

În vederea obținerii unei definiții mai eficiente a inovării în învățământ, Consiliul Cercetării Sociale și a Activității asupra Inovației Tehnologice și Sociale din Canada a propus luarea în calcul a trei dimensiuni: *dimensiunea curriculară* – inovarea la nivel de programe școlare, *dimensiunea pedagogică* – inovarea privind procesul de învățământ și *dimensiunea organizațională* – inovarea în ceea ce privește structura, rolurile și funcțiile îndeplinite de persoanele implicate în învățământ. Astfel, inovarea în învățământ este definită drept un „proces deliberat de transformare a practicilor prin introducerea unei

noutăți curriculare, pedagogice sau organizaționale, care face obiectul unei diseminări și care vizează ameliorarea durabilă a reușitei educative a elevilor și studenților” (Neagu, 2009, 112).

#### 4.1.1. Factori care declanșează/inhibă inovarea în învățământ

Inovarea la nivelul învățământului superior este analizată, în 2001, de către Jean-Pierre Béchar, care propune o schemă elaborată și complexă a factorilor care influențează procesul de inovare, evidențiind faptul că acești factori pot fi atât favorabili declanșării și evoluției inovării, cât și inhibitori ai procesului de inovare (Béchar, 2001, citat de Neagu, 2009, 113). Situațiile diferă în funcție de contextul în care acționează acești factori, de modul în care instituția de învățământ gestionează și se implică în proces, de cadrele didactice și de mulți alți factori.

**Tabelul 3**

#### **Factori declanșatori/inhibatori ai inovației în învățământ**

<b>Factori care acționează la nivelul mediului</b>	schimbare, în general – reeditarea conținuturilor universității într-o societate aflată în proces de transformare tehnologică și pedagogică emergentă;
	actorii schimbării – organizații profesionale, private, publice, civile etc., care urmăresc schimbarea conținutului învățământului;
	strategiile schimbării – strategii legislative, de cooperare, de colaborare, competitive.
<b>Factori care acționează la nivelul instituției</b>	percepția actorilor schimbării – dominată de percepții negative asupra resurselor financiare alocate învățământului superior și necesitatea schimbării programelor de învățământ;
	formularea strategiilor – analiza puterii și slăbiciunii instituțiilor de învățământ în ceea ce privește identificarea soluțiilor, ocaziilor, pistelor de atingere a obiectivelor pe care și le-au propus;
	implementarea – transpunerea practică a soluțiilor, strategiilor identificate.
<b>Factori care acționează la nivel de departament</b>	climatul de muncă – climat de colaborare/ necolaborare între cadrele didactice;
	rolul șefului de departament – acesta poate iniția, impulsiona în privința colaborării, cooperării sau poate avea o atitudine indiferentă;
	activitățile profesorilor – asumarea riscului, tehnici inovative de predare/învățare/evaluare etc.
<b>Factori care acționează la nivel de clasă (profesori și elevi/studenți)</b>	atitudine favorabilă schimbării sau rezistență la schimbare, la nivelul colectivului didactic;
	motivație și satisfacție în muncă sau dezinteres;
	cultură organizațională școlară.

Adaptat după: Béchar, J.P. (2001), *L'enseignement supérieur et les innovations pédagogiques: une récession des écrits*, Revue des sciences de l'éducation, vol. XXVII, nr. 2, citat de Neagu, G. (2009), *Inovația în învățământ*, Calitatea vieții – Revistă de politici sociale, vol. XX, nr. 1-2, Editura Academiei Române, p. 113.

## 4.2. Inovarea socială în universitățile publice din Italia

Universitățile reprezintă un actor de inovare, nu numai pentru capacitatea acestora de a genera cunoștințe, ci și pentru capacitatea de a le răspândi. Deși acest punct de vedere este determinat în mare parte de studii economice și de management, investește totuși în întreaga gama de politici publice, dând universităților oportunitatea de competitivitate și inovare la nivel național și regional. Cunoașterea și inovarea sunt privite ca rezultate ale interacțiunii constante între zonele de producție și zonele de utilizare (*producer-user*) în definirea caracteristicilor finale ale unui produs sau ale unei tehnologii și izbucnirea formelor de inovare deschisă (*open innovation*), în care predomină schimbul constant de informații între instituții de cercetare și întreprinderi (Ciapetti, 2012, 338-340).

Italia are un sistem de învățământ aflat într-un puternic proces de evoluție în ceea ce privește tehnologiile informaționale. Cu toate acestea, Italia înregistrează o întârziere față de alte țări europene, acumulată în anii precedenți, încercând să recupereze prin introducerea unor serii de inovații menite să schimbe rapid și în mod substanțial modalitățile de învățare și de gestiune a cunoașterii în universul educațional al acestei țări. Statul italian se poate bucura de tot mai multe oportunități oferite de noile tehnologii, care permit reducerea distanțelor fizice, facilitând accesul la cunoștințe și informații memorizate în baze de date la distanță, nu doar pentru inovarea părții administrative a instituțiilor de învățământ, dar și în vederea schimbării abordării didactice și de învățare, care încă folosește modalități tradiționale prea puțin adaptate la evoluția cunoștințelor și la exigențele societății moderne (Conti, Abirascid, De Biase, 6-7). Printre astfel de tehnologii se numără *e-learning* – o metodă de învățare și predare folosită din ce în ce mai mult, nu doar în universitățile din Italia, ci în toate țările dezvoltate ale lumii; *print-on-demand* – modalitate prin care se produc documente doar în cazul în care este nevoie de acestea în formă fizică, reducând astfel costurile de producție și imprimare, acest proces devenind convenabil din punct de vedere economic chiar și în cazul unor comunități mai mici de utilizatori. De asemenea, trebuie amintită tehnologia folosită de *e-books*, aceasta fiind utilă în a disemina documentația tehnică în rândul studenților, permițând realizarea și distribuirea de documente într-o manieră ușoară și cu costuri minime (Conti, Abirascid, De Biase, 97-101).

Studiile în domeniu ne relevă cazuri de succes în care Tehnologia Informației și Comunicării (TIC) reprezintă principalul element în cadrul colaborărilor dintre companii private și instituții de învățământ din Italia, acest lucru ducând, practic, la inovarea socială atât a sectorului public, cât și a celui privat, astfel formându-se condiții prielnice de studiu pentru viitorii funcționari publici și/sau angajați ai organizațiilor private. Un astfel de exemplu este cel prezentat în tabelul de mai jos:

**Tabelul 4**

### Experiența TIC

<b>Proiect</b>	<b>Aplicarea e-learning-ului în universități</b>
<b>Compania TIC implicată</b>	Sapient
<b>Partener</b>	AlmaWeb: Business School of Information Technology, Management and Communication, din cadrul Universității din Bologna
<b>Finalitatea proiectului</b>	Utilizarea e-learning-ului pentru vizualizarea cursurilor universitare care se țin regulat în sala de clasă și pentru programele didactice în cadrul

	<p>masteratului de Comunicare și Gestiune a Întreprinderii, adresate studenților care nu pot frecventa lecțiile cu orar regulat.</p>
<b>Descriere</b>	<p>În colaborare cu AlmaWeb a fost realizat un sistem bazat pe platforma e-learning care permite și studenților care urmează un program de învățământ la distanță să participe în mod activ la cursurile care se țin în sălile de clasă. Profesorul este ajutat de o persoană care se ocupă de gestionarea relației cu studenții, prezenți în manieră electronică, oferindu-li-se astfel posibilitatea de a pune întrebări în timp real, de a interacționa cu profesorul și cu ceilalți studenți, participând activ la curs.</p> <p>Au fost puse la dispoziția studenților și profesorilor atât o platformă tehnologică, cât și conținuturi adaptate pentru utilizarea la maximum a caracteristicilor e-learning-ului, care dau viață masteratului de Comunicare și Gestiune a Întreprinderii, destinat, în principal, persoanelor care deja lucrează.</p> <p>Realizarea infrastructurii pentru susținerea programului de masterat de către Almaweb a început la sfârșitul lunii februarie 2002, pentru a lua sfârșit în luna iunie. Cursul a început în luna august a aceluiași an, numărul de participanți fiind egal cu 50, durata masteratului fiind de 16 luni.</p>
<b>Rezultate</b>	<p>Proiectul a servit pentru a demonstra faptul că e-learning-ul, care a luat naștere inițial pentru a răspunde exigențelor firmelor în privința diseminării de cursuri de actualizare a cunoștințelor angajaților acestora, este util și în mediul didactic de nivel superior. Această tehnologie a permis adaptarea conținuturilor la nevoile actuale ale studenților, proces la care au avut o contribuție majoră profesorii, ducând la optimizarea soluțiilor informative și, prin urmare, obținerea de rezultate mai bune, având costuri competitive.</p>
<b>Indicații suplimentare</b>	<p>În faza realizării proiectului, au fost luate în considerare atât beneficiile aduse mediului didactic, cât și sustenabilitatea economică a inițiativei (raportul dintre investiție, eficiența infrastructurii tehnologice și avantajele pe care aceasta le aduce). Posibilitatea de a dispune de tehnologii prin care cursurile universitare și de masterat sunt puse la dispoziția unui număr mai mare de potențiali studenți se concretizează prin reducerea costurilor individuale de participare la aceste programe de studiu și eliminarea barierelor legate de limitările geografice și de orar care limitează posibilitatea studenților de a frecventa cursurile respective.</p>

Adaptat după: Conti, P., Abirascid, E., De Biase, L., *Libro Bianco sull'Innovazione nella Scuola e nell'Università*, realizat de Ministero per l'Istruzione, l'Università e la Ricerca și de Technology and Innovation Council (TIC) by Business International, în colaborare cu Skillpass Spa, pp. 133-134.

## 5. Concluzii

Sectorul public joacă un rol economic important de regulator, prestator de servicii și angajator, acesta reprezentând o parte semnificativă a activității economice în țările dezvoltate atât din Europa, cât și din afara ei. Acesta s-a dezvoltat diferit față de sectorul privat, în cazul căruia eficiența și inovarea sunt esențiale pentru succesul economic (Hollanders et al., 2013, 66-68). Cu toate acestea, și sectorul public face demersuri în privința inovării, cu precădere în ceea ce privește inovarea socială. Aici putem da, ca exemplu, universitățile publice, care folosesc din ce în ce mai mult tehnologii și metode inovative și actualizate de oferire a serviciului public specific acestui tip de instituție, și anume educația.

Așa cum universitatea din Italia, menționată în Tabelul 4, a recurs la adoptarea și punerea în aplicare a anumitor tehnologii specifice unei învățări prin mijloace electronice, multe alte instituții de învățământ au ajuns la aceeași concluzie, și anume că TIC

contribuie la dezvoltarea procesului de inovare socială, aceasta fiind de o importanță mai mare decât doar pentru faptul că ajută la eficientizarea sectorului public, reprezentând totodată și un instrument prin care se poate exercita o mai bună globalizare, răspunzând, în egală măsură, provocărilor pe care societatea actuală le ridică.

Sistemul de învățământ public poate duce la inovare socială prin dezvoltarea componentei IT a acestuia, fiind așadar necesară instruirea părților implicate (Vrabie, 2014, p. 5). Considerăm astfel că toate instituțiile administrației publice, nu numai cele de învățământ, trebuie să înțeleagă importanța majoră pe care tehnologiile electronice o au în dezvoltarea propriu-zisă a sectorului public, prin inovații sociale, de care nu beneficiază numai statul ca întreg, ci și fiecare individ în parte, reușind astfel să îmbunătățească relațiile ce se stabilesc între cetățeni și instituții, acest fapt ducând la crearea unui sistem democratic mai eficient, cu părți componente mulțumite în privința satisfacerii nevoilor și a cerințelor care le guvernează. Nu trebuie totuși uitat faptul că, deși tehnologiile electronice oferă un ajutor însemnat în privința inovării sociale și a îmbunătățirii modului de funcționare a unui stat, factorul-cheie în orice relație interpersonală rămâne totuși resursa umană, astfel că interacțiunea dintre indivizi nu trebuie suprimată în manieră absolută, ci trebuie găsită o balanță între utilizarea tehnologiilor digitale și a metodelor tradiționale de a realiza anumite acțiuni.

---

## Bibliografie

---

- Applied Research and Communications (ARC) Fund (sept. 2013), *Innovation în the Public Sector. State-of-the-Art Report*, part of the project CCIC (Complex Challenges Innovative Cities), Sofia, Bulgaria.
- Arthur, W.B. (2009), *The Nature of Technology: What It Is and How It Evolves*, New York: The Free Press, citat de Moore, M.L., Westley, F.R. (2011), *Public Sector Policy and Strategies for Facilitating Social Innovation*, Horizons Policy Research Initiative.
- Bason, C. (2010), *Leading public sector innovation*, Bristol: Policy Press, citat de Bekkers, V.J.J.M., Tummens, L.G., Voorberg, W.H. (2013), *From public innovation to social innovation în the public sector: A literature review of relevant drivers and barriers*, Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, prezentat la Conferința EGPA, 11-13 septembrie 2013; citat de Matei, A., Săvulescu, C. (2014), *Enhancing the capacity for innovation of public administration. An exploratory study on e-Governance, ICT, knowledge management în Romania*, Theoretical and Applied Economics, vol. XXI, nr. 11(600).
- Béchar, J.P. (2001), *L'enseignement supérieur et les innovations pédagogiques: une récession des écrits*, *Revue des Sciences de l'Éducation*, vol. XXVII, nr. 2, citat de Neagu, G. (2009), *Inovația în învățământ*, *Calitatea vieții – Revistă de politici sociale*, vol. XX, nr. 1-2, Editura Academiei Române.
- Bekkers, V., Edelenbos, J., Steijn, B. (2011)[2], *An Innovative Public Sector? Embarking on the Innovation Journey*, citați de Bekkers, V.J.J.M., Tummens, L.G., Voorberg, W.H. (2013), *From public innovation to social innovation în the public sector: A literature review of relevant drivers and barriers*, Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, prezentat la Conferința EGPA, 11-13 septembrie 2013.
- Bekkers, V.J.J.M., Tummens, L.G., Voorberg, W.H. (2013), *From public innovation to social innovation în the public sector: A literature review of relevant drivers and barriers*, Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, prezentat la Conferința EGPA, 11-13 septembrie 2013.
- Bourgon, J. (2008), *The Future of Public Service: A Search for a New Balance*, *Australian Journal of Public Administration*, vol. 67, nr. 4.
- Bruni, L., Zamagni, S. (2004), *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, citați de Colli, E. (a.a. 2013/2014), *Processi di innovazione sociale. Il caso Pop Hub: la città riprende i suoi spazi*, Università degli studi di Milano "Bicocca".
- Christensen, C.M., Baumann, H., Ruggles, R., Sadtler, T.M. (2006), *Disruptive Innovation for Social Change*, *Harvard Business Review* 84, nr. 12.
- Ciapetti, L. (2012), *Il ruolo dell'Università nelle politiche regionali di innovazione*, *Saggi e articoli, Istituzioni del federalism*, nr. 2.



- Cloutier, J. (2003), *Qu'est-ce que l'innovation sociale?*, Les Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, nr. ET0314, Québec.
- Colli, E. (a.a. 2013/2014), *Processi di innovazione sociale. Il caso Pop Hub: la città riprende i suoi spazi*, Università degli studi di Milano "Bicocca".
- Collins, J. (1997), *The most creative product ever*, [http://www.jimcollins.com/article\\_topics/articles/the-most-creative.html](http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/the-most-creative.html), accesat în 25 aprilie 2015.
- Comisia Europeană (2010), *Europa 2020. O strategie europeană pentru o creștere inteligentă, ecologică și favorabilă incluziunii*, comunicare a Comisiei, Bruxelles, site-ul oficial al Eur-Lex, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/HTML/?uri=CELEX:52010DC2020&from=IT>, accesat în 25 aprilie 2015.
- Comisia Europeană (2011), *Innobarometer 2010: Analytical Report on Innovation in Public Administration*, Flash Eurobarometer 305, DG Enterprise, Brussels.
- Comisia Europeană (2015), *Industrial Innovation: Social Innovation* [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/social-innovation/index_en.htm), accesat în 25 aprilie 2015.
- Conti, P., Abirascid, E., De Biase, L., *Libro Bianco sull'Innovazione nella Scuola e nell'Università*, realizat de Ministero per l'Istruzione, l'Università e la Ricerca și de Technology and Innovation Council (TIC) by Business International, în colaborare cu Skillpass Spa.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EFILWC), [http://www.eurofound.europa.eu/search?search\\_block\\_form=social+innovation&op=Search](http://www.eurofound.europa.eu/search?search_block_form=social+innovation&op=Search) accesat în 25 aprilie 2015.
- Hollanders, H., Arundel, A., Buligescu, B. (UNU-MERIT), Peter, V., Roman, L., Simmonds, P. (Technopolis) (2013), *European Public Sector Innovation. Scoreboard 2013 – A pilot exercise*, Enterprise & Industry Magazine, Brussels.
- Love, A.C. (2003), *Evolutionary Morphology, Innovation, and the Synthesis of Evolutionary and Developmental Biology*, *Biology & Philosophy*, vol. 18, nr. 2.
- Matei, A. (2009), *Inovația socială – o hartă tematică*, Revista Inovația Socială, nr. 2 (iulie-decembrie), publicat de Institutul de Cercetare a Calității Vieții.
- Matei, A., Săvulescu, C. (2014), *Enhancing the capacity for innovation of public administration. An exploratory study on e-Governance, ICT, knowledge management in Romania*, *Theoretical and Applied Economics*, vol. XXI, nr. 11(600).
- Moore, M., Hartley, J. (2008), *Innovations in governance*, *Public Management Review*, vol. 10, nr. 1.
- Moore, M.L., Westley, F.R. (2011), *Public Sector Policy and Strategies for Facilitating Social Innovation*, Horizons Policy Research Initiative.
- Mulgan, J. (2009), *The Art of Public Strategy*, Oxford: OUP, citat de Bekkers, V.J.J.M., Tummers, L.G., Voorberg, W.H. (2013), *From public innovation to social innovation in the public sector: A literature review of relevant drivers and barriers*, Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, prezentat la Conferința EGPA, 11-13 septembrie 2013.
- National Endowment for Science, Technology and Arts – NESTA (ianuarie 2008), *Social Innovation: New approaches to transforming public services*, Policy Briefing.
- Neagu, G. (2009), *Inovația în învățământ*, Calitatea vieții – Revistă de politici sociale, vol. XX, nr. 1-2, Editura Academiei Române.
- Newman, J.E., Clarke, J.H. (2009), *Publics, Politics and Power: Remaking the Public in Public Services*, SAGE Publications Ltd, London.
- Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OCDE) (2011), *Making the Most of Public Investment in a Tight Fiscal Environment: Multilevel Governance Lessons from the Crisis*, Paris.
- Osborne, S., Brown, K. (2005), *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*, Routledge, citați de Matei, A., Săvulescu, C. (2014), *Enhancing the capacity for innovation of public administration. An exploratory study on e-Governance, ICT, knowledge management in Romania*, *Theoretical and Applied Economics*, vol. XXI, nr. 11(600).
- Pirone, F. (2012), *Innovazione sociale: l'estensione semantica di un concetto in ascesa politica*, *Rivista delle Politiche Sociali*, vol. 4.
- Pollit, C., Hupe, P. (2011), *Talking about Government: The Role of Magic Concepts*, *Public Management Review*, vol. 13, nr. 5.
- Vrabie, C. (2014), *Elemente de IT pentru administrația publică*, Editura ProUniversitaria, Ediția a II-a revăzută și adăugită, vol. II, București.
- Walker, R. M. (2006), *Innovation Type and Diffusion: an Empirical Analysis of Local Government*, *Public Administration*, vol. 84, nr. 2.

- Westley, F., Mintzberg, H. (1989), *Strategic Vision and Strategic Management*, Strategic Management Journal, vol. 10.
- Windrum, P. (2008), *Innovation and entrepreneurship in public services*, citat de Windrum, P., Koch, P. (2008), *Innovation in Public Services: Entrepreneurship. Creativity and Management*, The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, vol. 15, nr. 1, Northampton MA, UK: Edward Elgar.
- Windrum, P., Koch, P. (2008), *Innovation in Public Services: Entrepreneurship. Creativity and Management*, The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, vol. 15, nr. 1, Northampton MA, UK: Edward Elgar.