



Școala Națională de Studii Politice și Administrative

Școala Doctorală Multidisciplinară

Domeniul de doctorat: Științe administrative

## **REZUMAT TEZĂ DE DOCTORAT**

Inovarea socială în administrația publică locală

Conducător științific: Prof. Univ. Dr. Ani Matei

Doctorand: Cipere Andrei-Bogdan

**București, 2024**



Școala Națională de Studii Politice și Administrative

Școala Doctorală Multidisciplinară

Domeniul de doctorat: Științe administrative

**REZUMAT**

**INOVAREA SOCIALĂ ÎN ADMINISTRAȚIA  
PUBLICĂ LOCALĂ**

Conducător științific: Prof. Univ. Dr. Ani Matei

Doctorand: Cipere Andrei-Bogdan

**București, 2024**

## CUPRINS TEZĂ DE DOCTORAT

<b><u>INTRODUCERE</u></b> .....	<b>5</b>
<b><u>Capitolul I. Inovarea socială. Caracteristici generale și specifice</u></b> .....	<b>15</b>
I.1. Cadrul general al inovării sociale.....	15
I.1.1. Măsurarea inovării sociale.....	26
I.1.2. Evaluarea impactului inovării sociale.....	32
I.2. Tipologia inovării sociale.....	38
I.3. Atributele inovării sociale în administrația publică locală.....	42
I.4. Puterea și capacitatea de inovare a administrației publice locale.....	44
I.5. Obiectivele inovării sociale în administrația publică locală.....	47
I.6. Stimuli și blocaje ale inovării sociale în administrația publică locală.....	58
I.6.1. Analiza SWOT a procesului de inovare socială în administrația publică.....	71
I.6.2. Specificul inovării în administrația publică. Abordarea OECD.....	73
I.7. Concluzii.....	79
<b><u>Capitolul II. Inovare și dezvoltare: binom specific administrației publice locale</u></b> .....	<b>80</b>
II.1. Asocierea dintre inovarea socială și diverse tipuri de dezvoltare.....	80
II.1.1. Inovare socială și dezvoltare urbană.....	81
II.1.2. Inovare socială și dezvoltare economică.....	86
II.1.3. Inovare socială și dezvoltare locală.....	89
II.1.4. Inovare socială și dezvoltare tehnică.....	93
II.1.5. Inovare socială și dezvoltare durabilă.....	96
II.1.6. Inovare socială și dezvoltare teritorială.....	98
II.1.7. Inovare socială și dezvoltare regională.....	101
II.2. Inovarea în Europa.....	106
II.2.1. Modele de inovare în Europa.....	109
II.2.2. Inovarea în România.....	112
II.3. Concluzii.....	119
<b><u>Capitolul III. Tabloul de bord al inovării sociale în administrația publică locală</u></b> .....	<b>121</b>
III.1. Conceptul de tablou de bord.....	122
III.2. Premise ale unui tablou de bord al inovării sociale în sectorul public local.....	130

III.2.1. Concepte și instrumente pentru inovarea la nivel regional.....	130
III.2.1.1. O abordare trans-regională pentru România.....	134
III.2.2. Inovare și reformă în administrația publică locală.....	148
III.2.2.1. Concepte asociate: inovare socială și reforma publică.....	148
III.2.2.2. Interacțiunea inovare-reformă în Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020.....	154
III.2.3. Influența achizițiilor publice asupra inovării sociale.....	160
III.2.4. Determinanți și bariere privind utilizarea achizițiilor publice ca suport al inovării.....	173
III.3. Un cadru suport pentru tabloul de bord al inovării sociale în administrația locală românească.....	189
III.4. Concluzii.....	198
<b><u>Capitolul IV. Inovarea socială în administrația publică locală – starea de fapt.....</u></b>	<b>200</b>
IV.1. Tipologia inovării sociale în administrația publică locală românească.....	201
IV.1.1. Un cadru comparativ integrat.....	209
IV.1.2. Analize SWOT ale diverselor tipuri de inovare socială.....	216
IV.2. Inițiative suport pentru inovarea socială în administrație.....	221
IV.3. Achizițiile publice - suport al inovării sociale.....	227
IV.3.1. Contribuția achizițiilor publice la inovarea socială.....	227
IV.3.2. Constatări privind inovarea în achizițiile publice la nivel local în România – o cercetare exploratorie.....	232
IV.3.3. Inovarea în achiziții publice – propunerea unei aplicații software.....	235
IV.4. Determinanți și bariere.....	241
IV.5. Concluzii.....	251
<b><u>V. CONCLUZII GENERALE.....</u></b>	<b>254</b>
<b><u>BIBLIOGRAFIE.....</u></b>	<b>276</b>
<b><u>ANEXE LA LUCRARE.....</u></b>	<b>333</b>

## CUPRINS REZUMAT TEZĂ DE DOCTORAT

<b>INTRODUCERE .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Structura tezei de doctorat.....</b>	<b>7</b>
<b>2. Ce își propune lucrarea de doctorat.....</b>	<b>11</b>
<b>3. Obiectivele cercetării.....</b>	<b>11</b>
<b>4. Ipoteze și întrebări ale cercetării.....</b>	<b>12</b>
<b>5. Metodologia cercetării.....</b>	<b>13</b>
<b>6. Sinteza tezei de doctorat .....</b>	<b>13</b>
<b>6.1 Capitolul I. Inovarea socială. Caracteristici generale și specifice.....</b>	<b>13</b>
<b>6.2 Capitolul II. Inovare și dezvoltare: binom specific administrației publice locale.....</b>	<b>22</b>
<b>6.3 Capitolul III. Tabloul de bord al inovării sociale în administrația publică locală.....</b>	<b>30</b>
<b>6.4 Capitolul IV. Inovarea socială în administrația publică locală – starea de fapt..</b>	<b>42</b>
<b>7. Concluziile principale ale tezei de doctorat .....</b>	<b>49</b>
<b>BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ.....</b>	<b>50</b>

## INTRODUCERE

Inovarea socială în administrația publică locală este crucială pentru dezvoltarea și modernizarea serviciilor publice, îmbunătățind eficiența operațională, transparența și calitatea acestora. În contextul actual, marcat de schimbări rapide și provocări diverse, inovarea socială asigură o guvernare eficientă și participativă. Lucrarea discută implementarea și dezvoltarea inovării sociale în administrația publică locală, analizând oportunitățile și barierele existente.

Argumente pentru cercetarea inovării sociale în administrația publică locală:

a) *nevoia de modernizare*: Administrațiile locale sunt sub presiunea de a adopta inovații pentru a îmbunătăți serviciile și a răspunde așteptărilor cetățenilor (Osborne & Brown, 2011). Inovarea socială este esențială pentru reformarea serviciilor publice, conducând la îmbunătățiri semnificative în eficiență și eficacitate (Mulgan et al., 2007).

b) *creșterea participării cetățenești*: Promovarea inovării sociale poate spori implicarea cetățenilor în deciziile publice, îmbunătățind transparența și responsabilitatea administrației locale (Fung, 2015). Aceasta contribuie la dezvoltarea capitalului social și la consolidarea coeziunii comunitare (Bovaird & Löffler, 2012).

c) *abordarea provocărilor sociale*: Inovarea socială oferă soluții pentru probleme sociale presante, precum excluziunea socială, sărăcia și inegalitățile economice. Este esențială pentru a răspunde provocărilor complexe ale societății contemporane (Nicholls & Murdock, 2012; Westley & Antadze, 2010).

d) *contextul românesc specific*: Lipsa studiilor detaliate în România face necesară cercetarea inovării sociale în administrația publică locală. Contextul socio-economic și cultural unic al României influențează implementarea și adoptarea inovării sociale (Matei, 2009; Popescu et al., 2017).

e) *comparabilitatea internațională*: Contribuțiile cercetării pot îmbogăți cunoștințele internaționale despre inovarea socială, permițând comparații și transfer de bune practici între țări (OECD, 2011a; BEPA, 2014). Inovarea socială este promovată de organizații internaționale precum OECD și Comisia Europeană ca parte integrantă a strategiilor de dezvoltare durabilă și incluziune socială (OECD, 2015a).

Inovarea socială în administrația publică locală este oportună și poate deveni extrem

de relevantă și originală în România. Aceasta contribuie la o mai bună înțelegere a modului în care inovările sociale pot fi implementate și adaptate pentru a răspunde nevoilor comunităților locale. În plus, oferă o bază solidă pentru comparații și bune practici internaționale.

În contextul pandemiei de coronavirus, eficientizarea administrațiilor publice și îmbunătățirea calității serviciilor devin prioritare. Schimbarea în sectorul public se realizează prin trecerea de la o administrație tradițională la una orientată către cetățean, rezultate și performanță.

Inovarea socială este un factor principal în politicile de dezvoltare economică și de coeziune socială, fiind recunoscută pentru valoarea sa în îmbunătățirea competitivității economice, a durabilității mediului și a solidarității sociale (Comisia Europeană, 2010). În România, conceptul este slab studiat și necesită dezvoltare (Burz, 2020). OECD a fost prima organizație internațională care a făcut pași înspre inovarea socială (Colli, 2014).

Inovarea socială este strâns legată de achizițiile publice, acestea fiind un motor al inovării în sectorul public și un suport al inovării sociale (OECD, 2017; Comisia Europeană, 2012). În Europa și alte regiuni, tendințele actuale stimulează inovarea socială prin măsuri și instrumente de promovare a suportului informațional și tehnologic (Comisia Europeană, 2012).

## **1. Structura tezei de doctorat**

Teza de doctorat este structurată în patru capitole, urmate de concluzii generale și bibliografie. Cele patru capitole se înscriu într-un demers logic deductiv și coerent, ce pornește de la cadrul general oferit de stadiul actual al cercetării în domeniul inovării sociale și decurge către realitatea din România privind inovarea socială în administrația publică locală.

*Capitolul I: Inovarea socială. Caracteristici generale și specifice* introduce conceptul de inovare socială în administrația publică locală, subliniind importanța acestuia în contextul actual al dezvoltării comunităților. Se discută cadrul general al inovării sociale, inclusiv măsurarea și evaluarea impactului și se prezintă tipologia inovării sociale, evidențiind diversele forme pe care le poate lua aceasta. De asemenea, se analizează atributele specifice inovării în administrația publică locală, puterea și capacitatea de inovare a administrației, și obiectivele inovării. Capitolul se încheie cu o analiză SWOT a procesului de inovare socială și cu identificarea stimulilor și blocajelor întâlnite în acest proces.

Capitolul I oferă o înțelegere detaliată a conceptului de inovare socială și a aplicării sale în administrația publică locală. Acesta stabilește o bază teoretică pentru restul lucrării, unde se

va analiza în profunzime impactul inovării sociale asupra dezvoltării comunităților locale și se vor testa ipotezele de cercetare propuse.

*Capitolul II: Inovare și dezvoltare: binom specific administrației publice locale* explorează în profunzime conceptul de inovare socială și asocierea acestuia cu diverse tipuri de dezvoltare. Acest capitol oferă un cadru teoretic și metodologic pentru înțelegerea și aplicarea inovării sociale în administrația publică locală din România.

Capitolul începe prin a defini inovarea socială conform legislației și literaturii de specialitate, subliniind dimensiunile sale multiple, de la oferirea de soluții pentru nevoile sociale nesatisfăcute până la crearea de noi forme de organizare și întreprinderi. Se accentuează importanța alianțelor și parteneriatelor între actori locali pentru dezvoltarea teritorială comună.

Inovarea socială este analizată în contextul dezvoltării urbane, fiind considerată un motor al prosperității economice și al bunăstării sociale. Se discută despre rolul administrației publice locale în asigurarea conducerii și finanțării proceselor de dezvoltare urbană și despre implicarea sectorului privat și a societății civile. Capitolul analizează cum inovarea socială poate contribui la dezvoltarea economică, în special prin crearea de locuri de muncă și sprijinirea inițiativelor antreprenoriale sociale. Se subliniază rolul inovării sociale în dezvoltarea locală prin mobilizarea resurselor endogene și implicarea actorilor locali. De asemenea, se vorbește despre inovarea tehnică, respectiv despre impactul TIC asupra reducerii barierelor de comunicare și scalabilitate a inovării sociale, precum și despre similaritățile și interconexiunile dintre inovarea socială și cea tehnică. Este abordată și problematica dintre inovarea socială și dezvoltarea durabilă în care s-a vorbit despre rolul inovării digitale în atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă. De asemenea s-a identificat importanța blockchain-ului și a altor tehnologii digitale în promovarea inovării sociale durabile. În continuare se va vorbi despre corelația dintre inovarea socială și dezvoltarea teritorială. Aici s-a identificat necesitatea inovării sociale pentru dezvoltarea teritorială. Vor fi prezentate modelele de inovare teritorială și dezvoltare, precum și importanța rețelelor și colaborării intersectoriale în procesele de dezvoltare teritorială. Nu în ultimul rând, capitolul va analiza inovarea socială în contextul dezvoltării regionale. Se discută despre importanța politicilor regionale și a finanțării europene pentru promovarea inovării sociale și se subliniază necesitatea unei abordări coordonate la nivel regional pentru a stimula inovarea și dezvoltarea durabilă.

Capitolul se încheie cu o analiză a inovării în Europa, cu precădere pe inovarea în România. La nivel european, s-a efectuat analiza tabloului de bord regional al inovării și factorii



determinanți ai strategiilor regionale de inovare, rolul politicilor mixte și utilizarea informațiilor strategice în evaluarea eficacității inovărilor. La nivelul României se prezintă situația inovării sociale și economice, impactul legislației și politicilor publice asupra inovării sociale, precum și proiectele de succes în domeniul inovării sociale și provocările existente. De asemenea, se vorbește și despre strategiile naționale de cercetare, dezvoltare și inovare și performanța regională în inovare.

În concluzie, acest capitol oferă un cadru teoretic detaliat și o analiză comprehensivă a inovării sociale în diverse contexte de dezvoltare. Acesta subliniază importanța inovării sociale pentru dezvoltarea urbană, economică, locală, tehnică, durabilă, teritorială și regională, corelând aceste aspecte cu ipotezele de cercetare propuse în lucrare.

*Capitolul III: Tabloul de bord al inovării sociale în administrația publică locală* explorează în profunzime conceptul și aplicabilitatea tabloului de bord în stimularea și monitorizarea inițiativelor de inovare socială în administrația publică locală. Acesta oferă o analiză comprehensivă asupra modului în care un tablou de bord poate deveni un instrument managerial esențial pentru liderii și managerii din sectorul public, facilitând luarea deciziilor și promovând transparența și eficiența.

Capitolul începe cu definirea și contextualizarea tabloului de bord, un instrument managerial care colectează și prezintă informații critice într-un mod concis și inteligent. Sunt prezentate diverse definiții și abordări din literatura de specialitate, subliniind utilizarea extensivă a tablourilor de bord în diverse domenii, inclusiv în sănătate și management public.

Capitolul abordează interdependența dintre inovare și reforma administrativă, subliniind cum un tablou de bord poate contribui la reformele structurale și la îmbunătățirea performanței administrației publice locale. Este analizată „Strategia de Consolidare a Administrației Publice 2016-2020”, în special pilonul V, legat de administrația publică locală.

În continuare sunt detaliate mecanismele și strategiile care susțin inovarea regională, inclusiv utilizarea datelor statistice și grafice pentru evidențierea gradului de inovare. Se discută despre influența achizițiilor publice asupra inovării sociale, integrând surse și rapoarte recente pentru a ilustra dinamica acestei interacțiuni. De asemenea, este prezentată și problematica determinanților și a barierelor privind utilizarea achizițiilor publice ca suport al inovării.

În final, capitolul propune un cadru-suport inovativ pentru tabloul de bord, integrând perspective din achiziții publice și alte inițiative relevante. Se recapitulizează principalele

constatări și se propun direcții de dezvoltare ulterioară pentru utilizarea tabloului de bord al inovării sociale în administrația publică locală.

În concluzie, capitolul III oferă o analiză exhaustivă a modului în care tablourile de bord pot servi ca instrumente pivotale în inovarea socială la nivel local, subliniind contribuția lor la ameliorarea guvernării și la creșterea calității vieții cetățenilor.

*Capitolul IV: Inovarea socială în administrația publică locală – starea de fapt* reprezintă o analiză detaliată a modului în care inovarea socială este integrată și implementată în cadrul administrației publice locale din România. Acest capitol examinează starea actuală a inovării sociale, tipologia acesteia, cadrul comparativ, inițiativele suport, percepția publică și factorii determinanți și barierele întâmpinate.

Capitolul debutează cu o prezentare generală a importanței inovării sociale în contextul administrației publice locale, subliniind necesitatea acesteia pentru îmbunătățirea calității vieții cetățenilor și pentru dezvoltarea durabilă a comunităților. Se evidențiază faptul că autoritățile locale trebuie să răspundă prompt și eficient la nevoile cetățenilor prin promovarea de soluții inovative.

Capitolul definește și clasifică inovarea socială în administrația publică locală românească în mai multe tipuri, fiecare având caracteristici specifice și contribuind în mod distinct la dezvoltarea comunităților. Se prezintă diverse forme de inovare, cum ar fi inovarea tehnologică, inovarea în servicii publice, inovarea în participare, guvernanță și incluziune.

Se detaliază un cadru comparativ care permite analizarea și înțelegerea modului în care fiecare tip de inovare contribuie la dezvoltarea administrației publice locale. Acest cadru include evaluarea definițiilor, metodelor de implementare, beneficiilor și provocărilor fiecărui tip de inovare.

Capitolul include analize SWOT pentru diverse tipuri de inovare, identificând punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările fiecărei forme de inovare. Aceste analize oferă o bază solidă pentru dezvoltarea de strategii eficiente care să promoveze inovarea și să răspundă nevoilor comunităților locale.

Se discută inițiativele suport pentru inovarea socială în administrația publică locală, cum ar fi Planul Anual de Lucru al Consiliului Local Adjud, Modelul sistemului integrat de management KAIZEN, și proiectul „Bacău Smart County”. Aceste inițiative sunt prezentate în detaliu, evidențiind metodologiile de implementare și impactul acestora asupra inovării sociale.

Se analizează rolul achizițiilor publice în stimularea inovării sociale, subliniind modul

în care acestea pot deveni un catalizator pentru schimbări pozitive în comunități. Capitolul prezintă constatări din cercetări exploratorii și propune o aplicație software inovatoare pentru domeniul achizițiilor publice din România.

Capitolul concluzionează că inovarea socială este esențială pentru modernizarea administrației publice locale și pentru îmbunătățirea serviciilor oferite cetățenilor. Succesul inițiativelor depinde în mare măsură de capacitatea autorităților locale de a colabora eficient cu partenerii din sectorul privat și civil, de a adopta tehnologii noi și de a asigura un suport politic adecvat.

## **2. Ce își propune lucrarea de doctorat**

Cercetarea urmărește să investigheze și să analizeze modalitățile prin care inovarea socială poate fi implementată și dezvoltată în administrația publică locală din România, având în vedere oportunitățile și barierele existente, pentru a îmbunătăți eficiența, transparența și calitatea serviciilor publice, precum și pentru a spori implicarea cetățenilor în procesele decizionale și a aborda provocările sociale presante, în contextul specific românesc și în comparație cu bunele practici internaționale.

## **3. Obiectivele cercetării**

Teza urmărește să exploreze modul în care inovarea socială poate fi implementată și dezvoltată în administrația publică locală din România, cu scopul de a:

1. Îmbunătăți eficiența operațională;
2. Crește transparența și calitatea serviciilor publice;
3. Promova participarea cetățenească;
4. Aborda provocările sociale presante precum excluziunea socială, sărăcia și inegalitățile economice .

#### **4. Ipoteze și înrebări ale cercetării**

Teza de doctorat propune un demers de cercetare bazat pe patru ipoteze:

- a) Inovarea socială în administrația publică locală îmbunătățește eficiența operațională și reduce costurile administrative.
- b) Implementarea tehnologiilor digitale în administrația locală crește transparența și participarea cetățenilor.
- c) Există o corelație pozitivă între gradul de inovare socială și satisfacția cetățenilor față de serviciile publice locale.
- d) Barierele culturale și organizaționale sunt principalele obstacole în adoptarea inovării sociale în administrația publică locală.

Pentru a realiza aceste obiective, teza formulează cinci întrebări de cercetare:

- a) Ce tehnologii și practici inovatoare sunt utilizate în prezent în administrația publică locală din România?
- b) Care sunt principalele beneficii ale inovării sociale pentru administrația publică locală?
- c) În ce măsură contribuie inovarea socială la creșterea transparenței și participării cetățenilor?
- d) Ce obstacole întâmpină administrațiile publice locale în procesul de implementare a inovării sociale?
- e) Cum poate fi măsurat impactul inovării sociale asupra performanței administrației publice locale?

Acest cadru de cercetare va ghida structura și conținutul lucrării, rezultatele și concluziile formulate, validarea ipotezelor și proiecția cercetărilor viitoare.

## 5. Metodologia cercetării

Pentru a răspunde la întrebări și a testa ipotezele de cercetare, teza utilizează o metodologie mixtă, combinând metode cantitative și calitative, după cum urmează:

a) *Cercetarea sistematică a literaturii de specialitate*: Se va realiza o analiză detaliată a literaturii de specialitate pentru a identifica teoriile și practicile existente în domeniul inovării sociale în administrația publică locală;

b) *Cercetare empirică*: conceptualizarea unei aplicații de integrare a inovării sociale în contextul achizițiilor publice din România;

c) *Studiu de caz*: Se vor selecta câteva administrații locale care au implementat inițiative de inovare socială. Studiile de caz vor oferi o perspectivă profundă asupra modului în care aceste inițiative au fost implementate și asupra rezultatelor obținute;

d) *Interviuri*: Se vor realiza interviuri cu funcționari publici pentru a colecta date relevante privind percepția și impactul inovării în administrația publică locală.

e) *Analiza datelor*: Datele colectate vor fi analizate utilizând tehnici statistice pentru a identifica tendințele și corelațiile relevante. Analiza calitativă va fi utilizată pentru a interpreta răspunsurile din interviuri;

f) *Analiza SWOT*: Pentru tipurile de inovare socială specifice administrației publice locale românești se vor realiza analize SWOT fundamentate pe literatura relevantă de specialitate și realitățile specifice României.

## 6. Sinteza tezei de doctorat

### 6.1 Capitolul I. Inovarea socială. Caracteristici generale și specifice

Această secțiune își propune să identifice cercetările existente și relevante privind specificul inovării sociale în administrația publică, cu accent pe administrația locală. În plus, ea examinează conceptul de inovare socială și explorează modul în care acest concept poate susține dezvoltarea administrației publice locale. Un cadru pentru inovare socială este un set de principii, metode și instrumente care ghidează organizațiile în dezvoltarea și furnizarea de soluții pentru schimbări sociale pozitive (Chatterjee, 2023). Diverse tipuri de cadre pentru inovare socială includ social lean canvas, social business model canvas și impact gap canvas, care ajută organizațiile să

definească problema, soluția, propunerea de valoare, impactul, segmentele de clienți, fluxurile de venituri, structura costurilor, resursele cheie și partenerii cheie. Acest cadru servește ca ghid pentru întregul proces de planificare, implementare și monitorizare a inițiativelor de dezvoltare, asigurând dezvoltarea și utilizarea eficientă a indicatorilor, menținerea unei înțelegeri comune între părțile implicate și ajustarea cursului pentru atingerea obiectivelor inițiativei.

Studiile în domeniul antropologiei și sociologiei, realizate de fondatorii sociologiei precum Karl Marx, Emile Durkheim și Max Weber, au contribuit la înțelegerea dinamicii sociale și la dezvoltarea unei societăți sănătoase (Nisbet, 1966 apud Dawson & Daniel, 2010). De exemplu, Durkheim a analizat ratele sinuciderii pentru a reflecta condițiile sociale, Marx a investigat tranziția structurilor socio-politico-economice, iar Weber s-a concentrat pe crearea unui sistem meritocratic (Dawson & Daniel, 2010).

Inovarea socială, un domeniu relativ nou, se concentrează pe dezvoltarea abordărilor care sprijină dezvoltarea socială planificată, răspândirea cunoștințelor și organizarea autonomă a comunităților pentru a propune soluții inovatoare la provocările sociale. Aceasta este percepută ca un răspuns la o problemă socială nouă, o abordare nesatisfăcătoare a unei probleme existente sau o îmbunătățire a soluțiilor actuale (Matei, 2009). Inovarea socială este influențată de contextul social, cultural, economic și de mediu, fiind construită social și politic, și nu este neutră din punct de vedere valoric (Cloutier, 2003). Comisia Europeană a adoptat inovarea socială în agenda sa de reformă, definind-o ca dezvoltarea și implementarea de idei noi (produse, servicii și modele) pentru a satisface nevoile sociale și a crea noi relații sau colaborări sociale (Comisia Europeană, 2013a). Inovarea socială este esențială în Strategia Europa 2020 pentru creștere economică și ocuparea forței de muncă, promovând creșterea inteligentă, durabilă și incluzivă, abordarea provocărilor sociale, coeziunea socială și teritorială, și parteneriatele și colaborarea (Comisia Europeană, 2010a). Fondurile structurale ale Uniunii Europene, în special Fondul Social European (FSE) și Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR), joacă un rol important în sprijinirea inițiativelor de inovare socială, promovând dezvoltarea economică, socială și teritorială echilibrată (MIPE, n.d.; Comisia Europeană, 2015a; Comisia Europeană, 2015b; Comisia Europeană, 2016). OECD definește inovarea socială ca fiind diferită de inovarea economică, vizând satisfacerea noilor nevoi sociale și crearea unor modalități mai satisfăcătoare de integrare în producție. Este necesar un cadru de politică favorabil pentru susținerea actorilor publici, non-profit și privați în co-construirea și implementarea soluțiilor social inovatoare (OECD, 2011b). Primul cercetător care a

folosit conceptul de inovare socială este Taylor (1970 apud Cloutier, 2003), care a definit-o ca un nou mod de a face lucrurile pentru a răspunde unei nevoi sociale. Inovarea socială este descrisă de Bessant & Tidd (2007 apud Dawson & Daniel, 2010) și Mulgan et al. (2007) ca fiind un proces complex de transformare a ideilor în produse sau servicii noi care îmbunătățesc bunăstarea socială. De asemenea, este un proces colectiv de generare, selecție și implementare a ideilor de către persoanele care colaborează pentru a rezolva provocările sociale (Dawson & Daniel, 2010).

Inovarea socială poate avea loc la diferite niveluri, de la societăți și comunități la organizații și familii, contribuind la bunăstarea socială și la îmbunătățirea capitalului social (Dawson & Daniel, 2010). Aceasta implică utilizarea inovatoare a tehnologiilor și cunoștințelor existente pentru a aborda problemele sociale și pentru a îmbunătăți condițiile sociale, economice și de mediu.

Inovarea socială a devenit un element central al politicilor publice, fiind integrată în agendele municipale, regionale, naționale și supranaționale, inclusiv ale Comisiei Europene și OECD. Strategia de înaltă tehnologie a guvernului federal german pentru anul 2025 subliniază importanța promovării inovațiilor tehnologice și netehnologice, inclusiv a celor sociale, axate pe beneficiile pentru oameni (BMBF, 2018, p.4).

Inovarea socială se extinde dincolo de cea științifică și tehnologică, concentrându-se adesea pe servicii și noi forme de cooperare și guvernare (Terstriep et al., 2022). De exemplu, inițiativa „Societatea Ideilor” lansată de Ministerul german al Științei și Educației (BMBF) în 2020 vizează stimularea inovării sociale, subliniind importanța acesteia în deciziile politice (Terstriep et al., 2022, p. 2).

Literatura de specialitate relevă diverse abordări pentru măsurarea inovării sociale. Bund et al. (2015) au propus un cadru metodologic care combină strategiile teoretice „de sus în jos” cu abordări empirice „de jos în sus”. Aceasta include evaluarea indicatorilor de inovare tehnico-economică și studii de caz în patru orașe germane, analizând integritatea și relevanța dimensiunilor de măsurare a inovării sociale la nivel național și local (Bund et al., 2015, p. 3).

Reeder et al. (2012) și alți cercetători au evidențiat natura iterativă a dezvoltării metricilor pentru inovarea socială. În abordarea „de sus în jos” au fost evaluate metodele de măsurare existente și s-au prezentat dimensiuni la nivel macro, iar „de jos în sus” au fost analizate procesele de inovare socială la nivel local, utilizând interviuri calitative (Bund et al. 2015). Manualul de la Oslo recomandă o abordare tematică pentru a reflecta mai direct procesul de inovare

(OECD & EUROSTAT, 2005).

Proiectul TEPSIE a subliniat necesitatea abordării complexității măsurării inovării sociale datorită problemelor sociale emergente și potențialului competitiv al inovării sociale în Europa. Acesta a subliniat că inovarea socială poate aduce avantaje economice și sociale majore pentru societățile europene (Schmitz et al., 2013, p.10).

Autorii proiectului IndiSI, finanțat de BMBF, au creat un instrument de evaluare a inovării sociale, care a fost testat în regiunea Rin-Ruhr, generând noi surse de date și oferind o bază solidă pentru politici de finanțare adaptate. Proiectul IndiSI+ extinde această abordare pentru a analiza și compara capacitățile de inovare socială la niveluri geografice mai mari (Terstriep et al., 2022, p. 6).

În concluzie, literatura de specialitate indică că măsurarea inovării sociale implică identificarea criteriilor relevante, dezvoltarea unui model de măsurare coerent, colectarea și analiza datelor relevante, și utilizarea rezultatelor pentru informarea deciziilor politice. Aceste etape sunt esențiale pentru promovarea și sprijinirea inovării sociale în diverse domenii și contexte.

Inovările sociale sunt complexe și trans-sectoriale, ceea ce face dificilă măsurarea lor (Nicholls, 2015; Baturina & Bezovan, 2015). Metricile folosite pentru inovarea socială sunt subdezvoltate comparativ cu cele pentru inovarea tehnologică sau economică (Bund et al., 2015). Indicatorii sunt esențiali pentru orientarea deciziilor de investiții și a politicilor publice în inovarea socială (Baturina & Bezovan, 2015). Lipsa metricilor clare poate limita capacitatea de a evalua impactul social al inovării sociale (Antadze & Westley, 2012). S-au propus diverse abordări și metode pentru evaluarea impactului inovării sociale, dar diversitatea lor face dificilă compararea rezultatelor (Krlev et al., 2014). Este crucial să se dezvolte metrici eficiente pentru a direcționa resursele către inițiativele cu cel mai mare impact social (Joy & Shields, 2013).

Proiectul RurAction al ENRD oferă un cadru metodologic pentru evaluarea impactului inovării sociale în regiunile rurale (ENRD, 2021). Universitățile joacă un rol crucial în promovarea inovării sociale la nivel local și regional (Cunha & Benneworth, 2019).

Evaluarea impactului inovării sociale se confruntă cu provocări legate de natura intangibilă a schimbărilor sociale și a datelor limitate disponibile (Preskill & Beer, 2012).

Evaluarea impactului inovării sociale este esențială pentru a demonstra eficacitatea și sustenabilitatea inițiativelor sociale (BEPa, 2014). Este nevoie de abordări mixte, atât cantitative, cât și calitative, pentru a captura complexitatea impactului inovării sociale (Comisia Europeană &



OECD, 2015). În final, literatura indică că măsurarea și evaluarea impactului inovării sociale rămân provocări majore, dar esențiale pentru a ghida investițiile și politicile publice către inițiativa care pot aduce schimbări semnificative în societate.

În administrația publică locală, inovarea socială se concentrează pe furnizarea de servicii cu impact social, spre deosebire de sectorul privat unde predomină profitul și piața. În sectorul public, serviciile sunt considerate produsul principal și sunt comercializate prin informarea despre disponibilitate, accesibilitate și raportarea succeselor. Inovarea în sectorul public are aspecte unice și este influențată de cinci atribute: reducerea costurilor, observabilitatea, avantajul relevant față de ideile anterioare, testabilitatea și compatibilitatea cu valorile locale.

Reducerea costurilor este o motivație esențială, mai ales în contextul bugetelor restrânse. Observabilitatea inovării și beneficiile vizibile pentru public cresc șansele de succes. Avantajul relevant se referă la îmbunătățirile aduse în comparație cu alternativele anterioare. Testabilitatea permite evaluarea intervențiilor înainte de implementarea pe scară largă. Compatibilitatea cu valorile locale este crucială pentru adoptarea inovărilor, evitând dezaprobările culturale. În concluzie, economiile de costuri sunt deosebit de importante, reflectând necesitatea unei gândiri inovatoare pentru optimizarea funcționării sectorului public în vremuri de austeritate financiară (ARC, 2019).

Administrația publică joacă un rol crucial în stimularea inovării economice și în propria eficientizare, crescând astfel valoarea publică pentru a răspunde provocărilor societății. Într-o societate bazată pe cunoaștere, capacitatea de inovare și implementare a noilor forme de inovare sunt esențiale. Organizațiile publice trebuie să integreze informații, cunoștințe și resurse, armonizând nevoile cetățenilor, întreprinderilor și ONG-urilor.

Resursele, fie ele umane (cunoștințe, expertiză) sau non-umane (infrastructură, obiecte), sunt surse de putere în interacțiunile sociale. Puterea este capacitatea de a mobiliza resurse pentru atingerea obiectivelor și poate fi ideologică, economică, militară sau politică. Există trei tipuri de putere: întărirea (reproducerea resurselor existente), inovatoare (crearea de noi resurse) și transformatoare (reînnoirea instituțiilor).

Puterea inovării sociale constă în capacitatea de a utiliza idei și strategii inovatoare pentru a rezolva probleme sociale și a îmbunătăți calitatea vieții, promovând incluziunea și echitatea. Capacitatea transformativă a inovării sociale implică dinamici interne și externe ale actorilor, rețelelor, mediului, politicii și instituțiilor, promovând schimbări durabile și scalabile.

Capacitatea de inovare în organizațiile publice este influențată de caracteristicile organizaționale, cultura internă, mediul extern și cadrul instituțional. Ea poate fi văzută într-o structură piramidală, cu condiții contextuale și instituționale la vârf și practici zilnice la bază. O strategie clară pe termen lung și un mediu de lucru care încurajează schimbarea și feedback-ul stimulează inovarea. Organizațiile publice cu o capacitate ridicată de inovare valorifică tehnologiile moderne și cercetarea pentru a crea procese și servicii îmbunătățite, generând astfel valoare publică pentru societate.

În acest capitol se discută obiectivele și motivațiile inovării sociale în sectorul public, subliniind interacțiunea sa cu serviciile și politicile publice, co-crearea și colaborarea cu societatea civilă. Raportul Institutului de administrație publică din Australia (IPAA) oferă patru motive esențiale pentru inovarea în sectorul public: contribuția sa majoră la economia națională, influența asupra firmelor private prin strategii de achiziții, abordarea provocărilor complexe prin politici publice și rolul său în incubarea talentelor.

Inovarea socială, definită de Mulgan (2007) ca idei noi pentru obiective sociale, este esențială pentru dezvoltarea serviciilor publice eficiente și cost-eficiente. Implicarea actorilor civici și colaborarea cu guvernele pentru a răspunde noilor cerințe ale cetățenilor sunt strategii importante. Merlin-Brogniart et al. (2022) identifică trei perspective asupra guvernancei publice: Administrația publică tradițională (APT), Noul management public (NMP) și Noua guvernare publică (NGP), fiecare având moduri diferite de coordonare și evaluare a performanței.

Reformele NMP, care aplică principiile din sectorul privat în administrația publică, și NGP, care promovează co-creația și implicarea cetățenilor, sunt evidențiate ca soluții pentru îmbunătățirea calității serviciilor publice. Guvernarea colaborativă și inovarea colaborativă, implicând actori publici, privați și ONG-uri, sunt esențiale pentru dezvoltarea soluțiilor inovatoare.

Tucker (2014) subliniază că inovarea socială aduce abordări experimentale, rețele distribuite și co-producția, implicând cetățenii în furnizarea serviciilor publice. Co-producția și co-creația sunt principii esențiale ale inovării sociale, punând accent pe colaborarea și participarea activă a utilizatorilor serviciilor. Studiile indică faptul că aceste modele de inovare sunt critice pentru a răspunde nevoilor sociale și pentru a îmbunătăți eficiența și calitatea serviciilor publice.

Factorii care stimulează inovările sociale bazate pe tehnologia informației și comunicațiilor (TIC), conform lui Svidroňová et al. (2015), se concentrează pe analiza factorilor de nivel al doilea, împărțit în contextul exterior și interior al organizațiilor.

*Dinamica inter-instituțională (factor al contextului exterior):* Este influențată de prezența entităților similare în același mediu. Competiția între organizații, denumită și „competiție interjurisdicțională”, este crucială pentru adoptarea și extinderea inovării sociale. Exemple includ impactul competitiv al achizițiilor publice electronice și al reformelor contabile locale.

*Factori legislativi ai contextului exterior:* Legislația bine articulată poate promova adoptarea și difuzarea inovării, dar poate și inhiba în anumite cazuri, cum ar fi regulamentele uniforme la scară largă.

*Factori politici ai contextului exterior:* Sprijinul politic este crucial în promovarea inovării, în timp ce conflictele politice pot acționa ca bariere în adoptare.

*Factori economici ai contextului exterior:* Creșterea economică și resursele financiare favorizează adoptarea și difuzarea inovării, dar constrângerile bugetare pot, de asemenea, influența procesul.

*Factori sociali ai contextului exterior:* Nivelul de educație și opinia publică joacă roluri cheie în adoptarea inovării sociale bazate pe TIC.

*Factori organizaționali ai contextului interior:* Capacitățile organizaționale, resursele și managementul sunt cruciale în adoptarea inovării în cadrul unei organizații.

*Factori individuali ai contextului interior:* Competențele TIC ale angajaților și percepțiile lor asupra beneficiilor inovării sunt esențiale în adoptarea și extinderea inovării în interiorul organizațiilor.

Acești factori sunt esențiali pentru înțelegerea procesului de adoptare și extindere a inovării sociale bazate pe TIC în diferite contexte organizaționale și sociale.

Analiza SWOT a procesului de inovare socială în administrația publică relevă următoarele aspecte cheie:

### **Puncte tari (Strengths)**

Creativitate și soluții noi: capacitatea de a aduce soluții inovatoare la problemele sociale existente.

Implicarea comunității: capacitatea de a implica comunitatea și cetățenii în procesul decizional și în furnizarea serviciilor publice.

Flexibilitate: capacitatea de a răspunde rapid și de a adapta politici și programe la nevoile emergente ale societății.

Îmbunătățirea eficienței: posibilitatea de a îmbunătăți eficiența și eficacitatea

serviciilor publice prin inovații tehnologice sau administrative.

### **Puncte slabe (Weaknesses)**

Resistența la schimbare: opunerea unor structuri birocratice sau a unei culturi organizaționale conservatoare față de schimbare.

Limitări bugetare: resurse financiare insuficiente care pot încetini implementarea inovărilor sau le pot restrânge scala.

Lipsa de expertiză: unele organizații sau departamente ale administrației publice pot să nu aibă suficientă expertiză în inovare socială.

Implicare inadecvată: riscul de a nu implica adecvat toate părțile interesate sau de a nu aborda corect nevoile reale ale comunității.

### **Oportunități (Opportunities)**

Creștere a sprijinului global: creșterea conștientizării și sprijinului global pentru inovare socială.

Colaborare intersectorială: oportunitatea de a colabora cu ONG-uri, mediul academic și sectorul privat pentru a împărtăși resurse și experiență.

Utilizarea tehnologiilor noi: utilizarea platformelor digitale pentru a facilita comunicarea și participarea cetățenilor în procesul de inovare socială.

Sprijin politic și legislativ: sprijinul politic și legislativ pentru promovarea inovării sociale și crearea unui mediu propice pentru implementare.

### **Amenințări (Threats)**

Lipsa sprijinului politic și financiar: riscul de a nu obține sprijinul politic și finanțarea necesară pentru proiectele de inovare socială.

Rezistență și obstacole legislative: posibilitatea de a întâmpina rezistență din partea unor grupuri de interese sau de a se confrunta cu obstacole legislative.

Competiție pentru resurse limitate: competiția pentru resurse și atenție publică într-un mediu politic și social în schimbare constantă.

Sustenabilitate pe termen lung: pericolul de a nu menține sustenabilitatea și impactul pe termen lung al inovării sociale din cauza lipsei de planificare și resurse adecvate.

Această analiză SWOT oferă o bază solidă pentru evaluarea situației actuale și pentru identificarea direcțiilor strategice necesare pentru dezvoltarea și implementarea inovării sociale în

administrația publică. Este esențial ca decidenții să utilizeze aceste informații pentru a maximiza oportunitățile și pentru a gestiona eficient amenințările și punctele slabe identificate.

Inovarea socială are o natură profund ancorată la nivel local, fiind adesea răspunsuri la probleme concrete din comunitate. Aceasta este percepută ca un fenomen contextual extrem de puternic, deoarece este influențată de specificitățile geografice și culturale ale fiecărei regiuni (Comisia Europeană, 2007; Sgaragli, 2014). Cu toate acestea, în ciuda caracterului său localizat, inovarea socială poate avea un impact extins și poate fi conectată la alte locuri, deși scalarea globală poate fi dificilă din cauza diversității condițiilor locale.

Implicarea administrației publice în susținerea inovării sociale este considerată esențială (OECD, 2021). Guvernele naționale și locale joacă un rol crucial în crearea unui mediu favorabil pentru schimbul de idei și practici între diferiți actori publici și privați, facilitând implementarea inițiativelor de inovare socială prin politicile și strategiile publice (OECD, 2021).

Pentru a maximiza impactul inovării sociale, OECD recomandă dezvoltarea unui ecosistem care să încurajeze, să promoveze și să scaleze aceste inițiative (OECD, 2021). Este recunoscut faptul că inovările sociale individuale nu sunt suficiente pentru a aduce schimbări sistemice durabile, fiind necesară o infrastructură și politică adecvată care să sprijine inițierea și dezvoltarea acestora. Ecosistemele de inovare socială se dezvoltă în mod diferit în diverse țări și regiuni (Boelman & Heales, 2015), reflectând variații semnificative în capacitățile locale de a stimula inovarea socială (Baturina, 2014). Chiar și în zonele rurale, inovarea socială a câștigat teren, influențată de adoptarea de soluții de jos în sus și de progresele tehnologice (Neumeier, 2016). OECD identifică mai mulți factori critici care susțin un mediu favorabil pentru inovarea socială, printre care finanțarea adecvată, recunoașterea largă a termenului de inovare socială în politici și disponibilitatea infrastructurii de suport (OECD, 2021). În contrast, lipsa finanțării, a culturii voluntariatului și a guvernării eficiente sunt considerate obstacole majore (Boelman & Heales, 2015). Factorii de decizie la nivel local trebuie să fie echipați cu instrumente și cadrul necesar pentru a dezvolta politici de sprijin pentru inovarea socială (OECD, 2021). OECD propune un cadru metodologic pentru analiza ecosistemului de inovare socială, incluzând condițiile cadru, măsurile de politică și monitorizarea progresului (OECD, 2021). Pentru implementarea cu succes a inovării sociale, OECD sugerează o combinație eficientă a resurselor locale disponibile și a priorităților politice (OECD, 2021). Implementarea poate începe chiar și fără o strategie dedicată, având în vedere acțiuni inițiale pe care decidenții politici le pot întreprinde pentru a sprijini

inovarea socială la nivel local (OECD, 2021). În ceea ce privește instrumentele de implementare a politicilor, OECD împarte măsurile în cele care sprijină cererea și cele care sprijină oferta (OECD, 2021). Politicile de cerere, cum ar fi achizițiile publice și reglementările, sunt esențiale pentru stimularea inovării sociale, deși implementarea lor poate fi complexă la nivel local (OECD, 2014). Pe de altă parte, măsurile de ofertă, cum ar fi sprijinul financiar, dezvoltarea infrastructurii și dezvoltarea abilităților, sunt critice pentru creșterea și calitatea inovării sociale (OECD, 2021).

În concluzie, inovarea socială nu este doar un fenomen localizat, ci necesită sprijin și colaborare între diferiți actori, inclusiv guvernele locale și naționale, pentru a încuraja și susține inițiativa care aduc valoare socială și economică durabilă comunităților.

## **6.2 Capitolul II. Inovare și dezvoltare: binom specific administrației publice locale**

Satisfacerea nevoilor sociale într-o perioadă de criză economică și socială este o provocare tot mai mare (Supporting Social Innovations at Local Level: The Role of Local Authorities, n.d.). Articolul subliniază extinderea rapidă a conceptului de inovare socială dincolo de sfera cercetării, concentrându-se pe îmbunătățirea și depășirea unei viziuni predominant tehnologice.

În conformitate cu legea franceză din 2014 privind economia socială solidară, inovarea socială este definită prin abordarea dublă: răspuns la nevoi sociale insuficient satisfăcute prin piețe sau politici publice, și adoptarea unei abordări inovatoare în producerea bunurilor și serviciilor sau organizarea muncii (Supporting Social Innovations at Local Level: The Role of Local Authorities, n.d.). Teritoriile își propun consolidarea capacității de a susține și dezvolta inovarea socială prin stimularea soluțiilor la nevoile cotidiene ale comunităților, cum ar fi sănătatea, hrana, locuința, mobilitatea și mediul. Unul dintre pilonii centrali ai dezvoltării teritoriale este formarea de alianțe și parteneriate între asociații, companii, instituții de cercetare și actori publici, urmată de elaborarea unui plan de dezvoltare teritorială comun (Supporting Social Innovations at Local Level: The Role of Local Authorities, n.d.). Literatura de specialitate evidențiază o abordare duală a inovării sociale și dezvoltării, reflectată în multiplele definiții ale conceptului. În contextul actual, definiția oferită de OECD indică că inovarea socială implică implementarea de soluții noi care aduc schimbări conceptuale, de proces, de produs sau organizaționale, cu scopul îmbunătățirii bunăstării indivizilor și comunităților (Social Innovation, n.d.).

Dezvoltarea este considerată o consecință a descentralizării, reprezentând diversificarea și îmbogățirea activităților economice, sociale și culturale printr-un efort colectiv al populației locale (Frege, 1991, p.57).

În literatura de specialitate, se evidențiază o asociere semnificativă între inovarea socială și dezvoltarea urbană. Potrivit lui Dincă (2008, p. 9), dezvoltarea urbană se concentrează pe oraș ca un centru de inovare tehnologică și cercetare științifică, fiind un catalizator economic și un proces care vizează îmbunătățirea calității vieții locuitorilor. Dincă (2008) definește dezvoltarea urbană ca un proces complex de creștere a bunăstării prin acțiuni coordonate ale actorilor locali, regionali și naționali, abordând protecția mediului, dezvoltarea socială și economică, amenajarea teritoriului și altele. De asemenea, Dumitrică & Dincă (2020) subliniază că dezvoltarea urbană nu se rezumă doar la aspecte economice, ci include și dimensiuni sociale și culturale, fiind afectată de incertitudini într-o societate în schimbare (von Schnurbein et al., 2021).

În cadrul acestui context, administrația publică locală joacă un rol crucial în gestionarea și finanțarea procesului de dezvoltare urbană (Dumitrică & Dincă, 2020). Sectorul privat, prin investiții și crearea de locuri de muncă, și societatea civilă, prin implicarea în identificarea problemelor și soluționarea acestora, completează rolurile administrației.

O componentă esențială a dezvoltării urbane o reprezintă dimensiunea socială, care implică gestionarea sănătății, așezărilor umane și asigurarea siguranței individuale și colective (Dumitrică & Dincă, 2020). Combaterea sărăciei și promovarea diversității identitare sunt priorități în crearea unui mediu urban echitabil. Inovarea socială, definită ca implementarea de soluții noi care îmbunătățesc viața comunităților, este adesea vitală în rezolvarea problemelor urbane complexe (Cattacin & Zimmer, 2016; Sotarauta et al., 2012). Studiile evidențiază că succesul inovării sociale în dezvoltarea urbană depinde de colaborarea între diverse părți interesate (von Schnurbein et al., 2021). În literatura recentă, dezvoltarea urbană inteligentă și inovarea socială sunt interconectate, având potențialul de a îmbunătăți viețile locuitorilor prin adoptarea tehnologiilor și practicilor inovatoare (Szendi, 2021). Aceste concepte implică colaborarea între diversele sectoare ale societății, inclusiv public, privat, academic și societatea civilă, pentru a crea orașe mai competitive și sustenabile (Husar & Ondrejicka, 2019).

În concluzie, inovarea socială și dezvoltarea urbană se susțin reciproc, contribuind la îmbunătățirea calității vieții în mediul urban prin soluționarea problemelor sociale și economice complexe și prin crearea unor orașe mai incluzive și durabile (Kim et al., 2021; Calzada, 2020).

Aceste aspecte subliniază importanța unei abordări integrate și colaborative în gestionarea schimbărilor urbane și sociale în contextul global actual.

Acest capitol se concentrează și pe relația dintre inovarea socială și dezvoltarea economică, evidențind cum acestea două sunt adesea interdependente și se pot susține reciproc în promovarea progresului social și economic. Inovarea socială este recunoscută pentru abordarea sa transformațională și colaborativă în rezolvarea problemelor sociale complexe, cum ar fi șomajul, inegalitatea sau schimbările demografice. Ea este adesea asociată cu antreprenoriatul social și acțiunile colective, fiind caracterizată prin natura sa descentralizată și distribuită. Inovațiile sociale pot contribui semnificativ la satisfacerea nevoilor umane, incluziunea socială și creșterea economică locală prin mobilizarea resurselor endogene și stimularea colaborării între diverse părți interesate (Sousa & Ferreira, 2020).

Impactul inovării sociale poate fi observat în diverse comunități și regiuni prin dezvoltarea economică locală durabilă. Un exemplu relevant este Cooperativei Terra Chã din Portugalia, care a reușit să valorifice tradițiile și resursele naturale locale pentru a crea locuri de muncă și venituri decente într-un sat rural. Prin activități economice precum producția de miere, pășunat, lucru manual și turism, cooperativa a reușit să atragă turiști și să stimuleze economia locală, demonstrând cum inovarea socială poate transforma problemele teritoriale în oportunități de dezvoltare sustenabilă și socială (Bernardino & Santos, 2017). Integrarea inovării sociale în strategiile de dezvoltare economică poate contribui la construirea unor societăți mai juste, incluzive și prospere. Recunoașterea interacțiunilor complexe dintre inovarea socială și dezvoltarea economică poate orienta politici și inițiative pentru a maximiza impactul pozitiv asupra comunităților și regiunilor afectate de diverse provocări sociale și economice.

Matei (2009, p.14) definește dezvoltarea locală ca un proces de diversificare și dezvoltare a activităților pe un teritoriu prin mobilizarea și coordonarea resurselor existente. Acest proces implică colaborarea tuturor actorilor din viața economică și socială pentru inițierea proiectelor care să contribuie la dezvoltarea locală. Autorii subliniază că parteneriatul între autoritățile locale, mediul de afaceri și ONG-uri este esențial pentru stimularea investițiilor și generarea unei dezvoltări durabile (Matei, 2005).

În cadrul dezvoltării locale, inovarea socială joacă un rol crucial. Moulaert (2009) evidențiază rolul inovării sociale în dezvoltarea integrată a comunităților, subliniind necesitatea de a crea noi relații sociale și instituții pentru a adresa inegalitățile și excluderea socială. El



argumentează că aceste procese inovatoare depind de crearea de noi forme de guvernare și de proximitatea față de arenele instituționale și economice.

Conceptul de dezvoltare rurală „neo-endogenă” (Copus et al., 2017) respinge politicile tradiționale „de sus în jos”, promovând inițiativele locale și interacțiunile dinamice între comunitățile locale și mediile lor mai largi. Acest model de dezvoltare implică o balanță între resursele și inițiativele locale și accesul la capital, expertiză și inovație din rețele externe (Gkartzios & Lowe, 2019). În contextul dezvoltării rurale, Neumeier (2011) subliniază importanța inovației sociale pentru succesul durabil al dezvoltării neo-endogene. Bock (2016) introduce conceptul de „creștere nexogenă”, evidențiind necesitatea de a conecta zonele rurale marginalizate și de a facilita inovația socială printr-un sprijin adecvat din partea instituțiilor naționale și regionale.

În concluzie, inovarea socială și dezvoltarea locală sunt strâns legate și variabile în funcție de contextul socio-economic și politic al fiecărei țări. În țările nordice, politici guvernamentale și un climat favorabil antreprenoriatului social facilitează dezvoltarea inițiativelor inovative la nivel local, contrastând cu alte state europene unde sprijinul pentru inovare socială poate fi mai limitat (Copus et al., 2017). Conform TEPSIE, „tehnologia digitală în inovarea socială” implică utilizarea rețelelor online și a altor instrumente digitale pentru a sprijini, promova sau permite inovarea socială (Millard & Carpenter, 2014, p. 4). Aceasta include utilizarea TIC-urilor pentru îmbunătățirea semnificativă a unor inovații sociale existente sau pentru a crea noi tipuri de inovare socială care nu ar fi posibile fără aceste tehnologii.

Rapiditatea cu care au evoluat tehnologiile accesibile, omniprezente și puternice precum internetul, world-wide-webul și rețelele sociale a deschis noi posibilități pentru inovarea socială. Conceptul de „economie a partajării” este un exemplu, unde oamenii pot împărți resurse precum mașini, cazare și abilități, transformând modul în care societatea interacționează și utilizează resursele disponibile (Millard & Carpenter, 2014). Utilizarea tehnologiilor digitale poate fi transformațională, deschizând noi perspective în materie de inovare socială. De exemplu, prin utilizarea „big data”, se pot colecta și analiza date despre nevoile sociale, facilitând dezvoltarea de produse sau servicii adaptate specific. De asemenea, instrumentele digitale permit dezvoltarea de modele inovatoare în domenii precum sănătatea și educația, cum ar fi prototiparea și producția locală de membre protetice accesibile (Millard & Carpenter, 2014).

TEPSIE identifică două modalități principale în care tehnologia digitală contribuie la inovarea socială. În primul rând, TIC-urile sprijină inovările sociale existente, cum ar fi platformele

online pentru căutarea de locuri de muncă. În al doilea rând, TIC-urile permit inovații sociale care nu ar fi posibile altfel, deschizând calea către noi modele sociale, de afaceri și guvernare care reduc intermediarii inutili și facilitează accesul la oportunități pentru toți (Millard & Carpenter, 2014).

Este important de remarcat că utilizarea tehnologiilor digitale în inovarea socială se concentrează adesea pe TIC-uri standard, ușor de utilizat și accesibile largului public. Acest lucru reduce bariera de intrare pentru beneficiarii cu abilități tehnologice limitate și poate fi adaptat pentru diverse contexte sociale și economice (Millard & Carpenter, 2014).

Impactul pandemiei de COVID-19 a sporit căutarea de soluții pentru problemele sociale asociate obiectivelor de dezvoltare durabilă (Dionisio et al., 2023). Autorii susțin că actorii principali se orientează către inovațiile sociale digitale, definite ca inovații colaborative în care întreprinderile, utilizatorii și comunitățile colaborează folosind tehnologii digitale pentru a promova soluții la scară largă și viteză mare, conectând inovația, lumea socială și ecosistemele digitale pentru a atinge Agenda 2030 privind dezvoltarea durabilă.

Autorii definesc inovarea socială digitală ca fiind colaborativă, implicând întreprinderi, utilizatori și comunități care utilizează tehnologii digitale pentru a co-crea soluții la scară largă și viteză mare. Această abordare conectează inovația socială cu ecosistemele digitale, facilitând o colaborare rapidă și eficientă pentru a răspunde provocărilor sociale complexe (Dionisio et al., 2023).

Transformarea digitală este văzută ca o forță motrice pentru inovarea socială digitală, cu potențialul să revoluționeze modul în care sunt abordate problemele sociale. Studiul evidențiază că această combinație este esențială pentru a stimula dezvoltarea economică și socială, necesitând angajament crescut din partea guvernelor, antreprenorilor și societății pentru a optimiza impactul pozitiv al tehnologiilor digitale în rezolvarea problemelor sociale (Carayannis & Morawska-Jancelewicz, 2022; Schwab & Malleret, 2020). Un aspect important subliniat este potențialul tehnologiei blockchain în sprijinirea obiectivelor de dezvoltare durabilă. Această tehnologie este considerată adecvată în economia socială, oferind caracteristici precum securitatea, transparența și dezintermedierea, esențiale pentru creșterea capacității de a genera impact social pozitiv și pentru promovarea inovației sociale (Sempere & Moreno, 2021). Inovarea socială abordează provocările dezvoltării locale, cum ar fi dispersia abilităților și integrarea inefficientă între nivelurile naționale, regionale și locale (Moulaert, 2000). Acest aspect plasează inovarea socială în contextul formelor organizaționale legate de loc, cum ar fi guvernarea locală (Monardo & Massari, 2021). De

asemenea, inovarea socială transformă relațiile sociale prin îmbunătățirea sistemelor de guvernare și prin stabilirea unor mecanisme noi de alocare a resurselor (Moulaert, 2009).

Politica regională europeană accentuează coeziunea teritorială, economică și socială, utilizând modelele de inovare ca motor de schimbare pentru dezvoltarea regională și creșterea economică (de Silva et al., 2022). Aceste modele includ aglomerările industriale regionale și dezvoltarea integrată a zonelor, care sunt critice pentru explicarea evoluției teritoriale la nivel subnațional (Moulaert & Sekia, 2003). Studiile recunosc că inovarea socială joacă un rol crucial în abordarea problemelor teritoriale prin intermediul rețelelor sociale și a comunităților locale. Acestea sunt esențiale pentru reconfigurarea relațiilor spațiale și pentru valorificarea activelor sociale și culturale locale (MacCallum et al., 2009). Inovarea socială în dezvoltarea teritorială are un triplu accent: satisfacția nevoilor părților interesate, autonomizarea actorilor locali și transformarea relațiilor sociale în comunități (Estensoro, 2015). Aceasta implică negocierea spațială și incorporarea specificităților contextuale, transformând modul în care actorii locali interacționează și influențează direcțiile de dezvoltare (Sousa & Ferreiro, 2020).

În concluzie, inovarea socială și dezvoltarea teritorială sunt interdependente, contribuind la progresul economic, social și ambiental al comunităților și regiunilor. Integrarea inovării sociale în politici și practici locale și regionale poate susține creșterea durabilă și echilibrată, răspunzând nevoilor specifice ale fiecărei regiuni și promovând bunăstarea comună.

În acest capitol este explorată și tema inovării sociale și a dezvoltării regionale, evidențiind interacțiunile complexe și interdependente dintre aceste domenii. În ultimele două decenii, regiunile și orașele au devenit centre active pentru dezvoltarea propriilor politici de inovare, reflectând transformările economiei globale către capitalismul bazat pe cunoaștere. Florida (1995) subliniază că, în ciuda previziunilor despre declinul geografiei, regiunile au devenit noduri cruciale pentru organizarea economică și tehnologică.

Literatura despre sistemele regionale de inovare subliniază rolul esențial al guvernelor în coordonarea și stimularea activităților inovatoare ale actorilor regionali. Aceste sisteme sunt văzute ca rețele de interacțiuni complexe și dinamice între organizații, întreprinderi și alte părți interesate, facilitând schimbul de cunoștințe și promovând adaptabilitatea și inovarea în regiuni. Conceptul de inovare socială, relativ nou în peisajul academic și politic, atrage atenția asupra necesității unor studii empirice și teoretice ample pentru a înțelege mecanismele care stau la baza schimbării sociale incluzive. În context european, Uniunea Europeană încurajează inovarea socială

prin politicile sale de coeziune și de dezvoltare regională, utilizând Fondul de Dezvoltare Regională ca principal canal de finanțare pentru inițiativele de creștere și inovație la nivel subnațional. Studiile despre inovarea socială regională subliniază importanța recunoașterii și abordării diferențelor puterii în identificarea problemelor sociale și în dezvoltarea soluțiilor adecvate. Acestea subliniază implicarea crucială a societății civile și a diverselor grupuri de interes în procesul de inovare socială, contribuind astfel la o dezvoltare regională mai echitabilă și durabilă.

În concluzie, inovarea socială și dezvoltarea regională sunt interconectate și pot colabora eficient pentru a adresa provocările sociale și economice ale regiunilor, promovând incluziunea socială și economică și stimulând creșterea economică durabilă și echitabilă.

Experiențele de conceptualizare și utilizare a tabloului de bord regional al inovării au scos în evidență caracteristici esențiale pentru stabilirea unui cadru operațional. OECD (2013 apud Matei et al., 2015, p. 11) identifică patru caracteristici cheie pentru acest tablou:

a) Lucrul cu abordări de tip „policy-mix” este esențial pentru stimularea activităților bazate pe cunoaștere și atragerea talentelor, depășind simpla politică de cercetare și inovare. Acest aspect subliniază importanța cadrului instituțional și a guvernantei politice la nivel regional.

b) Utilizarea informațiilor strategice pentru evaluarea eficacității este crucială întrucât inovarea implică cicluri de viață scurte ale produselor și colaborarea multidisciplinară. Tabloul de bord trebuie să fie dinamic, adaptabil și să permită schimburi de experiență cu alte regiuni și țări.

c) Asigurarea legăturilor pentru strategiile de creștere a polilor este o altă caracteristică esențială. Acest lucru implică consolidarea rețelelor de inovare și a interacțiunilor inter-instituționale pentru a valorifica sursele de cunoaștere la nivel local și global.

d) Recunoașterea diversității traseelor regionale subliniază importanța contextului socio-cultural și regional în dezvoltarea de avantaje competitive regionale.

Pentru a implementa eficient un tablou de bord regional al inovării, OECD (2013 apud Matei et al., 2015, p. 11) propune următoarele etape:

a) Inițierea unui dialog regional privind inovarea pentru a alinia obiectivele strategice ale părților interesate locale.

b) Analiza nevoilor și capacităților regionale în inovare pentru a identifica punctele forte și slăbiciunile fiecărei regiuni.

c) Elaborarea strategiei de inovare cu participarea activă a tuturor părților interesate pentru a asigura o implementare adecvată.

d) Selectarea priorităților de sprijin pentru inovare în funcție de potențialul și nevoile identificate în analiza inițială.

e) Implementarea strategiei de inovare pentru a sprijini proiectele și inițiativele identificate.

f) Stabilirea și utilizarea unui sistem de monitorizare și evaluare pentru a măsura impactul și eficacitatea strategiei în timp real.

Tabloul de bord al inovării regionale este o adaptare a tabloului european, oferind o evaluare comparativă a performanței în inovare pentru regiunile din UE, Norvegia, Serbia, Elveția și Regatul Unit. Indicatorii includ abilități digitale, cheltuieli de inovare, specialiști TIC și emisii atmosferice în industrie (Comisia Europeană, 2021a).

În ciuda progreselor înregistrate în inovare, decalajele persistă între regiuni, subliniind necesitatea unor politici de coeziune mai puternice pentru a promova o creștere echitabilă și sustenabilă (Comisia Europeană, 2023a).

Inovarea în Europa este modelată de diverse sectoare și inițiative, cu accent pe creșterea economică durabilă și soluțiile la provocări sociale și economice contemporane. Politica europeană de inovare promovează colaborarea transnațională și susține ecosistemele inovatoare pentru a consolida competitivitatea Europei (Comisia Europeană, 2021b).

În concluzie, modelele teritoriale de inovare joacă un rol crucial în definirea politicilor regionale de cercetare și dezvoltare, reflectând diversitatea și specificitatea contextelor locale în procesele inovative (Camagni & Capello, 2013).

În prezent, inovarea socială joacă un rol central în discuțiile despre reforma statului și îmbunătățirea bunăstării în Europa. Este promovată ca un instrument crucial pentru reducerea sărăciei și stimularea dezvoltării economice prin integrarea mai bună a grupurilor vulnerabile pe piața muncii (Prodan, 2024). În România, inovarea socială este integrată în legislația și politicile publice în domeniul asistenței sociale, cu accent pe reformarea sistemului de protecție socială și a celui de asistență socială pentru a sprijini integrarea socială și profesională a beneficiarilor (Prodan, 2024).

Prodan (2024) identifică două inovații disruptive în domeniul serviciilor sociale din România: "serviciile sociale pentru copiii cu părinții plecați la muncă în străinătate" și "pachetul minim de servicii sociale pentru copii vulnerabili și familiile lor". Aceste inițiative au generat modificări legislative și practici noi, facilitând integrarea socială și profesională (Prodan, 2024).

Autorul argumentează că inovarea socială în serviciile sociale presupune o interacțiune continuă între diverse entități publice și private, sprijinite de organizații internaționale și de parteneriate cu autoritățile de reglementare (Prodan, 2024). În România, organizațiile implicate în inovații sociale sunt cele cu o experiență îndelungată, resurse considerabile și acces la finanțări diverse (Prodan, 2024). Cu toate acestea, întreprinderile sociale și unitățile protejate nu sunt actori majori în inovarea socială din domeniul serviciilor sociale în România, cu doar 8% din întreprinderile sociale și 3% din unitățile protejate furnizând servicii sociale (Prodan, 2024). Această situație reflectă un context mai larg al regimului de bunăstare socială conservator-corporatist din România, caracterizat de o implicare limitată a statului și de un rol predominant al familiei în furnizarea de servicii sociale (Lambriu & Petrescu, 2017). În cadrul politicii publice, este esențial ca statul român să intensifice finanțarea și să sporească capacitățile de planificare și monitorizare a serviciilor sociale pentru a susține dezvoltarea sustenabilă a inovării sociale și colaborarea eficientă cu sectorul neguvernamental (Prodan, 2024). Dezvoltarea antreprenoriatului social în sectorul serviciilor sociale ar trebui să devină o prioritate guvernamentală, cu sprijin financiar adecvat pentru asigurarea calității serviciilor (Prodan, 2024).

În concluzie, inovarea socială în România se confruntă cu provocări legate de instituționalizare și de sprijinul guvernamental insuficient, dar există oportunități semnificative de dezvoltare prin implementarea de politici publice eficiente și consolidarea parteneriatelor între sectorul public și cel privat în domeniul serviciilor sociale (Prodan, 2024).

### **6.3 Capitolul III. Tabloul de bord al inovării sociale în administrația publică locală**

Conceptul de „tablou de bord” este adaptat din limba engleză „dashboard”. În literatura de specialitate, tabloul de bord este definit ca un instrument de management al datelor care colectează informații din diverse sisteme și le prezintă într-un mod concis și clar, bazat pe indicatori de performanță cheie (Almasi et al., 2023). Utilitatea acestuia se extinde în domenii variate,

inclusiv în sănătate, pentru a îmbunătăți performanța și gestionarea resurselor.

Almasi et al. (2023) au identificat următoarele criterii esențiale pentru evaluarea utilizabilității tablourilor de bord:

- a) Utilitate: Capacitatea de a îndeplini nevoile utilizatorilor sau de a oferi un avantaj competitiv.
- b) Operabilitate: Ușurința de control și manipulare a tabloului de bord.
- c) Învățabilitate: Ușurința cu care un nou utilizator poate învăța să utilizeze sistemul.
- d) Ușurință de utilizare: Simplitatea executării sarcinilor fără erori.
- e) Potrivire pentru sarcini: Măsura în care tabloul de bord se aliniaza cu activitățile zilnice ale utilizatorilor.
- f) Îmbunătățirea conștientizării situaționale: Ajută utilizatorii să înțeleagă mai bine contextul și evenimentele din jur.
- g) Satisfacție: Gradul de satisfacție al utilizatorilor cu caracteristicile și ușurința de utilizare a tabloului de bord.
- h) Interfață utilizator: Aspectele vizuale și interactivitatea sistemului.
- i) Conținut: Calitatea și cantitatea informațiilor prezentate.
- j) Capacități ale sistemului: Integrarea și compatibilitatea cu cerințele proceselor de muncă.

Martins et al. (2021) subliniază rolul critic al designului în dezvoltarea tablourilor de bord, care trebuie să depășească considerațiile estetice și să se concentreze pe principiile de design funcțional pentru a facilita o mai bună înțelegere a datelor și procesele de luare a deciziilor.

În literatura de specialitate, am identificat definiții alternative ale tabloului de bord, după cum urmează:

- a) Tabloul de bord este un panou care adună informații din diferite resurse vizuale, facilitând monitorizarea, analiza și luarea deciziilor la toate nivelurile ierarhice ale unei companii (Gröger et al., 2013).
- b) O reprezentare vizuală a celor mai importante informații, organizate pe un singur ecran pentru citirea și monitorizarea rapidă (Few, 2012).

c) Un mediu de comunicare în management pentru monitorizarea companiei, destinat interpretării, vizualizării și analizei datelor (Tokola et al., 2016).

Conform OECD (2020), tabloul de bord al guvernării deschise măsoară și evaluează inițiativele de guvernare deschisă prin 55 de indicatori în diverse secțiuni. Tablourile de bord sunt folosite pentru monitorizarea achizițiilor publice și a indicatorilor cheie de performanță, promovând transparența și eficacitatea (Rogger & Schuster, 2023).

Almasi et al. (2023) subliniază că tablourile de bord, deși larg utilizate, necesită o evaluare riguroasă a utilizabilității pentru a asigura eficiența și satisfacția utilizatorilor. Martins et al. (2021) și alte surse evidențiază importanța designului funcțional pentru prezentarea eficientă a datelor. Tablourile de bord sunt esențiale în consolidarea proceselor decizionale prin prezentarea datelor critice într-o manieră accesibilă și acționabilă.

În ultimele două decenii, regiunile și orașele și-au dezvoltat agende de politici de inovare pentru a atrage investiții și a stimula creșterea economică durabilă. Florida (1995) subliniază că, în ciuda predicțiilor despre „sfârșitul geografiei,” regiunile devin noduri importante ale organizării economice și tehnologice în capitalismul global bazat pe cunoaștere.

Literatura de specialitate despre sistemele regionale de inovare evidențiază rolul important al guvernelor ca catalizatori ai activităților inovative (Cooke, 2001). Sistemele regionale de inovare se inspiră din teoriile sectoarelor industriale și ale clusterelor, promovând efectele de aglomerare și învățarea interactivă pentru a aduce cunoștințele științifice mai aproape de nevoile industriale locale (Koschatzky & Kroll, 2009).

Ca și caracteristici ale sistemelor regionale de inovare, am identificat următoarele:

a) Diferențele Persistente: Diferențele în capacitatea de absorbție, creație și difuzare a cunoștințelor între sistemele regionale de inovare tind să persiste în timp (OECD, 2011a).

b) Emergența Clusterelor: Sistemele regionale de inovare sunt influențate de clusterelor regionale de activitate industrială și politicile de dezvoltare regională, cum ar fi Politica de Coeziune Europeană (McCann & Ortega-Argiles, 2013; OECD, 2001, 2007).

Asheim (2009) și Asheim & Gertler (2005) definesc Sistemul Regional de Inovare ca un context larg al organizațiilor și instituțiilor care afectează și sprijină învățarea și inovarea într-o regiune, incluzând două subsisteme:



- a) Structura de producție regională: Subsistemul de exploatare a cunoștințelor (firme, clustere).
- b) Infrastructura suportivă regională: Subsistemul de generare a cunoștințelor (instituții de cercetare, universități).

Referitor la distribuția și concentrarea activității inovatoare, literatura de specialitate dezvăluie că activitatea inovatoare nu este distribuită uniform între regiuni și tinde să se concentreze spațial, în ciuda răspândirii tehnologiilor informației și globalizării (Kourtit et al., 2011; Asheim & Gertler, 2005). Uniunea Europeană și OECD au promovat inițiative pentru dezvoltarea regională prin strategii precum RITTS, RTP și RIS. Acestea recunosc inovarea ca principal motor pentru dezvoltarea economică durabilă (De Bruijn & Lagendijk, 2005).

Dezvoltarea regională în România este reglementată prin Legea nr. 151/1998, modificată prin Legea nr. 315/2004 și Regulamentul CE Nr. 1059/2003, organizând România în opt regiuni de dezvoltare. Fiecare regiune cuprinde între 4 și 7 județe și este clasificată la nivelul NUTS II conform Eurostat. Aceste regiuni sunt cadrul pentru colectarea datelor statistice și pentru elaborarea, implementarea și evaluarea politicilor de dezvoltare regională, inclusiv a strategiilor de inovare.

#### Regiunile de Dezvoltare în România:

- a) Regiunea Nord-Est: Bacău, Botoșani, Iași, Neamț, Suceava, Vaslui;
- b) Regiunea Sud-Est: Brăila, Buzău, Constanța, Galați, Tulcea, Vrancea;
- c) Regiunea Sud - Muntenia: Argeș, Călărași, Dâmbovița, Giurgiu, Ialomița, Prahova, Teleorman;
- d) Regiunea Sud-Vest Oltenia: Dolj, Gorj, Mehedinți, Olt, Vâlcea;
- e) Regiunea Vest: Arad, Caraș-Severin, Hunedoara, Timiș;
- f) Regiunea Nord-Vest: Bihor, Bistrița-Năsăud, Cluj, Maramureș, Satu Mare, Sălaj;
- g) Regiunea Centru: Alba, Brașov, Covasna, Harghita, Mureș, Sibiu;
- h) Regiunea București – Ilfov: Municipiul București și județul Ilfov.

Conform EIS 2023, România este un inovator modest, cu performanțe la 33.1% din media UE, în creștere cu 1.4 puncte procentuale din 2016 până în 2023. În 2022, performanța a scăzut cu 2.4 puncte procentuale față de 2023. Indicatorii relevanți includ:

- a) Populația cu educație terțiară: 64%;

- b) Participarea la învățare pe tot parcursul vieții: 41%;
- c) Copublicații științifice internaționale: 33%;
- d) Publicații științifice foarte citate: 63%;
- e) Cheltuieli pentru inovare non-R&D: 13.8%.

România are performanțe sub media UE în toate dimensiunile și indicatorii, având puncte slabe în educație terțiară și colaborarea IMM-urilor în inovație. **București-Ilfov** este cel mai performant, cu un RII de 180 față de media națională și 59.5 față de media UE. Aceasta este urmată de Nord-Vest și Sud-Vest Oltenia. Diferențele regionale sunt semnificative, Sud-Est având cea mai slabă performanță.

Strategiile pentru perioada 2021-2027 au fost elaborate în colaborare cu Guvernul României, ADR-urile și Comisia Europeană, acoperind diverse domenii esențiale pentru dezvoltarea regională (ADR - Autoritatea Pentru Digitalizarea Romaniei, 2024):

- a) Politica de coeziune: Buget de 31.5 miliarde de euro pentru coeziunea economică, socială și teritorială.
- b) Programe regionale: Adaptate nevoilor și priorităților locale, gestionate de ADR-uri.
- c) Programe naționale: Modernizarea sistemului de sănătate, dezvoltarea transportului sustenabil, promovarea incluziunii sociale.

Inobarometrul examinează și clasifică capacitatea regiunilor de a crea și menține un mediu favorabil inovării (MCID, 2021). Gradul de inovare este măsurat prin patru factori principali:

- a) Resurse umane: Nivel de educație, personal implicat în CDT;
- b) Cheltuieli pentru inovare: Cheltuieli în cercetare-dezvoltare, tehnologie și TIC;
- c) Întreprinderi inovatoare: Efecte economice ale inovațiilor;
- d) Proprietatea intelectuală: Brevete de invenție, modele industriale.

Regiunea București-Ilfov este lider în inovare, urmată de Nord-Vest, Vest și Centru. Datele statistice pentru inovarea în servicii (2014-2020) arată că București-Ilfov este lider constant. Regiunea Nord-Vest și Vest au procente ridicate de inovare, în timp ce Sud-Vest și Sud au procente mai scăzute, indicând o distribuție inegală a activităților inovatoare.

De peste cincizeci de ani, cercetătorii au investigat procesul de inovare, concentrându-se pe diverse aspecte precum inovarea proceselor, inovarea în servicii și inovarea strategică pentru

a înțelege modul de gestionare și contribuția acestora la succesul pe termen lung (Matei & Bujac, 2016). Inovarea socială este definită ca utilizarea de idei noi (produse, servicii și modele) pentru a satisface nevoile sociale și a crea noi relații sau colaborări sociale (BEPĂ, 2010).

Inovarea și reforma în administrația publică sunt strâns legate. Osborne (2015) subliniază că politica publică caută inovarea pentru a soluționa probleme majore ale societății, în special în perioade de constrângeri de resurse. Inovarea este esențială pentru îmbunătățirea eficienței și eficacității administrației publice și pentru legitimitatea acesteia (Bekkers et al., 2011).

Manualul de la Oslo (OECD & EUROSTAT, 2005) identifică patru tipuri de inovare:

- a) Inovarea de produs: Introducerea unui bun sau serviciu nou sau îmbunătățit semnificativ.
- b) Inovarea de proces: Implementarea unui mod de producție sau livrare semnificativ îmbunătățit.
- c) Inovarea de marketing: Implementarea unei noi metode de marketing.
- d) Inovarea organizațională: Implementarea unei noi metode organizaționale.

Legătura dintre reformă și inovare în sectorul public este adesea slab conceptualizată. Inovarea administrativă trebuie gestionată corespunzător pentru a asigura eficiența și eficacitatea. Politicile guvernamentale pot sprijini inovarea prin reformarea cadrului reglementar și instituțional (Matei & Bujac, 2016).

Schimbarea și inovarea sunt distincte; pentru a fi considerată inovare, schimbarea trebuie să aibă dorință și intenționalitate și să aducă un impact pozitiv asupra organizației (West & Farr, 1990). Inovarea contribuie la îmbunătățirea vieții și creșterea economică, fiind esențială pentru competitivitate și atragerea investițiilor.

Brandsen (2014) subliniază importanța administrațiilor publice locale în facilitarea difuzării inovărilor sociale. Inovarea socială implică relații continue și rezultate, spre deosebire de tranzacțiile discrete ale inovațiilor tehnologice. Difuzarea inovărilor sociale necesită adaptare la contextul local și construirea de colaborări eficiente între guverne și cetățeni.

Brandsen (2014) utilizează conceptul de ciclu de inovare, care include cinci faze esențiale:

- a) Recunoașterea unei nevoi nesatisfăcute;

- b) Formarea unei idei concrete;
- c) Colaborarea pentru consolidarea inovării;
- d) Recunoașterea valorii de către alte rețele;
- e) Integrarea în sistemul social mai larg.

Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice (SCAP) 2014-2020, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr. 909/2014, accentuează utilizarea serviciilor electronice pentru a facilita interacțiunea cu administrația și a oferi servicii publice integrate și personalizate. Strategia subliniază monitorizarea experienței utilizatorilor pentru a îmbunătăți calitatea serviciilor și a integra noi soluții tehnologice. Se promovează reducerea birocrăției și responsabilitatea, prin mecanisme de coordonare și colaborare instituțională. Administrația publică trebuie să fie deschisă la soluții inovatoare, implicând cetățenii și alți actori sociali în procesul de furnizare a serviciilor, și să dezvolte o cultură a cunoașterii anticipative, promovând accesibilitatea și transparența informațiilor publice.

În domeniul decizional și al resurselor umane, se evidențiază necesitatea planificării politicilor publice bazate pe dovezi și a recrutării personalului pe criterii profesionale și transparente, promovând o cultură organizațională modernă și dezvoltarea carierei. În ceea ce privește managementul financiar, se subliniază gestionarea eficientă a fondurilor publice și promovarea transparenței și predictibilității în cheltuirea acestora.

SCAP 2014-2020 este structurată pe cinci piloni:

- a) Politici publice și reglementare;
- b) Servicii publice și infrastructură;
- c) Resurse umane;
- d) Management financiar;
- e) Administrație publică locală.

Pilonul V, care se concentrează pe administrația publică locală, urmărește consolidarea capacității administrațiilor locale pentru a furniza servicii publice de calitate și a răspunde eficient nevoilor cetățenilor. Evaluarea implementării măsurilor din Pilonul V arată că 17% din măsuri au fost realizate integral, 72% parțial sau în curs de realizare, iar 11% nu au fost demarate. Măsurile au inclus dezvoltarea mecanismelor de coordonare pentru gestionarea competențelor descentralizate, descentralizare financiară și fiscală, și îmbunătățirea calității procesului decizional

la nivel local. Întârzierile în implementare și resursele insuficiente au fost probleme notabile.

Recomandările includ accelerarea implementării, crearea de mecanisme de suport și utilizarea tehnologiilor avansate pentru monitorizare și evaluare. Formele de inovare propuse pentru Pilonul V includ:

- a) Noi structuri administrative flexibile;
- b) Instrumente de management al schimbării;
- c) Rețele de colaborare inter-instituțională;
- d) Platforme digitale pentru gestionarea competențelor;
- e) Platforme de training și certificare;
- f) Comunități de practică virtuale;
- g) Consultări publice digitale;
- h) Sisteme de suport decizional;
- i) Dashboard-uri interactive pentru monitorizare;
- j) Algoritmi de machine learning pentru analiza datelor;
- k) Tehnologii de colectare automată a feedback-ului;
- l) Platforme de bugetare participativă;
- m) Blockchain pentru transparența fondurilor;
- n) Programe de audit energetic;
- o) Crowdfunding pentru finanțarea proiectelor comunitare.

Aceste măsuri sunt esențiale pentru îmbunătățirea calității procesului decizional și consolidarea capacității structurilor asociative ale autorităților publice locale, contribuind la crearea unor administrații publice locale mai eficiente, transparente și orientate către nevoile cetățenilor.

Documentul oferă o analiză detaliată a rolului achizițiilor publice în stimularea inovației și a dezvoltării economice durabile. Conform Comisiei Europene (2023d), reglementările privind achizițiile publice nu mai vizează doar "cum să cumperi", ci și "ce să cumperi", punând accent pe utilizarea eficientă a banilor publici pentru a oferi valoare adăugată în termeni de calitate, eficiență a costurilor, impact ambiental și social, și oportunități pentru operatorii economici. Aceste investiții sunt esențiale pentru a face față provocărilor post-pandemice, tranzițiilor verzi și digitale și pentru a crea o economie mai rezilientă în UE. Uyarra (2022) subliniază că sectorul public este un cumpărător extrem de influent pe piață, având capacitatea de a modela piețele și de a promova tehnologii și practici inovative. Politicile guvernamentale sunt orientate spre maximizarea

impactului achizițiilor publice și valorificarea beneficiilor diverselor avantaje. Este vitală dezvoltarea capacităților pentru a identifica și exprima nevoile societății și a sectorului public și pentru a interacționa eficient cu piața. Conform OECD (2015a), achizițiile publice reprezintă un procent semnificativ din PIB și din cheltuielile guvernamentale în țările membre, ilustrând astfel importanța lor pentru economia generală. Guvernele își concentrează politicile de inovare nu doar pe oferta sectorului privat, ci și pe crearea unei cereri pentru inovare, recunoscând că aceasta se materializează atunci când există cerere.

Achizițiile publice pentru inovare pot îmbunătăți productivitatea și incluziunea dacă sunt utilizate strategic, anticipând investițiile viitoare și permițând intrarea pe piață a soluțiilor inovative. Utilizarea strategică a achizițiilor publice pentru a stimula inovația este strâns legată de capacitatea guvernului de a modela și crea condițiile pieței. Fragmentarea cererii publice la nivel local, regional și național poate limita atragerea cererii, necesitând o mai bună coordonare între guverne și agențiile responsabile. Directiva UE privind achizițiile publice asigură respectarea obligațiilor în domeniile dreptului mediului, social și al muncii. OECD (2017) definește utilizarea strategică a achizițiilor publice pentru inovare ca orice practică care stimulează inovarea prin cercetare și dezvoltare și adoptarea pe piață a produselor și serviciilor inovatoare.

Comisia Europeană (n.d.-a) descrie achiziția publică de soluții inovative (PPI) ca un proces prin care sectorul public acționează ca un adoptator timpuriu al soluțiilor inovative, stimulând astfel comercializarea pe scară largă a acestora. Procesul implică formarea unei mase critice de putere de cumpărare, anunțarea timpurie a necesităților de inovare și achiziția efectivă a soluțiilor inovative. Uyerra (2022) menționează importanța co-creării de soluții inovative cu cetățenii și sectorul privat pentru a rezolva provocările locale și a îmbunătăți serviciile publice. De asemenea, se subliniază necesitatea unei monitorizări și evaluări riguroase a practicilor de achiziții publice și a impactului lor asupra inovației și productivității. Strategia de inovare a Regatului Unit (BEIS, 2021) afirmă că sectorul public poate fi un motor al noilor idei inovative prin achiziționarea de soluții mai inovative, stimulând astfel ecosistemul de extindere și adoptarea pe scară largă a noilor servicii tehnologice.

În concluzie, documentul subliniază că utilizarea strategică a achizițiilor publice pentru a încuraja inovarea și a aborda provocările funcționează atât la nivel național cât și sub-național, fiind esențială pentru modernizarea serviciilor publice și stimularea pieței pentru soluții inovative.

În prezent, achizițiile publice nu se mai concentrează doar pe aspectele tehnice ale

procesului de achiziție, ci pun un accent deosebit pe valoarea adăugată pe care aceste achiziții o pot aduce în termeni de calitate, eficiență a costurilor, impact ambiental și social, și crearea de oportunități pentru operatorii economici (Comisia Europeană, 2023d). Aceste reglementări sunt esențiale pentru a face față provocărilor post-pandemice, tranzițiilor verzi și digitale, și pentru a crea o economie mai rezilientă în Uniunea Europeană.

Sectorul public este un cumpărător extrem de influent pe piață, având capacitatea de a modela piețele și de a promova tehnologii și practici inovative (Uyarra, 2022). Politicile guvernamentale sunt orientate spre maximizarea impactului achizițiilor publice și valorificarea beneficiilor diverselor avantaje. Este vitală dezvoltarea capacităților pentru a identifica și exprima nevoile societății și a sectorului public și pentru a interacționa eficient cu piața.

Achizițiile publice reprezintă un procent semnificativ din PIB și din cheltuielile guvernamentale în țările membre, ilustrând astfel importanța lor pentru economia generală (OECD, 2015a). Guvernele își concentrează politicile de inovare nu doar pe oferta sectorului privat, ci și pe crearea unei cereri pentru inovare, recunoscând că aceasta se materializează atunci când există cerere. Achizițiile publice pentru inovare pot îmbunătăți productivitatea și incluziunea dacă sunt utilizate strategic, anticipând investițiile viitoare și permițând intrarea pe piață a soluțiilor inovative. Utilizarea strategică a achizițiilor publice pentru a stimula inovația este strâns legată de capacitatea guvernului de a modela și crea condițiile pieței. Fragmentarea cererii publice la nivel local, regional și național poate limita atragerea cererii, necesitând o mai bună coordonare între guverne și agențiile responsabile. Directiva UE privind achizițiile publice asigură respectarea obligațiilor în domeniile dreptului mediului, social și al muncii. OECD (2017) definește utilizarea strategică a achizițiilor publice pentru inovare ca orice practică care stimulează inovarea prin cercetare și dezvoltare și adoptarea pe piață a produselor și serviciilor inovatoare.

Achiziția publică de soluții inovative (PPI) este descrisă ca un proces prin care sectorul public acționează ca un adoptator timpuriu al soluțiilor inovative, stimulând astfel comercializarea pe scară largă a acestora (Comisia Europeană, n.d.-a). Procesul implică formarea unei mase critice de putere de cumpărare, anunțarea timpurie a necesităților de inovare și achiziția efectivă a soluțiilor inovative. Importanța co-creării de soluții inovative cu cetățenii și sectorul privat este subliniată pentru a rezolva provocările locale și a îmbunătăți serviciile publice (Uyarra, 2022). De asemenea, este menționată necesitatea unei monitorizări și evaluări riguroase a practicilor de achiziții publice și a impactului lor asupra inovației și productivității. Strategia de inovare a

Regatului Unit afirmă că sectorul public poate fi un motor al noilor idei inovative prin achiziționarea de soluții mai inovative, stimulând astfel ecosistemul de extindere și adoptarea pe scară largă a noilor servicii tehnologice (BEIS, 2021). În concluzie, documentul subliniază că utilizarea strategică a achizițiilor publice pentru a încuraja inovarea și a aborda provocările funcționează atât la nivel național cât și sub-național, fiind esențială pentru modernizarea serviciilor publice și stimularea pieței pentru soluții inovative.

În ultima parte a capitolului, autorii dezvoltă un cadru suport pentru implementarea tabloului de bord al inovării sociale în administrația locală din România. Acest cadru este fundamentat pe Pilonul V al Strategiei de Consolidare a Administrației Publice (SCAP) și integrează aspecte cheie din achizițiile publice, precum și din subcapitolele anterioare ale lucrării.

Cadrul suport pentru tabloul de bord ar trebui să fie structurat în mod logic și să ofere o viziune clară asupra progreselor și provocărilor. Structura pe care noi o propunem ar include următoarele secțiuni:

#### *A. Introducere și context*

Inovarea socială în administrația locală românească este esențială pentru adaptarea la cerințele contemporane și pentru îmbunătățirea calității vieții cetățenilor. Aceasta include adoptarea de tehnologii noi și metode de management pentru o mai bună implicare a comunității și pentru a răspunde rapid la nevoile cetățenilor (Nicolescu, 2022). Digitalizarea serviciilor publice joacă, de asemenea, un rol crucial în acest proces, reducând birocrăția și îmbunătățind accesul cetățenilor la informații și servicii (Cazacu, 2021).

#### *B. Indicatori de performanță*

Pentru a monitoriza eficient inovarea socială în administrația locală, sunt identificați și detaliați mai mulți indicatori de performanță:

a) Numărul de inițiative de inovare socială implementate: Măsoară numărul de proiecte de inovare socială lansate și finalizate cu succes în cadrul administrației locale.

- Obiectiv: Creșterea numărului de proiecte de inovare socială.
- KPI: Numărul de inițiative pe trimestru.
- Vizualizare: Grafic de tip bară pentru vizualizarea numărului de inițiative pe trimestru.



b) Gradul de implicare a cetățenilor în procesul decizional: Procentul de cetățeni care participă activ la consultările publice și la luarea deciziilor.

- Obiectiv: Îmbunătățirea implicării cetățenilor în procesul decizional.
- KPI: Procentul de cetățeni care participă la consultări publice.
- Vizualizare: Grafic de tip cerc sau bară pentru a evidenția procentul de cetățeni implicați.

c) Satisfacția cetățenilor față de serviciile publice: Procentul de cetățeni care se declară mulțumiți sau foarte mulțumiți de serviciile publice locale.

- Obiectiv: Creșterea satisfacției cetățenilor față de serviciile publice.
- KPI: Scorul mediu de satisfacție (pe o scară de la 1 la 5).
- Vizualizare: Grafic pentru evoluția satisfacției în timp (de exemplu, grafic liniar).

### *C. Metodologie, rezultate și analize*

Datele pentru indicatorii de performanță vor fi colectate trimestrial prin chestionare, rapoarte de activitate, feedback de la cetățeni și din platformele electronice de achiziții. Analiza datelor va evidenția tendințele și oportunitățile de îmbunătățire, cu reprezentări grafice pentru o interpretare ușoară. Rezultatele vor fi integrate într-un raport trimestrial publicat pe site-ul administrației locale.

### *D. Recomandări pentru implementare*

Pentru implementarea eficientă a tabloului de bord al inovării sociale, se recomandă:

a) Crearea unei echipe dedicate: Formarea unui grup de lucru specializat în inovare socială și achiziții publice eficiente.

b) Parteneriate strategice: Colaborarea cu ONG-uri, instituții academice și sectorul privat pentru dezvoltarea și implementarea inițiativelor de inovare socială.

c) Educație și formare: Organizarea de sesiuni de formare continuă pentru funcționarii publici pentru dezvoltarea competențelor necesare în managementul inovării și achizițiilor publice.

Aceste recomandări sunt menite să consolideze capacitatea administrației publice locale de a implementa și monitoriza inovațiile sociale, contribuind astfel la îmbunătățirea guvernării și a calității vieții cetățenilor. Prin aplicarea acestui cadru suport, administrațiile locale din România vor beneficia de un instrument esențial pentru gestionarea eficientă a inovării sociale și pentru evaluarea impactului măsurilor implementate în cadrul SCAP și al altor inițiative locale.

## 6.4 Capitolul IV. Inovarea socială în administrația publică locală – starea de fapt

În ultimul deceniu, interesul pentru inovarea socială a crescut atât în mediul public, cât și în cel academic, dar încercările de clasificare a diferitelor inițiative de inovare socială au fost rare și fragmentate. Este necesară o definiție clară a conceptului de inovare socială pentru a dezvolta o tipologie clară (Proffitt, 2022).

Proffitt (2022) face distincția între clasificare și tipologie:

- a) Clasificarea implică definirea unui fenomen în seturi mutual exclusive și exhaustive, bazate pe reguli specifice.
- b) Tipologia este o formă conceptuală multidimensională de clasificare, utilizată în științele sociale.

Inovarea socială în administrația publică locală poate fi clasificată în:

- a) *Inovare tehnologică*: Utilizarea tehnologiilor moderne pentru eficientizarea proceselor administrative și îmbunătățirea accesului cetățenilor la servicii publice (Hinkley, 2022).
- b) *Inovare în servicii publice*: Crearea de noi servicii sau îmbunătățirea celor existente pentru a răspunde mai bine nevoilor cetățenilor (OECD, 2019).
- c) *Inovare în participare și guvernare*: Promovarea implicării cetățenilor în procesele decizionale, crescând transparența și responsabilitatea administrației (OECD, 2019).
- d) *Inovare socială și incluziunea*: Reducerea inegalităților și promovarea incluziunii sociale prin diverse programe și inițiative (OECD, 2019).

**Inovarea tehnologică** în administrația publică locală implică:

- Implementarea de noi tehnologii pentru a îmbunătăți eficiența și calitatea serviciilor publice (OECD, 2019).
- Utilizarea datelor și tehnologiilor de gestionare a datelor pentru dezvoltarea de politici bazate pe dovezi (Hinkley, 2022).

Exemple din România:

- Primăria Cluj-Napoca a implementat aplicația "MyCluj" pentru raportarea problemelor urbane (Primăria & Consiliul Local Cluj-Napoca, 2024).

➤ Orașul Alba-Iulia a dezvoltat proiectul "Alba Iulia Smart City" pentru digitalizarea și dezvoltarea orașului (Orange Romania, n.d.).

**Inovarea în servicii publice** se concentrează pe:

➤ Îmbunătățirea accesibilității și calității serviciilor oferite cetățenilor (Osborne & Brown, 2011).

➤ Utilizarea eficientă a tehnologiilor informaționale și investiții în cercetare și dezvoltare (Comisia Europeană, 2023).

Exemple din România:

➤ Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului București a implementat centre de servicii integrate pentru persoanele vulnerabile (DGASMB, n.d.).

➤ Orașul Oradea a lansat aplicația "Oradea City Report" pentru transmiterea sesizărilor cetățenilor (Portaluri și Aplicații Servicii Online - Oradea.ro, 2024).

**Inovarea în participare și guvernare** include:

➤ Noi modalități de implicare a cetățenilor în procesul de luare a deciziilor publice (OECD, 2022).

➤ Reformele democratice care permit implicarea cetățenilor în procesele decizionale pentru a aborda probleme publice complexe (Fung & Wright, 2001).

Exemple din România:

➤ Bugetarea participativă la Oradea și alte orașe precum Timișoara și Cluj-Napoca (Bugetarea Participativă În Oradea, 2017).

➤ Consiliile consultative cetățenești în orașe precum Iași și Brașov (Consiliul Local Brașov, n.d.).

**Inovarea socială și incluziunea** se referă la:

➤ Dezvoltarea și implementarea de noi idei pentru a crea oportunități și a îmbunătăți bunăstarea socială și economică pentru membrii dezavantajați ai societății (Schillo & Robinson, 2017).

➤ Reducerea excluziunii sociale și economice prin diverse programe și inițiative (Patiño-Valencia et al., 2020).

Exemple din România:

➤ Programul "Start Up Plus" pentru tinerii antreprenori din grupuri vulnerabile (<https://www.fonduri-ue.ro/images/files/comunicate/2016/11.07/Calendar.Romania.Start-Up.Plus.pdf>).

➤ Proiectele de construcție și renovare a locuințelor sociale în Cluj-Napoca (Primăria & Consiliul Local Cluj-Napoca, n.d.).

Inovarea socială în administrația publică locală din România reflectă eforturile de modernizare și eficientizare a serviciilor publice, de creștere a transparenței și a participării cetățenilor, precum și de promovare a incluziunii sociale. Exemplele prezentate demonstrează cum diferitele tipuri de inovare sunt integrate în contextul local și contribuie la dezvoltarea comunităților.

De asemenea, în acest capitol se discută despre un cadru comparativ integrat pentru analizarea și înțelegerea impactului diferitelor tipuri de inovare asupra administrației publice locale și dezvoltarea comunităților. Acesta include evaluarea definițiilor, metodelor de implementare, beneficiilor și provocărilor fiecărui tip de inovare, evidențiind interacțiunile dintre inovarea socială și comunitățile locale. Pentru a înțelege impactul fiecărui tip de inovare socială asupra administrației publice locale, a fost construit un cadru comparativ bazat pe definiție, scop, metode și instrumente, exemple de aplicare, beneficii și provocări. De exemplu, inovarea tehnologică implică integrarea tehnologiilor emergente în administrație pentru eficientizare și accesibilitate crescută (Bartlett & Dibben, 2002). În schimb, inovarea în servicii publice se axează pe îmbunătățirea calității vieții cetățenilor prin servicii personalizate și incluziune socială (Biljohn, 2018). Inovarea în participare și guvernanta aduce cetățenii în procesul decizional prin metode precum bugetarea participativă și consultările publice (Fung & Wright, 2001). În același timp, inovarea socială și incluziunea abordează problemele sociale și economice prin programe de sprijin pentru grupurile vulnerabile (Moulaert et al., 2013). Pentru integrarea acestor tipuri de inovare într-un cadru general, sunt necesare evaluarea nevoilor comunității, dezvoltarea de strategii coerente, colaborarea intersectorială, monitorizarea și evaluarea continuă, precum și asigurarea resurselor financiare și umane (Biljohn, 2017). Interacțiunea dintre inovarea socială și dezvoltarea comunităților locale se realizează prin implicarea și împuternicirea cetățenilor, crearea de parteneriate și rețele, abordarea problemelor sociale și economice și implementarea proiectelor pilot pentru testarea soluțiilor (Nyseth & Hamdouch, 2019).

Acest cadru integrat oferă o perspectivă comprehensivă asupra modului în care diferitele forme de inovare pot contribui la crearea comunităților locale mai eficiente, echitabile și participative (Moulaert et al., 2013; OECD, 2015a). Analiza SWOT (Puncte tari, Puncte slabe, Oportunități, Amenințări) este utilizată pentru a identifica factorii critici de succes și potențialele obstacole asociate fiecărui tip de inovare.

*Inovarea socială:* Se examinează prin sursele Mulgan et al. (2007), Murray et al. (2010), și Phills et al. (2008), care aplică analiza SWOT pentru a evidenția punctele tari și punctele slabe ale diverselor inițiative de inovare socială.

*Inovarea tehnologică:* Autorii Christensen (1997) și Schilling (2020) explorează utilizarea analizei SWOT pentru a discuta despre strategiile de inovare și adaptare la schimbările tehnologice în mediul corporativ.

*Inovarea în serviciile publice:* Osborne (2011) și Hartley (2010) utilizează analiza SWOT pentru a evalua impactul inovării în serviciile publice din Marea Britanie, evidențiind avantajele și provocările integrării acestor inițiative.

*Participare și guvernare:* Analiza SWOT este aplicată pentru a examina eficiența și dificultățile proceselor participative în luarea deciziilor guvernamentale, subliniind importanța transparenței și implicării cetățenilor.

*Inovarea socială și incluziunea:* Se analizează beneficiile și obstacolele inițiativelor de incluziune socială, evidențiind necesitatea resurselor financiare și a sprijinului internațional pentru succesul acestora.

În concluzie, analiza SWOT servește ca instrument critic pentru dezvoltarea de strategii eficiente în toate aceste domenii de inovare, oferind o bază solidă pentru gestionarea punctelor tari și a amenințărilor asociate fiecărei inițiative. Aceste analize sunt fundamentate pe literatura de specialitate și studii de caz specifice fiecărui domeniu, reprezentând o sursă valoroasă pentru înțelegerea și implementarea inovațiilor în administrația publică și în sectorul privat.

În cadrul acestui capitol, sunt prezentate mai multe inițiative suport pentru promovarea inovării sociale în administrația publică locală din România. Trei inițiative majore sunt analizate în detaliu:

#### **1. Planul Anual de Lucru al Consiliului Local (PALCL):**

- **Descriere:** PALCL este instrumentul de planificare anuală a acțiunilor Consiliului Local al Municipiului Adjud.
- **Obiective:** Asigură predictibilitatea și prioritizarea acțiunilor administrative locale.

- Impact: Crește transparența, eficiența și participarea comunitară în procesele administrative.
- **Referințe:** Hotărârea Consiliului Local Adjud nr. 271/2021.

## 2. **Proiectul „Bacău Smart County”:**

- Descriere: Vizează modernizarea administrativă a Județului Bacău prin digitalizare și simplificare.
- Obiective: Extinderea funcționalităților online și creșterea capacității administrative.
- Impact: Crește transparența și eficiența administrației publice locale.
- Referințe: Strategia de dezvoltare durabilă a județului Bacău 2021-2029.

## 3. **Modelul SIM-KAP (Sistem Integrat de Management KAIZEN):**

- Descriere: Implementează metodologia Kaizen pentru îmbunătățirea continuă a performanței administrative.
- Obiective: Crește eficiența proceselor și îmbunătățește satisfacția cetățenilor.
- Impact: Îmbunătățește gestionarea resurselor și atrage fonduri pentru investiții.
- Referințe: Implementarea la Primăria Municipiului Buzău.

Aceste inițiative sunt esențiale pentru dezvoltarea sustenabilă și îmbunătățirea calității serviciilor în administrația publică locală din România. Ele demonstrează o abordare integrată și metodologică în gestionarea resurselor și promovarea inovării sociale prin transparență, participare comunitară și utilizarea eficientă a tehnologiilor moderne.

Achizițiile publice reprezintă un instrument crucial în atingerea obiectivelor de politică publică, inclusiv inovarea socială. Guvernul României (2015) subliniază că legislația în domeniu nu doar că asigură o gestionare eficientă a fondurilor publice, ci și susține rolul esențial al achizițiilor publice în promovarea inovării sociale, protecției mediului și incluziunii sociale. Prin implementarea unor norme clare și strategii adecvate, achizițiile publice pot funcționa ca un catalizator pentru schimbări pozitive la nivel societal. Legislația românească în domeniul achizițiilor publice, conform Strategiei Naționale 2015-2020, identifică mai multe modalități de promovare a obiectivelor precizate. Acestea includ respectarea normelor sociale și de muncă, stimularea inovării prin achiziționarea de produse și servicii inovatoare, rezervarea contractelor pentru întreprinderi sociale și utilizarea etichetelor/certificărilor care atestă caracteristicile sociale și de mediu ale produselor achiziționate (Guvernul României, 2015).

Pe plan european, Directivele privind Achizițiile Publice Europene (2014/24/EU) joacă un rol crucial în promovarea Achizițiilor Publice Responsabile Social (APRS) și Achizițiilor

Publice Inovatoare (API). APRS integrează criteriile sociale și de mediu în procesele de achiziție publică, sprijinind incluziunea socială și sustenabilitatea (OECD, 2017). API se concentrează pe utilizarea achizițiilor publice pentru a stimula inovarea și dezvoltarea soluțiilor noi în sectorul public, facilitând colaborarea între sectorul public și cel privat pentru implementarea de tehnologii și practici administrative avansate. În România, APRS și API sunt reglementate de Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice și normele sale de aplicare (HG 395/2016), care recunosc importanța criteriilor sociale și inovatoare în procesul de achiziție. Exemple concrete la nivel european și național, cum ar fi Ghidul pentru Achiziții Publice Sociale din Barcelona și Programul de Achiziții Verzi din Brașov, demonstrează impactul pozitiv al achizițiilor publice asupra incluziunii sociale și protecției mediului (Ajuntament de Barcelona, 2023; WWF Romania, n.d.).

În concluzie, achizițiile publice nu doar că optimizează eficiența și calitatea serviciilor publice, dar prin integrarea criteriilor sociale, de mediu și inovatoare, ele devin motoare ale inovării sociale. Prin promovarea unor practici responsabile și inovatoare, achizițiile publice pot genera schimbări semnificative în societate, contribuind la dezvoltarea durabilă și îmbunătățirea calității vieții în comunități.

În contextul profundelor transformări sociale și tehnologice actuale, achizițiile publice în România, în special la nivel local, se confruntă cu provocări semnificative. Criza pandemică de COVID-19 a accelerat nevoia de digitalizare a serviciilor publice pentru a reduce sarcinile administrative și a optimiza procesele de achiziție. În acest sens, o cercetare exploratorie realizată în mai multe unități administrativ-teritoriale (UAT-uri) a evidențiat nevoia acută de inovare în sectorul achizițiilor publice. Studiul a inclus interviuri detaliate cu reprezentanți din diverse funcții ale UAT-urilor, evidențiind câteva obstacole majore. Printre acestea se numără lipsa de personal în departamentele de achiziții, care duce la întârzieri și supraîncărcare, precum și insuficiențele în formarea TIC a personalului. Procedurile complexe și necesitatea consultanței externe au fost alte aspecte semnalate, contribuind la birocrație și întârzieri în procesul de achiziții.

În lumina acestor concluzii, participanții au susținut necesitatea unei aplicații software dedicate pentru a eficientiza procesul de achiziție publică, în special pentru achizițiile directe. Ei au văzut în aceasta o oportunitate de a inova și de a reduce dependența de proceduri manuale laborioase, facilitând astfel accesul mai rapid la serviciile publice. Aceste constatări subliniază importanța continuării eforturilor de modernizare a achizițiilor publice în România, adaptându-le la cerințele actuale de eficiență, transparență și sustenabilitate digitală. În contextul necesității de

modernizare și eficientizare a proceselor din domeniul achizițiilor publice, o aplicație software adaptată și inovatoare poate aduce multiple beneficii atât la nivel local, cât și central în administrația publică.

În prezent, instituțiile publice se confruntă cu provocări legate de gestionarea eficientă a achizițiilor și de respectarea strictă a regulamentelor într-un context tot mai digitalizat și exigent. În acest sens, aplicația propusă de noi, denumită Aplicație privind managementul achizițiilor publice (AMAP), reprezintă o soluție comprehensivă și personalizată pentru optimizarea acestor procese.

**Istoric și adaptare a aplicației:** Versiunea demo a aplicației, inițial dezvoltată de departamentul TIC al Ministerului Finanțelor, a fost utilizată doar pentru introducerea operatorilor economici în sistem și generarea unor rapoarte privind stadiul achizițiilor publice. Lipsa de interes din partea funcționarilor a dus la stagnarea proiectului, rămânând doar o idee.

**Extinderea funcționalităților aplicației:** Aplicația propusă de noi extinde semnificativ funcționalitățile versiunii demo, inclusiv prin integrarea cu alte aplicații existente în cadrul instituțiilor publice, cum ar fi soft-uri de contabilitate. Scopul principal este creșterea eficienței proceselor, reducerea timpului de lucru și asigurarea conformității în derularea procedurilor de achiziție.

**Justificarea necesității aplicației:** Transformarea digitală în achizițiile publice este crucială pentru adaptarea la cerințele societății moderne și pentru îmbunătățirea transparenței și eficienței în utilizarea resurselor publice. Aplicația AMAP va sprijini administrațiile locale și centrale în gestionarea optimă a achizițiilor, facilitând generarea documentelor necesare, gestionarea contractelor și monitorizarea derulării acestora.

**Impactul aplicației la nivel local și central:** Implementarea aplicației va reduce semnificativ sarcinile repetitive ale funcționarilor, va îmbunătăți calitatea documentației generate și va asigura respectarea cerințelor legislative și a standardelor impuse de Curtea de Conturi. La nivel local, AMAP va susține echipele reduse în resurse, în timp ce la nivel central va facilita monitorizarea și controlul integrat al tuturor procedurilor de achiziție.

În concluzie, aplicația AMAP reprezintă o soluție viabilă și necesară pentru modernizarea și eficientizarea achizițiilor publice în România, contribuind la o administrare mai transparentă, conformă și eficientă a resurselor publice. Pe finalul capitolului, se analizează factorii determinanți și barierele care influențează inovarea socială în administrația publică locală. Factorii



determinanți includ leadership-ul eficient, viziunea strategică, cadrul legislativ favorabil, finanțarea adecvată și colaborările între sectoare. De exemplu, inițiativele „Copenhagen Smart City” și „Amsterdam Smart City” demonstrează cum leadership-ul vizionar poate transforma orașele prin inovare socială (Quélin & Smadja, 2021). În schimb, barierele precum rezistența la schimbare, lipsa finanțării sustenabile, fragmentarea instituțională și birocrația complicată împiedică implementarea eficientă a acestor inițiative. De exemplu, în România, „Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020” se concentrează pe simplificarea birocrației pentru a îmbunătăți eficiența administrației publice (SGG, 2019b).

Astfel, succesul inovării sociale depinde de gestionarea acestor factori determinanți și depășirea barierelor identificate în studiile analizate (Osborne & Brown, 2011; OECD, 2015c; Uyarra & Flanagan, 2010).

## **7. Concluziile principale ale tezei de doctorat**

Teza de doctorat denumită „INOVAREA SOCIALĂ ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ LOCALĂ” a avut ca scop principal explorarea modului în care inovarea socială poate fi implementată și dezvoltată în administrația publică locală. S-a urmărit îmbunătățirea eficienței operaționale, a transparenței și a calității serviciilor oferite cetățenilor prin adoptarea de noi tehnologii și practici inovatoare. Studiul a fost realizat în contextul actual caracterizat de schimbări rapide și provocări diverse, unde inovarea socială devine un instrument crucial pentru asigurarea unei guvernante eficiente și participative. Contextul românesc specific, caracterizat printr-o lipsă de studii detaliate privind inovarea socială în administrația publică locală, face demersul de cercetare original și necesar. De asemenea, se subliniază importanța comparabilității internaționale și transferului de bune practici între țări. Cercetarea a fost ghidată de ipoteze, obiective și întrebări de cercetare specifice, care au vizat investigarea impactului inovării sociale asupra eficienței operaționale, transparenței și satisfacției cetățenilor în administrația publică locală, identificând barierele și strategiile de implementare a acestor inovații.

Metodologia de cercetare utilizează o abordare mixtă, combinând metode cantitative și calitative, incluzând analiza literaturii de specialitate, cercetare empirică, studii de caz, interviuri cu funcționari publici, analiza datelor și analiza SWOT pentru a răspunde întrebărilor și a testa ipotezele legate de inovarea socială în administrația publică locală din România.

## BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

*Achiziții publice verzi* | *WWF Romania*. (n.d.). WWF Romania. <https://wwf.ro/ce-facem/achiziii-publice-verzi-hrana/>

*Alba Iulia* | *Business* | *Orange*. (n.d.-a). Orange Romania. <https://www.orange.ro/business/industrii/smart-city/alba-iulia/>

Applied Research and Communications (ARC) Fund. (2013). *Innovation în the Public Sector*. State-ofthe- Art Report. Part of the project CCIC (Complex Challenges Innovative Cities). Sofia. Bulgaria. <https://arcfund.net/en/uncategorized-en/2013-godishen-otchet/>

*Bugetarea participativă în Oradea*. (2017). Primăria Oradea. <https://activ.oradea.ro/>

*DGASMB* | *Direcția Generală de Asistență Socială a Municipiului București*. (n.d.). <https://www.dgas.ro/>

*ENRD*. (2021). European Network for Rural Development. Accesat în 6 iulie, 2023, la [https://ec.europa.eu/enrd/about\\_en.html](https://ec.europa.eu/enrd/about_en.html)

*Portaluri și aplicații servicii online - Oradea.ro*. (2024). Oradea.ro. <https://oradea.ro/servicii-online/portaluri-si-aplicatii-servicii-online>

*Primăria & consiliul local CLUJ-NAPOCA*. (2024). Cluj-Napoca. <https://primariaclujnapoca.ro/>

*PRIMĂRIA & CONSILIUL LOCAL Cluj-Napoca*. (n.d.). Consiliul Local Cluj Napoca. <https://primariaclujnapoca.ro/locuinte/locuinte-sociale>

*Social Innovation*. (n.d.). OECD. Accesat în 5 iulie, 2023, la <https://www.oecd.org/regional/leed/social-innovation.htm>

*Supporting social innovations at local level: the role of local authorities*. (n.d.). [https://www.socioeco.org/bdf\\_dossier-29\\_en.html](https://www.socioeco.org/bdf_dossier-29_en.html)

- Ajuntament de Barcelona. (2023). *Social Public Procurement Guide*. Barcelona City Council.  
<https://knowledgecentre.euclidnetwork.eu/2023/02/24/social-public-procurement-guide/>
- Almasi, S., Bahaadinbeigy, K., Ahmadi, H., Sohrabei, S., & Rabiei, R. (2023). Usability Evaluation of Dashboards: A Systematic Literature Review of Tools. *BioMed Research International*, 2023, 1–11. <https://doi.org/10.1155/2023/9990933>
- Antadze, N., & Westley, F. R. (2012). Impact Metrics for Social Innovation: Barriers or Bridges to Radical Change? *Journal of Social Entrepreneurship*, 3(2), 133–150.  
<https://doi.org/10.1080/19420676.2012.726005>
- Asheim, B. (2009). Guest Editorial: Introduction to the Creative Class in European City Regions. *Economic Geography*, 85(4), 355–362. <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2009.01046.x>
- Asheim, B., & Gertler, M. (2005). The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems. In J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 291–317). Oxford University Press.
- Bartlett, D., & Dibben, P. (2002). Public Sector Innovation and Entrepreneurship: Case Studies la Local Government. *Local Government Studies*, 28(4), 107–121.  
<https://doi.org/10.1080/714004159>
- Baturina, D. (2014). Frank Moulaert, Diana MacCallum, Abid Mehmood, Abdelillah Hamdouch: The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research. *Revija Za Socijalnu Politiku*, 21(3).  
<https://doi.org/10.3935/rsp.v21i3.1225>
- Baturina, D., & Bežovan, G. (2015). *Social Innovation Impact-review No. 9* (Seventh Framework Programme (grant agreement 613034)). European Union.  
[https://www.researchgate.net/publication/313749526\\_Baturina\\_D\\_Bezovan\\_G\\_2015\\_Social\\_Innovation\\_Impact-](https://www.researchgate.net/publication/313749526_Baturina_D_Bezovan_G_2015_Social_Innovation_Impact-)

review\_No\_9\_Seventh\_Framework\_Programme\_grant\_agreement\_613034\_European\_Union\_Brussels\_Third\_Sector\_Impact

Bekkers, V., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2011). *Innovation in the Public Sector*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230307520>

BEPA. (2010). *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*. Bureau of European Policy Advisors. Accesat în 6 iulie, 2023, la [https://migrant-integration.ec.europa.eu/library-document/empowering-people-driving-change-social-innovation-european-union\\_en](https://migrant-integration.ec.europa.eu/library-document/empowering-people-driving-change-social-innovation-european-union_en)

BEPA. (2014). *Social Innovation: A Decade of Changes*. Publications Office of the European Union - Bureau of European Policy Advisors. Accesat în 6 iulie, 2023, la <https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/document/social-innovation-decade-changes>

BEIS. (2021). *UK Innovation Strategy: leading the future by creating it*. Retrieved June 15, 2024, from <https://www.gov.uk/government/publications/uk-innovation-strategy-leading-the-future-by-creating-it>

Bernardino, S., & Santos, J. F. (2017). Local development through social and territorial innovation: An exploratory case study. *CIRIEC-España, Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa*, 90, 159. <https://doi.org/10.7203/ciriec-e.90.9155>

Bessant, J., & Tidd, J. (2007). *Innovation and Entrepreneurship*. Wiley. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3190147>

Biljohn, M. I. M. (2017). Social Innovation, an Alternative Approach to South African Local Government Service Delivery? *African Journal of Public Affairs*, 9(7), 53–65. <https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/EJC-89ebb0e7b>

Biljohn, M. I. M. (2018). *Social innovation and service delivery by local government: A comparative perspective (Doctoral dissertation, University of the Free State)*.

<https://scholar.ufs.ac.za/bitstream/handle/11660/8544/BiljohnMIM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

BMBF. (2018). *The High-Tech Strategy 2025 Progress Report*. Accesat în July 6, 2023, la [https://www.congreso.es/docu/docum/ddocum/dosieres/sleg/legislatura\\_14/spl\\_36/pdfs/44.pdf](https://www.congreso.es/docu/docum/ddocum/dosieres/sleg/legislatura_14/spl_36/pdfs/44.pdf)

Boelman, V., & Heales, C. (2015). *Social Innovation Strategies - Regional Report*. Accesat în July 6, 2023, la <https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2018/03/D3.6-SI-DRIVE-Global-Region-Report-2015.pdf>

Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). From Engagement to Co-production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value. *Voluntas*, 23(4), 1119–1138. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9309-6>

Bund, E., Gerhard, U., Hoelscher, M., & Mildenerger, G. (2015). A methodological framework for measuring social innovation. *Historical Social Research*, 40(3), 48–78. <https://doi.org/10.12759/hsr.40.2015.3.48-78>

Burz, G. (2020). Inovare. Ce inseamnă și de ce trebuie să crească capacitatea de inovare a României. *contributors.ro*. <https://www.contributors.ro/inovare-ce-inseamna-%C8%99i-de-ce-trebuie-sa-cresca-capacitatea-de-inovare-a-romaniei/>

Calzada, I. (2020). Democratising Smart Cities? Penta-Helix Multistakeholder Social Innovation Framework. *Smart Cities*, 3(4), 1145–1172. <https://doi.org/10.3390/smartcities3040057>

Camagni, R., & Capello, R. (2013). Regional Innovation Patterns and the EU Regional Policy Reform: Toward Smart Innovation Policies. *Growth and Change*, 44(2), 355–389. <https://doi.org/10.1111/grow.12012>

- Carayannis, E. G., & Morawska-Jancelewicz, J. (2022). The Futures of Europe: Society 5.0 and Industry 5.0 as Driving Forces of Future Universities. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(4), 3445–3471. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00854-2>
- Cattacin, S., & Zimmer, A. (2015). Urban Governance and Social Innovations. *Social Innovations in the Urban Context*, 21–44. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-21551-8\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-21551-8_2)
- Cazacu, F. (2021). MODURI DE ABORDARE A PERFORMANȚEI ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ LOCALĂ DIN ROMÂNIA. *Revista Transilvană De Științe Administrative*, 1(48) / 2021, 20–35. <https://rtsa.ro/rtsa/index.php/rtsa/article/view/603/600>
- Chatterjee, S. (2023). How can social innovation frameworks be used to create a sustainable business model? *LinkedIn*. Accesat în July 6, 2024, la <https://www.linkedin.com/advice/0/how-can-social-innovation-frameworks-wg4pc>
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*.
- Cloutier, J. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale? *ResearchGate*. [https://www.researchgate.net/publication/272566640\\_Qu'est-ce\\_que\\_l'innovation\\_sociale](https://www.researchgate.net/publication/272566640_Qu'est-ce_que_l'innovation_sociale)
- Colli, E. (2014). *Processi di innovazione sociale: il caso Pop Hub, la città riprende i suoi spazi*. SlideShare. <https://www.slideshare.net/slideshow/processi-di-innovazione-sociale-il-caso-pop-hub-la-citt-riprende-i-suoi-spazi/40397332>
- Comisia Europeană & OECD. (2015). *Policy brief on social impact measurement for social enterprises: policies for social entrepreneurship*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.2767/427680>
- Comisia Europeană. (2007). *Social innovation, governance and community building*. SINGOCOM. Accesat în July 6, 2023, la

[https://cordis.europa.eu/docs/projects/files/HPSE/HPSE-CT-2001-00070/100123951-6\\_en.pdf](https://cordis.europa.eu/docs/projects/files/HPSE/HPSE-CT-2001-00070/100123951-6_en.pdf)

Comisia Europeană. (2010a). *Europe 2020 – A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. European Commission. Accesat în July 3, 2023, la <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:en:PDF>

Comisia Europeană. (2012). *A strategy for e-procurement*. comunicare a Comisiei - COM(2012) 179 final. Accesat în July 6, 2023, la <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0179:FIN:EN:PDF>

Comisia Europeană. (2013a). *GUIDE TO SOCIAL INNOVATION*. European Commission. Accesat în July 6, 2023, la [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/guides/2013/guide-to-social-innovation](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guides/2013/guide-to-social-innovation)

Comisia Europeană. (2015a). *Fondul Social European - Instrumente financiare*. Accesat în July 6, 2023, la [https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/ESF\\_The\\_european\\_social\\_fund\\_RO.pdf](https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/ESF_The_european_social_fund_RO.pdf)

Comisia Europeană. (2015b). *Fondul European de Dezvoltare Regională, Instrumente financiare*. Accesat în July 6, 2023, la [https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/ERDF\\_The\\_european\\_regional\\_development\\_fund\\_RO.pdf](https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/ERDF_The_european_regional_development_fund_RO.pdf)

Comisia Europeană. (2016). *Combinarea fondurilor structurale și de investiții europene (fondurile ESI) și a Fondului european pentru investiții strategice (FEIS) — întrebări frecvente*. Comisia Europeană, Site-ul Oficial - European Commission. Accesat în July 6, 2023, la [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/ro/MEMO\\_16\\_313](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/ro/MEMO_16_313)

Comisia Europeană. (2021a). *Regional innovation scoreboard 2021*. Publications Office of the European Union. Accesat în July 3, 2023, la <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/46032>

Comisia Europeană. (2023a). *European innovation scoreboard*. Research and Innovation. [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en)

Comisia Europeană. (2023b). *European Innovation Scoreboard 2023*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2777/119961>

Comisia Europeană. (2023d). Public procurement of innovation: how do start-ups fit in - A brochure for public buyers. *Publications Office of the European Union, ET-04-23-058-EN-N*. <https://doi.org/10.2873/422079>

Comisia Europeană. (n.d.-a). *Social innovation*. Site-ul Oficial - European Commission. Accesat în July 6, 2023, la [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/innovation/social\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/innovation/social_en)

Consiliul Județean Bacău. (2021). *Bacău Smart County*. [https://www.csjbacau.ro/dm\\_cj/portalweb.nsf/F2D1E914C686E7F3C22588D300494CC2/%24FILE/Sectiunea%20B%20-%20Strategia%20de%20dezv%20durabila%20aprobata%20in%20%20sedinta%20de%20CJ%20Bacau.pdf](https://www.csjbacau.ro/dm_cj/portalweb.nsf/F2D1E914C686E7F3C22588D300494CC2/%24FILE/Sectiunea%20B%20-%20Strategia%20de%20dezv%20durabila%20aprobata%20in%20%20sedinta%20de%20CJ%20Bacau.pdf)

Consiliul Local Adjud. (2021). *Hotărârea Consiliului Local al Municipiului Adjud nr. 271*. [https://www.adjud.ro/assets/media/2022/02/hcl-271\\_Redacted.pdf](https://www.adjud.ro/assets/media/2022/02/hcl-271_Redacted.pdf)

Consiliul Local Brașov. (n.d.). *Statutul Municipiului Brașov*. <https://www.brasovcity.ro/file-zone/regulamente/primarie/Statutul-mun-Brasov.pdf>



- Cooke, P. (2001). Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 945–974. <https://doi.org/10.1093/icc/10.4.945>
- Copus, A., Perjo, L., Berlina, A., Jungsberg, L., Randall, L., & Sigurjónsdóttir, H. (2017). *Social innovation in local development: Lessons from the Nordic countries and Scotland* (Nordregio Working Paper 2017:2). Nordregio. <https://nordregio.org/publications/social-innovation-in-local-development-lessons-from-the-nordic-countries-and-scotland-2/>
- Cunha, J., & Benneworth, P. (2019). How to measure the impact of social innovation initiatives? *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17(1), 59–75. <https://doi.org/10.1007/s12208-019-00240-4>
- Dawson, P., & Daniel, L. (2010). Understanding social innovation: a provisional framework. *International Journal of Technology Management*, 51(1), 9. <https://doi.org/10.1504/ijtm.2010.033125>
- De Bruijn, P., & Lagendijk, A. (2005). Regional Innovation Systems in the Lisbon strategy. *European Planning Studies*, 13(8), 1153–1172. <https://doi.org/10.1080/09654310500336519>
- Dincă, D. (2008). *Servicii publice și dezvoltare locală*. Editura Lumina Lex.
- Dionisio, M., De Souza Junior, S. J., Paula, F., & Pellanda, P. C. (2023). The role of digital social innovations to address SDGs: A systematic review. *Environment, Development and Sustainability*, 26(3), 5709–5734. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03038-x>
- Dumitrică, C., & Dincă, D. (2020). *Dezvoltare și planificare urbană* (2nd ed.). Editura Economică.
- Evers, A., Ewert, B., & Brandsen, T. (2014). Social Innovations for Social Cohesion: Transnational Patterns and Approaches from 20 European cities. *ResearchGate*. [https://www.researchgate.net/publication/260034982\\_Social\\_Innovations\\_for\\_Social\\_Cohesion\\_Transnational\\_Patterns\\_and\\_Approaches\\_from\\_20\\_European\\_cities](https://www.researchgate.net/publication/260034982_Social_Innovations_for_Social_Cohesion_Transnational_Patterns_and_Approaches_from_20_European_cities)

- Few, S. (2012). *Show Me the Numbers*.  
[http://books.google.ie/books?id=1xiHLgEACAAJ&dq=978-0970601995&hl=&cd=2&source=gbs\\_api](http://books.google.ie/books?id=1xiHLgEACAAJ&dq=978-0970601995&hl=&cd=2&source=gbs_api)
- Florida, R. (1995). Toward the learning region. *Futures*, 27(5), 527–536.  
[https://doi.org/10.1016/0016-3287\(95\)00021-n](https://doi.org/10.1016/0016-3287(95)00021-n)
- Frege, X. (1991). *DESCENTRALIZAREA*. EDITURA HUMANITAS.
- Fung, A. (2015). Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future. *PAR. Public Administration Review/Public Administration Review*, 75(4), 513–522. <https://doi.org/10.1111/puar.12361>
- Gkartzios, M., & Lowe, P. (2019). Revisiting neo-endogenous rural development. *The Routledge Companion to Rural Planning*, 159–169. <https://doi.org/10.4324/9781315102375-17>
- Gröger, C., Hillmann, M., Hahn, F., Mitschang, B., & Westkämper, E. (2013). The Operational Process Dashboard for Manufacturing. *Procedia CIRP*, 7, 205–210.  
<https://doi.org/10.1016/j.procir.2013.05.035>
- Guvernul României. (2015). *HOTĂRÂRE nr. 901 din 27 octombrie 2015 privind aprobarea Strategiei naționale în domeniul achizițiilor publice*. Accesat în July 6, 2023, la <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/173379>
- Hartley, J. (2010). *Innovation in Governance and Public Services: Past and Present*. 25(1), 27–34.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x>
- Husar, M., & Ondrejicka, V. (2019). Social Innovations in Smart Cities – Case of Poprad. *Mobile Networks and Applications*, 24(6), 2043–2049. <https://doi.org/10.1007/s11036-018-01209-z>

- Joy, M., & Shields, J. (2013). Social Impact Bonds: The Next Phase of Third Sector Marketization? *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 4(2).  
<https://doi.org/10.22230/cjnser.2013v4n2a148>
- Kim, H. M., Sabri, S., & Kent, A. (2021). Smart cities as a platform for technological and social innovation in productivity, sustainability, and livability: A conceptual framework. *Smart Cities for Technological and Social Innovation*, 9–28. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-818886-6.00002-2>
- Krlev, G., Bund, E., & Mildemberger, G. (2014). Measuring What Matters—Indicators of Social Innovativeness on the National Level. *Information Systems Management*, 31(3), 200–224.  
<https://doi.org/10.1080/10580530.2014.923265>
- Lambriu, M., & Petrescu, C. (2017). Romania: Fostering Social Enterprise in a Post-Transitional Context: Caught between Social Enterprise Country Models. *Shaping Social Enterprise*, 109–138. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-250-320171005>
- Maccallum, D., Moulaert, F., Hillier, J., & Vicari, S. (2009). Social Innovation and Territorial Development. *ResearchGate*.  
[https://www.researchgate.net/publication/44960912\\_Social\\_Innovation\\_and\\_Territorial\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/44960912_Social_Innovation_and_Territorial_Development)
- Malleret, T., & Schwab, K. (2020). *Covid-19: The Great Reset*. ISBN Agentur Schweiz.  
[http://books.google.ie/books?id=kruwzQEACAAJ&dq=2940631123&hl=&cd=1&source=gbs\\_api](http://books.google.ie/books?id=kruwzQEACAAJ&dq=2940631123&hl=&cd=1&source=gbs_api)
- Martins, N., Martins, S., & Brandão, D. (2021). Design Principles in the Development of Dashboards for Business Management. *Perspectives on Design II*, 353–365.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-030-79879-6\\_26](https://doi.org/10.1007/978-3-030-79879-6_26)

- Matei, A. (2009). Inovația socială - o hartă tematică. *Revista Inovația Socială*, 2, 86–107.  
[http://www.inovatiassocila.ro/wp-content/uploads/2009/2/2009\\_1\\_2\\_matei.pdf](http://www.inovatiassocila.ro/wp-content/uploads/2009/2/2009_1_2_matei.pdf)
- Matei, A., & Bujac, R. (2016). Innovation and Public Reform. *Procedia Economics and Finance*, 39, 761–768. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30278-7](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30278-7)
- Matei, A., Săvulescu, C., & Antonovici, C. G. (2015). Social Innovation in the Local Public Sector: A Cross-Regional Approach for Romania. *Theoretical and Applied Economics*, XXII(4(605)), 5–12. <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/69121/>
- Matei, L. (2005). *Dezvoltarea economică locală*. Editura Economică.
- McCann, P., & Ortega-Argilés, R. (2013). Smart Specialization, Regional Growth and Applications to European Union Cohesion Policy. *Regional Studies*, 49(8), 1291–1302. <https://doi.org/10.1080/00343404.2013.799769>
- Merlin-Brogniart, C., Fuglsang, L., Magnussen, S., Peralta, A., Révész, V., Rønning, R., Rubalcaba, L., & Scupola, A. (2022). Social innovation and public service: A literature review of multi-actor collaborative approaches in five European countries. *Technological Forecasting & Social Change/Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121826. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121826>
- Millard, J., & Carpenter, G. (2014). *Digital technology in social innovation: a synopsis: Vol. European Commission – 7th Framework Programme* (A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE)). European Commission, DG Research. <http://www.transitsocialinnovation.eu/resource-hub/digital-technology-in-social-innovation--synopsis>

- MIPE. (n.d.). *Ce sunt fondurile europene și de câte tipuri sunt acestea?* Ministerul Investițiilor Și Proiectelor Europene. Accesat în July 6, 2024, la <https://mfe.gov.ro/1-ce-sunt-fondurile-europene-si-de-cate-tipuri-sunt-acestea/>
- Monardo, B., & Massari, M. (2021). Emerging Interpretation Models of Social and Institutional Innovation in the City. The Role of ‘Intermediate Places’ Between the USA and Italy. *Smart and Sustainable Planning for Cities and Regions*, 399–410. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-57332-4\\_28](https://doi.org/10.1007/978-3-030-57332-4_28)
- Moulaert, F. (2000). *Globalization and Integrated Area Development in European Cities*. OUP Oxford.  
[http://books.google.ie/books?id=7umgCOBEMgEC&printsec=frontcover&dq=9780199241132&hl=&cd=1&source=gsbs\\_api](http://books.google.ie/books?id=7umgCOBEMgEC&printsec=frontcover&dq=9780199241132&hl=&cd=1&source=gsbs_api)
- Moulaert, F. (2009). Social Innovation: Institutionally Embedded, Territorially (Re)Produced. In *Social Innovation and Territorial Development* (1st Edition, pp. 11–25). Ashgate.
- Moulaert, F., & Sekia, F. (2003). Territorial Innovation Models: A Critical Survey. *Regional Studies*, 37(3), 289–302. <https://doi.org/10.1080/0034340032000065442>
- Moulaert, F., MacCallum, D., & Hillier, J. (2013). Social innovation: intuition, precept, concept, theory and practice. *The International Handbook on Social Innovation*, 13–24. <https://doi.org/10.4337/9781849809986.00011>
- Mulgan, G., Sanders, B., Tucker, S., & Ali, R. (2007). Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated. *Skoll Centre for Social Entrepreneurship*. [https://www.researchgate.net/publication/277873357\\_Social\\_Innovation\\_What\\_It\\_Is\\_Why\\_It\\_Matters\\_and\\_How\\_It\\_Can\\_Be\\_Accelerated](https://www.researchgate.net/publication/277873357_Social_Innovation_What_It_Is_Why_It_Matters_and_How_It_Can_Be_Accelerated)

- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. NESTA & The Young Foundation. <https://www.youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>
- Neumeier, S. (2011). Why do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They be Considered More Seriously in Rural Development Research? – Proposal for a Stronger Focus on Social Innovations in Rural Development Research. *Sociologia Ruralis*, 52(1), 48–69. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2011.00553.x>
- Neumeier, S. (2016). Social innovation in rural development: identifying the key factors of success. *Geographical Journal*, 183(1), 34–46. <https://doi.org/10.1111/geoj.12180>
- Nicholls, A. (2015). *Synthetic Grid: A critical framework to inform the development of social innovation metrics* (CRESSI Working Papers No. 14/2015). <http://www.transitsocialinnovation.eu/resource-hub/synthetic-grid-a-critical-framework-to-inform-the-development-of-social-innovation-metrics-cressi-working-papers-142015>
- Nicholls, A., & Murdock, A. (2012). *Social Innovation*. Palgrave Macmillan.
- Nicolescu, C. E. (2022). *Planificarea strategică la nivelul administrației publice locale: provocări și oportunități*. *Administrație Locală*. <https://administratielocala.ro/2022/02/06/planificarea-strategica-la-nivelul-administratiei-publice-locale-provocari-si-oportunitati/>
- Nisbet, R. A. (1966). *The Sociological Tradition*. Transaction Pub.
- Nyseth, T., & Hamdouch, A. (2019). The Transformative Power of Social Innovation in Urban Planning and Local Development. *Urban Planning*, 4(1), 1–6. <https://doi.org/10.17645/up.v4i1.1950>

- OECD & EUROSTAT. (2005). The Measurement of Scientific and Technological Activities. In *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
- OECD. (2011a). *Regions and Innovation Policy* (OECD Reviews of Regional Innovation). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264097803-en>.
- OECD. (2011b). The essential perspectives of innovation: the oecd leed forum on social innovations. *Fostering Innovation to Address Social Challenges*, 18–24. <https://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf>
- OECD. (2013). *OECD Innovation Policy Platform* (Online handbook). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/19934211>
- OECD. (2014). *Education at a Glance 2014* (OECD Indicators). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/eag-2014-en>
- OECD. (2015a). Government at a Glance 2015. In *Government at a glance*. [https://doi.org/10.1787/gov\\_glance-2015-en](https://doi.org/10.1787/gov_glance-2015-en)
- OECD. (2017). Public Procurement for Innovation: Good Practices and Strategies. *OECD Public Governance Reviews*. <https://doi.org/10.1787/9789264265820-en>
- OECD. (2019). Enhancing Innovation Capacity in City Government. In *OECD eBooks*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f10c96e5-en>
- OECD. (2020). *OECD Open Government dashboard* - OECD. <https://www.oecd.org/governance/open-government-dashboard/>
- OECD. (2021). *Building local ecosystems for social innovation: A methodological framework* (OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers, Vol. 2021/06). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bef867cd-en>

- OECD. (2022). OECD Guidelines for Citizen Participation Processes. In *OECD public governance reviews*. <https://doi.org/10.1787/f765caf6-en>
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). INNOVATION, PUBLIC POLICY AND PUBLIC SERVICES DELIVERY IN THE UK. THE WORD THAT WOULD BE KING? *Public Administration*, 89(4), 1335–1350. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01932.x>
- Patiño-Valencia, B., Villalba-Morales, M. L., Acosta-Amaya, M., Villegas-Arboleda, C., & Calderón-Sanín, E. (2020). Towards the conceptual understanding of social innovation and inclusive innovation: a literature review. *Innovation and Development*, 12(3), 437–458. <https://doi.org/10.1080/2157930x.2020.1859215>
- Pérez Sempere, S., & Sajardo Moreno, A. (2021). La tecnología Blockchain en la construcción de espacios económicos de impacto social positivo. *REVESCO. Revista De Estudios Cooperativos*, 138, e73867. <https://doi.org/10.5209/reve.73867>
- Phills, J., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43. <https://doi.org/10.48558/GBJY-GJ47>
- Popescu, C. R. G., Popescu, G. N., & Popescu, V. a. a. V. (2017). Sustainability Leadership, the Key to a Better World – A Case Study on Romania’s Situation. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/336737542\\_Sustainability\\_Leadership\\_the\\_Key\\_to\\_a\\_Better\\_World\\_-\\_A\\_Case\\_Study\\_on\\_Romania's\\_Situation](https://www.researchgate.net/publication/336737542_Sustainability_Leadership_the_Key_to_a_Better_World_-_A_Case_Study_on_Romania's_Situation)
- Preskill, H., & Beer, T. (2012). Evaluating Social Innovation. *Center for Evaluation Innovation*. <https://evaluationinnovation.org/publication/evaluating-social-innovation/>
- Prodan, I. (2024). *Procesul de inovare socială și antreprenoriat social în România. Inovații în domeniul serviciilor sociale*. Accesat în March 3, 2024, la <https://doctorat.unibuc.ro/events/prodan-ioana/>



- Proffitt, A. (2022). *SI-DRIVE: Towards a general theory and typology of Social Innovation*. SIX | Social Innovation Exchange. <https://socialinnovationexchange.org/si-drive-final-report/>
- Quélin, B., & Smadja, I. (2021). *Smart cities: The Sustainable Program of Six Leading Cities*. HEC Paris. <https://www.hec.edu/en/smart-cities-sustainable-program-six-leading-cities>
- Reeder, N., O' Sullivan, C., Tucker, S., Ramsden, P., & Mulgan, G. (2012). *Strengthening social innovation in Europe - Journey to effective assessment and metrics*. European Union. <https://doi.org/10.2769/53098>
- Rogger, D., & Schuster, C. (2023). *The Government Analytics Handbook*. World Bank Publications. [http://books.google.ie/books?id=AcjfEAAAQBAJ&pg=PA1980&dq=978-1-4648-1981-0&hl=&cd=1&source=gbs\\_api](http://books.google.ie/books?id=AcjfEAAAQBAJ&pg=PA1980&dq=978-1-4648-1981-0&hl=&cd=1&source=gbs_api)
- Schilling, M. A. (2020). *Strategic Management of Technological Innovation*.
- Schillo, R. S., & Robinson, R. M. (2017). Inclusive Innovation in Developed Countries: The Who, What, Why, and How. *Technology Innovation Management Review*, 7(7), 34–46. <https://doi.org/10.22215/timreview/1089>
- Schmitz, B., Krlev, G., Mildenerger, G., Bund, E., & Hubrich, D. (2013). Paving the way to measurement – a blueprint for social innovation metrics: a short guide to the research for policy makers. In *A deliverable of the project: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE): Vol. European Commission – 7th Framework Programme*. DG Research. <https://socialinnovationexchange.org/wp-content/uploads/2022/01/TEPSIE-Policy-Paper-Measurement-Blueprint-WP2.pdf>
- Sgaragli, F. (2014). *Enabling social innovation ecosystems for community-led territorial development*. Fondazione Giacomo Brodolini. [https://www.fondazionebrodolini.it/sites/default/files/pubblicazioni/file/q49\\_0.pdf](https://www.fondazionebrodolini.it/sites/default/files/pubblicazioni/file/q49_0.pdf).

- SGG. (2014). *SCAP*. <http://scap.gov.ro/welcome/page/scap>
- SGG. (2019b). *Raport de evaluare a impactului măsurilor implementate în cadrul SCAP 2014-2020 Pilonul V – Administrație publică locală*. scap.gov.ro. Accesat în May 23, 2024, la <http://scap.gov.ro/appadm/uploads/doc/1555525609-Raport%20Pilon%205.pdf>
- Silva, P., Pires, S. M., Teles, F., Polido, A., & Rodrigues, C. (2022). Pre-conditions and barriers for territorial innovation through smart specialization strategies: the case of the lagging Centro region of Portugal. *Urban Research & Practice*, 17(1), 1–28. <https://doi.org/10.1080/17535069.2022.2103447>
- Sotarauta, M., Horlings, I., & Liddle, J. (2012). *Leadership and Change in Sustainable Regional Development*. Routledge. [http://books.google.ie/books?id=K\\_d7CfQtNyIC&printsec=frontcover&dq=9780203107058&hl=&cd=1&source=gbs\\_api](http://books.google.ie/books?id=K_d7CfQtNyIC&printsec=frontcover&dq=9780203107058&hl=&cd=1&source=gbs_api)
- Sousa, C., & Ferreira, M. (2020). *Innovation and Development: The Role of Social Innovation*. ResearchGate. <https://doi.org/10.34190/EIE.20.177>
- Svidroňová, M., Nasi, G., Cucciniello, M., Cucciniello, V., Valotti, G., Bazurli, R., De Vries, H., Bekkers, V., Tummers, L., Gascó, M., Ysa, T., Fernández, C., Albareda, A., Matei, A., Savulescu, C., Antonie, C., Balaceanu, E., Nemeč, J., Merickova, B., & Monthubert, E. (2015). *Determinants and Barriers of Adoption, Diffusion and Upscaling of ICT-driven Social Innovation in the Public Sector: A Comparative Study Across 6 EU Countries*. LIPSE. Accesat în July 6, 2022, la [https://www.researchgate.net/publication/280881010\\_Determinants\\_and\\_Barriers\\_of\\_Adoption\\_Diffusion\\_and\\_Upscaling\\_of\\_ICT-driven\\_Social\\_Innovation\\_in\\_the\\_Public\\_Sector\\_A\\_Comparative\\_Study\\_Across\\_6\\_EU\\_Countries](https://www.researchgate.net/publication/280881010_Determinants_and_Barriers_of_Adoption_Diffusion_and_Upscaling_of_ICT-driven_Social_Innovation_in_the_Public_Sector_A_Comparative_Study_Across_6_EU_Countries)

- Szendi, D. (2021). The connection of smart cities approach and social innovation. *Multidiszciplináris Tudományok*, 11(2), 241–246. <https://doi.org/10.35925/j.multi.2021.2.31>
- Taylor, J. B. (1970). Introducing Social Innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6(1). <https://doi.org/10.1177/002188637000600104>
- Terstriep, J., Krlev, G., Mildenerger, G., Strambach, S., Thurmann, J. F., & Wloka, L. F. (2022). *Measuring Social Innovation: A Key Element of Mission-oriented Innovation Policy* (IndiSI+ PolicyBrief #1). Gelsenkirchen: Institute for Work and Technology. [https://www.si-metrics.eu/media/indisi\\_policybrief\\_1\\_en.pdf](https://www.si-metrics.eu/media/indisi_policybrief_1_en.pdf)
- Tokola, H., Gröger, C., Järvenpää, E., & Niemi, E. (2016). Designing Manufacturing Dashboards on the Basis of a Key Performance Indicator Survey. *Procedia CIRP*, 57, 619–624. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.11.107>
- Toma, C., & Bratu, J. (2024). *Kaizen in administratia publica. O reforma necesara in Romania!* Editura Litera.
- Tucker, S. (2014). *Social Innovation for Public Service Excellence*. UNDP Global Centre for Public Service Excellence. [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GPCSE\\_Social%20Innovation.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GPCSE_Social%20Innovation.pdf)
- Uyarra, E. (2022). *How public procurement can influence innovation, productivity and societal challenges*. <https://blog.policy.manchester.ac.uk/posts/2022/08/public-procurements-role-in-innovation-productivity-and-societal-challenges/>
- Uyarra, E., & Flanagan, K. (2010). Understanding the Innovation Impacts of Public Procurement. *European Planning Studies*, 18(1), 123–143. <https://doi.org/10.1080/09654310903343567>

Von Schnurbein, G., Potluka, O., & Mayer, A. (2021). Creating social innovation in urban development through collaborative processes. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 36(2), 316–332. <https://doi.org/10.1080/13511610.2021.1910800>

Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a Difference Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(2) (Article 2). <https://innovation.cc/document/2010-15-2-2-making-a-difference-strategies-for-scaling-social-innovation-for-greater-impact/>