



Primavera 2016

Eines i reptes dels governs locals per assolir un entorn propici per a la innovació ²

Roger Barres

@rbarres

Politòleg.

Investigador i consultor freelance. Membre del col·lectiu Fàbric

Durant els anys de crisi –econòmica, però també institucional– el sector públic, i particularment els governs locals, han hagut de fer front a retallades pressupostàries, i en alguns casos competencials, però també a l'augment dels costos dels serveis degut als canvis sociodemogràfics –envelliment de la població, urbanització, etc.–, i a les expectatives dels ciutadans de millors i més participatius serveis públics.

En aquest context, la innovació –entesa com noves idees, perspectives, metodologies i estratègies per donar solucions amb valor per a la societat– ha entrat amb força en l'imaginari i el llenguatge del sector públic.

Els governs i les administracions locals poden tenir un rol central en aquest nou escenari. De fet, hi ha diverses veus que des de fa temps plantegen la importància de les ciutats i els governs locals a l'hora de fer front als grans reptes *glocals* del segle, i de la necessitat d'una política “petita”, de gestors i exploradors socials: una política pròpia dels governs locals (Barber, 2015; Lapuente, 2015).

Igualment, en el món acadèmic han aparegut tot un seguit de conceptes, que si bé molts d'ells no son nous, prenen nou sentit i intensitat. Paraules com innovació urbana, co-producció, co-creació, governança col·laborativa, etc., ens remetent a tot un seguit de noves maneres de donar solucions als problemes dels ciutadans –aquells maleïts *wicked problems*, valgui la redundància–, i de proveir serveis des de l'administració.

La innovació en el sector públic tampoc és nova. Tot i això, està prenent una posició molt rellevant en el discurs polític i tècnic, i sorgeix la necessitat de sistematitzar-la. Prova d'això és l'aparició en diversos països d'equips d'innovació –més coneguts com a *labs*^[1]–. Aquests laboratoris d'innovació són organitzacions que si bé difereixen en les metodologies, objectius o àmbits d'actuació, tenen en comú que totes adopten metodologies experimentals per aproximar-se als reptes socials.

Ecosistemes per a la innovació

Amb la voluntat de ser innovador sovint no n'hi ha prou. De fet, la innovació no pertany només al regne de la sort o és exclusiva de ments creatives privilegiades; per facilitar-la es requereix un entorn favorable, una gestió adequada, i un ecosistema que la propiciï i li doni suport. En aquest





sentit són necessaris certs canvis en les organitzacions, les persones i les metodologies de treball.

Alguns autors parlen de condicions, per exemple les sis condicions que afavoreix la innovació de Brugué, Boada i Blanco (2014). En canvi, per assolir un ecosistema propici per a la innovació, el laboratori d'innovació danès *Mindlab* proposa les “4 ces” de la innovació en el sector públic:

- **Consciència;** passar de la innovació atzarosa o contextual a un estat de consciència sobre recursos i implicacions, i sistematitzar-ne el procés.
- **Capacitació;** construir context polític, organitzacions, estratègies i equips professionals que enforteixin la capacitat d'innovació.
- **Coratge;** un lideratge fort per incorporar altres actors en el procés. Si bé, el lideratge públic és molt important, també es necessari un lideratge més transversal i compartit amb altres actors.
- **Co-creació;** la co-creació és un element central d'aquest entorn. Si bé és cert que es poden trobar moltes definicions del concepte, i no tothom l'entén amb la mateixa profunditat i implicació, es pot resumir en un canvi des de la prestació de serveis *als* ciutadans, cap a la (co)creació dels serveis *amb* els ciutadans –identificar, dissenyar i implementar–. Al mateix temps la co-creació, idealment, ens permet construir consensos, guanyar legitimitat i confiança, empoderar i co-responsabilitzar als ciutadans, reduir els costos i riscos del govern, i augmentar l'eficiència i eficàcia dels serveis i de l'administració. Però la co-creació no només és replicar mètodes tradicionals de gestió i provisió de serveis més participatius, o externalitzar nous serveis a nous actors; implica involucrar als ciutadans –i altres actors– en tot el cicle de les polítiques públiques. En aquest sentit, la co-creació requereix situar el ciutadà al centre i obrir-se al seu potencial innovador, i per tant és important construir organitzacions poroses, capaces d'observar, interpretar i dialogar amb l'entorn.

Totes les implicacions i beneficis de la innovació, i de la co-creació en particular, han generat fortes expectatives entre governs i administracions d'arreu. Apareixen articles, revistes i llibres, s'organitzen cursos, jornades, congressos i postgraus, i es posen exemples de bones pràctiques i casos d'èxit, ajudant a reforçar el cicle virtuós de la innovació social.

Reptes

Tot i això, si bé aquestes metodologies han tingut cert ressò, encara no han trobat el seu espai en moltes organitzacions públiques. Tenen una trajectòria més solida en països com els escandinaus i anglosaxons, però a casa nostra encara generen incerteses i dubtes, i s'han de superar certes barreres importants –culturals i institucionals– com a pas previ a la seva posada en pràctica.





En aquest sentit, per a les mateixes institucions públiques la co-creació implica una certa pèrdua de control, i per tant un canvi en el seu rol tradicional. Però també existeixen reticències entre col·lectius socials que no volen treballar amb l'administració.

Des d'una perspectiva més ampla, a l'hora d'innovar el sector públic es troba amb algunes dificultats generalitzades. Un dels impediments més rellevants és la pròpia naturalesa anti-innovació de l'administració pública. Per la seva estructura, processos i objectius és una màquina poc donada a la innovació i adversa al risc. De fet, el risc i la incertesa són elements necessaris de la innovació. Per contra, a l'administració pública se li demana seguretat i persistència en els processos i en els resultats: molt poc marge per a l'experimentació i la innovació.

D'altra banda, una visió política curterminista que únicament viu de resultats visibles i de la reelecció cada quatre anys, pot representar un impediment a la capacitat innovadora dels governs. Si bé és cert que les polítiques innovadores han d'oferir resultats visibles a curt termini, sovint les solucions més efectives i els canvis més profunds requereixen una visió a futur.

Igualment, la intersectorialitat és encara avui una assignatura pendent a casa nostra. Tenim organitzacions formades per àrees aïllades, amb poca comunicació entre equips i desconeixement de les tasques i assoliments dels altres. És convenient crear espais de relació dins de les organitzacions per treballar en col·laboració i generar coneixement col·lectiu (Brugué, 2015). També hi ha dificultats en la transferència i escalabilitat de les innovacions a altres nivells i entorns, tot i alguns esforços en aquesta direcció –el Banc de Bones Pràctiques [\[2\]](#) a Catalunya n'és un exemple–.

Són precisament aquests reptes transversals els que cal detectar com a pas previ necessari a l'assoliment d'un ecosistema innovador. Necessitem entendre quines són les barreres pròpies –i potser particulars– de cada organització abans d'endinsar-nos a experimentar amb noves metodologies, estructures i rols. Assistim a cursos i jornades, llegim i aprenem dels millors professionals, però a l'hora d'implantar-ho a casa nostra ens trobem amb que el context, les estructures, les rutines i els equips no encaixen en el nostre pla perfecte. Potser estem omplint la caixa d'eines abans d'entendre l'averia.





Bibliografia

- Barber, Benjamin R. *Si els alcaldes governessin el món*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona i Arcàdia, 2015.
- Bason, Christian. Co-creation is Key to Innovation in Government. *Understanding Society*. Londres: Ipsos Mori, 2010: 14-17.
- Bason, Christian; Mygind, Johanne & Sabroe, Runa. *Co-production. Towards a New Welfare Model*. Copenhagen: Mindlab, 2013.
- Brugué, J.; Boada, J. & Blanco, I. “Innovació i polítiques públiques”, a *Guia d'economia social i solidària per a l'administració local*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2014: 83-91.
- Christiansen, Jesper & Bunt, Laura. *Innovation in policy: allowing for creativity, social complexity and uncertainty in public governance*. Londres: Nesta, 2012.
- Lapuente, Víctor. *El retorno de los chamanes*. Barcelona: Grup Editorial 62, 2015.
- *Co-creating Cities. Defining Co-creation as a Means of Citizen Engagement*. Leading Cities, 2014: <http://leadingcities.org/>
- Murray, Robin; Caulier-Grice, Julie & Mulgan, Geoff. *The Open Book of Social Innovation*. Londres: Young Foundation, 2010. Social Innovator Series.
- *Innovation Teams and Labs. A Practive Guide*. Nesta, 201

[1] El projecte *i-teams* (theiteams.org) mapeja laboratoris d'innovació d'arreu del món.

[2] <http://www.bbp.cat>

