



Alfonso Unceta
University of the Basque
Country
✉
alfonso.unceta@ehu.es

Social Innovation as an instrument for Public Innovation

La Innovación Social como instrumento para la Innovación Pública

I. INTRODUCTION

Social innovation is not a new concept, its origins dating back to the legacy of sociology from the end of the 19th century (Howaldt, Butzin, Domanski and Kaletka, 2014; Ayob, Teadsdale and Fagan, 2016). However, since the end of the 20th century and particularly in the first decade of the 21st century, popularity, definitions and perspectives of social innovation have grown exponentially in both Europe and the United States.

Despite the lack of agreement able to establish a consensual definition of what we understand social innovation to be, and there being many analytical routes through which this concept has developed in recent years (Howaldt et al., 2014), social innovation has been established as a field of study which takes into account the diversity of social relationships implicit in the whole process of innovation and the difficulties in resolving and attending to increasingly complex social problems.

In recent years, we have seen multiple approaches in the study of this concept, among which the following are notable:

- The new forms of public-private collaboration.
- The role of civil society in the different phases of the innovation process (McGowan and Westley, 2015),
- The co-production and co-creation of public policies (Torfing, 2016).
- The measurement and social impact of social innovation processes (Bouchard et al., 2015).

All these approaches have had some common factors:



Xabier Barandiarán
University of Deusto
✉
xabierbarandiaran@deusto.es



EXECUTIVE SUMMARY

This article explores the relationship between the concepts of Social Innovation and Public Innovation. The article shows and expands on the links between Public Innovation and Social Innovation, also analysing the way in which such links are produced, especially through the Governance processes and the Public Administration Innovation. Finally, the paper emphasises the idea that all public innovation represents a particular form of social innovation and vice versa. Social innovation can contribute to improving the ways in which public innovation is undertaken.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo explora la relación entre los conceptos de Innovación Social e Innovación Pública. El artículo muestra y ahonda en las conexiones entre la Innovación Pública y la Innovación Social, analizando asimismo la manera en que tales conexiones se producen, especialmente a través de los procesos de Gobernanza de la política e Innovación de la Administración Pública. Finalmente se enfatiza el hecho de que toda innovación pública representa alguna forma de innovación social y viceversa, la innovación social puede contribuir a mejorar las maneras en las que se innova desde lo público.

- The importance of new the social relationships, both individual and organisational.
- The influence of innovation on the processes of social change.
- The proposal of new ways, ideas and methodologies able to address the challenges and social issues of our time.
- The emphasis on making policies which benefit the common interest (Bason, 2010).

In view of the above, some aspects which differentiate social innovation from other innovation processes can be highlighted. Firstly, we must highlight the vocation of social innovation initiatives to respond to stated or latent needs of citizens, responses which

are often based on collaboration open to participation from different actors. Secondly, through different procedures, social innovation intends to generate social value, understood as a real and tangible benefit for the wellbeing of citizens, leading processes for improving the living conditions of different social groups.

In both cases, social innovation is understood as the result of new models of governance which facilitate attention to problems and needs in the population which are not covered. Thus, the concept of public action networks takes on importance as a collaborative mechanism for the development of social impact initiatives. From this

perspective, public organisations continue to have a key role in the satisfaction of social demands, as they maintain their dominant role in the defence of the common good.

In this sense, social innovation has approached public innovation in particular (Conejero and Redondo, 2016), that is, the processes closest to the network of social actors – civil society and citizens – which allow systematic social innovation such as governance or the shared design of new public policies (Levesque, 2013; Castro and Unceta, 2015; Torfing, 2016).

In truth, today the relationship between social innovation and public innovation is increasingly intense, as all public innovation has a significant impact on social facets, and all social innovation may affect and influence the ways in which we design and address the regeneration of public facets – public policies, public management, good governance, and politics (Bekkers, Tummers, Stuijzand and Voorberg, 2013).

... social innovation is understood as the result of new models of governance which facilitate attention to problems and needs in the population which are not covered.

Taking the above into account, in the following lines we will analyse the relationship between social innovation and public innovation which appear particularly in governance and participation processes implicit in the reform and restructuring of public facets (Pollitt and Bouckaert, 2011).

2. THE CONNECTION BETWEEN SOCIAL INNOVATION AND PUBLIC INNOVATION

According to Harris and Albury (2009) “*social innovation is innovation for the public and social good*”. In fact, it is a fairly common idea that social innovation is important in helping us to generate new public and social value (Mulgan, 2007; Bason, 2010).

In the book published by Klein and Harrison (2007), entitled “*L’innovation social: émergence et effets sur la transformation de sociétés*” (Social innovation: emergence and effects on the transformation of societies), these two values attributed to innovation were recognised – public and social facets – when both authors highlighted the importance of the ways in which social actors seek new solutions to social problems, to respond and create new services which benefit the common interest, and which are able to improve quality of life for citizens (Klein and Harrison, 2007).

The reflection of these authors established a clear bridge between the network of social actors – civil society and citizens – and democratic structures and decision centres which allow systematic social innovation; namely, resources (political, economic and cultural) and public and private collaboration processes (networks, public institutions, social organisations, businesses, etc.) which serve to support social innovation.

Additionally, one of the supposed virtues of this connection between social innovation and public innovation is its capacity to contribute to innovation of policies and public administrations, that is, models of governance – especially collaborative and network governance – which must respond to the gap between political institutions and citizens and therefore reduce the disparity between them (Klijn and Koppenjan, 2016).

We believe that special emphasis is necessary on the support shown by the European Commission through the Horizon 2020 Programme for projects which establish a link between social innovation and public innovation, referring to the design and execution of public policies, or

KEY WORDS

Social Innovation, Public Innovation, Governance, Public Value, Network policy.

PALABRAS CLAVE

Innovación Social, Innovación Pública, Gobernanza, Valor Público, Política en red.

innovation of the public administration, or the transformation of the relationship mechanisms between administrations and citizens.

Since 2014, social innovation has served as a basis for the co-design, co-creation and co-evaluation of public services, and also for other initiatives more specifically oriented toward the development of governance models, based on collaborative processes which promote the exchange of information and knowledge between a multitude of actors.

In fact, governance is largely a mechanism which enhances public intervention in deliberation and political decision making, and to do so creates a political middle ground, a connection between the political leaders and citizens. This political space can generate opportunities for participation, aside from producing tangible results in the short-term.

It is precisely this political middle ground where it is intended to make a mixed group of social, public and private actors meet, with the objective of enhancing cooperation and exchange of knowledge for the orientation or resolution of social issues. It therefore must not be ignored that this mobilisation of social actors, resources and knowledge pursues not only the exchange of ideas, but also the achievement of the best social solutions, that is, encouraging social innovation (Levesque, 2013; Castro and Unceta, 2015).

What social innovation may contribute in this context is specifically a practical course for cooperation carried out between different actors and various agents, that is, a course for the management of diversity; it also contributes experience in generating transversal dialogue in which public, private, social and economic perspectives meet; and has also created alternative tools, occasionally opposing the hierarchical and bureaucratised forms of relationships between institutions and society.

This whole experience may be of great value at a time when the governance of society increasingly requires citizen participation and public-private collaboration, in order to advance toward new forms of political interaction and management of the public facet.

Ultimately, the open and adaptable nature of social innovation is what gives it the ability to understand, address and resolve issues of public life in a new way. This explains the growing relationship between social innovation and public innovation.



3. INNOVATION OF THE PUBLIC SPHERE

Public innovation is not of the same nature as the “hard” innovation such as in technology. It is also unlike innovation of the private sector (Windrum, 2008). Therefore, formulas copied from other fields such as the sphere of private organisations cannot be applied, as the public sphere has its own structure, objectives and essence.

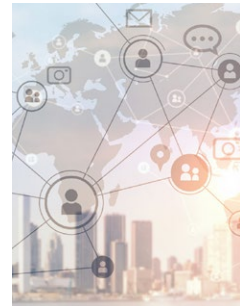
In comparison with these other fields, “innovation in the public sector is much more complex and does not fit into the profit maximisation model” (Mora and Lucio-Arias, 2013). This complexity makes a different vision of innovation and broader analysis necessary, as “its study under the profit maximisation model predominant in analysis for business innovation is difficult” (Mora and Lucio-Arias, 2013). There are therefore significant differences.

In addition to these well-known features of the public sector, it is important to take into account the dual public and political facet of this field. While the public sphere is known for deliberation, the political nature of the public sector reminds us that “people must be placed at the centre of political action” and that wellbeing is the “condition and means for its development” (Rodríguez-Arana, 2002).

Therefore, innovation in the public sector must be guided by another conceptual model, different to the traditional innovation model from the field of technology or economics. In the public, social or political sector, other values and principles come into play, such as equality and justice. It is also the arena for agreeing on the rights of people, as well as policies which will affect quality of life and social development. Another feature of the public sphere is that it requires legitimacy derived from citizens, a democratic legitimacy for continuing to exercise its activity. This is related with its mission to guarantee social wellbeing and the general interest, unlike the private sector, which is guided by other rationales such as obtaining economic profit.

In this context, another distinction which is just as pertinent is related with the motivation for innovation. Although the public sector does not have to face the market, it must pass the test of the electoral process. Capturing electoral support is partially influenced by voters’ perception of the performance of the political leaders. Additionally, personal reasons are related with the motivation or personal satisfaction of some political and public managers in undertaking innovation in the public sector.

In this way, innovation in the public sector, due to its own nature and objectives, needs to involve a growing and more diverse number



of social actors in political deliberation and/or decision making. However, it is also true that improving systems for listening and deliberation cannot be the sole objective. It must also seek to go beyond what has been called “democratic experimentalism” (Dorf and Sabel, 1998), and also be able to generate relevant, effective and applicable political results; that is, a public innovation model which considers the process and results.

4. DIMENSIONS OF PUBLIC INNOVATION

The concept of public innovation always has two dimensions, a political dimension (innovation at the political level) and an administrative dimension (innovation at the administrative level). Both dimensions are complementary and although they tend to be combined and confused conceptually, they pursue different goals.

Firstly, public innovation has the potential to transform the political system of representation and the concept of democracy. This political dimension has several characteristics:

- The first is what has been essentially channelled through experiences of governance and participation.
- The second tends to consider the public space as a shared space, exceeding the exclusively statist perspective of the public facet.
- The third is that the political dimension of public innovation needs to involve citizens and, in general, organised groups of society in political processes.

Additionally, public innovation may change the structures and routines of the public administration. This administrative dimension also has different characteristics and applications:

- The first is that administrative innovation may concentrate on modifying the configuration of the administration (departments, hierarchies, allocation of personnel, etc.).
- The second is that innovation may affect the way in which the administration provides its services to citizens, either because it expands or diversifies the type of services offered, or because it makes changes in the supply of services.
- The third is that innovation may also manifest in the forms of communication and cooperation with citizens, promoting greater proximity and collaboration.

In the context of these two political and administrative dimensions, concepts and perspectives have been accumulated, such as



governance, open innovation, transparency, network governance, confidence, and public value, etc. These concepts and perspectives seem to share common factors such as emphasis on receptiveness, the collective, the network, communal elements, knowledge, learning and innovation.

All of this has a participative conception through the co-production and co-creation of public services, incorporating citizens and other agents in the design of policies. In this sense, public innovation is associated with the public and political dialogue in which civil society participates in various ways.

For this purpose, it is still necessary to develop a variety of tools which are suitable for managing this flow of communication through citizens and their institutions, including public administration. Among these tools, the idea of governance plays an essential role.

5. GOVERNANCE AND ITS COLLABORATIVE EXPRESSION

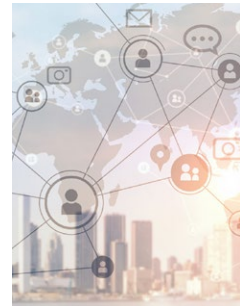
In the academic field, governance began to be used to refer to a new way of explaining what new democratic values were and what strong and independent institutions were.

Later the international aid community appropriated the notion of governance as a means of channelling the liberal ideas of the west: creation of wellbeing, stability and political organisation, liberation of markets and social development for legitimising legal and regulatory processes which allow the installation of a global capitalism. In this regard, it is necessary to incorporate both national and international levels into the analysis of politics.

In truth, today there are few areas of politics which are not influenced or affected by collective negotiation processes or international agreements, directly affecting the management and implementation of public policies which take place in regions, provinces or municipalities around the world.

According to Rhodes (1996), Governance involves a change of the meaning of what we traditionally understand as Government, and refers to a new meaning of what it is to Govern a society.

This new meaning moves away from the hierarchical control model of the Modern State and is characterised by a greater degree of interaction and cooperation between the State and non-state actors within decision making networks made up of public and private actors; a new method whereby society is governed. The concept of the network in this definition is a key point (Rhodes, 1996).



Governance also means observing new behaviours as a response to addressing the processes of governance and the crisis of representative democracy. Subirats (2010) summarises as follows:

- *“Governance involves the recognition, acceptance and integration of complexity as an intrinsic element of the political process”.*
- *“Governance involves a system of government based on the participation of various actors in the context of plural networks”.*
- *“Governance entails a new position of public powers in the processes of government, the adoption of new functions and the use of new governance instruments”.*

Finally, and according to Cantó (2012), it can be concluded that governance essentially declares the following:

- Loss of power of administrations. The government is not solely responsible for governing, but also self-organised networks and the market. Therefore, the government has lost the monopoly of the function of governing.
- Participation of civil society and the private sector in decision making. Networks are the privileged space of the government of actors with agency or ability to act.
- Co-creation and co-responsibility. Responsibility and accountability are extended to public and private actors, while sharing the function of governing.
- Increased efficiency and/or democracy. Through governance, one or both of these objectives can be achieved.

In this context, collaborative governance is understood as “the processes and structures for decisions and political and public management which constructively connect people between different fields and departments of public agencies, levels of government and/or public, private or civil spheres to undertake or respond to a solution which is not easily reached by other channels” (Emerson, Nabatachi and Balogn, 2011).

According to these authors, collaborative governance also entails the incorporation of multiple partnerships which may include the State, the private sector, civil society or a community, as well as governmental associations and hybrid public-private, public-social and co-managed typologies (Emerson et al., 2011).

Perhaps the most pressing challenge which collaborative governance faces is the confluence of multiple perspectives participating in the processes of co-creation and co-design of public policies.



This circumstance may affect the attainment of realistic results, as knowledge from “bottom-up” structures is often not integrated into more general management dynamics, or simply lost along the way.

What is in all cases unquestionable is that the application of public and social innovation must be conceived from a perspective shared with civil society (citizens, organisations, entrepreneurs and social innovators) to transfer their input (bottom-up) and the responsibility of public institutions and administrations to use participative and collaborative perspectives to produce and disseminate the necessary results (outputs), top-down.

In this way, the concept of “network policy” is particularly appropriate – referring to the strategies for extending democratic tools through networks of actors connected for the implementation of strategic policy actions from the exchange of mechanisms and collaboration tools.

6. CONCLUSION

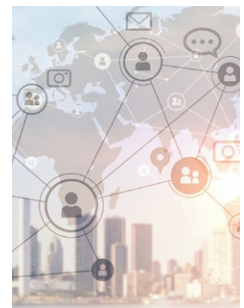
The OECD report “*The Innovation Imperative in the Public Sector*” (2015) makes a call to action from a systematic approach related with people, the use they make of information, the ways in which they collaborate and the legal frameworks which define their activity (OECD, 2015).

In light of the previous requirements, the strong idea of generating solutions with people can only be undertaken in contexts of cooperation and co-creation, which are able to integrate different types of knowledge, all oriented toward analysis, deliberation and orientation of issues and public policies (Bason, 2013).

These challenges must be faced with experimental dynamics and methodologies based on cooperation and learning, and this is precisely the meeting point for the concepts of social innovation and public innovation (Manzini and Staszowski, 2013).

In truth, in the last two decades, numerous co-creation, deliberation and decision making experiences have emerged and been developed in the public sphere. These are experiences which have either been developed in situations not conditioned by explicit hierarchies, or which have accompanied the existing hierarchical structure. It is a combination of laboratories, agencies, projects, networks, etc.

Within the vast domain of public innovation, these initiatives have in some cases had an internal orientation: innovations in the forms of





management of governments and administrations trying to overcome hierarchical-bureaucratic structures; in other cases, the orientation has been external, trying to collaborate with other agents seeking solutions or determining public policies (Puttick, Baeck, and Colligan, 2014).

The life expectancy of these experiences has varied greatly, although it has been greater with more autonomy (thematic, functional, economic) with regard to the Administration. The paradox is that the majority of these have been created specifically by the Administration, but their capacity for penetration and permanence over time is generally associated with the citizen perception of a situation of sufficient distancing from the Administration.

However, in any case it is evident that the majority of these experiences suggest that social innovation has become the essential channel for public innovation.

It is an essential channel for accompanying the processes of participation, reform, co-production and co-creation of public policies in which various institutional and business agents, along with civil society, social entrepreneurs and the Tertiary Sector may jointly address and become involved in the resolution of problems and complex social challenges (Bekkers et al., 2013).

It ultimately involves the construction of a paradigm of public innovation based on cooperative and experimental governance, which may and must be based on previously developed dynamics and experiences from the perspective of social innovation.

REFERENCES

- Ayob, N., Teasdale, S., and Fagan, K. (2016). "How social innovation "came to be". Tracing the evolution of a contested concept". *Journal of Social Policy*, 45(4), 635-653. <https://doi.org/10.1017/S004727941600009X>
- Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Bristol, UK: Policy Press.
- Bason, C. (2013). "Design-led innovation in government". *Social Innovation Review*, 15-17. https://ssir.org/articles/entry/design_led_innovation_in_government#
- Bekkers, V. J., Tummers, L. G., Stuijzand, B. G., and Voorberg, W. (2013). "Social innovation in the public sector: an integrative framework". *LIPSE (Learning from Innovation in Public Sector Environments) Working articles*, (1). Erasmus University Rotterdam.

- Bouchard, M. J., Trudelle, C., Briand, L., Klein, J. L., Lévesque, B., Longtin, D., and Pelletier, M. (2015). "A relational database to understand social innovation and its impact on social transformation". In A. Nicholls, J. Simon and M. Gabriel (Eds). *New Frontiers in Social Innovation Research* (pp. 69-85). London, UK: Palgrave Macmillan.
- Canto, R. (2012). "Gobernanza y democracia: De vuelta al río turbio de la política". *Gestión y política pública*, 21(2), 333-374.
- Castro, J., and Unceta, A. (2015). "Les modes d'innovation sociale et gouvernance". In J.L. Klein, A. Camus, C. Jetté, C. Champagne, and M. Roy (Eds). *La Transformation Sociale par L'innovation Sociale*. Quebec: Presses de l'Université du Québec.
- Conejero, E., and Redondo, J. C. (2016). "La innovación social desde el ámbito público: Conceptos, experiencias y obstáculos". *Gestión y análisis de políticas públicas*, (15). <https://www.redalyc.org/html/2815/281545812002/>
- Dorf, M., and Sabel, C. (1998). "A constitution of democratic experimentation". *Columbia Law Review*, 267-473.
- Emerson, K., Nabatchi, T., and Balogh, S. (2011). "An integrative framework for collaborative governance". *Journal of public administration research and theory*, 22(1), 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Harris, M., and Albury, D. (2009). *The innovation imperative*. London, UK: NESTA.
- Howaldt, J., Butzin, A., Domanski, D., and Kaletka, C. (2014). "Theoretical approaches to social innovation-a critical literature review". *A deliverable of the project "Social Innovation: Driving Force of Social Change"(SI-DRIVE), Dortmund*. Retrieved from <https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2016/07/SI-DRIVE-D1-3-Social-Change-final-260416-2.pdf>
- Klein, J.-L., and Harrison, D. (2007). *L'innovation sociale: émergence et effets sur la transformation des sociétés*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Klijn, E. H., and Koppenjan, J. (2016). *Governance Networks in the Public Sector*. London & New York: Routledge.
- Lévesque, B. (2013). "Social innovation in governance and public management systems: toward a new paradigm". In F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood, and A. Hamdouch, *The International Handbook on Social Innovation*. London: MPG Printgroup. <https://doi.org/10.4337/9781849809993.00012>
- Manzini, E., and Staszowski, E. (Eds.). (2013). *Public and collaborative: Exploring the intersection of design, social innovation and public policy*. U.S: Desis Network.
- McGowan, K., and Westley, F. (2015). "At the root of change: The history of social innovation". In A. Nicholls, J. Simon, and M. Gabriel (Eds). *New frontiers in social innovation research* (pp. 52-68). London, UK: Palgrave Macmillan.
- Mora, H. and Lucio Arias, D. (2013). "Una aproximación a la innovación en el sector público colombiano". *IX Congreso Iberoamericano de Indicadores de Ciencia y Tecnología*. Retrieved from <http://congreso2013.ricyt.org/files/mesas/2bInnovacion/MoraLucio.pdf>
- Mulgan, G. (2007). *Ready or not?: taking innovation in the public sector seriously*. London, UK: NESTA.
- OECD. Publishing. (2015). *The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action*. Paris, France: Oecd Publishing.
- Pollitt, C., and Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*. U.S: Oxford University Press.
- Puttick, R., Baeck, P., and Colligan, P. (2014). *The teams and funds making innovation happen in governments around the world*. London: NESTA and Bloomberg Philanthropies.
- Rhodes, R. A. W. (1996). "The new governance: governing without government". *Political studies*, 44(4), 652-667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Rodríguez-Arana, J. (2002). *La Administración Pública Española*. Madrid, Spain: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Subirats, J. (2010). "Si la respuesta es gobernanza, ¿Cuál es la pregunta? Factores de cambio en la política y en las políticas." *EKONOMIAZ. Revista vasca de Economía*, 74(02), 16-35. <https://ideas.repec.org/a/ekz/ekonoz/2010202.html>
- Torring, J. (2016). *Collaborative innovation in the public sector*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Windrum, P., and Koch, P. M. (Eds.). (2008). *Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.





Alfonso Unceta
Universidad del País Vasco,
UPV/EHU
alfonso.unceta@ehu.es

La Innovación Social como instrumento para la Innovación Pública

Social Innovation as an instrument for Public Innovation



Xabier Barandiarán
Universidad de Deusto
xabierbarandiaran@deusto.
es

I. INTRODUCCIÓN

La innovación social no es un concepto novedoso, sus orígenes se remontan a la herencia sociológica de finales del siglo XIX (Howaldt, Butzin, Domanski y Kaletka, 2014; Ayob, Teadsdale y Fagan, 2016). Sin embargo, desde finales del siglo XX y especialmente en la primera década del siglo XXI, la popularidad, las definiciones y las perspectivas sobre la innovación social han crecido exponencialmente tanto en Europa como en Estados Unidos.

Pese a la falta de un acuerdo capaz de delimitar una definición consensuada sobre qué entendemos por innovación social y ser muchas las rutas de análisis por las que ha evolucionado este concepto en los últimos años (Howaldt et al., 2014), la innovación social se ha erigido como un ámbito de estudio que da cuenta de la diversidad de relaciones sociales implícitas en todo proceso innovador y de las dificultades para resolver y atender problemas sociales cada vez más complejos.

En los últimos años hemos conocido múltiples aproximaciones al estudio de este concepto entre las que pueden destacarse las siguientes:

- Las nuevas formas de colaboración público-privada.
- El rol de la sociedad civil en las diferentes fases del proceso innovador (McGowan y Westley, 2015).
- La co-producción y co-creación de políticas públicas (Torring, 2016).



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo explora la relación entre los conceptos de Innovación Social e Innovación Pública. El artículo muestra y ahonda en las conexiones entre la Innovación Pública y la Innovación Social, analizando asimismo la manera en que tales conexiones se producen, especialmente a través de los procesos de Gobernanza de la política e Innovación de la Administración Pública. Finalmente se enfatiza el hecho de que toda innovación pública representa alguna forma de innovación social y viceversa, la innovación social puede contribuir a mejorar las maneras en las que se innova desde lo público.

EXECUTIVE SUMMARY

This article explores the relationship between the concepts of Social Innovation and Public Innovation. The article shows and expands on the links between Public Innovation and Social Innovation, also analysing the way in which such links are produced, especially through the Governance processes and the Public Administration Innovation. Finally, the paper emphasises the idea that all public innovation represents a particular form of social innovation and vice versa. Social innovation can contribute to improving the ways in which public innovation is undertaken.

- La medición e impacto social de los procesos de innovación social (Bouchard et al., 2015).

Todas estas aproximaciones han tenido algunos puntos en común:

- La importancia de las nuevas relaciones sociales tanto individuales como organizativas.
- La influencia de la innovación en los procesos de cambio social.
- La propuesta de nuevas formas, ideas y metodologías capaces de encarar los desafíos y problemas sociales de nuestro tiempo.
- La insistencia en hacer política en beneficio del interés común (Bason, 2010).

...la innovación social se entiende como el resultado de nuevos modelos de gobernanza que facilitan la atención de problemas y necesidades no cubiertas en la población.

Teniendo en cuenta lo anterior, pueden destacarse algunos aspectos que diferencian la innovación social de otros procesos innovadores. Por una parte, debemos subrayar la vocación de las iniciativas de innovación social de dar respuesta a necesidades manifiestas o latentes de la ciudadanía, respuestas que habitualmente se basan en colaboraciones abiertas a la participación de distintos actores.

Por otra parte, por medio de distintos procedimientos, la innovación social pretende generar valor social, entendido como un beneficio real y tangible para el bienestar de la ciudadanía, liderando procesos de mejora de las condiciones de vida de distintos colectivos sociales.

En uno y otro supuesto, la innovación social se entiende como el resultado de nuevos modelos de gobernanza que facilitan la atención de problemas y necesidades no cubiertas en la población. Así, el concepto de redes de acción pública adquiere importancia como mecanismo colaborativo para el desarrollo de iniciativas de impacto social. Desde esta lógica, las organizaciones públicas no dejan de tener un papel clave en la satisfacción de las demandas sociales, pues mantienen su rol dominante en la defensa del bien común.

En este último sentido, la innovación social se ha acercado de forma particular a la innovación pública (Conejero y Redondo, 2016), es decir, a los procesos más próximos a la red de actores sociales – sociedad civil y ciudadanía–, que posibilitan la innovación social de manera sistémica como la gobernanza o el diseño compartido de nuevas políticas públicas (Levesque, 2013; Castro y Unceta, 2015; Torfing, 2016).

Lo cierto es que hoy día la relación entre la innovación social y la innovación pública es cada vez más intensa, ya que toda innovación pública tiene un impacto significativo sobre “lo social” y toda innovación social puede repercutir e influir en las formas en las que diseñamos y abordamos la regeneración de “lo público” –políticas públicas, la gestión pública, el buen gobierno, la política (Bekkers, Tummers, Stuijzand y Voorberg, 2013).

Teniendo en cuenta lo anterior, en las líneas que siguen analizamos la relación entre la innovación social y la innovación pública que se manifiesta de manera muy especial en los procesos de gobernanza y la participación, implícitas en la reforma y la re-estructuración de lo público (Pollitt y Bouckaert, 2011).

PALABRAS CLAVE

Innovación Social, Innovación Pública, Gobernanza, Valor Público, Política en red.

KEY WORDS

Social Innovation, Public Innovation, Governance, Public Value, Network policy.

2. LA CONEXIÓN ENTRE INNOVACIÓN SOCIAL E INNOVACIÓN PÚBLICA

De acuerdo con Harris y Albury (2009) “*la innovación social es innovación para el bien público y social*”. De hecho, es una idea bastante compartida que la innovación social es importante en la medida en que nos ayuda a generar nuevo valor público y social (Mulgan, 2007; Bason, 2010).

Ya en el libro editado por Klein y Harrison (2007), titulado “*L’innovation social: émergence et effets sur la transformation de sociétés*”, quedaban reconocidos estos dos valores atribuidos a la innovación – el público y el social–, cuando ambos autores destacaban la importancia de las formas en las que los actores sociales buscan soluciones novedosas a los problemas sociales, para responder y crear nuevos servicios en beneficio del interés común, y que sean capaces de mejorar la calidad de vida de la ciudadanía (Klein y Harrison, 2007).

La reflexión de estos autores construía un puente claro entre la red de actores sociales –sociedad civil y ciudadanía–, y las estructuras democráticas y los centros de decisión que posibilitan la innovación social de manera sistémica; a saber, los recursos (políticos, económicos y culturales) y los procesos de colaboración públicos y privados (redes, instituciones públicas, organizaciones sociales, empresas, etc.) que sirven de apoyo a la innovación social.

Asimismo, una de las supuestas virtudes de esta conexión entre la innovación social y la innovación pública, es su capacidad para contribuir a la innovación de la política y las administraciones públicas, es decir, los modelos de gobernanza –especialmente la colaborativa

y en red— que deben responder al vacío existente entre las instituciones políticas y la ciudadanía y acortar, por lo tanto, la brecha existente entre ambas (Klijn y Koppenjan, 2016).

Especial atención merece a nuestro entender el apoyo mostrado por la Comisión Europea a través del Programa Horizon 2020 a proyectos que establecen un vínculo entre la innovación social y la innovación pública, bien en lo que se refiere al diseño y ejecución de políticas públicas, bien en lo que hace a la innovación de la propia administración pública, o bien a la transformación de los mecanismos de relación entre las administraciones y la ciudadanía.

Con una mayor intensidad desde el año 2014, la innovación social ha servido de base para el co-diseño, co-creación y co-evaluación de servicios públicos, y también para otras iniciativas más específicamente orientadas al desarrollo de modelos de gobernanza, basados en procesos colaborativos que promueven el intercambio de información y de conocimiento entre una multiplicidad de actores.

De hecho, la gobernanza es en gran medida un mecanismo que favorece la intervención pública en la deliberación y la toma de decisiones políticas y, para ello, crea un espacio político intermedio, un conector entre los responsables políticos y la ciudadanía. Un espacio político capaz de generar oportunidades para la participación, al margen de que ello produzca resultados tangibles en el corto plazo.

Es precisamente ese espacio político intermedio el lugar en el que se pretende hacer coincidir a un variado grupo de actores sociales, públicos y privados, con el objetivo de impulsar la cooperación y el intercambio de conocimiento en orden a la orientación o la resolución de problemas sociales. No debe por tanto ignorarse que esta movilización de actores sociales, recursos, y conocimiento no solo persigue el intercambio de ideas, sino también el logro de mejores soluciones sociales, es decir, de impulsar la innovación social (Levesque, 2013; Castro y Unceta, 2015).

Lo que la innovación social puede aportar en este contexto es precisamente un recorrido práctico de cooperación llevado a cabo entre actores y agentes diversos, es decir, un recorrido por la gestión de la diversidad; aporta también experiencia en generar diálogos transversales en los que confluyen perspectivas públicas, privadas, sociales, económicas etc.; y ha ido creando asimismo herramientas alternativas y, en ocasiones opuestas, a las formas jerárquicas y burocratizadas de relación entre las instituciones y la sociedad.

Toda esta experiencia puede ser de gran valor en un tiempo en el que



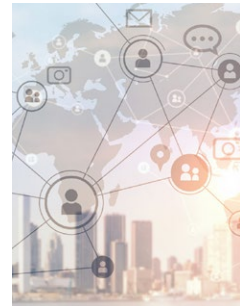
el gobierno de la sociedad requiere cada vez más de la participación ciudadana y la colaboración público-privada, con el fin de avanzar hacia nuevas formas de interacción política y gestión de lo público. En suma, el carácter abierto y adaptable de la innovación social es lo que le otorga la posibilidad de comprender, abordar, y resolver problemas de la vida pública de una manera novedosa. Esto explica la creciente relación entre la innovación social y la innovación pública.

3. LA INNOVACIÓN DEL ÁMBITO PÚBLICO

La innovación pública, no es de la misma naturaleza que las innovaciones “duras” como las tecnológicas. Ni tampoco es igual a las innovaciones del sector privado (Windrum, 2008). Por ello, no se pueden aplicar recetas copiadas de otros campos como el ámbito de las organizaciones privadas, puesto que la esfera pública tiene una lógica, objetivos y esencia propios.

En comparación a estos otros campos, “la innovación en el sector público es mucho más compleja y no encaja en un modelo de maximización de ganancia” (Mora y Lucio-Arias, 2013). Esta complejidad, hace necesaria una distinta visión de la innovación y una análisis más amplio, puesto que “dificulta su estudio bajo el modelo de maximización de ganancia que predomina en los análisis para la innovación empresarial” (Mora y Lucio-Arias, 2013). Existen pues diferencias significativas.

Además de estas notorias particularidades del sector público, es importante tener en cuenta la doble faceta pública y política de este ámbito. En tanto que la esfera pública para la deliberación, el carácter político del sector público nos recuerda que hay que poner a “la persona en el centro de la acción política” y que el bienestar es la “condición y medio para su desarrollo” (Rodríguez-Arana, 2002). Por tanto, la innovación en el sector público debe por fuerza guiarse por otro modelo conceptual diferente al modelo de innovación tradicional venida del campo de la tecnología o la economía. En el sector público, así como el social o político, entran en juego otros valores y principios, como la igualdad o la justicia. Es además la arena en la que se conciertan los derechos de las personas así como las políticas que influirán en la calidad de vida y el desarrollo social. Otra particularidad del ámbito público es que necesita de una legitimidad derivada de los ciudadanos, una legitimidad democrática para poder seguir ejerciendo su actividad. Esto está ligado a su



misión de garantizar el bienestar social y el interés general, al contrario del sector privado que se guía por otras lógicas como la obtención de beneficios económicos.

Otra distinción no menos relevante es la que tiene que ver con las motivaciones para innovar. Si bien el sector público no tiene que enfrentarse al mercado, tiene que pasar la prueba de la cita electoral. La captación del apoyo electoral está en parte influenciada por la percepción que los electores tienen sobre el desempeño de los responsables políticos. Por otro lado, las razones personales tienen que ver con la motivación o satisfacción personal que supone para algunos gestores políticos y públicos llevar a cabo innovaciones dentro del sector público.

De tal manera que la innovación en el sector público, por su propia naturaleza y objetivos, necesita implicar a un número cada vez mayor y más diverso de actores sociales en la deliberación y/o en la toma de decisiones políticas. Pero también es cierto que mejorar los sistemas de escucha y deliberación no puede ser el único objetivo. Debe procurarse también ir más allá de lo que se ha denominado el “experimentalismo democrático” (Dorf y Sabel, 1998), y ser también capaces de generar resultados políticos relevantes, efectivos y aplicables. Es decir, un modelo de innovación pública atento al proceso y al resultado.



4. DIMENSIONES DE LA INNOVACIÓN PÚBLICA

El concepto de innovación pública tiene siempre dos dimensiones, una dimensión política (la innovación en el nivel político) y una dimensión administrativa (la innovación en el nivel administrativo). Ambas dimensiones son complementarias y aunque tienden a mezclarse y confundirse conceptualmente, persiguen finalidades diferentes. Por una parte, la innovación pública tiene potencial de transformar el sistema político de representación y el propio concepto de democracia. Esta dimensión política presenta varias características:

- La primera es que se ha canalizado fundamentalmente a través de las experiencias de gobernanza y participación.
- La segunda es que tiende a considerar el espacio público como un espacio compartido, superando la perspectiva exclusivamente estatista de lo público.
- La tercera es que la dimensión política de la innovación pública

necesita implicar a la ciudadanía y, en general, a los colectivos organizados de la sociedad en los procesos políticos.

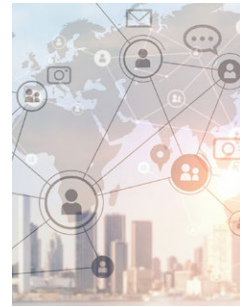
Por otra parte, la innovación pública puede ir cambiando las estructuras y las rutinas de la administración pública. Esta dimensión administrativa tiene también distintas características y aplicaciones:

- La primera es que la innovación administrativa puede concentrarse en ir modificando la propia configuración de la administración (departamentos, jerarquías, adscripción del personal etc.).
- La segunda es que la innovación puede afectar a la manera en que la administración presta sus servicios a la ciudadanía. O bien porque amplía y diversifica el tipo de servicios ofertados, o bien porque introduce cambios en el suministro de los servicios.
- La tercera es que la innovación puede manifestarse también en las formas de comunicación y cooperación con la ciudadanía promoviendo una mayor proximidad y colaboración.

En torno a estas dos dimensiones política y administrativa se han ido acumulando conceptos y perspectivas tales como gobernanza, innovación abierta, transparencia, gobernanza en red, confianza, valor público, etc. Conceptos y perspectivas que parecen compartir elementos comunes como el énfasis en la apertura, lo colectivo, la red, lo común, el conocimiento, el aprendizaje y la innovación.

Todo ello desde una concepción participativa a través de la co-producción o co-creación de los servicios públicos, incorporando a los ciudadanos y otros agentes en el diseño de las políticas. En este sentido, la innovación pública aparece asociada al diálogo público y político en el que participa de diversas maneras la sociedad civil.

Para tal fin, se necesita todavía desarrollar una variedad de herramientas que sean adecuadas para gestionar ese flujo de comunicación entre la ciudadanía y sus instituciones, en los que se incluye la administración pública. Y entre tales herramientas, la idea de gobernanza juega un papel fundamental.



5. LA GOBERNANZA Y SU EXPRESIÓN COLABORATIVA

En el ámbito académico, la gobernanza comenzó a usarse para referirse a una nueva forma de explicar cuáles eran los nuevos valores democráticos y cuáles eran las instituciones fuertes e independientes.

Después, el círculo de ayuda internacional se apropió de la noción de gobernanza como medio para canalizar las ideas liberales de occidente: creación de bienestar, estabilidad y organización política, liberación de mercados y desarrollo social para legitimar procesos legales y normativos que permitan la instauración de un capitalismo global. A este respecto, es necesario incorporar tanto los niveles nacionales como los internacionales al análisis de la política.

Lo cierto es que, hoy en día, existen pocas áreas de la política que no estén influenciadas o afectadas por procesos de negociación colectiva o acuerdos internacionales, influyendo directamente sobre la gestión y la implementación de las políticas públicas que tienen lugar en las regiones, provincias o municipios de todo el mundo.

De acuerdo con Rhodes (1996), la Gobernanza implica un cambio en el significado de lo que tradicionalmente entendemos por Gobierno, y se refiere a un nuevo sentido de lo que es Gobernar una sociedad. Este nuevo sentido se aleja del modelo de control jerárquico del Estado Moderno y se caracteriza por un mayor grado de interacción y de cooperación entre el Estado y los actores no estatales en el interior de redes de toma de decisiones compuestas por actores públicos y privados; un nuevo método conforme al cual se gobierna la sociedad. El concepto de red en esta definición es clave (Rhodes, 1996).

La gobernanza significa también observar nuevos comportamientos a modo de respuesta para afrontar los procesos de gobierno y la crisis de la democracia representativa. Subirats (2010) las resume como sigue:

- *“La gobernanza implica el reconocimiento, la aceptación y la integración de la complejidad como elemento intrínseco al proceso político”.*
- *“La gobernanza implica un sistema de gobierno basado en la participación de actores diversos en el marco de redes plurales”.*
- *“La gobernanza supone una nueva posición de los poderes públicos en los procesos de gobierno, la adopción de nuevas funciones y la utilización de nuevos instrumentos de gobierno”.*

Finalmente y de acuerdo con Cantó (2012) puede concluirse que la gobernanza proclama fundamentalmente lo siguiente:

- La pérdida de poder de las administraciones. No solamente gobierna el gobierno sino que también lo hacen las redes auto-organizadas y el mercado. Por tanto, el gobierno ha perdido el



monopolio de la función de gobernar.

- La participación de la sociedad civil y del sector privado en la toma de decisiones. Las redes son el espacio privilegiado del gobierno de los actores que poseen agencia o poder de acción.
- La co-creación y la corresponsabilidad. La responsabilidad y la rendición de cuentas se extienden a actores públicos y privados, en tanto que comparten la función de gobernar.
- El incremento de la eficacia y/o la democracia. Se supone que a través de la gobernanza puede conseguirse uno de estos dos objetivos o los dos a la vez.

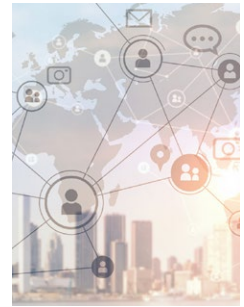
Supuesto todo lo anterior, la gobernanza colaborativa es entendida como “los procesos y estructuras de decisión y gestión política y pública que conectan constructivamente a personas entre los diferentes ámbitos y departamentos de las agencias públicas, niveles de gobierno, y/o esferas públicas, privadas o cívicas para llevar a cabo o dar respuesta a una solución difícilmente alcanzable por otros cauces” (Emerson, Nabatachi y Balogn, 2011).

De acuerdo con estos autores, la gobernanza colaborativa supone también la incorporación de partenariados múltiples que pueden incluir al Estado, el sector privado, la sociedad civil o una comunidad, así como asociaciones gubernamentales y tipologías híbridas público-privadas, público-sociales, o co-gestionadas (Emerson et al., 2011).

Quizás el desafío más acuciante al que se enfrenta la gobernanza colaborativa es la confluencia de múltiples perspectivas participando en los procesos de co-creación y co-diseño de las políticas públicas. Esta circunstancia puede afectar a la obtención de resultados realistas por cuanto el conocimiento proveniente de las estructuras de “abajo-arriba” (bottom-up), muchas veces no es integrado en las dinámicas de gestión más generales, o simplemente se pierde por el camino.

Lo que en todo caso está fuera de discusión es que la aplicación de la innovación pública y social debe concebirse desde una perspectiva compartida con la sociedad civil (ciudadanía, organizaciones, emprendedores e innovadores sociales) para trasladar sus inputs –de abajo-arriba– y la responsabilidad de las instituciones y administraciones públicas para, desde la utilización de perspectivas participativas y colaborativas, producir y difundir los resultados necesarios –outputs–, de arriba-abajo.

De este modo, resulta especialmente apropiado el concepto de



“política en red” –“network polity”– en referencia a las estrategias de extensión de las herramientas democráticas, a través de redes de actores conectados para la implementación de acciones políticas estratégicas desde el intercambio de mecanismos y herramientas de colaboración.

6. CONCLUSIÓN

El informe de la OCDE “*The Innovation Imperative in the Public Sector*” (2015) hace una llamada a la acción desde una aproximación sistémica vinculada a las personas, al uso que hacen de la información, a las formas en las que colaboran y a los marcos legales que delimitan su actividad (OCDE, 2015).

A la luz de las prescripciones anteriores, la idea fuerte de generar soluciones con las personas solo puede desarrollarse en contextos de cooperación y co-creación, capaces de integrar distintos tipos de conocimiento, todo ello orientado al análisis, deliberación, y orientación de los problemas y las políticas públicas (Bason, 2013). Estos desafíos deben afrontarse desde dinámicas y metodologías experimentales, basadas en la cooperación y el aprendizaje, y es precisamente en este punto en el que los conceptos de innovación social e innovación pública confluyen (Manzini y Staszowski, 2013). Lo cierto es que, en las últimas dos décadas, han surgido y se han desarrollado numerosas experiencias de co-creación, deliberación y tomas de decisiones en el ámbito público. Son experiencias que, o bien se han desarrollado en situaciones no condicionadas por jerarquías explícitas, o bien han acompañado la estructura jerárquica existente. Se trata de una combinación de laboratorios, agencias, proyectos, redes, etc.

Dentro del vasto dominio de la innovación pública estas iniciativas han tenido, en algunos casos, una orientación interna: innovaciones en las formas de gestión de gobiernos y administraciones tratando de superar las lógicas jerárquico-burocráticas; en otros casos, la orientación ha sido externa tratando de colaborar con otros agentes en la búsqueda de soluciones o la determinación de las políticas públicas (Puttick, Baeck, y Colligan, 2014).

La esperanza de vida de estas experiencias ha sido muy variable, aunque de hecho ha sido mayor cuanto más autonomía (temática, funcional, económica) han tenido con respecto a la Administración. La paradoja es que la mayoría de ellas han visto la luz precisamente



por el impulso de la Administración, pero su capacidad de penetración y su permanencia en el tiempo está generalmente asociada a la percepción ciudadana de una situación de distanciamiento suficiente con respecto a la propia Administración.

Pero lo que en cualquier caso resulta evidente es que la mayoría de estas experiencias sugieren que la innovación social se ha convertido en el canal fundamental para la innovación pública.

Un canal fundamental para acompañar los procesos de participación, reforma, co-producción y co-creación de políticas públicas, en las que diversos agentes institucionales y empresariales, junto con la sociedad civil, los emprendedores sociales y el Tercer Sector, pueden abordar conjuntamente e implicarse en la resolución de problemáticas y desafíos sociales complejos.(Bekkers et al., 2013).

Se trata en definitiva de la construcción de un paradigma de innovación pública basado en la gobernanza cooperativa y experimental, que puede y debe apoyarse en dinámicas y experiencias previas ya desarrolladas desde la perspectiva de la innovación social.



BIBLIOGRAFÍA

Ayob, N., Teasdale, S., and Fagan, K. (2016). "How social innovation "came to be". Tracing the evolution of a contested concept". *Journal of Social Policy*, 45(4), 635-653. <https://doi.org/10.1017/S004727941600009X>

Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Bristol, UK: Policy Press.

Bason, C. (2013). "Design-led innovation in government". *Social Innovation Review*, 15-17. https://ssir.org/articles/entry/design_led_innovation_in_government#

Bekkers, V. J., Tummers, L. G., Stuijzand, B. G., and Voorberg, W. (2013). "Social innovation in the public sector: an integrative framework". *LIPSE (Learning from Innovation in Public Sector Environments) Working articles*, (1). Erasmus University Rotterdam.

Bouchard, M. J., Trudelle, C., Briand, L., Klein, J. L., Lévesque, B., Longtin, D., and Pelletier, M. (2015). "A relational database to understand social innovation and its impact on social transformation". In A. Nicholls, J. Simon and M. Gabriel (Eds). *New Frontiers in Social Innovation Research* (pp. 69-85). London, UK: Palgrave Macmillan.

Canto, R. (2012). "Gobernanza y democracia: De vuelta al río turbio de la política". *Gestión y política pública*, 21(2), 333-374.

Castro, J., and Unceta, A. (2015). "Les modes d'innovation sociale et gouvernance". In J.L. Klein, A. Camus, C. Jetté, C. Champagne, and M. Roy (Eds). *La Transformation Sociale par L'innovation Sociale*. Quebec: Presses de l'Universite du Quebec.

Conejero, E., and Redondo, J. C. (2016). "La innovación social desde el ámbito público: Conceptos, experiencias y obstáculos". *Gestión y análisis de políticas públicas*, (15). <https://www.redalyc.org/html/2815/281545812002/>

Dorf, M., and Sabel, C. (1998). "A constitution of democratic experimentation". *Columbia Law Review*, 267-473.

Emerson, K., Nabatchi, T., and Balogh, S. (2011). "An integrative framework for collaborative governance". *Journal of public administration research and theory*, 22(1), 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>

Harris, M., and Albury, D. (2009). *The innovation imperative*. London, UK: NESTA.

Howaldt, J., Butzin, A., Domanski, D., and Kaletka, C. (2014). "Theoretical approaches to social innovation-a critical literature review". *A deliverable of the project "Social Innovation: Driving Force of Social Change"(SI-DRIVE), Dortmund*. Retrieved from <https://www.si-drive.eu/wp-content/uploads/2016/07/SI-DRIVE-D1-3-Social-Change-final-260416-2.pdf>

Klein, J.-L., and Harrison, D. (2007). *L'innovation sociale: émergence et effets sur la transformation des sociétés*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Klijn, E. H., and Koppenjan, J. (2016). *Governance Networks in the Public Sector*. London & New York: Routledge.

Lévesque, B. (2013). "Social innovation in governance and public management systems: toward a new paradigm". In F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood, and A. Hamdouch, *The International Handbook on Social Innovation*. London: MPG Printgroup. <https://doi.org/10.4337/9781849809993.00012>

Manzini, E., and Staszowski, E. (Eds.). (2013). *Public and collaborative: Exploring the intersection of design, social innovation and public policy*. U.S: Desis Network.

McGowan, K., and Westley, F. (2015). "At the root of change: The history of social innovation". In A. Nicholls, J. Simon, and M. Gabriel (Eds). *New frontiers in social innovation research* (pp. 52-68). London, UK: Palgrave Macmillan.

Mora, H. and Lucio Arias, D. (2013). "Una aproximación a la innovación en el sector público colombiano". *IX Congreso Iberoamericano de Indicadores de Ciencia y Tecnología*. Retrieved from <http://congreso2013.ricyt.org/files/mesas/2bInnovacion/MoraLucio.pdf>

Mulgan, G. (2007). *Ready or not?: taking innovation in the public sector seriously*. London, UK: NESTA.

OECD. Publishing. (2015). *The Innovation Imperative in the Public Sector: Setting an Agenda for Action*. Paris, France: Oecd Publishing.

Pollitt, C., and Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*. U.S: Oxford University Press.

Puttick, R., Baeck, P., and Colligan, P. (2014). *The teams and funds making innovation hap-*

- pen in governments around the world*. London: NESTA and Bloomberg Philanthropies.
- Rhodes, R. A. W. (1996). "The new governance: governing without government". *Political studies*, 44(4), 652-667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Rodríguez-Arana, J. (2002). *La Administración Pública Española*. Madrid, Spain: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Subirats, J. (2010). "Si la respuesta es gobernanza, ¿Cuál es la pregunta? Factores de cambio en la política y en las políticas." *EKONOMIAZ. Revista vasca de Economía*, 74(02), 16-35. <https://ideas.repec.org/a/ekz/ekonoz/2010202.html>
- Torring, J. (2016). *Collaborative innovation in the public sector*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Windrum, P., and Koch, P. M. (Eds.). (2008). *Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

