



Munich Personal RePEc Archive

Social innovation labs – instruments of social change

Tirziu, Andreea-Maria

SNSPA

2017

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/84239/>

MPRA Paper No. 84239, posted 03 Feb 2018 12:53 UTC

Social innovation labs – instrumente de schimbare socială

Drd. Andreea-Maria TÎRZIU^a

^a*SNSPA, Bd. Expoziției, nr. 30 A, București, 012104, România*

Abstract

Într-o eră în care societatea este din ce în ce mai bazată pe cunoaștere și în care tehnologiile digitale au devenit indispensabile pentru realizarea activităților de zi cu zi, schimbarea socială devine o problemă a cărei rezolvare nu mai poate aștepta amânare. **Obiective:** Această lucrare dorește să prezinte un cadru asupra importanței dezvoltării de *social innovation labs* ca instrumente pentru realizarea schimbării sociale, inovarea socială aducând nenumărate beneficii în viața indivizilor. **Studii prealabile:** Lucrarea prezintă o parte a literaturii de specialitate care se concentrează pe conceptul de inovare socială, punând accentul pe laboratoarele de inovare socială. **Abordare:** Metodologia folosită pentru realizarea cercetării este bibliografică – optându-se pentru studierea lucrărilor autorilor specialiști în domeniu, atât din România, cât și din străinătate, cât și empirică – realizată prin construirea unui studiu de caz asupra unor exemple de bune practici privind aceste *living labs*. **Rezultate:** Prin intermediul *social innovation labs*, indivizii formează conexiuni unii cu ceilalți, mobilizându-se în scopul atingerii unui obiectiv comun – acela de a crea un viitor mai bun. **Valoare:** Cercetarea arată că laboratoarele de inovare socială se comportă ca niște laboratoare normale, așadar inventează și experimentează în privința găsirii de soluții pentru provocările lumii actuale. Adesea, acestea generează soluții promițătoare. Cu toate acestea, pentru ca soluțiile respective să ajungă un succes, nu trebuie uitat faptul că elementul esențial este componenta umană. Așadar, trebuie luată în considerare capacitatea și voința indivizilor de a colabora, nu numai prin mijloace electronice, ci și prin metodele tradiționale de participare la procesul de schimbare socială prin inovare.

Cuvinte cheie: inovare socială; schimbare socială; living labs.

1. Introducere

Multe domenii de activitate din sectorul privat au suferit modificări survenite în urma utilizării tot mai intense a tehnologiilor informației și comunicațiilor și, bineînțeles, a Internetului (Bria, 2015). Astfel, companii precum Google, Amazon, Airbnb și altele asemenea sunt considerate a fi adevărați revoluționari ai secolului al XXI-lea, schimbând modul în care indivizii se informează despre ceea ce prezintă interes pentru ei, în care aceștia își fac cumpărăturile și, mai recent, în care închiriază diferite locații pentru a-și petrece vacanțele. Un exemplu în acest context ar fi chiar posibilitatea de a închiria, pentru o noapte, Castelul Bran. Așadar, printr-un simplu click pe site-ul Airbnb, două persoane din Canada au fost alese, dintre 88 mii de participanți la concurs, să își petreacă noaptea de Halloween în faimosul castel al lui Dracula (MediaFax).

Sectorul privat a beneficiat de mari investiții financiare pentru sprijinul inovării digitale, în sectorul public existând însă un sprijin sistematic mai redus pentru inovații care se bazează pe utilizarea tehnologiilor digitale în scopul abordării provocărilor sociale și al găsirii de soluții pentru problemele de această natură (Bria, 2015), ajutând totodată procesul de schimbare socială.

Putem ușor înțelege că tehnologiile digitale se pot adapta cu ușurință în vederea ajutorării acțiunii civice, prin elemente precum: permiterea schimbului de resurse, mobilizarea unui

număr mare de indivizi, răspândirea puterii. Astfel, antreprenorii din domeniul tehnologic și inovatorii societății civile au început să dezvolte soluții digitale de succes pentru schimbarea socială, acestea purtând denumirea de *digital social innovations*. Ca exemplu, putem menționa platformele online care permit cetățenilor să participe la procesul de luare a deciziilor, care le oferă acces la informații de interes public, prin intermediul cărora poate crește nivelul de transparență în ceea ce privește achizițiile publice etc. (Bria, 2015).

2. Datele problemei: tehnologiile digitale impun schimbare socială

Două elemente care, de-a lungul timpului, au adus îmbunătățiri semnificative privitoare la modalitatea în care indivizii dintr-o societate pot avea acces la serviciile oferite de administrația publică sunt, așa cum s-a menționat și în introducerea acestei lucrări, calculatoarele și, fără îndoială, Internetul (Baltac, 2011).

Noua eră digitală este reprezentată de un proces de tranziție, astfel că se trece de la societatea industrială la un nou tip de societate, și anume cea informațională (Stoica, 2000). Într-o astfel de societate, informațiile sunt accesate, procesate, stocate și transmise mai ieftin, rapid și ușor, industriile existente se modifică și se creează altele noi, apărând astfel efecte majore asupra cetățenilor (Stoica, 2000). Societatea informațională reprezintă așadar o extensie naturală a societății democratice, care necesită informații de interes public pentru a putea funcționa, fiind caracterizată de un nivel înalt de folosire a informațiilor de către cetățeni în viața de zi cu zi, în majoritatea organizațiilor și instituțiilor (Hellawell, 1997). În acest tip de societate se utilizează tehnologia comună sau compatibilă cu o gamă largă de activități personale, sociale, educaționale și de afaceri, dispunând totodată de capacitatea de a primi și de a transmite, în manieră rapidă, date digitale între părțile procesului, indiferent de distanța la care acestea se află (Hellawell, 1997).

Pentru că societățile actuale se bazează din ce în ce mai mult pe tehnologiile digitale, devine evident faptul că aceste tehnologii impun schimbări sociale pentru a putea fi utilizate cu succes și în beneficiul comunităților. Aceste schimbări sociale pot fi înțelese ca modificări ale modului actual de viață, fie provenite în urma modificării condițiilor de viață, a echipamentelor culturale, a compoziției populației sau chiar a ideologiilor, fie provenite ca urmare a modificării indivizilor dintr-un grup sau a invențiilor create de aceștia (Shah).

În anul 2015, la Conferința “Shared Prosperity and Health” de inaugurare a inițiativei Stanford Global Development and Poverty, Președintele Băncii Mondiale, Jim Yong Kim, a declarat, în legătură cu planurile organizației sale de a eradica sărăcia până în anul 2030, că dacă se dorește schimbarea unui sistem, este importantă stabilirea unui target ambițios (Stanford Graduate School of Business). În acest caz, putem însă face referire la schimbarea socială, din care pot decurge și alte schimbări majore. Așadar, un target ambițios aici ar putea fi considerată dezvoltarea de *social innovation labs* ca instrumente care să contribuie la producerea de schimbări sociale. Dar acest concept va fi dezbătut mai amplu în secțiunea următoare a lucrării.

Păstrând discuția la nivelul perspectivei tehnologice, este necesar să menționăm de ce conceptul de inovare socială digitală prezintă o așa mare importanță atunci când vine vorba de schimbare socială. Instrumentele digitale pot veni în ajutorarea cetățenilor, a comunităților și a antreprenorilor sociali cu privire la găsirea de soluții pentru problemele de tip social. Astfel, serviciile oferite cetățenilor prin intermediul tehnologiilor informației și comunicațiilor pot beneficia de efectul de *network* pe care Internetul îl produce, putând da ca exemplu aici faptul că avantajul unei rețele și al masei critice de utilizatori a acesteia este că acestea se măresc mai mult decât costurile aferente utilizării rețelei respective (Bria, 2015).

Maniera rapidă în care tehnologiile și rețelele digitale au evoluat a dezvoltat capacitatea de a acumula cunoștințe și de a gestiona interacțiunile creative, aceasta fiind considerată una dintre principalele problematici ale politicilor socio-economice (Bria, 2015). Astfel, în era digitală în care ne aflăm, sunt necesare noi forme de inovare care să îmbine perspectiva socială cu cea tehnică, creându-se noi tipuri de valori care să aibă impact social pe scară largă. În acest context, Internetul sporește mediul benefic dezvoltării inteligenței colective (atât de necesară schimbării sociale) prin utilizarea sa în orice domeniu de activitate și prin imensa cantitate de date pe care o pune la dispoziție în scopul transformării acesteia în cunoaștere colectivă. Am menționat inteligența colectivă deoarece, pentru anumite probleme sociale, se pot găsi soluții doar prin acțiuni colective bine coordonate pe care cetățenii nu le pot realiza individual (Bria, 2015).

Astfel, cheia în vederea utilizării tehnologiilor digitale pentru a produce schimbări sociale este ca administrația publică să se asigure nu numai de faptul că folosește și pune la dispoziția cetățenilor tehnologii de calitate, acestea trebuind să fie și “ambalate” în mod corespunzător (Stanford Graduate School of Business) atunci când sunt date, spre folosință, beneficiarilor lor. Pe lângă aceste condiții, indivizii (fiind vorba de cetățeni, funcționari publici și angajații din domeniul privat) trebuie să fie instruiți în vederea utilizării corecte a acestor tehnologii, atât de indispensabile în realizarea activităților cotidiene (Vrabie, 2014).

3. Soluții pentru rezolvarea problemei: dezvoltarea de social innovation labs

În 1994, președintele Cehiei la vremea aceea, Vaclav Havel, susținea, într-un faimos discurs al său, că “trăim într-o lume postmodernă, în care totul este posibil și aproape nimic nu este sigur” (Havel, 1994, citat de Torjman, 2012). Această afirmație este valabilă și astăzi deoarece, deși a existat progres în multe arii de activitate, omenirea în continuare face cu greu față provocărilor globale, precum: schimbările climatice, sărăcia, inegalitățile ce survin în procesul de creștere a indivizilor, amenințările la adresa sănătății, sisteme alimentare și de provizie a apei instabile și, de asemenea, sisteme neadecvate de îngrijire a populației în vârstă (Torjman, 2012).

În acest context, oamenii de știință și practicienii preocupați de viitorul societății umane și al planetei noastre au început să scoată în evidență din ce în ce mai mult nevoia unor procese de tranziție sustenabilă (Raskin, 2002). Problemele actuale au nevoie așadar de noi tipuri de soluții, indivizii trebuind să gândească diferit și să colaboreze în moduri strategice și noi. Aceștia trebuie să înțeleagă mai bine sistemele în care coexistă, astfel

reușind să identifice și să genereze condițiile necesare implementării și dezvoltării inovării sociale (Westley, 2015).

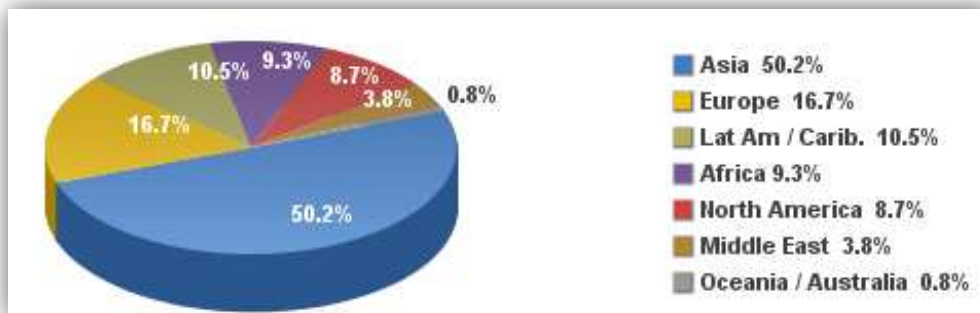


Fig. 1. Utilizatori de Internet la nivel global (iunie 2016)¹

Sursa: Internet World Stats, <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, accesat în ianuarie 2017.

Putem observa progresele pe care omenirea le-a făcut, de-a lungul timpului, în aceste direcții prin simplul fapt ca indivizii au ajuns la un grad superior de *connectedness* [conectivitate], astăzi mai mult de jumătate din populația planetei folosind Internetul (a se vedea Fig. 2), pentru anul 2017 fiind preconizat ca numărul de utilizatori de telefoane mobile să atingă 4,77 miliarde (Statistica – The statistical portal).

WORLD INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS JUNE 30, 2016 - Update						
World Regions	Population (2016 Est.)	Population % of World	Internet Users 30 June 2016	Penetration Rate (% Pop.)	Growth 2000-2016	Table % Users
Asia	4,052,652,889	55.2 %	1,846,212,654	45.6 %	1,515.2%	50.2 %
Europe	832,073,224	11.3 %	614,979,903	73.9 %	485.2%	16.7 %
Latin America / Caribbean	626,119,788	8.5 %	384,751,302	61.5 %	2,029.4%	10.5 %
Africa	1,185,529,578	16.2 %	340,783,342	28.7 %	7,448.8%	9.3 %
North America	359,492,293	4.9 %	320,067,193	89.0 %	196.1%	8.7 %
Middle East	246,700,900	3.4 %	141,489,765	57.4 %	4,207.4%	3.8 %
Oceania / Australia	37,590,820	0.5 %	27,540,654	73.3 %	261.4%	0.8 %
WORLD TOTAL	7,340,159,492	100.0 %	3,675,824,813	50.1 %	918.3%	100.0 %

Fig. 2. Utilizarea Internetului la nivel global și statisticile populației (30 iunie 2016)

Sursa: Internet World Stats, <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, accesat în ianuarie 2017.

Aceste rezultate indică faptul că indivizii își dezvoltă din ce în ce mai mult relațiile de interconexiune, făcând apel la diferite tehnologii sociale, astfel având atât acces la informații de interes public, cât și la date despre persoanele cu care sunt conectați, rezultatul fiind crearea unui mediu care stimulează cooperarea, inovarea, antreprenoriatul și dezvoltarea (Schaffers & Turkama, 2012). Cu alte cuvinte, un *social innovation lab* reprezintă o parte emergentă de laboratoare create la nivel global, care se bazează pe o abordare experimentală și colaborativă pentru generarea de soluții în privința provocărilor

¹ 3,675,824,813 utilizatori de Internet în ziua de 30 iunie 2016.

sociale și de mediu cu care statele se confruntă la momentul actual (Social Innovation Lab.net). Aceste tipuri de laboratoare oferă un teren de testare antreprenorilor începători în scopul perfecționării ideilor lor și al susținerii lor pentru îmbinarea cunoștințelor umaniste cu practicile de afaceri durabile (Social Innovation Lab.org).

Traditional organization	Lab
Hierarchy	Collective
Static	Dynamic
Singular (expert) focus	Multi-disciplinary
Risk-averse	Open to failure
Operations-oriented	Systems-approach
Market-driven	User-centric
Production outcomes	Social change outcomes
Linear	Iterative
Prescribed success	Conditional success

Fig. 3. Organizații tradiționale vs. social innovation labs

Sursa: Torjman, L. (2012), *Labs: Designing the Future*, MaRS Solutions Lab, MaRS Discovery District, p. 10.

O diferență majoră între organizațiile tradiționale și noile tipuri de “laboratoare” este reprezentată de accentul care se pune, în cadrul celor din urmă, pe diversitatea de perspective și seturi de competențe. Echipa care este responsabilă de inițierea procesului prezintă convergență din punct de vedere al proiectelor, al etnografiei și al mediului de afaceri, astfel încât să poată sprijini eficient atât partea teoretică, precum și aplicabilitatea practică a ideilor. Aceste laboratoare nu sunt structurate după un model ierarhic, astfel că fiecare participant are drepturi egale de a contribui la procesul de colaborare în vederea găsirii de soluții benefice la problemele și/sau nevoile sociale (Torjman, 2012).

Mai degrabă decât să fie definit de un set de valori deja existente, succesul proiectelor create în aceste laboratoare este atins prin actualizarea aspirațiilor, dorințelor și a nevoilor pe care utilizatorii finali le au (Torjman, 2012).

În contextul rezolvării problemei menționate în această lucrare, inovarea are o importanță majoră în sistemele sociale întrucât aceasta impune ca schimbările să aibă loc la diferite niveluri sau scale în așa manieră încât impactul lor să fie puternic și durabil (SIG Knowledge Hub). Astfel, o inovație socială este văzută ca orice inițiativă (produs, proces, proiect, politică, program sau platformă) care contribuie la schimbarea activităților de rutină ce nu mai dau rezultate în privința îmbunătățirii sistemului social. Cu alte cuvinte, inovațiile sociale de succes reduc vulnerabilitatea, sporesc caracterul de elasticitate, sunt durabile, au amploare, impactul acestora fiind de tip transformativ (Westley, citat de SIG Knowledge Hub).

Unul dintre principiile de bază ale *social innovation labs* este reprezentat de *open innovation* [inovarea deschisă] (Guzmán, 2006). Organizațiile sectorului public au

început să adopte abordări inovatoare deschise cu scopul de a oferi un portal suplimentar util pentru crearea de inovații, prin intermediul căruia cetățenii să poată oferi sugestii de soluții pentru problemele ce țin de managementul public (Mergel, 2015).

Sectorul privat a fost cel care a adoptat, pentru prima dată, acest concept de inovare deschisă care constă în a îi invita pe actorii care se ocupă de rezolvarea problemelor să contribuie la transformarea serviciilor, produselor sau a modelelor de afaceri care pot ajuta la supraviețuirea și buna funcționare a organizațiilor (Chesbrough, 2003).

Un rol important în acest context îl joacă intermediarii inovării sociale, care sunt reprezentați de indivizi și organizații externe care sprijină companiile în vederea întreprinderii activităților inovative, colectând, elaborând, controlând și diseminând cunoștințe externe, prin intermediul furnizării de resurse diverse și al reglementării rețelelor de inovare. Există o mare varietate de astfel de inovatori, pornind de la incubatoare atât private, cât și publice, până la institute tehnologice de renume (Bakici, Almirall & Wareham, 2013). În categoria aceasta au fost incluse și laboratoarele de inovare socială (Almirall & Wareham, 2011) întrucât și acestea au rolul de a fi implicate în sprijinirea procesului de inovare (Howells, 2006).

4. Studiu de caz: living labs în Europa

La nivel global, sunt prezente aceste *living labs*, care sunt înțelese ca niște ecosisteme de inovare deschisă, focusate pe utilizator și bazate pe o abordare sistemică de co-creare cu utilizatorul, care au scopul de a integra procesele de cercetare și inovare în comunitățile și situațiile din viața reală (ENoLL). Le menționăm pe acestea ca fiind în interconexiune cu *social innovation labs* întrucât ambele tipuri de laboratoare urmăresc același scop, și anume acela de creare și dezvoltare a inovațiilor care pot contribui la îmbunătățirea calității vieții indivizilor.

Cel mai notabil exemplu în acest context este reprezentat de The European Network of Living Labs – ENoLL, federația internațională de *living labs* etalonate atât la nivel european, cât și mondial. Aceasta a fost înființată în anul 2006 și, până în prezent, a atins un număr mai mare de 170 de membri “living labs” la nivel global. Astfel, ENoLL se ocupă direct, cât și prin colaborarea cu membrii săi, de oferirea facilităților de co-creare, implicare a utilizatorilor, testare și experimentare, aceste acțiuni având ca target inovarea în domenii variate, precum: mass media, asistență medicală, mobilitate, energie etc. Această asociație non-profit are menirea de a acționa ca o platformă utilă pentru schimbul de cele mai bune practice, de învățare și de spijin, totodată ocupându-se de dezvoltarea de proiecte privitoare la *living labs* la nivel internațional (ENoLL).

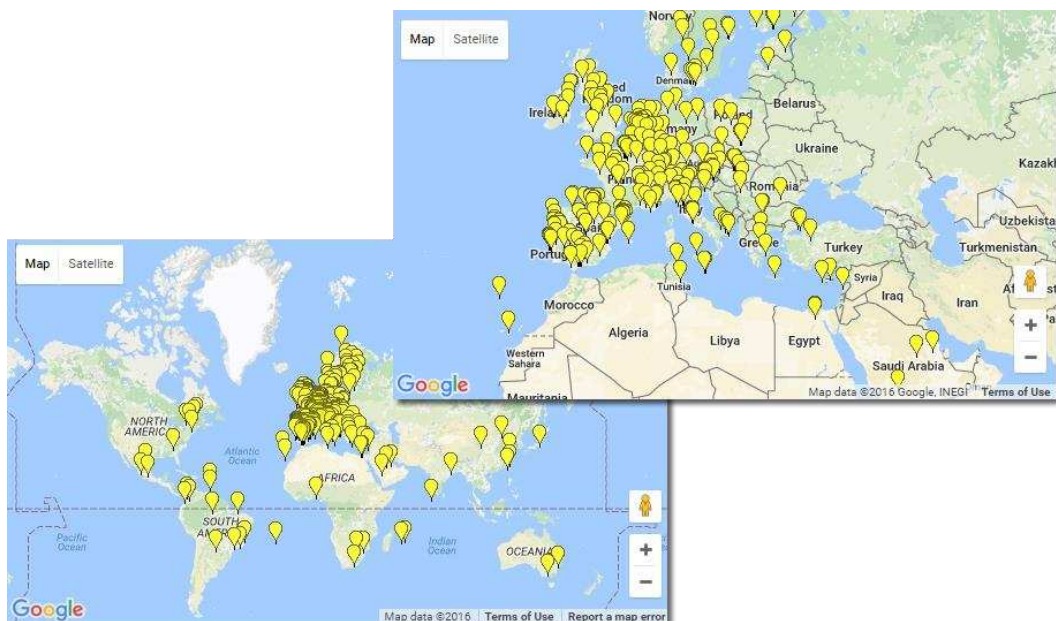


Fig. 4. Living labs în statele membre ale ENoLL

Sursa: The European Network of Living Labs (ENoLL), <http://www.openlivinglabs.eu/livinglabs>, accesat în ianuarie 2017.

După cum se poate observa din Fig. 4, și România (fiind un membru aderent al asociației) a beneficiat de sprijin în vederea dezvoltării unui astfel de laborator (în București, mai exact). Este vorba despre laboratorul *ARCHES*², înființat de Universitatea Politehnică din București cu misiunea de a crea prima platformă din România orientată spre domeniul sinergiei. Mai mult decât atât, SIG-RO³ a dezvoltat *ARCHE3S*, acesta fiind un laborator a cărui atenție este orientată spre metropola București, descris de inițiativa rezultată în urma colaborării dintre sectorul public și cel privat, axată pe: automată, robotică, computere, știință, sănătate, energie, eficiență, activități sectoriale de mediu, bazate pe un sistem coerent, consecvent și competitiv (Stanescu, 2009). Acest laborator își propune să facă o selecție riguroasă a problemelor complexe și de mare prioritate pentru care trebuie găsite soluții în timpul ciclului lor de viață; să găsească modalități, bazate pe interoperabilitate, în vederea sprijinirii procesului de e-democrație, e-guvernare și luare a deciziilor; să stimuleze tinerele generații de studenți să își dezvolte o gândire inovatoare și să aibă acces la educația de tip antreprenorial; să îi sprijine pe cetățenii români care locuiesc în capitală să dezvolte o gândire conștientă legată de folosirea serviciilor publice complexe, care se bazează pe utilizarea Internetului (Stanescu, 2009).

² Acest *living lab* nu mai este un membru activ al rețelei ENoLL începând cu anul 2010, după cum putem vedea pe site-ul The European Network of Living Labs (ENoLL), <http://www.openlivinglabs.eu/ourlabs/Romania>, accesat în ianuarie 2017.

³ Un grup de interes special din România, care își concentrează acțiunile pe cercetarea academică de tip multi-disciplinar.

Un alt exemplu relevant în acest context este laboratorul creat în Franța – *La 27e Region*, care este un proiect de interes general ce îndeplinește rolul de a produce și de a consolida cunoștințe, propuneri și *feedback* cu scopul de a împărtăși toate aceste informații pentru binele comun al indivizilor. Acesta desfășoară diferite programe de acțiune și cercetare pentru a testa metode noi de inovare în procesul de elaborare a politicilor publice, realizând parteneriate cu autoritățile locale și regionale, cu administrațiile publice și cu actorii interesați din sectorul privat (*La 27e Region*). Proiectul mobilizează capacitățile de care dau dovadă echipe multidisciplinare formate din designeri, generatori de idei și oameni de știință socială din multe domenii, angajându-se în acțiuni specifice. Astfel, se pune accent pe experiența utilizatorilor, a funcționarilor publici și a cetățenilor, fiind privită drept un punct de pornire pentru reexaminarea politicilor publice (*La 27e Region*).

Danemarca reprezintă un alt exemplu de atitudine pozitivă față de această nouă metodă de stimulare a creativității, inovării și colaborării, creând *MindLab*, care este o unitate de inovare transguvernamentală, prin intermediul căreia cetățeni și întreprinderi au posibilitatea de a se implica în generarea de noi soluții pentru rezolvarea problemelor ce apar la nivelul societății. Acest *lab* vizează domenii generale de politică ce afectează viața de zi cu zi a cetățenilor danezi, educația, ocuparea forței de muncă și antreprenoriatul fiind doar câteva dintre aceste domenii (*MindLab*).

Acestea sunt doar câteva din exemplele de succes de care Europa s-a bucurat în anii recent⁴, toate acestea reprezentând modele pe care autoritățile locale și regionale ar trebui să le ia în calcul în vederea producerii de impact asupra dezvoltării zonelor țării și, implicit, a generării de schimbare socială prin dezvoltarea sistemelor de inovare, schimbarea politicilor publice sau implementarea unora noi, producerea de schimbări asupra domeniului de afaceri și antreprenoriat, asupra bunăstării sociale și individuale și, de asemenea, asupra internaționalizării (Schaffers, Merz & Guzman, 2009).

5. Concluzii

Prin intermediul laboratoarelor de inovare socială, societățile pot deveni mai inteligente, utilizând activități bazate pe folosirea TIC, care să ajute cetățenii să creeze inovații sociale și să susțină dezvoltarea comunităților din care fac parte.

Administrația publică joacă și ea un rol important în ceea ce privește stimularea creării de inovații și utilizarea TIC pentru dezvoltarea noilor proiecte și, astfel, pentru creșterea productivității, stimularea creării de valoare publică, creșterea eficienței în relația cetățeni-administrație publică, răspunzând, în cele din urmă, provocărilor pe care societatea actuală le ridică (Matei, Săvulescu & Antonovici, 2015).

Inovarea socială este considerată a fi o practică ce poate fi posibilă prin dezvoltarea unei minți creative, care să depășească marginile tiparului (Tîrziu & Vrabie, 2016). În acest context, *social innovation labs* sunt elemente esențiale, acestea oferind participanților și

⁴ Pentru mai multe exemple, a se vedea Europe Tomorrow, <http://europetomorrow.org/blog/>, și Social Innovation Lab, <http://www.socialinnovationlab.net/previous-labs/>, accesate în ianuarie 2017.

persoanelor vizate șansa de a vedea modul în care o inovație s-ar comporta de-a lungul timpului, putând astfel evidenția efecte neașteptate (de ex.: *politic pushback*), totodată fiind utile în ceea ce privește analiza promptă realizată de participanți – cunoștințele acestora și experiențele personale pot sugera efectele și consecințele care trebuie luate în considerare atunci când se proiectează inovații (Westley, 2015).

Cu toate acestea, trebuie să fie amintit faptul că, deși tehnologiile digitale furnizează un ajutor important în privința inovării sociale și a dezvoltării comunităților, elementul fundamental în orice relație interpersonală a fost și va rămâne întotdeauna resursa umană. Așadar, interacțiunea dintre indivizi nu trebuie suprimată în proporție de sută la sută, ci trebuie găsit un echilibru între utilizarea tehnologiilor și a metodelor tradiționale de a efectua anumite acțiuni (Tîrziu, 2016).

Referințe

1. Almirall, E., Wareham, J. (2011), *Living labs: Arbiters of mid- and ground-level innovation*, Technology Analysis & Strategic Management, vol. 23, nr. 1, pp. 87-102.
2. Bakici, T., Almirall, E., Wareham, J. (2013), *The role of public open innovation intermediaries in local government and the public sector*, Technology Analysis & Strategic Management, vol. 25, nr. 3, pp. 311-327.
3. Baltac, V. (2011), *Tehnologiile informației – Noțiuni de bază*, Ed. Andreco Educational, București, pp. 24-25.
4. Bria, F. – Nesta (2015), *Growing a digital social innovation ecosystem for Europe*, DSI final report, European Commission, Directorate-General of Communications Networks, Content & Technology, pp. 4-16.
5. Chesbrough, H. (2003), *The era of open innovation*, MIT Sloan Management Review, vol. 44, nr. 3, pp. 35-41.
6. Europe Tomorrow, <http://europetomorrow.org/blog/>, accesat în ianuarie 2017.
7. Guzmán, G.J. et al. (2006), *Methodological framework for human and user centric rural living labs*, în Cunningham, P., Cunningham, M. (eds.) (2006), *Exploiting the Knowledge Economy: Issues, Applications and Case Studies*, IOS Press, Amsterdam, pp. 730-737.
8. Havel, V. (1994, July 4), [Speech], Philadelphia: Independence Hall, citat de Torjman, L. (2012), *Labs: Designing the Future*, MaRS Solutions Lab, MaRS Discovery District, p. 5.
9. Hellawell, S. (1997), *The Net Result – Social Inclusion in the Information Society*, Report of the National Working Party on Social Inclusion (INSINC), IBM United Kingdom Limited, Londra, pp. 7-9.
10. Howells, J. (2006), *Intermediation and role of intermediaries in innovation*, Research Policy, vol. 35, pp. 715-728.
11. Internet World Stats, <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>, accesat în ianuarie 2017.
12. La 27e Region, <http://www.la27eregion.fr/en/>, accesat în ianuarie 2017.
13. Matei, A., Săvulescu, C., Antonovici, C. (2015), *Social Innovation in the Local Public Sector: A Cross-Regional Approach for Romania*, Theoretical and Applied Economics, vol. 22, nr. 4(605), p. 6.
14. MediaFax, <http://www.mediafax.ro/life-inedit/doi-frati-si-au-petre-cut-noaptea-de-halloween-in-castelul-lui-dracula-din-bran-au-dormit-in-sicrie-15893600>, accesat în noiembrie 2016.
15. Mergel, I. (2015), *Opening government. Designing open innovation processes to collaborate with external problem solvers*, Social Science Computer Review, vol. 33, nr. 5, pp. 599-612.
16. MindLab, <http://mind-lab.dk/en/om-mindlab/>, accesat în ianuarie 2017.
17. Raskin, P. et al. (2002), *Great Transition – The Promise and Lure of the Times Ahead*, raport al Global Scenario Group, Stockholm Environment Institute, Boston.
18. Schaffers, H., Merz, C., Guzman, J.G. (2009), *Living Labs as Instruments for Business and Social Innovation in Rural Areas*, work partly funded by the European Commission through IST Project C@R: Collaboration@Rural (No. IST-2006-34921).
19. Schaffers, H., Turkama, P. (2012), *Living Labs for cross-border systemic innovation*, Technology Innovation Management Review, vol. 1, pp. 25-31.

20. Shah, S., <http://www.sociologydiscussion.com/sociology/theories-of-social-change-meaning-nature-and-processes/2364>, accesat în noiembrie 2016.
21. Social Innovation Generation (SIG) Knowledge Hub, *Introduction to Social Innovation*, <http://sigknowledgehub.com/2012/01/01/introduction-to-social-innovation/>, accesat în ianuarie 2017.
22. Social Innovation Lab, <http://www.socialinnovationlab.net/>, <http://www.socialinnovationlab.net/previous-labs/>, accesat în ianuarie 2017.
23. Social Innovation Lab, <http://www.socinnlab.org/>, accesat în ianuarie 2017.
24. Stanescu, A.M. et al. (2009), *ARCHE3S: first Living Lab enabler in Romania aiming at cross domain synergy-based approach to sustain SMEs*, Technology Management Conference (ICE), 2009 IEEE International.
25. Stanford Graduate School of Business (Spring 2016), *Stanford Business – Innovation*, vol. 84, nr. 1, pp. 6-22.
26. Statista – The statistical portal, <https://www.statista.com/statistics/274774/forecast-of-mobile-phone-users-worldwide/>, accesat în ianuarie 2017.
27. Stoica, M. (2000), *Premise ale trecerii la societatea informațională*, Revista Informatica Economică, nr. 4 (16), pp. 42-43.
28. The European Network of Living Labs (ENoLL), <http://www.openlivinglabs.eu/aboutus>, <http://www.openlivinglabs.eu/livinglabs>, <http://www.openlivinglabs.eu/ourlabs/Romania>, accesat în ianuarie 2017.
29. Tîrziu, A.M. (2016), *Social innovation – a beneficial vision on the public sector. Case study: social innovation in the public universities from Italy*, vol. 3 al Conferinței “Smart Cities”, ediția a 3-a, 10 decembrie 2015, Ed. Pro Universitaria, SNSPA, București, România.
30. Tîrziu, A.M., Vrabie, C.I. (2016), *NET Generation. Thinking outside the box by using online learning methods*, New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences, nr. 8, SPROC, 6th World Conference on Learning, Teaching and Educational Leadership (WCLTA 2015), 29-31 octombrie 2015, Universitatea Descartes, Paris, Franța.
31. Torjman, L. (2012), *Labs: Designing the Future*, MaRS Solutions Lab, MaRS Discovery District, pp. 5-10.
32. Vrabie, C. (2014), *Elemente de IT pentru administrația publică*, vol. II, ediția a II-a revăzută și adăugită, Ed. Pro Universitaria, București, p. 5.
33. Westley, F., citat de Social Innovation Generation (SIG) Knowledge Hub, *Introduction to Social Innovation*, <http://sigknowledgehub.com/2012/01/01/introduction-to-social-innovation/>, accesat în ianuarie 2017.
34. Westley, F. et al. (2015), *Social Innovation Lab Guide*, The Rockefeller Foundation, pp. 1-100.