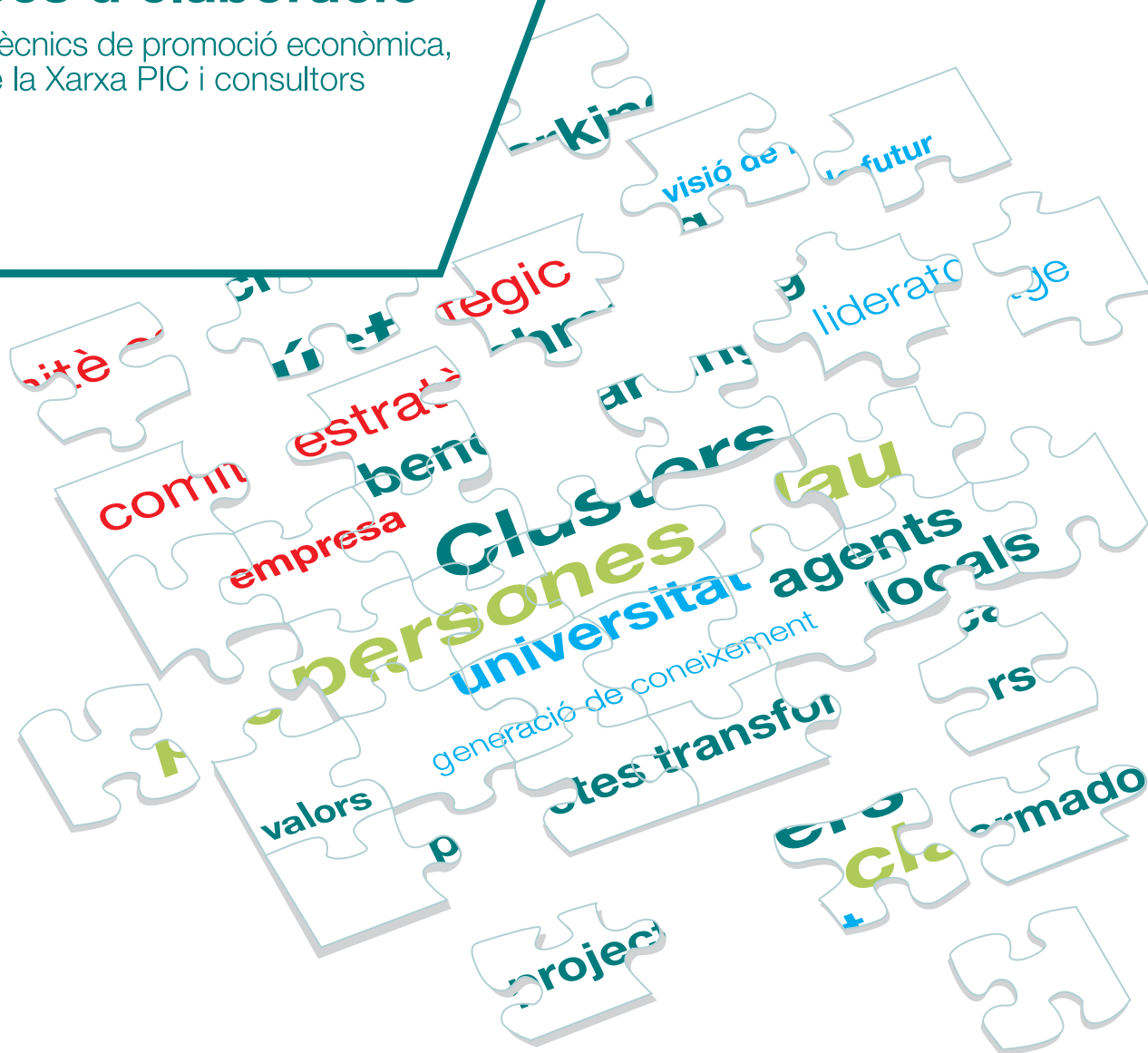


El procés d'elaboració

Adreçat als tècnics de promoció econòmica,
membres de la Xarxa PIC i consultors



BIBLIOTECA DE CATALUNYA - DADES CIP

Terré i Ohme, Eugeni

Guia per elaborar plans d'innovació en l'àmbit local

Conté: Introducció -- Resultats esperats -- El procés d'elaboració --

Què s'entén per política d'innovació -- Conclusions

I. ACC10 II. Títol

1.Sistemes productius locals 2.Desenvolupament industrial –

Projectes 3.Ajuda econòmica interior 4.Política industrial

658.011.4

El text pot ser reproduït totalment o parcialment prèvia autorització del Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM). Pel que fa al disseny gràfic i artístic, es reserven tots els drets.

© Generalitat de Catalunya
Departament d'Innovació, Universitats i Empresa
Centre d'Innovació i Desenvolupament Empresarial (CIDEM)

ACC10 CIDEM-COPCA
Passeig de Gràcia, 129
08008 Barcelona
Tel. 93 476 72 00 / www.acc10.cat

Autor: Eugeni Terré i Ohme
Coordinació: Joan Martí i Estévez, gerent de Desenvolupament Empresarial d'ACC10 CIDEM-COPCA
Edició: Servei de Publicacions d'ACC10 CIDEM-COPCA
www.acc10.cat/publicacions

Disseny i impressió: www.cege.es

1ª edició: setembre 2008
Edició: 800 exemplars
Dipòsit Legal: B.40894-2008

GUIES D'INNOVACIÓ I INTERNACIONALITZACIÓ

GUIA PER ELABORAR PLANS
D'INNOVACIÓ EN L'ÀMBIT LOCAL

El procés d'elaboració

Adreçat als tècnics de promoció econòmica,
membres de la Xarxa PIC i consultors

3. El procés d'elaboració	
(adreçat als tècnics de promoció econòmica, membres de la Xarxa PIC i consultors)	5
3.1 Qui encarregarà el projecte?	5
3.2 Involucració de l'organisme intermedi: document vs. <i>coaching</i>	7
3.3 Organització interna: comitè estratègic, comitè executiu, comitè de treball	8
3.4 Pla de treball	10

3. El procés d'elaboració

La definició de la política d'innovació és un procés per al qual cal esmerçar esforços i recursos. És per això que dediquem aquest capítol a introduir una sèrie de reflexions sobre el procés de planificació d'aquesta política pública des de l'àmbit local.

3.1 Qui encarregarà el projecte?

Un pla d'innovació necessita desenvolupar-se sobre una unitat territorial (ciutat, comarca, país...) que tingui una complexitat mínima pel que fa a l'existència d'agents d'innovació, empreses tractores, *microclústers* significatius, centres de formació i de desenvolupament de tecnologia... sobre els quals es pugui incidir per tal d'activar-los fins al seu màxim potencial.

Les expectatives inicials de qui encarrega el Pla d'innovació condicionaran en gran manera tot el procés posterior, ja que marcaran la seva pròpia involucració durant el projecte, el seu lideratge i capacitat d'influència, però molt especialment la seva convicció a l'hora de defensar el pla d'accions. Cal, doncs, identificar bé qui el promou, les característiques del "client" i les motivacions que l'han portat a encarregar l'estudi.

A continuació presentem tres casos de possibles "clients" amb motivacions inicials diferents:

- **Projecte unipersonal.** La iniciativa personal del regidor de promoció econòmica (o d'un càrrec similar), amb consentiment de l'alcalde, és el desencadenant del projecte. Ens podem trobar en una ciutat mitjana, capital de comarca, sense un institut local de promoció econòmica. L'ajuntament pot contractar un tècnic extern a temps parcial per ajudar a coordinar el projecte. Hi ha diverses iniciatives mixtes en marxa que poden facilitar la participació dels agents locals, especialment dels empresaris, que ja entenen aquesta tipologia de projectes.

La credibilitat inicial del projecte anirà vinculada al pes polític i al lideratge de la persona que l'ha promociat. La continuïtat del projecte pot quedar també molt condicionada al futur polític del seu promotor.

- **Un institut.** Les grans ciutats de l'àrea metropolitana disposen d'organismes de promoció econòmica ben dotats, amb tècnics amb experiència en la coordinació de projectes diversos, que gestionen programes de promoció i disposen de pressupostos per a fer estudis. El gerent pot tenir interès a elaborar un pla d'innovació per a la ciutat. Tanmateix, la capacitat executiva de l'ajuntament pel que fa a la promoció econòmica i de la innovació pot estar fragmentada en diverses regidories i la responsabilitat final pot quedar difuminada. Existeix recel entre els empresaris quant a la cooperació públicoprivada.

La viabilitat del projecte dependrà de la capacitat del gerent de l'institut de promoció econòmica i del seu equip d'involucrar els responsables polítics i de coordinar-los internament per treballar plegats, la qual cosa exigirà la intervenció de l'alcalde. El repte serà engrescar els agents clau del territori, els empresaris.

- **Diversos organismes.** Projecte d'àmbit comarcal, on cap dels organismes que hi participa pot liderar formalment el projecte, i on els tècnics són conscients de l'existència d'objectius polítics en competència entre els seus respectius organismes: ajuntaments, consell comarcal, cambra de comerç... El projecte arrenca perquè un d'ells ha obtingut recolzament estratègic i cofinançament condicionat a la participació de la resta. Tot s'ha de consensuar en equip i, per tant, hi ha una extraordinària complexitat de coordinació i d'alineació d'interessos. Aquesta descoordinació comarcal genera escepticisme entre la societat civil i els empresaris, per la dificultat d'encarar projectes ambiciosos.

L'èxit del projecte dependrà de la capacitat dels responsables polítics de fer confiança als seus tècnics sense condicionar-los inicialment i de si hi ha una visió col·lectiva, tot sacrificant protagonismes i interessos individuals pel bé comú.

Recomanació 1

El client s'ha d'involucrar activament durant el projecte. No s'ha de començar cap projecte sense el convenciment que el "client" vol iniciar un procés de canvi estratègic, sabent que s'hi haurà d'implicar personalment. El consultor ha d'entendre les fortaleses i les mancances del client i adaptar el procés a les característiques de cadascun d'ells.

Així, doncs, caldrà ajustar tant la metodologia com els perfils dels consultors a les característiques de l'organisme encarregat de fer-ne el seguiment posterior.

Presentem a continuació una taula amb alguns criteris per poder avaluar la capacitat executiva de l'organisme que coordinarà el Pla.

Capacitat executiva de l'organisme coordinador

	Feble	Mitjana	Forta
Capacitat de lideratge	El pla d'innovació és una iniciativa dels tècnics de promoció econòmica. Hi participen "tots" els organismes intermedis locals, que es coordinen amb voluntarisme. Un dels organismes estira del procés.	Un dels regidors/gerent lidera el procés i informa regularment l'alcalde dels avenços del projecte. L'equip de govern té les competències d'innovació repartides en departaments i regidories diferents i això en difumina la responsabilitat.	L'alcalde lidera el pla, participa en les entrevistes amb els agents locals i en les sessions de <i>brainstorming</i> , reunions de treball, presentacions... per tal d'obtenir una nova perspectiva de la realitat. Es mulla durant el procés.
Capacitat executiva	Els tècnics de promoció econòmica tenen encara poca experiència. És el primer projecte on entrevistaran empresaris i altres agents d'innovació. No hi ha legitimitat per coordinar transversalment. Els responsables polítics mantenen una actitud de <i>wait & see</i> .	Hi ha una estructura tècnica amb experiència per poder executar el pla, però manca capacitat per al seguiment posterior i la legitimitat executiva. S'espera el document final per poder analitzar l'abast del projecte i organitzar-se per tirar endavant algunes de les actuacions proposades.	Des de l'inici s'involucra a d'altres agents locals per tal de "codisenyar" el pla, i així poder generar complicitats posteriors. El gerent del pla hi participa. S'està pensant en com reorganitzar-se per liderar o fer que altres liderin la fase de posar en marxa les recomanacions.
Complicitat público-privada	Els empresaris no entenen la necessitat d'aquests projectes i desconfien de la capacitat de l'administració local. Els organismes intermedis no generen projectes prou interessants per involucrar els agents civils en els seus programes i actuacions. No hi ha experiències mixtes.	Hi ha alguns projectes de promoció mixta que estan funcionant amb èxit en l'àmbit local i que poden servir com a plataformes de cooperació público-privada. Tanmateix, els resultats d'aquests projectes no són encara prou engrescadors.	Hi ha bons resultats en projectes de col·laboració (formació, premis, centres i/o parcs tecnològics...) que permeten engrescar-se mútuament en l'assoliment de noves fites. Hi ha relacions prèvies en xarxa o de clúster i algunes persones clau liderant projectes.

Recomanació 2

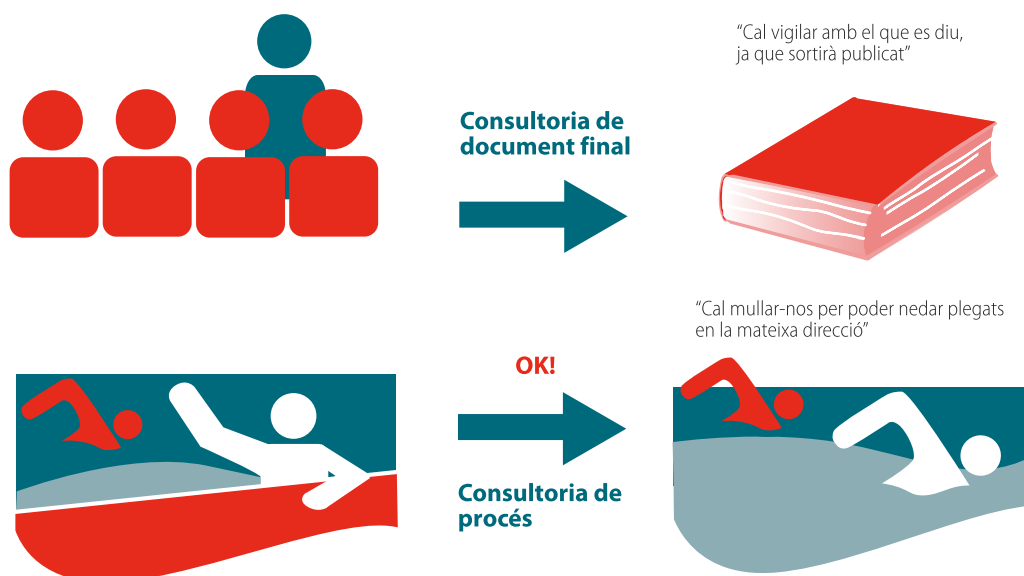
Cal formar un equip de treball amb professionals de l'organisme coordinador. Construir sobre un equip de tècnics interns i amb responsables polítics que puguin assimilar el procés d'aprenentatge amb suficient energia i convicció per continuar amb l'execució posterior del pla d'accions, un cop els assessors externs hagin finalitzat el seu treball.

3.2 Involucració: document vs. coaching

Durant l'execució del projecte el consultor és l'agent que més aprèn sobre els condicionants locals de la innovació, els mecanismes correctors i les persones clau del sistema. Això és així perquè està en tensió com a conseqüència de la responsabilitat que assumeix en dirigir el projecte.

Sovint, els polítics responsables del projecte, els tècnics de promoció econòmica local, el mateix alcalde... no poden participar amb la mateixa intensitat perquè el seu dia a dia no els ho permet. En el fons ens estarien dient dues coses diferents: (1) que el projecte no és prioritari, i (2) que són ells els "clients", tot atribuint-se la tasca de "supervisar" la qualitat de la feina dels consultors.

Evidentment aquesta actitud suposa perdre una oportunitat única d'entendre la realitat local des de la perspectiva de la innovació, ja que un cop finalitzada la feina de consultoria, els polítics i els seus equips tècnics tan sols disposaran d'un "altre" document escrit que haurà servit per justificar internament el pressupost. No hi haurà hagut un procés significatiu d'aprenentatge, ja que això tan sols es produeix amb l'experimentació directa.



És per això que plantegem la necessitat d'enfocar l'assessorament extern com un procés de "tutoria", com si es tractés de contractar un entrenador de natació que ensenyi les seves experiències viscudes a aquells que realment han de competir. L'entrenador podrà aconsellar, ensenyar tècniques noves, corregir actituds... però no podrà competir en substitució de ningú. Per tant, cal que des d'un principi els promotors del projecte estiguin disposats a "mullar-se", a "tirar-se a la piscina", a cercar el temps per entrenar-se, en definitiva a organitzar-se per assumir tasques que tradicionalment farien els consultors: identificar les persones clau, coordinar agendes, participar en les entrevistes, fer els resums, analitzar la documentació i els estudis disponibles, treure'n conclusions...

Recomanació 3

Caldrà suar la samarreta. Caldrà mullar-se. El projecte hauria de tenir sentit pel propi procés. S'hauria de poder justificar sense la necessitat d'elaborar un document escrit, simplement per l'aprenentatge, per l'experiència viscuda durant la seva elaboració, per l'enfortiment produït en el sistema de relacions. Tan sols s'aprèn suant la samarreta.

3.3 Organització interna

Cal estar ben organitzats per gestionar un procés complex que pretén involucrar agents diferents amb expectatives molt diverses. Hauré de seleccionar bé els integrants dels organismes encarregats de la direcció, el seguiment i el control del projecte.

Òrgans de direcció, execució i control

El *Comitè estratègic* hauria de ser l'encarregat de vetllar per l'assoliment dels objectius estratègics del Pla, és a dir, de garantir que la diagnosi i les propostes encaixin en un determinat model de territori, de desenvolupament econòmic i de creació de riquesa. Aquest comitè hauria d'estar integrat pels màxims responsables polítics de les institucions que contracten i financen el projecte, aquells que l'haurien d'assumir.

El *Comitè executiu* té l'objectiu de liderar el procés operatiu. Haurà de vetllar per l'assoliment dels objectius fixats, el compliment del pla de treball. Hauria d'autoritzar les modificacions en l'enfocament i en l'abast del projecte, així com els canvis en els documents i en les dates de lliurament. Format per un nombre reduït de persones, seleccionades pel seu perfil professional i la capacitat de fer aportacions substancials.

Recomanació 4

Escollir persones concretes, no pas càrrecs

Escollir els membres dels òrgans de seguiment i control per la seva trajectòria professional i pels valors personals, i no pas per la significació del càrrec que ocupen en una empresa o institució emblemàtiques. La persona hauria de poder continuar en el projecte, encara que canviés d'organització.

Més val que falti algú, que no pas que algú sobri

El nombre d'integrants d'aquests comitès variarà segons cada projecte, però sempre serà millor comptar amb un grup reduït i ben cohesionat de persones que sigui fàcilment convocable, que no pas un grup més nombrós i dispers.

El *Comitè de treball* estarà format per l'equip d'assessors externs i l'equip de tècnics locals de promoció econòmica de les entitats promotores del projecte, els quals seran responsables de la seva execució.

- *Assessors externs.* Haurien de ser perfils sènior amb suficient experiència per dirigir el procés. Es tracta que els consultors defineixin i adaptin la metodologia a les pròpies característiques del projecte i garanteixin la qualitat final del procés, tot dirigint els tècnics locals involucrats.

Tasques: participaran activament en la identificació del “qui és qui”; selecció dels entrevistats, realització de les entrevistes, anàlisi d’estudis i publicacions, organització i direcció dels *brainstormings*, reunions de seguiment, elaboració de documentació, presentacions públiques, proposta d’actuacions...

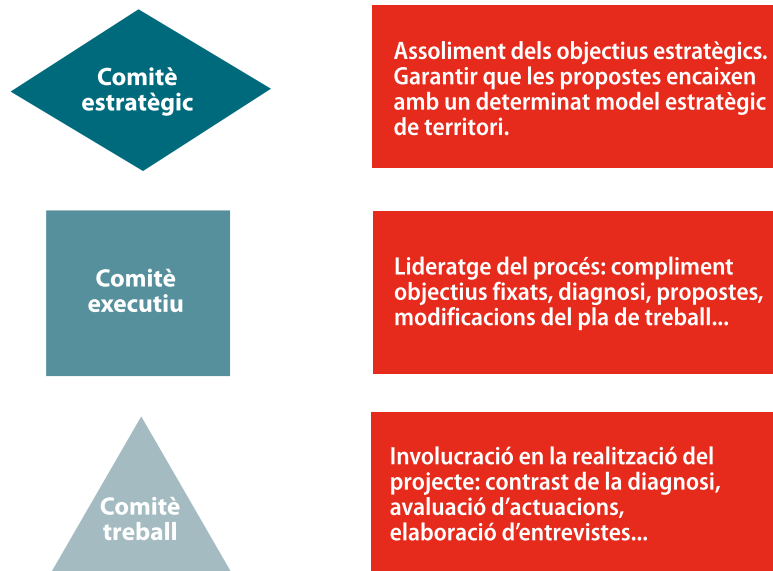
- *Tècnics locals de promoció econòmica.* S’hi hauran d’implicar activament (a mitja jornada durant l’execució del projecte). Els tècnics dels organismes locals de promoció econòmica haurien d’acreditar un coneixement experimental de l’entorn objecte d’estudi, dels seus principals agents, així com dels programes públics de recolzament i de les iniciatives privades que ja estan en curs.

Tasques: s’haurien de responsabilitzar de la logística de concertació d’entrevistes, acompanyar els consultors durant les entrevistes i fer les fitxes resum. Haurien de seleccionar i haver analitzat la documentació i els estudis previs realitzats en aquest camp i participar en les reunions de coordinació i de *brainstorming*. També col·laboraran activament en la redacció de la documentació.

D’aquesta manera, al final del procés, els tècnics hauran assolit uns coneixements de base que revertiran en el territori i que els permetran coordinar l’execució de les actuacions proposades, ja que seran les “seves propostes”. Els seus caps directes també participaran i s’involucraran durant el procés de treball.

Recomanació 5

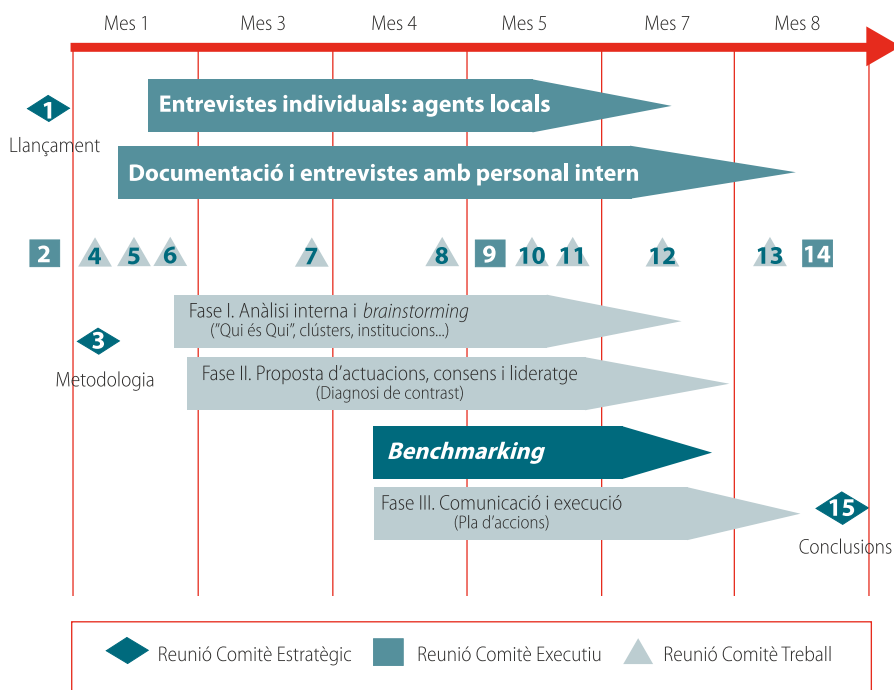
A l’inici cal plantejar-se qui continuarà el projecte. L’objectiu és anar posant les bases per poder constituir, un cop finalitzat el projecte, un *comitè de seguiment*, amb l’objectiu principal de mantenir l’impuls del projecte, la reflexió estratègica, la posada en marxa de les actuacions, la comunicació i sensibilització.



Durant el procés d’elaboració del projecte seria convenient que el Comitè estratègic es reunís un mínim de dues ocasions i que el Comitè executiu ho fes un mínim de tres ocasions. El Comitè de treball s’hauria de reunir amb la freqüència necessària per garantir una bona coordinació, i això pot exigir entre vuit i deu vegades.

3.4 Pla de treball

Proposem organitzar el pla de treball en tres grans fases, que detallem a continuació. Estimem que la durada mitjana del projecte pot ser d'uns vuit mesos, com a conseqüència del gran treball relacional que caldrà fer. Estimem la necessitat d'organitzar dues o tres presentacions públiques a tots els agents implicats i unes vint entrevistes individuals amb els agents locals d'innovació.



Fase I. Anàlisi interna i *brainstorming*

El projecte s'iniciarà amb diverses reunions internes de reflexió, durant les quals s'analitzaran les principals conclusions i recomanacions dels estudis encarregats des de l'àmbit local. Els tècnics de promoció econòmica haurien de "descodificar" aquests estudis, en clau d'innovació. D'aquesta diagnosi de partida en direm "saber convencional" i serà la hipòtesi inicial que es contrastarà durant les entrevistes amb els agents locals d'innovació.

S'hauria d'aconseguir que aquests agents entrevistats aportessin la seva visió sobre el sistema local d'innovació, alguna proposta de millora i la seva implicació en les accions de millora.

Recomanació 6

De les institucions a les persones. Trobar els "salmons". Esdevé clau seleccionar amb èxit els agents locals d'innovació. Es tracta d'unes persones que són excel·lents en la gestió de les seves activitats professionals, però que, a més a més, tenen una visió personal i raonada, amb alguna proposta de canvi sobre el desenvolupament del seu entorn (ciutat, comarca...) i demostren un compromís actiu dins de la comunitat. Poden ser desconegudes, o bé estar "tapades".

No cal entrevistar aquelles persones de les quals ja sabem què opinen, encara que pertanyin a institucions rellevants, ni tampoc aquelles persones que reivindiquen interessos particulars, per més legítims que siguin. Cal, en definitiva, detectar i implicar en el projecte aquelles persones amb "esperit de salmó", és a dir, aquelles que per naturalesa neden contracorrent i reixen.

Recomanació 7

Carta als reis. Durant aquesta fase inicial, “tot és possible” sempre que siguem discrets. Ens referim a que iniciem una reflexió oberta, no condicionada per ideologies, ni per limitacions personals o pressupostàries. Hem d’imaginar-nos el futur del nostre entorn amb la màxima ambició possible. Hem de ser extraordinàriament exigents amb l’entorn institucional que ens envolta, no donar cap idea per preconcebuda, cap... Hem de ser crítics, però alhora idealistes.

Recomanació 8

Evitar les diagnosis universals. Defugir de les diagnosis i recomanacions “universals”, aquelles que són vàlides a tot arreu: Tòquio, Hawaii, Zimbawe, Las Vegas, Escòcia... Un pla d’accions creïble estarà fet a mida de la realitat local i serà executable des d’aquest entorn. Afirmacions com “millorar la formació professional”, “estimular la competitivitat de les empreses” o “facilitar als ciutadans l’accés a les tecnologies TIC” són exemples d’accions inconcretas i disperses.

Efecte “6X1” i “todo a 100”. Evitar els llistats inacabables de recomanacions, encara que sonin bé. La clau d’un bon pla d’accions és l’establiment de prioritats, tenir clar que hi haurà recomanacions que si no són prioritàries no s’esmentaran. És tan important el que es diu com el que no es diu.

Recomanació 9

Amb la màxima discreció. La nit de reis tots ens comportem amb la mateixa discreció. Ningú no revelarà el secret, perquè tots hem participat del mateix somni i no volem trencar les il·lusions abans d’hora. És l’actitud que cal mantenir durant les dues primeres fases del Pla d’innovació. El Pla d’innovació es farà públic al final del projecte, no pas a l’inici.

Tasques a realitzar:

- **Llistat del “qui és qui”.** En diverses sessions de treball amb els tècnics locals s’elaboraran les “pàgines grogues” de les persones clau del sistema d’innovació local. Serà un llistat obert que s’anirà completant a mesura que se’n detectin de noves, i és bo que representi la complexitat del sistema local: empresaris, clústers, polítics, institucions, proveïdors de coneixement...
- **Entrevistes.** Caldrà entrevistar un mínim d’unes vint persones del llistat del “qui és qui” per tal de contrastar la diagnosi i per implicar-les en el procés posterior d’execució del pla accions. A les entrevistes cal que hi sigui present un dels tècnics locals de promoció econòmica.
- **Resum de les entrevistes.** Les entrevistes haurien de servir, en primer lloc, per entendre quina és l’estratègia competitiva que segueix l’entrevistat en el seu negoci i, en segon lloc, per identificar els factors de l’entorn més proper que contribueixen a reforçar-la i aquells que l’afebleixen. És a dir, cal entendre com l’entorn local impulsa o frena l’aplicació de les diverses estratègies d’èxit d’aquests agents i el seu compromís per liderar projectes per reforçar l’entorn.
- **Document de contrast.** El document en format d’esborrany serà l’*input* d’entrada a la Fase II. Podria comptar amb els següents apartats:

- Anàlisi de les fonts d'informació de partida: estudis i treballs publicats, plans estratègics municipals...
- Identificació de persones clau en l'àmbit local: empresaris, ajuntaments, associacions, universitat, cambra de comerç..., per poder elaborar un "qui és qui" d'agents locals d'innovació.
- Identificació dels sistemes productius locals, agrupament per clústers i estratègies empresarials de futur.
- Resum de les entrevistes de contrast als agents d'innovació locals.
- Elaboració d'una diagnosi de contrast sobre les fortaleeses i mancances del sistema d'innovació a nivell de clústers i per grans temes horitzontals, com la formació, empenedoria, institucions...
- Reunions de contrast, de *brainstorming* i de seguiment per consensuar la diagnosi i les propostes d'actuació.
- Primera proposta de Pla d'actuacions per estimular els factors locals d'innovació.

Fase II. Proposta d'actuacions, *benchmarking*, consens i lideratge

Amb els resultats analítics preliminars de la fase anterior, es vol iniciar una nova etapa amb uns objectius diferents: la generació de consens i l'estímul del lideratge. En si mateixes, ni la diagnosi ni les propostes preliminars tenen cap valor si no són assumides i recolzades per algú que hi cregui. Es tracta de lligar les propostes (els projectes de canvi) als responsables que les hauran de posar en pràctica.

Algunes de les accions proposades s'hauran de desenvolupar amb més detall per aconseguir la complicitat d'algun líder local. Cal cercar alguna experiència propera o internacional que serveixi per entendre la viabilitat pràctica d'alguna de les recomanacions, i que valgui la pena d'analitzar amb una visita de *benchmark*, la qual cosa pot contribuir també a millorar el consens entre els agents per tirar-la endavant.

Recomanació 10

Obsessió per la implementació. Una aproximació crítica, i no per això menys realista, de la tasca desenvolupada per les administracions públiques a Catalunya en els àmbits de la promoció econòmica i de la política d'innovació ens mostra una realitat caracteritzada per l'abundància d'estudis, diagnòstics i plans estratègics, i per la manca d'execució d'accions d'alt valor afegit. Som el país dels estudis. En aquest sentit, el pla d'innovació emergeix com la plataforma orientada a l'acció. Un cop detectats i entrevistats els agents d'innovació i realitzada la diagnosi del sistema d'innovació local, es dissenyarà i implementarà un pla d'accions transformadores, amb un calendari, responsables d'execució, pressupost i indicadors de seguiment.

Recomanació 11

Quick wins. En aquesta fase tornem al principi de realitat. Hem descobert qui són els reis, i alguns van despallats. No tot és possible, per la qual cosa tan sols prioritzarem allò que es pugui implementar amb garanties. Aquells projectes que engresquin algú. Començarem pels *quick wins*, uns projectes que no necessàriament són els de major impacte, els més estratègics, sinó aquells que són més fàcilment implementables, aquells que, un cop iniciats, poden generar confiança per arrossegar la resta.

El *pla d'accions* es configurarà, principalment, amb actuacions noves de caire diferencial. No atendrem propostes d'agregació d'iniciatives en marxa per donar la sensació que "ja s'estan fent coses". D'altra banda, reivindicacions legítimes i absolutament imprescindibles com la millora de les infraestructures de transport i de les comunicacions no haurien de formar part de la nostra atenció prioritària, perquè ja haurien d'estar perfectament identificades en l'agenda política local.

Recomanació 12

Codissenyar les propostes de reforç. La gent acostuma a recolzar els "seus" propis projectes, allò amb què s'identifica, allò que ha ajudat a crear. Codissenyar les actuacions amb els responsables que les hauran de liderar garantirà el seu compromís futur, independentment dels canvis polítics. Treballar en equip sempre millora els resultats individuals.

Caldria, doncs, cedir el protagonisme als agents civils i recolzar-los en la definició de les propostes. La implicació dels agents d'innovació del territori en la implantació de les accions serà un excel·lent indicador de la qualitat i futur èxit de les mateixes. Addicionalment, cal destacar que aquestes accions transformadores suposen una extraordinària oportunitat per reconèixer la tasca desenvolupada per algunes de les persones clau del territori.

Benchmarking. Caldrà identificar alguna referència que pugui servir com a model de contrast d'alguna de les propostes de millora que es proposin.

Recomanació 13

Aprendre dels que en saben. Abans de descobrir la roda preguntarem a aquells que ja la fan servir. El *benchmarking* serà una eina cabdal per viatjar al futur, per tal de convèncer els agents locals que les oportunitats de canvi són reals, mitjançant exemples concrets. El *benchmarking* ha de servir per contrastar, documentar i animar en l'execució d'un projecte de canvi.

Tots dins de la mateixa furgoneta. Durant el *benchmarking* és fonamental ficar en el mateix vehicle de transport els agents seleccionats, per tal de compartir els mateixos paisatges, les mateixes visites, les mateixes reflexions i els mateixos acudits. Experimentar junts una realitat nova pot ajudar en gran manera a l'hora d'extrapolar-la a casa.

Tasques a realitzar:

- Contrast i revisió de la diagnosi inicial i de la proposta preliminar d'actuacions amb els agents locals d'innovació, mitjançant grups de treball entorn dels projectes de canvi proposats.
- Definició més detallada dels projectes de canvi junt amb els responsables proposats per tirar-los endavant.
- Avaluació de la necessitat d'una acció de *benchmarking* per tal de contrastar "in situ" alguna de les recomanacions diferencials.
- Reunions de treball per engrescar els diversos agents locals a implicar-se en la implantació de les recomanacions.

Fase III. Comunicació i execució

S'arriba a la darrera fase amb la diagnosi i el pla d'accions força definits i consensuats i amb el repte de comunicar els resultats a la resta d'agents de la comarca i als ciutadans. La comunicació és possible perquè ja es disposa d'un contingut més precís, uns responsables involucrats i una visió compartida. El discurs sobre la política local d'innovació també haurà madurat al llarg del projecte.

Recomanació 14

Voler és poder. Si arribem a la darrera fase sense que ningú cregui en el projecte, sense ningú disposat a tirar en endavant alguna iniciativa, és millor aturar el procés.

La comunicació del pla estarà gestionada pel comitè executiu i no es farà abans que hi hagi una visió preliminar del projecte, quan es tingui una idea de cap a on cal anar i com arribar-hi amb els aliats locals engrescats.

Lideratge és comunicar. Un cop sabem on volem anar, ho podrem explicar a la resta d'agents perquè ens hi acompanyin. Explicarem una visió de futur que ja serà compartida pels principals agents locals d'innovació, amb alguns projectes ja en marxa i uns mecanismes de coordinació per fer-ne el seguiment. Llavors hauréem creat un nou discurs polític.

Seguiment i control. La gestió del procés hauria de permetre engrescar un seguit d'agents que normalment no s'involucren en la definició o execució de projectes de millora de l'entorn. Aquesta és la part més difícil del projecte i continuarà oberta un cop els consultors hagin finalitzat. És per això que caldrà donar importància a l'establiment d'un comitè de seguiment del Pla d'Innovació que tingui suficient capacitat operativa per continuar precisant les actuacions, coordinant els seus responsables, avaluant el progrés d'acord amb uns indicadors d'èxit i comunicant a la resta d'agents l'evolució del projecte. En el fons, estem parlant d'activar el sistema, de potenciar les relacions en xarxa.

Tasques a realitzar:

- Elaboració de material per fer les presentacions públiques del Pla d'Innovació a diversos col·lectius.
- Organització de les reunions de difusió.
- Lliurament de la versió "definitiva" del document escrit del Pla d'Innovació.
- Creació d'un *comitè de seguiment* del Pla d'Innovació encarregat de vetllar pel compliment dels compromisos adoptats i de coordinar l'execució de les actuacions prioritzades.
- Preparació de notes de premsa i relació amb els mitjans.

EDIFICI CIDEM

Pg. de Gràcia, 129.
08008 Barcelona
Tel. 934 767 200
Fax 934 767 300

EDIFICI COPCA

Pg. de Gràcia, 94.
08008 Barcelona
Tel. 934 849 627
Fax 934 849 666

www.acc10.cat

Més informació:

www.anella.cat