

# GLOSSARI

# D'INNOVACIÓ SOCIAL

**Coboi lab - Laboratori d'Innovació Social**

Desembre 2020



AJUNTAMENT DE  
SANT BOI DE LLOBREGAT



# ÍNDEX

<b>01 - INNOVACIÓ SOCIAL</b>	<b>2</b>
<b>02 - INNOVACIÓ</b>	<b>4</b>
<b>03 - INNOVACIÓ SOCIAL PÚBLICA</b>	<b>6</b>
<b>04 - INNOVACIÓ SOCIAL DIGITAL</b>	<b>9</b>
<b>05 - INNOVACIÓ OBERTA</b>	<b>11</b>
<b>06 - INNOVACIÓ SOCIAL TRANSFORMADORA</b>	<b>13</b>
<b>07 - SOCIETAT CIVIL</b>	<b>15</b>
<b>08 - TREBALL PER REPTES</b>	<b>18</b>
<b>09 - AGENDES COMPARTIDES</b>	<b>20</b>
<b>10 - PENSAMENT SISTÈMIC</b>	<b>22</b>
<b>Altres conceptes clau</b>	<b>24</b>
Problema	24
Repte	24
Canvi desitjat	24
Col·laboració multiactor	24
Equip motor	24
Grup d'impacte	24
Taller de co-creació	25
Oportunitat	25
Obstacle	25
Palanca de canvi	25
Problemes prioritaris	25
Visió de futur compartida	25
Eix d'acció	26
Acció	26
Solucions existents	26
Criteris de prioritització	26
Viabilitat d'implementació	26
Capacitat d'impacte	27
Pla d'acció	27
Prototip	27
Seguiment	27
Indicadors de seguiment	27
Resultats esperats	27
Resultats finals	28
Impacte	28
Avaluació de l'impacte	28
Avaluació del procés	28
Iteració	28

# 01 – INNOVACIÓ SOCIAL

## Definicions existents

La innovació social pot ser qualsevol projecte, producte, procés, programa, plataforma o política que desafii i, amb el pas del temps, canviï les rutines definidores, els fluxos de recursos i d'autoritats o creences del sistema social més ampli que ha creat el problema en qüestió.

*Westley, F. & Antadze, N. (2010): Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. In: The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 15 (2)*

La innovació social és una nova combinació o figuració de pràctiques socials.

*Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A. & Zirngiebl, M. (2018). Atlas of social innovation – new practices for a better future. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University. Dortmund.*

Una innovació social és una nova configuració de pràctiques socials en determinades àrees d'acció o contextos socials impulsades per determinats actors o constel·lacions d'actors de manera intencionada i orientada amb l'objectiu de satisfer o respondre les necessitats i problemes millor del que era possible fins el moment segons les pràctiques establertes.

*Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A. & Zirngiebl, M. (2018). Atlas of social innovation – new practices for a better future. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University. Dortmund.*

La innovació social es refereix a activitats i serveis innovadors que tenen com a objectiu atendre una necessitat social i que es difonen predominantment a través d'organitzacions els objectius principals de les quals són socials.

*Mulgand, G. (2006), The process of social innovation. In: Innovations: Technology, Governance, Globalization, MIT Press*

## Paraules clau del concepte

- |               |             |               |
|---------------|-------------|---------------|
| ★ innovació   | ★ processos | ★ societat    |
| ★ social      | ★ problemes | ★ creativitat |
| ★ pràctiques  | ★ acció     | ★ interacció  |
| ★ necessitats | ★ actors    | ★ diferent    |
| ★ canvi       | ★ recerca   | ★ millorar    |

## Bibliografia

- Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A. & Zirngiebl, M. (2018). **Atlas of social innovation – new practices for a better future**. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University: Dortmund.
- Howaldt, J., Schwarz, M. (2010), **Social innovation: concepts, research fields and international trends**, IMA/ZLW & IfU – RWTH Aachen University
- Mulgand, G. (2006), **The process of social innovation**. In: Innovations: Technology, Governance, Globalization, MIT Press
- Westley, F. & Antadze, N. (2010): **Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact**. In: The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, 15 (2)

## 02 – INNOVACIÓ

### Definicions existents

La innovació és l'aplicació de solucions millors que compleixin nous requisits, necessitats no articulades o necessitats del mercat existents.

*Maranville, S. (1992), "Entrepreneurship in the Business Curriculum", Journal of Education for Business. 68: 27–31.*

La innovació és la producció o adopció, assimilació i explotació d'una novetat de valor afegit en els àmbits econòmics i socials; renovació i ampliació de productes, serveis i mercats; desenvolupament de nous mètodes de producció; i l'establiment de nous sistemes de gestió. És tant un procés com un resultat.

*Edison, H., Ali, N.B., & Torkar, R. (2014), Towards innovation measurement in the software industry, Journal of Systems and Software 86(5), 1390–407.*

Les innovacions són intervencions deliberades dissenyades per iniciar i establir desenvolupaments futurs sobre tecnologia, economia i pràctiques socials.

*Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A. & Zirngiebl, M. (2018). Atlas of social innovation – new practices for a better future. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University. Dortmund.*

La innovació és la difusió (adopció per al sociòleg; comercialització per a l'economista) de la invenció.

*Godin, B., (2013), Invention, diffusion and linear models of innovation, Intellectual History of Innovation Working Paper No.15*

### Paraules clau del concepte

- |                 |               |              |
|-----------------|---------------|--------------|
| ★ nou           | ★ necessitats | ★ idees      |
| ★ segle XX      | ★ valor       | ★ disruptiu  |
| ★ intervencions | ★ mercat      | ★ econòmic   |
| ★ futur         | ★ tecnològic  | ★ avenços    |
| ★ creativitat   | ★ canvi       | ★ creixement |
| ★ procés        | ★ producte    | ★ crear      |

**Bibliografia**

- Edison, H., Ali, N.B., & Torkar, R. (2014), **Towards innovation measurement in the software industry**, Journal of Systems and Software 86(5), 1390–407.
- Godin, B., (2008), **Innovation: The history of a category**, Intellectual History of Innovation Working Paper No.1
- Godin, B., (2013), **Invention, diffusion and linear models of innovation**, Intellectual History of Innovation Working Paper No.15
- Godin, B., (2015), **Innovation: A conceptual history of an anonymous concept**, Intellectual History of Innovation Working Paper No.21
- Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A. & Zirngiebl, M. (2018). **Atlas of social innovation – new practices for a better future**. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University: Dortmund.
- Maranville, S. (1992), **Entrepreneurship in the Business Curriculum**, Journal of Education for Business. 68: 27–31.
- Popa, I.L., Preda, G., Boldea, M., (2010), **A theoretical approach of the concept of innovation**, Managerial Challenges of the Contemporary Society, 1, 151–156
- Taylor, S.P. (2017), **What is innovation? A study of the definitions, academic models and applicability of innovation to an example of social housing in england**. Open Journal of Social Sciences, 5, 128–146.

## 03 – INNOVACIÓ SOCIAL PÚBLICA

### Definicions existents

Quan estudiem les innovacions socials en el sector públic, és important tenir en compte la naturalesa de la innovació que comporta. Són innovacions bàsicament orientades a les necessitats i es refereixen a un procés de conversió, introduint noves relacions i regles de joc entre els grups implicats. A la literatura d'innovació social s'argumenta que per facilitar aquest procés de conversió i produir resultats rellevants, és important que les parts rellevants interessades (especialment els ciutadans i els seus representants com a possibles usuaris finals) puguin participar en el desenvolupament i la implementació de innovacions socials, posant-les en una posició de co-creadores que pressuposa la col·laboració.

*Bekkers, V.J.J.M., Tummers, L.G., Stuijzand, B.G.; Voorberg, W. (2013), Social innovation in the public sector: an integrative framework. LIPSE Working papers (no. 1). Rotterdam: Erasmus University Rotterdam*

La innovació social és essencialment una innovació pública que té com a objectiu trobar una "solució més eficaç, eficient, sostenible o justa que les solucions existents i per la qual el valor creat s'aconsegueix principalment per al conjunt de la societat en lloc de per a individus privats" (Phills, Deiglmeier i Miller, 2008: 36). Per tant, la noció d'innovació social es refereix a aquelles formes d'innovació pública que tenen un caràcter social i públic i no estan motivades per la preocupació pel creixement i la rendibilitat del sector privat.

*Sørensen, E. & Torfing, J. (2013). Enhancing social innovation by rethinking collaboration, leadership and public governance. Paper presented at NESTA Social Frontiers, London, United Kingdom.*

La innovació al sector públic destaca l'agenda dels responsables públics i polítics, així com de les empreses, les organitzacions societàries i els ciutadans. La innovació és necessària per abordar els grans reptes de la societat, com transformar el nostre sistema energètic per dependre menys dels recursos fòssils, i quan es pensi en la manera de fer front a l'envelliment creixent de la població o les possibilitats i amenaces relacionades amb la introducció de noves tecnologies. Aquests reptes socials qüestionen substancialment les nostres pràctiques establertes. Els governs intenten abordar aquests problemes buscant la col·laboració amb altres parts interessades, com ara empreses, ciutadans i organitzacions socials (Sørensen i Torfing, 2011).

*Bekkers, V.J.J.M., Tummers, L., (2018), Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach, International Review of Administrative Sciences, 84 (2), 209-213*

Defineixo la innovació pública com "solucions innovadores amb un propòsit públic que requereixen l'ús de mitjans públics" (Bourgon 2015). El que distingeix la innovació pública i

la innovació social és l'enllaç íntim amb les accions del govern i l'ús d'instruments de l'Estat. Des d'aquesta perspectiva, lluny de ser avers al risc, l'Estat és el que assumeix els riscos últims de la societat. El govern assumeix riscos a una escala que cap altre sector o agent de la societat podria assumir i intervenir en àmbits en què les forces del mercat o la capacitat de la societat civil no podrien anar. Aquesta perspectiva més àmplia revela algunes de les característiques distintives de la innovació pública.

*Bourgon, J. (n.d.). Re-thinking public innovation, beyond innovation in government, viewed April 29 2020.*

La innovació del sector públic, com la seva contrapartida del sector privat, es basa en un comportament empresarial orientat als objectius. I com la seva contrapartida del sector privat, implicar-se en la innovació del sector públic és un procés creatiu caracteritzat per la incertesa. Necessaris per a aquest procés d'innovació del sector públic són: Capacitat per crear i explotar una xarxa social emprenedora, la presència d'incentius per implicar-se en el procés d'innovació i disposicions institucionals que imiten les forces importants en mercats competitius del sector privat. I tot això requereix suficient suport legal i administratiu (tant de gestió com material) per establir i mantenir aquests canvis. El suport més eficaç és el que s'inclou en un canvi cultural més ampli del sector públic. Sens dubte, aquest canvi no és fàcil. Però pot tenir beneficis importants per a les societats i, com demostren exemples empírics, és possible.

*Leyden, D. P., (2017). Innovation in the Public Sector, United Nations Economic Commission for Europe, ECE/CECI/23, United Nations publication.*

### **Paraules clau del concepte**

- |             |             |               |
|-------------|-------------|---------------|
| ★ innovació | ★ govern    | ★ solucions   |
| ★ públic    | ★ ciutadans | ★ coneixement |
| ★ social    | ★ serveis   | ★ xarxes      |
| ★ procés    | ★ reptes    | ★ canvis      |
| ★ valors    | ★ context   |               |



## Bibliografia

- Bekkers, V.J.J.M., Tummers, L.G., Stuijzand, B.G.; Voorberg, W. (2013). **Social innovation in the public sector: an integrative framework**. LIPSE Working papers (no. 1). Rotterdam: Erasmus University Rotterdam
- Bekkers, V.J.J.M., Tummers, L., (2018). **Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach**, International Review of Administrative Sciences, 84 (2), 209-213
- Bourgon, J. (n.d.). **Re-thinking public innovation, beyond innovation in government**, viewed April 29 2020, <https://dubaipolicyreview.ae/re-thinking-public-innovation-beyond-innovation-in-government/>
- Directorate-General for Regional and Urban Policy, European Commission, **Guide to Social Innovation** (Brussels: European Commission, 2013)
- Leyden, D. P., (2017). **Innovation in the Public Sector**, United Nations Economic Commission for Europe, ECE/CECI/23, United Nations publication.
- Mulgan G., **Innovation in the public sector: How can public organizations better create, improve and adapt** (UK: Nesta, 2014)
- Sørensen, E., Torfing, J., (2011) **Enhancing collaborative innovation in the public sector**, Administration & Society 43(8): 842-868.
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2013). **Enhancing social innovation by rethinking collaboration, leadership and public governance**. Paper presented at NESTA Social Frontiers, London, United Kingdom.
- Tucker, S., 2014, **Social innovation for public service excellence, undp global centre for public service excellence**, Singapore, available at: [https://www.undp.org/content/dam/uspc/docs/GPCSE\\_Social%20Innovation.pdf](https://www.undp.org/content/dam/uspc/docs/GPCSE_Social%20Innovation.pdf), viewed April 29 2020

## 04 – INNOVACIÓ SOCIAL DIGITAL

### Definicions existents

Es pot definir la ISD com innovacions que utilitzen, desenvolupen o es basen en tecnologies digitals per fer front a problemes socials i/o mediambientals. Inclouen un ampli grup de plataformes digitals que faciliten les interaccions entre iguals i la mobilització de persones per resoldre problemes socials i/o ambientals.

*Ozman, M., Gossart, C. (2018) What are digital social innovations?*

La ISD és una nova configuració o combinació de pràctiques socials que proporcionen respostes noves o millors als reptes i necessitats del sistema de protecció social de les persones al llarg de la seva vida, i que sorgeix de l'ús innovador de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) per establir noves relacions o reforçar col·laboracions entre els grups d'interès i fomentar processos oberts de co-creació i/o reassignació de valor públic.

*Misuraca, G., Colombo, C., Kucsera, C., Carretero, S., Bacigalupo, M., Radescu, R. (2015): Mapping and analysis of ICT-enabled Social Innovation initiatives promoting social investment through integrated approaches to the provision of social services. European Commission's Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies, EUR 2745 EN, JRC Science and Policy Report Series.*

La innovació social facilitada per les TIC crea un impacte social positiu i un canvi sistèmic mitjançant el desenvolupament de nous productes (...); nous serveis (...); i nous processos (...).

*Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A. & Zirngiebl, M. (2018). Atlas of social innovation – new practices for a better future. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University. Dortmund.*

La ISD és un tipus d'innovació social col·laborativa en què innovadors, usuaris i comunitats col·laboren utilitzant tecnologies digitals per co-crear coneixement i solucions per a un ampli ventall de necessitats socials i a una escala i velocitat inimaginables abans de l'auge d'Internet.

*Stokes, M., Baeck, P. & Baker, T. (2017). What next for digital social innovation? Realising the potential of people and technology to tackle social challenges. London: Nesta.*

**Paraules clau del concepte**

- |              |             |                 |
|--------------|-------------|-----------------|
| ★ innovació  | ★ dades     | ★ persones      |
| ★ obert      | ★ ciutadans | ★ mecanismes    |
| ★ social     | ★ facilitar | ★ ambiental     |
| ★ digital    | ★ xarxes    | ★ coneixement   |
| ★ tics       | ★ problemes | ★ organització  |
| ★ reptes     | ★ canvi     | ★ col·laboratiu |
| ★ serveis    | ★ processos | ★ entre iguals  |
| ★ informació | ★ compartir |                 |

**Bibliografia**

- Anania, L. & Passani, A. (2014). **A Hitchiker 's guide to digital social innovation**, 20th ITS Biennial Conference, Rio de Janeiro, Brazil, 30 Nov. - 03 Dec. 2014: The Net and the Internet - Emerging Markets and Policies, International Telecommunications Society (ITS).
- Bria, F. et al. (2015) **'Growing a digital social innovation ecosystem for Europe: DSI Final Report.'** Brussels: European Commission, 2015.
- Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A. & Zirngiebl, M. (2018). **Atlas of social innovation – new practices for a better future.** Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University: Dortmund.
- Misuraca, G., Colombo, C., Kucsera, C., Carretero, S., Bacigalupo, M., Radescu, R. (2015): **Mapping and analysis of ICT-enabled Social Innovation initiatives promoting social investment through integrated approaches to the provision of social services.** European Commission's Joint Research Centre, Institute for Prospective Technological Studies, EUR 2745 EN, JRC Science and Policy Report Series.
- Ozman, M., Gossart, C. (2018) **What are digital social innovations?** Available at: <https://theconversation.com/what-are-digital-social-innovations-79066> (Accessed: 6 April 2020)
- Stokes, M., Baeck, P. & Baker, T. (2017). **What next for digital social innovation? Realising the potential of people and technology to tackle social challenges.** London: Nesta.

## 05 – INNOVACIÓ OBERTA

### Definicions existents

La innovació oberta és un procés d'innovació distribuïda basada en fluxos de coneixement que traspassen les fronteres de l'organització (...). Aquests fluxos de coneixement poden implicar entrades de coneixement a l'organització (...), sortides de coneixement d'una organització (...) o a tots dos.

*Chesbrough, H. & Bogers, M. (2014), Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation New Frontiers in Open Innovation. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming (pp. 3-28).*

1. Àmplia creació de xarxes entre tots els actors implicats en el procés d'innovació (incloses les indústries, universitats i organitzacions de recerca, entitats públiques, usuaris finals i comunitats d'usuaris finals) per permetre la creació d'un béns comuns creatius i el desenvolupament d'efectes secundaris positius dins de l'ecosistema. Això és més ampli que la visió de Chesbrough, ja que possibilita moltes formes de col·laboració, entre més actors, amb el focus en la creació de valor total, en lloc de la captura de valor per part de les empreses.

2. Implicació de l'usuari i la centralitat de l'usuari, per associar l'usuari a tota la innovació, ja que és alhora el punt de partida (necessitats tecnològiques) i l'objectiu final (convergència de serveis) de la innovació. Això reflecteix un model d'innovació de "servei", on el paper de l'usuari és fonamental. (...) Relacionat amb això hi ha una forma de crowdsourcing, per captar idees valuoses produïdes per les comunitats i essencials per aprofitar al màxim la capital social.

3. Per tal d'executar la xarxa i la implicació dels usuaris a plena capacitat, cal crear plataformes funcionals obertes. Aquestes permeten captar idees de comunitats àmplies d'una manera econòmica i eficaç. També permeten la interacció entre usuaris i proveïdors de serveis.

*Vallat, J. (2009) Intellectual Property and Legal Issues in Open Innovation in Services. OISPG, European Commission, Brussels, cited in Busarovs, A., (2013) Open innovation: current trends and future perspectives, Humanities and Social Sciences, 21 (2), pp.103-119*

**Paraules clau del concepte**

★ innovació	★ organitzacional	★ serveis
★ coneixement	★ tecnologia	★ gestionats
★ obert	★ fluxes	★ col·laboratiu
★ idees	★ fonts	★ desenvolupament
★ model	★ procés	★ xarxa
★ distribuït	★ comunitats	

**Bibliografia**

- Bogers M., Zobel A.-K., Afuah A., Almirall E., Brunswicker S., Dahlander L., Frederiksen L., Gawer A., Gruber M., Haefliger S., Hagedoorn J., Hilgers D., Laursen K., Magnusson M. G., Majchrzak A., McCarthy I. P., Moeslein K. M., Nambisan S., Piller F. T., Radziwon A., Rossi-Lamastra C., Sims J., Ter Wal A. L. J. (2017) **The open innovation research landscape: established perspectives and emerging themes across different levels of analysis**, *Industry and Innovation*, 24:1, 8-40
- Busarovs, A., (2013) **Open innovation: current trends and future perspectives**, *Humanities and Social Sciences*, 21 (2), pp.103-119
- Chesbrough, H. W. (2003) **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J. (Eds.), (2006) **Open Innovation: Researching a New Paradigm**. Oxford University Press, London.
- Chesbrough, H. & Bogers, M. (2014), **Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation** *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming (pp. 3-28).
- Pénin, J., Hussler, C., Burger-Helmchen T., (2011) **New shapes and new stakes: a portrait of open innovation as a promising phenomenon**, *Journal of Innovation Economics & Management* 1 (7), pp. 11-29, available at <https://www.cairn.info/revue-journal-of-innovation-economics-2011-1-page-11.htm>
- Vallat, J. (2009) **Intellectual Property and Legal Issues in Open Innovation in Services**. OISPG, European Commission, Brussels

## 06 – INNOVACIÓ SOCIAL TRANSFORMADORA

### Definicions existents

En lloc de definir la Innovació Social Transformadora (IST) com un tipus d'Innovació Social (IS) determinada, considerem la IST com un procés contingent a través del qual l'SI contribueix al canvi transformador. La IST es considera el procés mitjançant el qual la innovació social repta, altera i / o substitueix les institucions dominants

*Avelino, F., Wittmayer, J. M., Pel, B., Weaver, P., Dumitru, A., Haxeltine, A., Kemp, R., Jørgensen, M. S., Bauler, T., Ruijsink, S., O'Riordan, T. (2017): Transformative social innovation and (dis)empowerment. Technological Forecasting and Social Change.*

La innovació social per si sola no és suficient: necessitem un canvi transformador per marcar la diferència: desafiar, alterar i substituir les institucions dominants que estan arrelades a la societat (per exemple, individualisme, jerarquia, competència). Aquests processos de desafiar, alterar i substituir les nostres formes dominants de fer, pensar i organitzar és el que anomenem innovació social transformadora.

*Manifesto for Transformative Social Innovation (<https://tsimanifesto.org/manifesto/>)*

La innovació social transformadora és un fenomen multiactor on podem veure l'aparició d'un sector híbrid que difumina i desafia els límits entre les lògiques del sector tradicional, incloent nous elements, rols i reptes de tots ells.

*Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A. & Zirngiebl, M. (2018). Atlas of social innovation – new practices for a better future. Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University. Dortmund.*

La innovació social transformadora és el procés de desafiar, alterar o substituir el domini de les institucions existents en un context social i material específic.

*Haxeltine, A., Pel, B., Dumitru, A., Avelino, F., Kemp, R., F., Bauler, T., Kunze, I., Dorland, J., Wittmayer, J., and Jørgensen, M. S. (2017) Towards a TSI theory: a relational framework and 12 propositions, (TRANSIT working paper ; 16, December 2017), TRANSIT: EU SSH.2013.3.2-1 Grant agreement no: 613169.*

### Paraules clau del concepte

- |                 |                |               |
|-----------------|----------------|---------------|
| ★ canvi         | ★ reptes       | ★ fronteres   |
| ★ social        | ★ lògiques     | ★ tradicional |
| ★ process       | ★ híbrid       | ★ públic      |
| ★ innovació     | ★ institucions | ★ dominant    |
| ★ relacions     | ★ canviar      |               |
| ★ transformació | ★ existents    |               |

## Bibliografia

- Avelino, F. & Wittmayer, J.M. (2016): **Shifting power relations in sustainability transitions: A multi-actor perspective.** In: Journal of Environmental Policy and Planning, 18(5), pp. 628-649.
- Avelino, F., Wittmayer, J. M., Pel, B., Weaver, P., Dumitru, A., Haxeltine, A., Kemp, R., Jørgensen, M. S., Bauler, T., Ruijsink, S., O'Riordan, T. (2017): **Transformative social innovation and (dis)empowerment.** Technological Forecasting and Social Change. Internet: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.002>
- Bauler, T., Pel, B. & Backhaus, J. (2017), **Institutionalization processes in transformative social innovation; capture dynamics in the social solidarity economy and basic income initiatives,** in Cohen, M. Szejnwald Brown, H. & Vergragt, P. (eds.) (2017), Social Change and the Coming of Post-Consumer Society, pp. 78-94
- Haxeltine, A., Pel, B., Dumitru, A., Avelino, F., Kemp, R., F., Bauler, T., Kunze, I., Dorland, J., Wittmayer, J., and Jørgensen, M. S. (2017) **Towards a TSI theory: A relational framework and 12 propositions,** (TRANSIT working paper ; 16, December 2017), TRANSIT: EU SSH.2013.3.2-1 Grant agreement no: 613169.
- Howaldt, J., Kaletka, C., Schröder, A. & Zirngiebl, M. (2018). **Atlas of social innovation – new practices for a better future.** Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University: Dortmund.
- **Manifesto for Transformative Social Innovation,**  
<https://tsimanifesto.org/manifesto/>
- TRANSIT (2017): **Overview of case-studies and database.** Internet: <http://www.transitsocialinnovation.eu/discover-our-cases-2>

## 07 – SOCIETAT CIVIL

### Definicions existents

La societat civil és la multitud d'associacions al voltant de les quals la societat s'organitza voluntàriament i que representen un ampli ventall d'interessos i vincles. "Les Organitzacions de la Societat Civil (OSC) es poden definir per incloure totes les organitzacions no mercantils i no estatals fora de la família en què les persones s'organitzen per perseguir interessos compartits en el domini públic. Alguns exemples inclouen organitzacions comunitàries i associacions de pobles, grups ecologistes, grups de drets de les dones, associacions d'agricultors, organitzacions religioses, sindicats, cooperatives, associacions professionals, cambres de comerç, instituts independents de recerca i organitzacions sense ànim de lucre. mitjans de comunicació "(OCDE, 2009).

*Atwood, J. B., 2012, Partnering with Civil Society. 12 Lessons from DAC Peer Reviews, OECD, p.7*

VanDyck (2017) proposa una definició de la societat civil com un ecosistema de "relacions socials i culturals organitzades i orgàniques existents a l'espai entre l'estat, les empreses i la família, que es basa en coneixements, valors, tradicions i principis indígenes i externs per fomentar la col·laboració i l'assoliment d'objectius específics per part dels ciutadans i d'altres grups d'interès" (VanDyck, 2017, p. 1).

*Cooper, R. (2018). What is Civil Society? How is the term used and what is seen to be its role and value (internationally) in 2018? K4D Helpdesk Report. Brighton, UK: Institute of Development Studies.*

La societat civil 'no és bona ni dolenta (com l'Estat!). Internament manca d'homogeneïtat i, tot i que és col·lectiva, no es pot identificar amb el bé «comú» (les organitzacions de la societat civil solen perseguir objectius parcials i posicionats). Al mateix temps, la "societat civil" és el cos real de la societat; és la suma total d'actors, processos i recursos mobilitzats fora de l'Estat i fora del procés dominant de valorització del capital.

*Swyngedouw, E., 2009, Civil Society, Governmentality and the Contradictions of Governance-beyond-the-State: The Janus-face of Social Innovation, in MacCallum, D., Moolaert, F., Hiller, J., Haddock, S. V., Social Innovation and Territorial Development, Ashgate Publishing Limited, Farnham, UK.*

En la seva concepció del *bürgerliche Gesellschaft* [societat civil], desenvolupada a la seva "Filosofia dels drets" quan analitzava els primers estats moderns, el filòsof alemany Georg Wilhelm Friedrich Hegel va afirmar que l'experiència de l'activitat col·lectiva voluntària amb un propòsit comú en associacions produeix formes de solidaritat i participació igualitària, pertinença i *Sittlichkeit* [vida ètica].

*Gerometta, J., Hausserman, H., Longo, G., 2005, Social Innovation and Civil Society in Urban Governance: Strategies for an Inclusive City, in Urban Studies, 42 (11), October 2005.*



El Banc Mundial ha adoptat la definició de societat civil desenvolupada per diversos centres d'investigació líders, a saber: "l'àmplia gamma d'organitzacions no governamentals i sense ànim de lucre que tenen presència en la vida pública, expressant els interessos i els valors de els seus membres o altres, basats en consideracions ètiques, culturals, polítiques, científiques, religioses o filantròpiques. Per tant, les organitzacions de la societat civil fan referència a una àmplia gamma d'organitzacions: grups comunitaris, ONG, sindicats, grups indígenes, organitzacions benèfiques, organitzacions religioses, associacions professionals i fundacions".

*World Economic Forum Report, 2013, The Future Role of Civil Society, Geneva, Switzerland.*

La UE considera que les OSC inclouen: "totes les estructures no estatals, sense ànim de lucre, no partidistes i no violentes, a través de les quals la gent s'organitza per perseguir objectius i ideals compartits, ja siguin polítics, culturals, socials o econòmics (...) inclouen OSC basades en la pertinença, basades en la causa i orientades al servei. Entre elles, organitzacions comunitàries, organitzacions no governamentals, organitzacions religioses, fundacions, institucions de recerca, organitzacions de gènere i LGBT, cooperatives, associacions professionals i empresarials i mitjans de comunicació sense ànim de lucre. Els sindicats i les organitzacions empresarials, els anomenats interlocutors socials, constitueixen una categoria específica de les OSC".

*World Economic Forum Report, 2013, The Future Role of Civil Society, Geneva, Switzerland.*

El Banc Africà de Desenvolupament afirma: "L'OSC comprèn tota la gamma d'organitzacions formals i informals de la societat". Segons la definició oficial del banc, "la societat civil engloba una constel·lació d'activitats humanes i associatius que operen a l'esfera pública fora del mercat i de l'Estat. És una expressió voluntària dels interessos i aspiracions dels ciutadans organitzats i units per interessos, objectius, valors o tradicions comuns, i mobilitzats en accions col·lectives com a beneficiaris o grups d'interès del procés de desenvolupament. Tot i que la societat civil es distingeix de les forces estatals i del mercat, no necessàriament és en contradicció bàsica amb elles i, finalment, influeix i està influenciada per ambdues coses".

*World Economic Forum Report, 2013, The Future Role of Civil Society, Geneva, Switzerland.*

**Paraules clau del concepte**

- |              |               |                        |
|--------------|---------------|------------------------|
| ★ societat   | ★ valors      | ★ persones             |
| ★ grups      | ★ comunitat   | ★ activitats           |
| ★ estat      | ★ política    | ★ cultural             |
| ★ col·lectiu | ★ acció       | ★ no-governament<br>al |
| ★ interesos  | ★ media       | ★ ciutadans            |
| ★ varietat   | ★ voluntariat |                        |
| ★ organitzat | ★ processos   |                        |

**Bibliografia**

- Atwood, J. B., 2012, **Partnering with civil society: 12 lessons from dac peer reviews**, OECD, p.7
- Cooper, R. (2018). **What is Civil Society? How is the term used and what is seen to be its role and value (internationally) in 2018?** K4D Helpdesk Report. Brighton, UK: Institute of Development Studies.
- Gerometta, J., Hausserman, H., Longo, G., 2005, **Social innovation and civil society in urban governance: Strategies for an inclusive city**, in *Urban Studies*, 42 (11), October 2005.
- MacCallum, D., Moulaert, F., Hiller, J., Haddock, S. V., **Social innovation and territorial development**, Ashgate Publishing Limited, Farnham, UK.
- VanDyck, C., K. (2017). **Concept and definition of civil society sustainability**. Washington DC: Centre for Strategic and International Studies
- World Economic Forum Report, 2013, **The future role of civil society**, Geneva, Switzerland.

## 08 – TREBALL PER REPTES

### Definicions existents

En aquest context de canvi, necessitem generar noves respostes als grans reptes de la societat: (...). Per a aquests reptes hi ha disponibles solucions tècniques, però sovint per aplicar aquestes solucions calen respostes col·lectives difícils d'articular. Efectivament, donar una resposta eficaç a aquests reptes demana canvis profunds en els sistemes econòmics, polítics i socials, que impliquen una àmplia i oberta participació de tots els actors de la societat: administracions públiques, universitats i agents de recerca i innovació, empreses i societat civil o ciutadania, és a dir, els actors del que s'ha denominat quàdruple hèlix

La identificació del repte requereix solucions noves, que impliquen la intervenció de diversos actors. Els reptes o problemes els poden identificar tant l'Administració com altres actors, mitjançant estudis, enquestes o mecanismes de comunicació, consulta i participació ciutadana, directament o a través d'entitats representatives dels diferents col·lectius, associacions de ciutadans, veïns, estudiants, etc. La identificació del repte, que sovint es planteja des d'un àmbit local, es pot considerar com la primera fase o com el punt de partida del procés d'innovació.

Els reptes se solen identificar tenint en compte les necessitats locals, regionals o europees. En general, fan referència a problemes molt complexos o caòtics, que no tenen respostes senzilles i necessiten un amo amb capacitat per comprometre's a portar endavant i implementar la solució trobada.

*Fernandez, T., & González, E. (2018). L'Administració pública davant del paradigma d'innovació i ciència obertes: Reptes i oportunitats. Monografies.*

(...) per abordar reptes socials sistèmics i complexos, és a dir, problemes amb diverses causes interdependents i que només es poden tractar des de l'anàlisi i les actuacions sistèmiques.

Hi ha reptes socials que es poden resoldre mitjançant una acció directa, però també n'hi ha molts (com la manca d'habitatge o el canvi climàtic) que no es resolen encara que ens hi esforcem al màxim. Es tracta de reptes complexos, persistents i adaptatius, condicionats per una xarxa d'elements interconnectats i que, per això, cal abordar-los des de l'anàlisi i les actuacions sistèmiques.

Les actuacions adreçades a donar resposta a reptes socials complexos des d'un enfocament convencional, estàtic i lineal, sovint no tenen l'impacte esperat, perquè es dissenyen per assolir un resultat a curt termini i en comptes d'anar a l'arrel del problema s'adrecen als símptomes. En molts casos l'impacte a llarg termini és nul o, fins i tot, negatiu

*Omidyar Group. (2019). Guia per treballar reptes socials complexos amb un enfocament sistèmic.*

En un moment de grans limitacions pressupostàries, la innovació social és una manera eficaç de respondre als reptes socials, mobilitzant la creativitat de les persones per desenvolupar solucions i fer un millor ús dels recursos escassos (BEPA 2010: 7).

*Avelino, F., Wittmayer, J., Haxeltine, A., Kemp, R., Riordan, T. O., Weaver, P., & Rotmans, J. (2014). Game Changers and Transformative Social Innovation . The Case of the Economic Crisis and the New Economy . IST Conference, 613169, 1–20.*

Els reptes als quals s'enfronten els serveis públics exigeixen una col·laboració més gran i més profunda entre les organitzacions i entre elles. La creació d'aliances entre socis interns i externs pot crear suport i exigir canvis si amplifiquem el missatge.

*OECD. (2017). Core skills for public sector innovation: A beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organisations.*

### Paraules clau del concepte

- |              |                |                 |
|--------------|----------------|-----------------|
| ★ social     | ★ solucions    | ★ administració |
| ★ reptes     | ★ innovació    | ★ processos     |
| ★ públic     | ★ complexos    | ★ ciutadania    |
| ★ canvi      | ★ participació | ★ recerca       |
| ★ societat   | ★ polítiques   |                 |
| ★ actuacions | ★ estudis      |                 |

### Bibliografia

- Avelino, F., Wittmayer, J., Haxeltine, A., Kemp, R., Riordan, T. O., Weaver, P., & Rotmans, J. (2014). **Game Changers and Transformative Social Innovation**. The Case of the Economic Crisis and the New Economy. IST Conference, 613169, 1–20.
- Fernandez, T., & González, E. (2018). **L'Administració pública davant del paradigma d'innovació i ciència obertes: Reptes i oportunitats**. Monografies. [http://economia.gencat.cat/ca/70\\_ambits\\_actuacio/economia\\_catalana/estudis\\_publicacions/monografies/](http://economia.gencat.cat/ca/70_ambits_actuacio/economia_catalana/estudis_publicacions/monografies/)
- OECD. (2017). **Core skills for public sector innovation**: A beta model of skills to promote and enable innovation in public sector organisations.
- Omidyar Group. (2019). **Guia per treballar reptes socials complexos amb un enfocament sistèmic**.

## 09 – AGENDES COMPARTIDES

### Definicions existents

Les agendes compartides per a la sostenibilitat i el canvi social es focalitzen en els reptes de la societat actual i, particularment, en els ODS i en els problemes que se'n deriven en un territori concret. Aquests problemes són complexos i estan molt interrelacionats, perquè són el resultat d'interaccions quotidianes entre consumidors, productors, responsables de polítiques públiques, investigadors, mitjans de comunicació i altres actors i, per tant, no hi ha una manera òptima d'abordar-los, sinó que tenen múltiples solucions potencials.

Les agendes compartides promouen que actors diversos cerquin solucions alternatives i complementàries des de diferents perspectives.

Les agendes compartides, en canvi, les promouen coalicions de múltiples actors del territori, amb un enfocament de baix a dalt. Les poden iniciar administracions públiques, però també universitats i altres entitats del territori. La direccionalitat de les agendes resulta de la visió compartida i les actuacions s'articulen mitjançant un model de governança participativa.

*Fernández, T. (2020). L'articulació d'agendes compartides per a la sostenibilitat i el canvi social: Una contribució des del territori al debat de la UE sobre les transicions cap a la sostenibilitat Gener. In Monitoratge de la RIS3CAT.*

Cada entitat pot tenir diferents perspectives sobre la millor manera d'abordar aquest tema, que s'hauria de discutir com a part de la definició de l'agenda comuna. No obstant això, per promoure la unitat i permetre un impacte real, cal substituir o modificar les agendes individuals per incloure-ne una de col·lectiva.

Tots els participants tenen una visió compartida del canvi, que inclou una comprensió comuna del problema i un enfocament conjunt per solucionar-lo.

*Flood, J., Minkler, M., Lavery, S. H., Estrada, J., & Falbe, J. (2015). The Collective Impact model and its potential for health promotion: Overview and case study of a healthy retail initiative in San Francisco. Health Education & Behavior, 42(5), 654–668.*

L'impacte col·lectiu es defineix com "el compromís d'un grup d'actors intersectorials amb una agenda comuna per resoldre un problema social complex".

(En l'agenda comuna), tots els participants comparteixen una visió del canvi que inclou una comprensió comuna del problema i un enfocament conjunt per resoldre el problema mitjançant accions acordades.

*Collective Impact Forum, & FSG. (n.d.). Backbone Starter Guide: A Summary of Major Resources about the Backbone from FSG and the Collective Impact Forum. Retrieved July 29, 2020, from www.fsg.org*

**Paraules clau del concepte**

★ territori	★ governança	★ grups
★ agendes	★ transicions	★ col·lectiu
★ canvi	★ social	★ impacte
★ actors	★ reptes	★ visió
★ compartida	★ monitoratge	★ model
★ sostenibilitat	★ sistema	★ solucions

**Bibliografia**

- Collective Impact Forum, & FSG. (n.d.). **Backbone starter guide: a summary of major resources about the backbone from fsg and the collective impact forum.** Retrieved July 29, 2020, from [www.fsg.org](http://www.fsg.org)
- Fernández, T. (2020). **L'articulació d'agendes compartides per a la sostenibilitat i el canvi social: Una contribució des del territori al debat de la UE sobre les transicions cap a la sostenibilitat.** Gener. In Monitoratge de la RIS3CAT.
- Flood, J., Minkler, M., Lavery, S. H., Estrada, J., & Falbe, J. (2015). **The Collective Impact model and its potential for health promotion: Overview and case study of a healthy retail initiative in San Francisco.** *Health Education & Behavior*, 42(5), 654–668.
- Roorda, C., Frantzeskaki, N., Loorbach, D., Steenbergen, F. Van, & Wittmayer, J. (2012). **Transition management in urban context.** (Issue November).

## 10 – PENSAMENT SISTÈMIC

### Definicions existents

Amb arrels en disciplines tan variades com la biologia, la cibernètica i l'ecologia, el pensament de sistemes proporciona una manera de veure el funcionament del món que difereix notablement de la visió analítica i reduccionista tradicional. (...) Com que alguns problemes es resolen millor mitjançant el pensament analític i altres mitjançant una perspectiva sistèmica, necessitem tots dos per comprendre i gestionar millor el món que ens envolta.

En termes més senzills, el pensament de sistemes és una manera de veure i parlar de la realitat que ens ajuda a comprendre i treballar millor els sistemes per influir en la qualitat de la nostra vida. En aquest sentit, el pensament de sistemes es pot veure com una perspectiva.

*Kim, D. H. (n.d.). Introduction to Systems Thinking.*

Una anàlisi del sistema afavoreix el pensament holístic i visualitza la necessitat de canvi des d'una perspectiva a llarg termini. També permet a les persones involucrades a mirar més enllà de la seva pròpia experiència, qüestionant les seves creences i marcs de valor, fent que les diferents percepcions siguin explícites. Com a tal, l'anàlisi del sistema és important per preparar l'equip de transició per al procés participatiu del repte i del procés de treball col·lectiu. A més, l'anàlisi de sistemes proporciona als participants diferents coneixements i antecedents amb una base d'informació comuna i permet la comprensió mútua del sistema objecte d'anàlisi.

*Roorda, C., Frantzeskaki, N., Loorbach, D., Steenbergen, F. Van, & Wittmayer, J. (2012). Transition Management in Urban Context. (Issue November).*

Perspectiva del canvi sistèmic: la innovació social genera canvis incrementals en les actituds i els comportaments humans i en les relacions i la distribució de poder entre diferents organitzacions i col·lectius. El procés d'apoderament i d'aprenentatge col·lectiu és l'element central de la innovació social, els resultats de la qual són unes polítiques més efectives i una millor qualitat de vida.

És fonamental la participació de la societat civil des del primer moment per aconseguir una comprensió holística i sistèmica del repte i una entesa mútua que condueixi a la proposta de solucions innovadores susceptibles de traduir-se en projectes reals, factibles i eficaços.

*Fernandez, T., & González, E. (2018). L'Administració pública davant del paradigma d'innovació i ciència obertes: Reptes i oportunitats. Monografies.*

Persones i sistemes: Ampliar i reduir les experiències individuals fins a la visió general. Això no només ajuda a entendre els problemes des de múltiples perspectives i nivells, sinó també on i com pot afectar la vostra intervenció.

*States of Change. (2019). Tool compendium.*

### Paraules clau del concepte

- |             |             |                |
|-------------|-------------|----------------|
| ★ pensament | ★ millor    | ★ perspectives |
| ★ sistema   | ★ repte     | ★ estàtic      |
| ★ canvi     | ★ persones  | ★ innovació    |
| ★ social    | ★ dissenyar | ★ anàlisi      |
| ★ sistèmic  | ★ entendre  |                |
| ★ diferent  | ★ problemes |                |

### Bibliografia

- Fernandez, T., & González, E. (2018). **L'Administració pública davant del paradigma d'innovació i ciència obertes: Reptes i oportunitats. Monografies.** [http://economia.gencat.cat/ca/70\\_ambits\\_actuacio/economia\\_catalana/estudis\\_publicacions/monografies/](http://economia.gencat.cat/ca/70_ambits_actuacio/economia_catalana/estudis_publicacions/monografies/)
- Kim, D. H. (n.d.). **Introduction to Systems Thinking.** Retrieved May 15, 2020, from [www.pegasus.com](http://www.pegasus.com)
- Roorda, C., Frantzeskaki, N., Loorbach, D., Steenbergen, F. Van, & Wittmayer, J. (2012). **Transition management in urban context.** (Issue November).
- Seddon, J. (2008). **Systems thinking in the Public sector: the failure of the reform regime and a manifesto for a better way.** Axminster: Triarchy Press.
- States of Change (2019). **Tool compendium.**
- Nesta. (2013). **Systemic Innovation: A discussion series.** [www.nesta.org.uk](http://www.nesta.org.uk)



## Altres conceptes clau

### Problema

El problema o necessitat de canvi és aquella problemàtica, ja sigui social, econòmica o mediambiental, present en un territori específic a la qual cal donar una resposta com a societat.

### Repte

Un repte representa una oportunitat d'acció per trobar solucions al problema identificat en el territori. El repte es defineix a partir de reformular el problema que es vols abordar des d'un enfocament positiu.

### Canvi desitjat

El canvi desitjat es refereix a aquelles transformacions que es volen aconseguir en el territori en relació al problema identificat, un cop implementades les solucions proposades.

### Col·laboració multiactor

La col·laboració multiactor consisteix a incorporar les perspectives i interessos de diferents actors i unificar les seves prioritats per donar resposta a un repte comú. Quan ens enfrontem a reptes complexos, es requereixen esforços col·lectius per dissenyar solucions viables i sostenibles en el temps. La capacitat d'idear solucions innovadores i sistèmiques és limitada si els actors treballen de forma independent i descoordinada, sense compartir esforços, perspectives i aprenentatges.

### Equip motor

L'Equip motor està format per persones amb influència i lideratge que representen els principals actors involucrats en el repte que es vol abordar. El seu objectiu principal és facilitar l'alineació i la col·laboració entre actors i guiar la resolució de l'repte, de manera que ha de comptar amb habilitats específiques per planificar, coordinar, facilitar i gestionar el procés.

### Grup d'impacte

El Grup d'impacte està format per aquells actors interessats i amb influència en el repte amb els quals l'Equip motor començarà a co-crear accions per donar-li resposta i aconseguir el canvi desitjat en el territori. Aquest grup ha de ser inclusiu i divers per

integrar la major quantitat de perspectives i recursos possibles, a la vegada que ha de ser operatiu.

## Taller de co-creació

Els tallers de co-creació són espais de treball en què es treballen certes eines metodològiques de manera col·laborativa. El seu principal objectiu és integrar, compartir i reconèixer les diferents perspectives dels actors que el conformen i generar noves relacions entre els participants.

## Oportunitat

Les oportunitats són aquelles forces facilitadores que contribueixen en major o menor grau a aconseguir el canvi desitjat. Les oportunitats poden ser elements culturals, actituds, tendències, infraestructures, persones, normes, etc.

## Obstacle

Els obstacles són aquelles forces inhibidores que podrien obstaculitzar en major o menor grau l'avanç cap al canvi desitjat. Els obstacles poden ser elements culturals, actituds, tendències, infraestructures, persones, normes, etc.

## Palanca de canvi

Les palanques de canvi són aquells elements, ja siguin oportunitats o obstacles, que poden produir canvis positius i expansius amb esforços petits, és a dir, amb intervencions relativament sencilles.

## Problemes prioritaris

Els problemes prioritaris són aquells problemes associats al repte que ha passat els criteris de priorització definits prèviament (com per exemple viabilitat i impacte) i que seran la base dels eixos d'acció.

## Visió de futur compartida

La visió de futur compartida és l'escenari final desitjat per al territori en relació al repte i, per tant, ha de representar els interessos dels diferents actors involucrats en el procés. En altres paraules, la visió de futur compartida actua com una narrativa comuna que permet orientar el procés col·laboratiu i alinear les diferents prioritats, expectatives, esforços i recursos disponibles de el Grup d'impacte cap al canvi desitjat. Aquesta visió ha de ser realista i coherent amb el context, i els actors han de sentir-se identificats i

corresponsables amb el canvi que planteja. La visió de futur compartida està composta per diferents eixos d'acció específics, viables i compartits.

## Eix d'acció

Un eix d'acció és un àmbit d'oportunitat sobre el qual podem treballar per dissenyar accions que donin resposta als problemes prioritaris associats al repte de ciutat. Un eix d'acció pot agrupar una o diversos problemes prioritaris que siguin complementaris i es construeix en base a les palanques de canvi associades a ells. Els eixos d'acció han d'estar formulats amb una orientació a l'acció, de manera que es recomana usar verbs en infinitiu com millorar, reforçar, impulsar, etc.

## Acció

Una acció és aquella idea, projecte o iniciatives que es dissenya i desenvolupa per assolir l'eix d'actuació proposat i donar resposta al problema que aquest eix busca solucionar.

## Solucions existents

Les solucions existents són aquells projectes i iniciatives que ja han estat implementades en altres contextos per donar resposta a problemes similars. A través d'identificar aquestes solucions existents, els actors involucrats en el procés poden identificar aquells elements clau que podrien ser replicats o adaptats a les accions que es dissenyaran posteriorment.

## Criteris de priorització

Els criteris de priorització són aquelles variables que s'utilitzen per prioritzar elements. Es poden definir criteris de priorització en el moment de prioritzar problemes associats al repte, eixos d'acció o accions a implementar. Aquells elements que no passin els criteris de priorització han de deixar-se de banda i cal focalitzar els esforços en aquells que sí que han complert amb aquests criteris.

## Viabilitat d'implementació

La viabilitat d'implementació és un criteri força utilitzat per prioritzar elements. Com més recursos i capacitats siguin necessaris per implementar un element, menys viable serà la seva implementació; especialment si aquests recursos i capacitats no estan disponibles.

## Capacitat d'impacte

La capacitat d'impacte és un dels criteris més utilitzats per prioritzar elements. Es refereix a la capacitat que té un element per generar canvis en la direcció desitjada. Com més canvis generi, més capacitat d'impacte tindrà.

## Pla d'acció

Un pla d'acció consisteix en dissenyar d'accions, prioritzar aquelles més importants i planificar tasques i terminis per a cadascuna d'elles, per tal d'aconseguir els objectius d'un eix d'actuació en qüestió i, per tant, la visió compartida definida per al repte.

## Prototip

Un prototip és una representació parcial o completa d'una idea que es realitza en una etapa inicial del procés d'implementació. El principal objectiu és provar i validar la idea de manera ràpida i a baix cost, detectar possibles millores i anticipar possibles riscos en el moment d'implementar-la a una major escala.

## Seguiment

El seguiment és el procés mitjançant el qual l'Equip motor i el Grup d'impacte obtenen informació específica de manera contínua sobre l'evolució de la implementació d'una acció. És important que el sistema de seguiment garanteixi un flux de dades i informació constant i de qualitat que faciliti la posterior avaluació.

## Indicadors de seguiment

El sistema de seguiment està conformat per un conjunt d'indicadors, els quals reflecteixen els criteris d'èxit o resultats esperats per a cadascuna de les accions a implementar. Aquests indicadors guiaran el procés de recollida de dades quantitatives i qualitatives sobre les accions a través de mètodes com l'observació participant, enquestes, entrevistes i focus groups, entre d'altres. És recomanable que els indicadors de seguiment estiguin compartits amb tots els actors implicats ja que facilita la seva alineació en el moment d'avaluar els resultats finals i l'impacte de cada acció, i també garanteix la presa decisions ben informades en el cas que fos necessari reajustar algun element.

## Resultats esperats

Els resultats esperats representen els criteris d'èxit per a cadascuna de les accions a implementar. Aquests estaran recollits pels indicadors compartits de el sistema de seguiment.

## Resultats finals

Els resultats finals són aquells que s'han aconseguit per a cada indicador compartit un cop s'ha implementat l'acció del tot. Aquests resultats s'han de comparar amb els resultats esperats, per valorar l'èxit de cadascuna de les accions implementats.

## Impacte

L'impacte es refereix a l'efecte net aconseguit a mig termini com a conseqüència dels resultats finals de les accions implementades. L'impacte aconseguit per cada acció ha de ser coherent amb la visió de futur compartida a la qual es vol arribar en el llarg termini.

## Avaluació de l'impacte

L'avaluació de l'impacte és el procés mitjançant el qual s'observen i analitzen les dades que s'han recollit per a cada un dels indicadors de sistema de seguiment amb l'objectiu de conèixer l'impacte de les accions implementades. Un cop coneixem els resultats finals de la implementació de cada acció, podem avaluar en quin grau s'han aconseguit els resultats esperats i prendre decisions al respecte.

## Avaluació del procés

L'avaluació del procés és l'exercici que es realitza per observar i avaluar cadascuna de les fases desenvolupades a l'hora de donar resposta un repte, amb l'objectiu de poder identificar aquells aspectes o activitats que no han funcionat com s'esperava i reforçar o reformular aquells elements que siguin necessaris.

## Iteració

La idea d'iteració ens indica la possibilitat de repetir aquell exercici o fase que es consideri oportuna per poder incorporar elements de millora al procés. Les metodologies de treball de Cobo lab no busquen ser completament lineals sinó que estan dissenyades per anar aprenent del procés i poder iterar si fos necessari.