bithabitat Barcelona

Catàleg d'instruments d'innovació pública

SERVEIS, PROGRAMES I MECANISMES PER PROMOURE I FACILITAR LA INNOVACIÓ URBANA A BARCELONA

Índex de continguts

01 **IMPACTES I TRANSFORMACIÓ**
Per què innovar?

02 **INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ PÚBLICA**
Com podem innovar?

03 **BIT HABITAT EN L'ESTRATÈGIA D'INNOVACIÓ URBANA**
Quin és el nostre rol?

04 **INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ PÚBLICA**
Consulta preliminar de mercat (CPM)
Compra pública precomercial (CPP)
Compra pública de tecnología innovadora (CPTI)
Associació per a la innovació (AI)
Concurs de projectes o idees (LCSP)
Procediment negociat sense publicitat
Contractes d'impacte social
Acords marc (contractes de col·laboració públicо privada)
Clàusules d'innovació
Unitats mixtes de recerca
Convenis de col·laboració
Espais d'experimentació
Subvencions per a projectes innovadors
Préstecs per a la innovació
Concurs de projectes d'idees (LGS)

05 **MAPA DE LA INNOVACIÓ PÚBLICA**
Com adoptar instruments d'innovació?

IMPACTES I TRANSFORMACIÓ

Per què innovar?

Barcelona afronta reptes urbans d'una complexitat creixent que exigeixen respostes noves. El canvi climàtic, les tensions socials i econòmiques, la transformació digital o les noves formes de mobilitat i convivència plantegen desafiaments que superen els enfocaments tradicionals de gestió pública. En aquest context, la innovació no s'ha d'entendre com una opció accessòria, sinó com **una necessitat estratègica per preservar la capacitat del sector públic de complir la seva missió de servei** i d'oferir solucions eficaces, sostenibles i ajustades a les necessitats de la ciutadania. Innovar implica reforçar la capacitat institucional per aprendre, adaptar-se i anticipar, i transformar la manera en què es defineixen els problemes i es formulen les polítiques públiques.

La innovació pública es configura així com una eina de transformació no només tecnològica, sinó també organitzativa, metodològica i social. Permet **abordar els reptes urbans des d'una lògica experimental i col·laborativa**, **i generar coneixement útil i contrastat abans d'escalar solucions a gran escala**. En lloc de reproduir esquemes tancats o replicar models aliens, es tracta de construir respostes adaptades a la realitat concreta de la ciutat. Aquest enfocament possibilita **decisions més informades i redueix els riscos associats a polítiques o inversions complexes,** a més d'enfortir la transparència i la rendició de comptes en l'acció pública.

En el context actual, **la capacitat per innovar determina la posició d'una ciutat en un entorn global cada vegada més competitiu.** Barcelona ha consolidat un ecosistema divers i dinàmic d'empreses, universitats, centres tecnològics i entitats socials, però el seu potencial depèn de la capacitat del sector públic per actuar com a motor d'aquest ecosistema. A través de la innovació, el sector públic local pot orientar la seva capacitat de compra i de col·laboració cap a la generació de valor públic, atreure talent, inversió i coneixement i reforçar el lideratge com a ciutat compromesa amb la sostenibilitat, la inclusió i la qualitat de vida.

> “ INNOVAR ÉS UNA NECESSITAT ESTRATÈGICA PER RESPONDRE DE MANERA EFICAÇ I SOSTENIBLE A REPTES URBANS CADA VEGADA MÉS COMPLEXOS ”

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ PÚBLICA

Com podem innovar?

Convertir la innovació en una lògica o capacitat continuada del sector públic exigeix alguna cosa més que voluntat: requereix vies que permetin actuar amb previsibilitat, garanties i orientació a resultats, fins i tot quan el punt de partida sigui incert o evolucioni amb rapidesa. En aquest sentit, la innovació ha de conviure amb exigències de transparència, igualtat de tracte, traçabilitat de decisions i control de la despesa, com també amb la necessitat de coordinar competències i responsabilitats entre diferents actors. Els instruments o mecanismes d'innovació pública de què disposem actualment compleixen precisament aquesta funció: proporcionen marcs específics per connectar les necessitats amb les solucions més apropiades de manera segura i eficient.

Hi ha múltiples maneres d'entendre i categoritzar els instruments d'innovació pública, en funció de l'encaix jurídic, del moment del cicle d'innovació en què aporten més valor o del tipus de relació que estableixen amb el mercat i l'ecosistema. A l'efecte d'aquesta guia, amb un propòsit principalment operatiu, s'ha optat per estructurar-los en tres grups definits pel seu tret predominant:

- **Instruments que posen el focus en la contractació i en l'adquisició** per part del sector públic de solucions innovadores, amb la demanda pública com a palanca per orientar el desenvolupament i l'adopció de noves respostes.
- **Instruments orientats a la col·laboració i al reforç mutu de capacitats,** que permeten articular relacions estables, governaments compartits, espais de treball i dinàmiques de preparació tècnica que faciliten la innovació i milloren la qualitat de les decisions.
- **Instruments centrats en el finançament,** que activen l'ecosistema mitjançant ajuts, subvencions, premis o altres mecanismes de foment i impulsen l'experimentació i la generació d'evidència en fases primerenques.

Aquesta classificació no pretén compartimentar realitats que, a la pràctica, sovint es combinen, ja que un instrument de col·laboració pot incorporar elements de finançament i un instrument de contractació pot requerir accions prèvies de preparació i enfortiment de capacitats.

"ELS INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ PÚBLICA APORTEN VIES DE CONTRACTACIÓ, COL·LABORACIÓ I FINANÇAMENT PER CONNECTAR NECESSITATS AMB SOLUCIONS I AVANÇAR AMB GARANTIES DAVANT DE CONTEXTOS D'INCERTESA"

BIT HABITAT EN L'ESTRATÈGIA D'INNOVACIÓ URBANA

Quin és el nostre rol?

En aquest context, des de l'inici la raó de ser de BIT Habitat s'ha centrat a **facilitar la innovació urbana per donar resposta a reptes socials, econòmics, tecnològics i ambientals de la ciutat**, i promoure la generació de coneixement, l'experimentació i la transferència d'aprenentatges cap a l'acció pública.
Sota aquesta visió, la innovació no es concep com un fi en si mateix, sinó com un mitjà per millorar la qualitat de les polítiques i els serveis urbans mitjançant la incorporació de solucions emergents quan les respostes convencionals són insuficients, a més **d'enfortir, en paral·lel, la capacitat institucional per adaptar-se a contextos canviants.**

Amb aquesta missió, BIT Habitat acompanya el sector públic local en la identificació i la formulació de reptes, activa i dinamitza l'ecosistema i l'acompanya en el procés de disseny i implementació dels mecanismes i els instruments d'innovació oportuns.

Prescriptora de reptes i instruments

Liderem, impulsem i acompanyem la identificació i la formulació de reptes de la ciutat i el seu sector públic i seleccionem els mecanismes oportuns.

Capacitadora i canal d'aprenentage

Acompanyem de manera integral el sector públic local i les àrees municipals i facilitem metodologies i suport tècnic jurídic en l'aplicació d'instruments d'innovació, reforcem capacitats i atenem necessitats clau.

Motor de diàleg amb l'ecosistema innovador

Som enllaç i pont de diàleg entre l'Administració i l'ecosistema innovador (teixit productiu, agents de coneixement, centres de recerca, etc.). En mobilitzem la participació entorn de desafiaments públics.

Gestor operatiu d'instruments d'innovació

Planifiquem, gestionem i despleguem de manera operativa instruments d'innovació basats en contractació, col·laboració i mecanismes de finançament.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Consulta preliminar de mercat (CPM)

Contractació pública | Escolta de l'ecosistema | Solucions

La consulta preliminar de mercat és un mecanisme que **preveu la Llei de contractes del sector públic (art. 115)** que permet a l'Administració **recaptar informació del mercat abans de dissenyar una licitació** de manera oberta i transparent. A través d'aquesta consulta es coneixen les solucions disponibles, el nivell de maduresa tecnològica, els rangs de cost i els possibles riscos, sense generar compromisos contractuals ni avantatges per als participants.

ELS RESULTATS

El sector públic local pot **definir millor el repte i els contractes posteriors:** ajustar requisits al que el mercat pot oferir, obrir la porta a solucions més innovadores, evitar licitacions desertes o poc concorregudes i triar amb més criteri quina figura jurídica emprar a continuació (CPP, CPTI, associació per a la innovació, contracte "clàssic" amb clàusules d'innovació, etc.).

UNA CONTRACTACIÓ POSTERIOR MÉS REALISTA, VIABLE I ORIENTADA A IMPACTE, TANT PER A LA CIUTAT COM PER ALS OPERADORS ECONÒMICS

QUINS DESAFIAMENTS PERMET AFRONTAR?

- La manca d'informació sobre solucions, tecnologies i proveïdors.
- La dificultat per definir requisits tècnics sense tancar en excés el mercat.
- El risc de licitacions desertes, poc concorregudes o desalineades amb la capacitat real del sector.
- La incertesa sobre costos, terminis d'execució i riscos del projecte.

QUINS ASSOLIMENTS I AVANTATGES OFEREIX?

- Una millor definició de la necessitat que s'ha de cobrir amb la contractació i dels requisits tècnics.
- Un augment de la concurrència i de la qualitat de les ofertes.
- Una elecció més informada de la fórmula de contractació oportuna.
- L'anticipació de tendències tecnològiques i de mercat.
- L'Ajuntament com a client avançat.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA
Consulta preliminar de mercat (CPM)

UN EXEMPLE
El 2022, l'Ajuntament de València va emprar la consulta preliminar de mercat per llançar diversos reptes de la Missió Climàtica València 2030, entre els quals hi havia el repte 3: Urbanisme i hàbitat sostenible, una crida orientada **a identificar tecnologies innovadores per millorar l'eficiència energètica** i reduir emissions en edificis i infraestructures urbanes.

COM HO FEM?
Complexitat baixa.
Temps de disseny i implementació entre 6 i 10 setmanes, en funció del repte i la coordinació necessària.

Fase 1: Necessitats ➡ **Fase 2: Disseny** ➡ **Fase 3: Consulta**

Identifiquem amb l'àrea municipal els reptes, les necessitats de contractació, els objectius i els requisits preliminars que justifiquen la consulta al mercat.

Definim l'enfocament de la consulta, les preguntes clau, la documentació de suport i **el pla de relació amb els agents.**

Publiquem la consulta, **recollim i analitzem les aportacions** del mercat i retornem conclusions útils per a la contractació posterior.

BIT HABITAT, TRANSFORMAR REPTES EN CONEIXEMENT PER CONTRACTAR

Acompanyament dels departaments per traduir necessitats en objectius clars, preguntes al mercat i àmbits tecnològics prioritaris.

Disseny i estructura de la CPM, elaboració d'enfocament metodològic, documentació, amb atenció als procediments i els requisits jurídics.

Activació i mobilització de l'ecosistema mitjançant la difusió de la consulta en l'ecosistema d'agents interessats potencials, per ampliar i diversificar la participació.

Anàlisi de propostes i **identificació de solucions juntament amb els departaments,** per garantir l'alineament de la CPM amb l'estratègia de ciutat.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Consulta pública precomercial (CPP)

Compra pública | Solucions R+D | Reptes urbans

La compra pública precomercial (CPP) és una modalitat de compra pública d'innovació orientada a la contractació de serveis d'R+D per desenvolupar solucions que encara no existeixen al mercat i la viabilitat de les quals requereix recerca aplicada i desenvolupament experimental. Permet impulsar tecnologies emergents en fases intermèdies de maduresa (de TRL 3-4 a TRL 6-7) i obtenir prototips funcionals validats, encara no comercialitzables, que permeten a les administracions públiques afrontar reptes complexos amb menys risc.

ELS RESULTATS

La CPP permet explorar, comparar i validar diferents solucions d'R+D aplicada quan els reptes urbans estan definits i no hi ha alternatives comercials adequades. Els resultats es concreten en prototips funcionals validats en entorns rellevants o reals, que generen evidències tècniques i operatives per fonamentar decisions de contractació posteriors, sense comprometre ni anticipar la compra comercial.

UNA COMPRA PÚBLICA PER DESENVOLUPAR I VALIDAR SOLUCIONS INEXISTENTS AL MERCAT, ABANS DE LA CONTRACTACIÓ EVENTUAL

QUINS DESAFIAMENTS PERMET AFRONTAR?

- Els reptes urbans complexos sense solucions comercials disponibles.
- La necessitat d'explorar i contrastar diverses alternatives d'R+D aplicada, assumint incertesa tecnològica.
- La dificultat per avançar del prototip al pilotatge.
- La validació de tecnologies emergents en entorns reals abans de l'eventual adopció.

QUINS ASSOLIMENTS I AVANTATGES OFEREIX?

- El desenvolupament de prototips funcionals de solucions innovadores, per a reptes urbans reals.
- L'exploració estructurada d'alternatives d'R+D aplicada, compartint riscos amb el mercat.
- La validació de solucions en entorns reals, sense compromís de contractació posterior.
- La generació de coneixement i evidències tècniques per donar suport a la presa de decisions públiques.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA
Compra pública precomercial (CPP)

UN EXEMPLE
El 2021, la Conselleria d'Habitatge i Arquitectura Bioclimàtica de la Generalitat Valenciana va impulsar una compra pública precomercial per desenvolupar una solució innovadora de rehabilitació residencial que permetés crear espais exteriors accessibles en edificis plurifamiliars construïts entre 1960 i 1970.

COM HO FEM?
Complexitat alta
Temps de disseny, implementació i desenvolupament entre 18 i 36 mesos, que pot arribar als 4 anys en reptes complexos.

Fase 0

Necessitats. Identifiquem els reptes i analitzem les solucions existents al mercat, amb CPM opcional.

Fase 1

Licitació.
Dissenyem el procediment i la documentació. Publiquem, avaluem ofertes i seleccionem proveïdors.

Fase 2

Execució competitiva per fases.
FASE I. Disseny de solucions.
FASE II. Desenvolupament i prova de prototips.
FASE III. Validació en entorn rellevant o real.

Fase 3

Tancament.
Avaluació final i decisió sobre contractació posterior (CPTI o licitació ordinària).

BIT HABITAT, TRANSFORMAR REPTES EN PROTOTIPS PER DECIDIR MILLOR

Acompanyament de les àrees municipals en la identificació i la definició de reptes aptes per a CPP (objectius, abast i TRL), inclosa la preparació de propostes de CPP catalítica del CDTI.

Disseny i estructuració de processos de CPP, amb definició de fases, fites i criteris i suport en la documentació tècnica, tant en CPP catalítiques del CDTI com en CPP pròpies.

Tramitació de CPP pròpia quan l'objecte se situa en l'àmbit competencial de BIT Habitat i s'acorda així amb l'Ajuntament.

Assistència a les àrees municipals en l'avaluació, el seguiment i la validació dels resultats de la CPP.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Compra pública de tecnologia innovadora (CPTI)

Compra pública | Solucions innovadores precomercials

La compra pública de tecnologia innovadora (CPTI) és una modalitat de compra pública d'innovació orientada a l'adquisició de solucions innovadores ja existents, situades en fases properes al mercat (TRL 7-9), però que encara requereixen adaptació, validació o un primer desplegament operatiu per a l'adopció per part de l'Administració.

ELS RESULTATS

Permet al sector públic local fer el salt de l'experimentació a l'ús operatiu, per consolidar solucions validades prèviament i facilitar-ne una primera implantació en serveis municipals. A través de la CPTI, l'Administració pot reduir la bretxa entre pilot i operació, iniciar desplegaments controlats i preparar el camí per a escalats futurs o contractacions a una escala més gran.

UNA PRIMERA ADOPCIÓ DE SOLUCIONS INNOVADORES ORIENTADES A L'IMPACTE REAL DE LA CIUTAT

QUINS DESAFIAMENTS PERMET AFRONTAR?

- La dificultat per passar de pilots validats a un ús operatiu municipal.
- El risc que els resultats de l'experimentació no es consolidin en serveis públics reals.
- L'adopció de solucions innovadores properes al mercat que requereixen adaptació al context urbà.
- Primers desplegaments controlats abans d'un escalat a una escala més gran.

QUINS ASSOLIMENTS I AVANTATGES OFEREIX?

- La consolidació d'aprenentatges provinents de pilots i experiències prèvies.
- La facilitació del primer desplegament municipal de solucions innovadores ja validades.
- La reducció de la distància entre innovació experimental i adopció operativa real.
- El reforç de l'Ajuntament com a client avançat i tractor d'innovació urbana.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Compra pública de tecnologia innovadora

UN EXEMPLE

El 2022, l'Ajuntament de Madrid va impulsar una compra pública de tecnologia innovadora per al desplegament i l'operació d'espais urbans intel·ligents, inclosos el sistema operatiu de ciutat i el Centre d'Interpretació d'Intel·ligència Urbana, en el marc de Madrid Capital Digital, com a primera implantació operativa de solucions tecnològiques avançades validades prèviament en pilots.

COM HO FEM?

Complexitat mitjana-alta

Temps de disseny i implementació entre 12 i 24 mesos, que pot arribar als 30 mesos en integracions complexes.

Fase 0 ➡ Fase 1 ➡ Fase 2 ➡ Fase 3

Necessitats. Identifiquem els reptes i analitzem les solucions existents al mercat, amb possible CPM.

Licitació. Dissenyem el procediment i la documentació. Publiquem, avaluem ofertes i seleccionem proveïdors.

Implementació i desplegament pilot. Adaptació de la solució existent, integració en sistemes municipals i validació en condicions reals d'ús.

Tancament. Analitzem els resultats i preparem l'eventual desplegament ampliat.

BIT HABITAT, TRANSFORMAR SOLUCIONS INNOVADORES EN ÚS OPERATIU

Acompanyament de les àrees municipals en la identificació i la priorització de reptes aptes per a CPTI, per assegurar coherència.

Suport tècnic a les àrees municipals en el disseny de la CPTI i l'elaboració de la documentació tècnica, com també en el seguiment de la implementació i l'avaluació.

Assistència en la interpretació de resultats i l'orientació de l'escalat, per donar suport a la presa de decisions per adoptar o ampliar la solució.

Possibilitat d'assumir CPTI pròpia, quan la solució se situa en l'àmbit competencial de BIT Habitat.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Associació per a la innovació (AI)

Compra pública | Cicle integral (R+D+I) | Negociació

L'associació per a la innovació (AI) és l'únic instrument de compra pública d'innovació que regula expressament la Llei de contractes del sector públic (art. 177-182 LCSP). Es tracta d'un procediment de contractació plurifàsic que permet desenvolupar i, si escau, adquirir una solució innovadora inexistent al mercat, amb la integració en un únic contracte de totes les fases del cicle d'innovació: el desenvolupament, la validació i la primera implantació operativa.

ELS RESULTATS

L'AI permet al sector públic local tancar el cicle complet de la innovació urbana dins una sola licitació, i evitar ruptures entre el desenvolupament, el pilotatge i l'adquisició. A través d'aquest instrument, l'Administració pot acompanyar la creació de solucions complexes, validar-ne el funcionament en entorn real i decidir-ne l'adquisició amb evidències sòlides, en mantenir coherència tècnica, contractual i estratègica.

UNA CONTRACTACIÓ INTEGRAL QUE CONNECTA EL DESENVOLUPAMENT, LA VALIDACIÓ I L'ADOPCIÓ OPERATIVA EN UN ÚNIC MARC CONCEPTUAL

QUINS DESAFIAMENTS PERMET AFRONTAR?

- Els reptes urbans complexos que exigeixen evidències sòlides abans de la implantació operativa.
- El risc de fragmentar el cicle d'innovació en múltiples contractes no connectats.
- La necessitat de desenvolupar solucions inexistents al mercat que requereixen codisseny amb l'Administració.
- La dificultat per articular en un mateix procés el desenvolupament, la validació i l'adquisició de solucions innovadores.

QUINS ASSOLIMENTS I AVANTATGES OFEREIX?

- Tanca el cicle complet de la innovació en una sola licitació: desenvolupament, validació i adquisició inicial.
- Alinea incentius i redueix ruptures entre fases, en mantenir una continuïtat contractual i tècnica.
- Vincula pagaments i decisions a fites, amb criteris d'avenç i resultats verificables.
- Facilita l'adopció municipal de solucions *ad hoc*, quan el mercat no les ofereix i requereixen evidència abans de contractar-les.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Associació per a la innovació (AI)

UN EXEMPLE

La Diputació Provincial de Castelló va impulsar una associació per a la innovació per al desenvolupament i la implementació posterior d'una solució innovadora de telegestió de l'enllumenat públic en 29 municipis de la província, integrada en una plataforma SmartVillages de Territori Rural Intel·ligent.

COM HO FEM?

Complexitat molt alta.
Temps de disseny, implementació i desenvolupament entre 24 i 48 mesos, que pot arribar als 5 anys en reptes especialment complexos.

Fase 0 ➡ Fase 1 ➡ Fase 2 ➡ Fase 3

Preparació. Identifiquem i definim els reptes, CPM, si escau, dissenyem la governança i la documentació.

Negociació i adjudicació. Seleccionem candidats, negociem i seleccionem adjudicataris.

Desenvolupament (R+D). Disseny de la solució, prototipatge i avaluació d'avenços per fites.

Validació i adquisició inicial. Desplegament de proves en entorn real, ajustos i, si els resultats són satisfactoris, adquisició i desplegament inicial.

BIT HABITAT, ACOMPANYAR EL CICLE DE LA INNOVACIÓ FINS A L'ADOPCIÓ

Acompanyament de les àrees municipals en la identificació i la maduració de reptes aptes per a AI, i traducció en requisits funcionals i escenaris d'ús.

Disseny metodològic i estructuració plurifàsica de l'AI, amb definició de fases, fites i criteris, i **possibilitat d'impulsar AI pròpia quan la solució es destina a usos interns de BIT Habitat i se situa en el seu àmbit competencial.**

Intermediació tècnica i mobilització de l'ecosistema innovador, per donar suport a la CPM, la negociació i la governança del procés.

Acompanyament del pilotatge i de la transició a la implantació, amb la sistematització d'aprenentatges i suport a la transferència cap a l'adopció municipal.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Concurs de projectes de l'LCSP

Contractació | Selecció propostes | Jurat

El concurs de projectes (art. 183-187 LCSP) és un procediment de contractació per seleccionar propostes tècniques o creatives de caràcter intel·lectual (p. ex., plànols, avantprojectes, dissenys, estudis o propostes conceptuals) mitjançant l'avaluació d'un jurat especialitzat. A diferència dels concursos d'idees regulats per l'LGS, el concurs de projectes de l'LCSP s'integra plenament en la lògica contractual, i s'orienta a l'adquisició de resultats útils per a l'acció pública.

ELS RESULTATS

Permet a l'Administració obtenir i comparar propostes intel·lectuals d'alt valor quan el repte ja està definit i es necessita triar la millor solució de disseny/projecte per orientar una actuació posterior. Pot culminar en un premi/pagament o en l'adjudicació d'un servei al guanyador, i assegura una selecció basada en la qualitat tècnica i la creativitat.

UNA SELECCIÓ COMPETITIVA DE LA MILLOR PROPOSTA INTEL·LECTUAL PER FONAMENTAR DECISIONS I CONTRACTACIONS FUTURES

QUINS DESAFIAMENTS PERMET AFRONTAR?

- La impossibilitat de decidir amb criteris de preu o estàndards quan el que es necessita és valorar la qualitat o la creativitat.
- La manca d'accés a coneixement expert independent per orientar decisions públiques d'alt valor intel·lectual.
- El risc d'arbitrarietat o manca de legitimitat en la selecció de propostes sense un sistema d'avaluació especialitzat.

QUINS ASSOLIMENTS I AVANTATGES OFEREIX?

- L'accés a propostes d'alta qualitat i la selecció de l'alternativa més sòlida.
- Una competència basada en la qualitat i la creativitat, no només en el preu.
- La possibilitat de connectar el concurs amb un contracte posterior (si es preveu en plecs).
- La identificació de talent, equips i actors emergents de l'ecosistema.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA
Concurs de projectes de l'LCSP

UN EXEMPLE
El 2022, l'Empresa Municipal de Transports de Madrid (EMT Madrid) va impulsar un concurs de projectes amb intervenció de jurat per al disseny i la definició de l'autobús del futur de la ciutat, orientat a seleccionar la millor proposta conceptual per a un repte estratègic de mobilitat urbana, innovació tecnològica i sostenibilitat.

COM HO FEM?
Complexitat baixa.
Temps de disseny i implementació entre 3 i 6 mesos.

Fase 1: Preparació → **Fase 2: Licitació** → **Fase 3: Avaluació**

Definim l'objecte (prestació intel·lectual) i els criteris i elaborem les bases del concurs.

Publiquem i fem difusió del concurs, rebem candidatures i seleccionem candidats, que presenten projecte definitiu per a l'avaluació.

Procés d'avaluació, que es pot estructurar per fases, i veredicte del jurat especialitzat.

BIT HABITAT, INCORPORAR CONEIXEMENT I TALENT PER DISSENYAR MILLOR

Acompanyament de les àrees municipals en la definició de reptes i objectes de concurs, i traducció de necessitats en prestacions intel·lectuals clares.

Reforç de l'enfocament innovador, amb criteris qualitatius i jurats especialitzats, i possibilitat d'impulsar concursos propis per a projectes conceptuals de la Fundació.

Mobilització de l'ecosistema professional i creatiu, per ampliar la concurrència i atraure talent especialitzat.

Acompanyament del pilotatge i de la transició a la implantació, amb la sistematització d'aprenentatges i suport a la transferència cap a l'adopció municipal.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Procediment negociant sense publicitat

Contractació pública | Execució projectes

El procediment negociat sense publicitat és un procediment excepcional d'adjudicació que preveu l'LCSP (art. 168) que permet contractar sense publicació prèvia d'anunci de licitació, en supòsits taxats per la llei.
En clau d'innovació urbana, les aplicacions més rellevants són les següents: (i) la contractació de béns experimentals (168.1.c); (ii) la contractació de serveis derivats d'un concurs de projectes (1681); (iii) la contractació de prestacions tècniques altament especialitzades, quan no hi ha competència efectiva.

ELS RESULTATS

Aquest procediment actua com un instrument de transició quan la innovació ja ha generat un resultat singularitzat i la competència oberta deixa de ser el mecanisme adequat. Permet formalitzar adquisicions o encàrrecs molt específics –com ara béns experimentals, desenvolupaments derivats de propostes seleccionades o prestacions tècniques no substituïbles– i facilita el pas des de l'exploració o selecció inicial cap a una implementació acotada, amb més coherència tècnica i seguretat jurídica.

UN PROCEDIMENT EXCEPCIONAL PER DONAR CONTINUÏTAT A SOLUCIONS INNOVADORES JA SELECCIONADES, AMB AGILITAT I SEGURETAT JURÍDICA

QUINS DESAFIAMENTS PERMET AFRONTAR?

- La necessitat de desenvolupar o implementar la proposta guanyadora d'un concurs de projectes.
- La dificultat per mantenir la coherència tècnica i d'autoria en projectes complexos.
- La necessitat d'abordar pilots o primeres implementacions molt lligades a una solució singular, difícilment replicable per altres operadors en igualtat de condicions.

QUINS ASSOLIMENTS I AVANTATGES OFEREIX?

- Permet passar de la selecció d'una proposta innovadora al contracte de desenvolupament de manera àgil.
- Redueix temps i càrrega administrativa respecte a una nova licitació oberta, dins els supòsits taxats per l'LCSP.
- Aporta seguretat jurídica quan s'ha previst adequadament en les bases del concurs i en el valor estimat.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA
Procediment negociant sense publicitat

UN EXEMPLE
L'Ajuntament de Madrid ha fet servir el procediment negociat sense publicitat derivat del concurs de projectes per a la configuració del bosc metropolità. Després de seleccionar les propostes guanyadores, es van adjudicar contractes de serveis als equips guanyadors de cada lot per redactar plans especials, avantprojectes i projectes d'execució vinculats a les idees premiades, a l'empara de l'article 168.d) LCSP.

COM HO FEM?
Complexitat mitjana, segons el nombre d'agents i l'abast del projecte.
Temps de disseny i implementació del conveni: entre 1 i 3 mesos.

Fase 1: Definir el projecte ➡ **Fase 2: Adjudicació** ➡ **Fase 3: Execució**

Definició per part de l'Ajuntament de l'objecte singular del contracte (bé experimental, servei derivat d'una proposta seleccionada o prestació tècnica), l'abast, la finalitat i l'encaix amb l'art. 168 LCSP.

Es convida formalment un o diversos operadors econòmics per presentar proposició, s'avaluen ofertes, es negocia (ajustos tècnics, abast, fites, etc.) i s'adjudica.

S'executa el contracte de serveis derivat, se'n fa seguiment tècnic i se sistematitzen aprenentatges.

BIT HABITAT, ARTICULAR COL·LABORACIONS PER IMPULSAR LA INNOVACIÓ URBANA

Acompanya les àrees municipals en la valoració de si és oportú i viable jurídicament recórrer al procediment negociat sense publicitat lligat a un concurs o repte d'innovació.

Col·labora en el disseny de bases i plecs del concurs perquè la possible adjudicació ulterior quedi prevista correctament.

Dona suport a la definició de l'objecte del contracte derivat i la preparació de la negociació amb l'adjudicatari.

Pot assumir la licitació i la gestió del contracte derivat quan l'objecte se situa en el seu àmbit competencial i s'acorda així amb l'Ajuntament.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Contracte d'impacte social (CIS)

Contractació pública | Pagament per resultats | Finançador

El contracte d'impacte social (CIS) és un tipus de contracte de pagament per resultats que permet finançar innovació social i transferir el risc de no assolir els objectius des dels proveïdors socials cap als inversors socials. L'Administració fixa objectius quantificables, i només paga quan es demostren els resultats mitjançant indicadors validats. Aquest model impulsa projectes socials complexos i facilita col·laboracions multisectorials difícils de gestionar amb instruments tradicionals.

ELS RESULTATS

L'Administració pot dissenyar polítiques socials amb focus real en resultats, no en activitats. Així mateix, permet mesurar i valorar l'impacte social, millorar el pilotatge i l'escalat de solucions, compartir riscos operatius amb els inversors i reduir l'exposició pública. Encara que els CIS aborden reptes socials, el funcionament de contracte de pagament per resultats pot ser extrapolable a altres reptes urbans.

UNA CONTRACTACIÓ MÉS INNOVADORA, EFICIENT I ORIENTADA A IMPACTE SOCIAL REAL

QUINS DESAFIAMENTS PERMET AFRONTAR?

- Els problemes socials complexos.
- La necessitat d'assolir resultats concrets i mesurables.
- La capacitat pública limitada per assumir risc i experimentar.
- El finançament de solucions experimentals només si se'n demostra l'eficàcia.
- Les intervencions que requereixen múltiples actors.

QUINS ASSOLIMENTS I AVANTATGES OFEREIX?

- Unes solucions socials més ben ajustades als reptes reals i a l'evidència recollida.
- La col·laboració entre el sector públic, social i privat, que comparteixen riscos i coneixement.
- La millora dels mecanismes de mesurament objectiu de l'impacte.
- Més eficiència pressupostària: l'Administració només paga si s'assoleix l'impacte.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Contracte d'impacte social (CIS)

UN EXEMPLE

El 2024, la Diputació de Màlaga va formalitzar Málaga No Caduca, el primer CIS a Espanya. Aquest contracte es va licitar com a contracte de serveis per procediment obert. Es va estructurar en tres lots, entre els quals destaca l'objectiu d'aconseguir la inserció sociolaboral de persones en risc d'exclusió. El proveïdor d'aquests serveis (Arrabal-AID) és diferent dels inversors que assumeixen el risc (BNP Paribas, Fundació Open Value, etc.).

COM HO FEM?

Complexitat alta.

Temps de disseny i implementació entre 12 i 48 mesos, en funció de la complexitat del repte i el termini per al desplegament.

Fase 1: Formulació → **Fase 2: Disseny** → **Fase 3: Procés LCSP** → **Fase 4: Execució i seguiment**

Identificació, juntament amb l'Ajuntament, dels **reptes susceptibles de ser objecte d'un CIS.**

Redacció de plecs, determinació d'indicadors d'impacte i definició de l'estructura de governança.

Procés de licitació, adjudicació i formalització, igual que qualsevol altre contracte públic.

Supervisió d'indicadors i avaluació per a cada projecte. El pagament es fa en funció del grau de compliment d'objectius i dels termes del contracte.

BIT HABITAT, TRANSFORMAR REPTES EN IMPACTE MESURABLE A TRAVÉS DEL PAGAMENT PER RESULTATS

Impulsa estratègicament contractació innovadora i col·labora amb l'Ajuntament en la definició de reptes, objectius i indicadors.

Dissenya el CIS i, fins i tot, lidera la licitació i l'execució com a òrgan contractant, en el marc d'objectius i competències de la Fundació.

Activa i mobilitza l'ecosistema, per aconseguir la participació d'inversors socials i proveïdors de serveis socials.

Fa l'anàlisi d'impacte dels resultats del contracte, per garantir l'alineament del projecte amb l'estratègia de la ciutat i la Fundació.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Acords marc (contractes de col·laboració publicoprivada)

Racionalització tècnica de la contractació pública

Els acords marc són un mecanisme que preveu la Llei de contractes del sector públic (art. 219-222 LCSP) que permet establir condicions generals per a contractes futurs durant un període determinat. Aquestes condicions poden incloure preus, quantitats, especificacions tècniques o criteris d'innovació, sense haver de renegociar o tornar a licitar tots els termes essencials. Permet racionalitzar i sistematitzar la contractació, i facilita la incorporació de criteris estratègics i innovadors en múltiples contractes.

ELS RESULTATS

Els acords marc permeten incorporar criteris estratègics i innovadors en els contractes derivats, agilitzar-ne la implementació i reduir temps i costos administratius, alhora que reforcen la capacitat de l'Ajuntament per influir en el mercat i promoure innovació urbana de manera sistèmica.

UNA CONTRACTACIÓ MÉS EFICIENT, MÉS RÀPIDA, ALINEADA I COHERENT AMB LA INNOVACIÓ URBANA

QUINS DESAFIAMENTS PERMET AFRONTAR?

- La dificultat per alinear múltiples contractes d'una o diverses empreses amb criteris.
- La necessitat d'establir condicions clares i transparents sense restringir la competència.
- La coordinació complexa amb diferents àrees de l'Ajuntament i la supervisió contínua del marc.

QUINS ASSOLIMENTS I AVANTATGES OFEREIX?

- La simplificació del procés de contractació i la reducció de la càrrega administrativa.
- L'acceleració de la implementació de solucions innovadores sense haver de licitar cada contracte de manera independent.
- La reducció de la bretxa entre necessitats públiques i solucions del mercat.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Acords marc (contractes de col·laboració publicoprivada)

UN EXEMPLE

El 2022, el Ministeri de Justícia va publicar la licitació de l'acord marc per agilitzar i impulsar la contractació de serveis de tecnologies de la informació per a la transformació digital de l'Administració de Justícia. La convocatòria, en tres lots, incloïa activitats de consultoria, desenvolupament i administració de sistemes, gestió de projectes i innovació.

COM HO FEM?

Complexitat mitjana, en funció de la complexitat del projecte.

El temps de disseny de l'acord marc és superior al de la contractació ordinària (entre 8 i 16 setmanes segons la complexitat). No obstant això, el temps d'adjudicació dels contractes ordinaris es redueix.

Fase 1: Definir el marc ➡ **Fase 2: Licitacions** ➡ **Fase 3: Revisió**

Disseny de l'acord marc, establiment de criteris i clàusules. Tot això, en coordinació amb àrees municipals.

Llançament de les licitacions, en lots, si escau, a la Plataforma de Contractació de Sector Públic.

Adjudicació de contractes i revisió periòdica de la vigència de l'acord per evitar el risc d'obsolescència del marc pactat.

BIT HABITAT, ACOMPANYANT LA RACIONALITZACIÓ EN CONTRACTACIÓ

Identifica, juntament amb les àrees municipals, els àmbits en què un acord marc d'innovació aporta més valor.

Col·labora a definir l'objecte, l'abast, els lots i els criteris de l'acord marc, per assegurar-ne l'encaix jurídic i un enfocament innovador.

Acompanya els serveis municipals en la preparació dels contractes, monitora l'ús de l'acord marc i proposa millores d'impacte.

Impulsa i tramita acords marc propis quan la contractació se situa en el seu àmbit competencial d'innovació urbana.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Clàusules d'innovació en contractes convencionals

Contractació pública | Transversalitat | Solucions

Les clàusules d'innovació en contractes convencionals estan previstes a l'LCSP (art. 145 i 202) i permeten **incloure criteris que incentivin la introducció de solucions innovadores en contractes públics.** S'apliquen tant en l'adjudicació com en l'execució, per afavorir solucions que vagin més enllà del preu i aportin valor afegit social, ambiental i tecnològic.

ELS RESULTATS

Aquestes clàusules d'innovació permeten millorar significativament la qualitat de la contractació convencional en **integrar criteris de sostenibilitat, tecnologia i serveis públics,** en línia amb les polítiques europees per garantir l'impacte tangible i positiu de la contractació.

UNA CONTRACTACIÓ QUE INCORPORI EN TOTS ELS ÀMBITS UNA PERSPECTIVA INNOVADORA

QUINS DESAFIAMENTS PERMET AFRONTAR?

- La manca d'incentius perquè els proveïdors ofereixin solucions innovadores.
- La dificultat per integrar criteris socials, ambientals i tecnològics en l'adjudicació i l'execució.
- El risc que els contractes tradicionals no incorporin valor afegit més enllà del preu.
- L'estancament en la contractació i el desconeixement de nous elements.

QUINS ASSOLIMENTS I AVANTATGES OFEREIX?

- El foment de la competitivitat de pimes i *startups* locals.
- L'enfortiment de l'estratègia d'innovació urbana, amb el posicionament de la ciutat com a referent en innovació.
- La promoció de la participació d'empreses innovadores i la diversificació del mercat local.
- L'acceleració de la modernització urbana mitjançant solucions concretes, avaluables i sostenibles.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Clàusules d'innovació en contractes convencionals

UN EXEMPLE

El 2024, l'Ajuntament d'Alcalá la Real (Jaén) va incloure al contracte de serveis socioeducatius de l'escola infantil La Mota com a criteri d'adjudicació per judici de valor un apartat específic que valorava millores d'innovació pedagògica per fomentar la creativitat i el joc cooperatiu.

COM HO FEM?

Complexitat baixa

Temps de disseny i implementació entre 6 i 10 setmanes, per al disseny i l'inici de l'execució, segons la complexitat del repte i la coordinació amb àrees municipals.

Fase 1: Necessitats ➡ **Fase 2: Disseny** ➡ **Fase 3: Desenvolupament**

Identificació contractacions, repte urbà i objectius d'innovació. En qualsevol contracte convencional es pot plantejar la inclusió d'aquestes clàusules.

Disseny de plecs i criteris d'innovació alineats amb l'LCSP i objectius estratègics.

Licitació i adjudicació mitjançant contracte convencional amb clàusules d'innovació. Execució i seguiment, inclosa l'avaluació d'impacte social, ambiental i tecnològic.

BIT HABITAT, INNOVACIÓ COM A PRINCIPI DE CONTRACTACIÓ

Acompanya departaments municipals en la traducció de necessitats urbanes en criteris d'innovació clars.

Proposa, dissenya i estructura clàusules d'innovació.

Mobilitza l'ecosistema d'*startups* i pimes, per fomentar la participació i la diversitat de solucions.

Analitza resultats i avalua impacte, per generar aprenentatge que retroalimenti contractacions i polítiques públiques futures.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Unitat mixta de recerca (UMR)

Col·laboració | Recerca | Desenvolupament

Les unitats mixtes de recerca (UMR) són **acords estables de col·laboració** entre centres públics de recerca, centres tecnològics o universitats i empreses (o, fins i tot, fundacions públiques o privades) per al desenvolupament conjunt de projectes estratègics d'R+D+I en un àmbit geogràfic concret. Se situen especialment en les fases de prototipatge i pilotatge, i faciliten la transició del coneixement científic cap a solucions tecnològiques validades en entorns reals.

ELS RESULTATS

Les UMR permeten **transformar resultats de recerca en prototips funcionals** i pilots urbans, fet que redueix la distància entre el laboratori i el desplegament real. Per al sector públic local, possibiliten solucions més madures, contrastades i alineades amb les necessitats urbanes, de manera que es redueixen els riscos tècnics i econòmics abans de l'escalat. Per tant, les solucions no queden circumscrites exclusivament a l'àmbit teòric de les institucions merament investigadores. No comporten adquisició o contractació posterior.

CONTRIBUEIXEN A UNA INNOVACIÓ URBANA MÉS APLICADA, AMB RESULTATS TANGIBLES A MITJÀ TERMINI I MÉS IMPACTE PER A LA CIUTAT

QUINS DESAFIAMENTS PERMET AFRONTAR?

- La dificultat per traslladar el coneixement científic al mercat i a l'entorn urbà real.
- La bretxa entre recerca acadèmica i necessitats pràctiques de la ciutat.
- El risc de desplegar solucions no prou validades.
- La manca de mecanismes estables de col·laboració entre empreses i centres de recerca en reptes urbans.

QUINS ASSOLIMENTS I AVANTATGES OFEREIX?

- El desenvolupament de prototips i pilots aplicats a casos reals.
- La col·laboració estructurada i estable entre empresa i sistema científic.
- L'alineació de la innovació amb polítiques públiques i necessitats ciutadanes.
- El posicionament internacional de la ciutat com a generadora d'innovació amb suport institucional.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Unitat mixta de recerca (UMR)

UN EXEMPLE: UMR FISABIO-UV

El 2015, la Fundació (pública) d'Investigació Sanitària i Biomèdica de la Comunitat Valenciana (FISABIO) i la Universitat de València (UV) van formalitzar un conveni específic per a la creació i la regulació d'una UMR sobre malalties rares. L'objectiu consisteix a desenvolupar recerca aplicada en l'àmbit de malalties rares, i es combinen capacitats científiques, recursos humans i infraestructures d'ambdues institucions.

COM HO FEM?

Complexitat mitjana-alta, en funció del rol assumit.

Temps de disseny i implementació: si actua com a finançador, l'habitual per a les convocatòries de subvencions de la fundació, i si assumeix rol actiu, entre 6 i 12 mesos, segons la complexitat.

Fase 1: Definir el repte	Fase 2: Disseny	Fase 3: Desenvolupament
Identificar els reptes urbans i els agents que integraran la UMR. Pot comptar amb BIT Habitat com a participant en clau de coordinador.	Preparació del model de col·laboració: conveni marc de col·laboració general entre agents + conveni específic per regular la UMR.	Activitat investigadora, desenvolupament de prototips i pilots per satisfer necessitats reals i monitoratge de resultats.

* Des de BIT Habitat es pot donar suport en la configuració de convenis i acords, com també en el desplegament de convocatòries de finançament per impulsar el desplegament d'UMR.

BIT HABITAT, DE LA RECERCA A LA TRANSFORMACIÓ URBANA

Actua com a intermediària entre àrees municipals, empreses, universitats i centres de recerca.

Finançadora de la creació i l'activitat de les UMR mitjançant convocatòries d'ajuts alineades amb els reptes urbans.

Coordinadora i avaluadora de l'impacte, per assegurar la governança, el seguiment, l'alineació amb polítiques públiques i la visió estratègica de ciutat.

Impulsora d'UMR com a mecanisme per convertir la innovació en transformació urbana tangible.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Convenis de col·laboració

Col·laboració publicoprivada | Flexibilitat | Coordinació multiactor

Els convenis de col·laboració són instruments jurídics que permeten articular relacions estables de cooperació entre administracions públiques i altres agents (públics o privats) per al desenvolupament conjunt de projectes d'interès comú, **sense caràcter contractual ni contraprestació econòmica directa.** Són especialment útils per activar projectes d'innovació urbana, experimentació o generació de coneixement quan es preveuen aportacions per ambdues parts per assolir una sèrie d'objectius comuns.

ELS RESULTATS

Els convenis de col·laboració permeten posar en marxa projectes conjunts i accions coordinades que faciliten la implementació d'iniciatives innovadores en contextos reals, des d'una lògica de cooperació entre agents. Per al sector públic local, possibiliten solucions més ajustades a les necessitats urbanes, construïdes de manera col·laborativa amb l'ecosistema. Els resultats es poden materialitzar en el desenvolupament conjunt de projectes d'R+D+I en l'entorn urbà.

UNA EINA FLEXIBLE PER ACTIVAR COL·LABORACIONS ESTRATÈGIQUES ENTORN DE PROJECTES D'INNOVACIÓ URBANA

QUINS DESAFIAMENTS PERMET AFRONTAR?

- La necessitat de col·laborar amb múltiples agents sense recórrer a instruments de contractació.
- Els projectes innovadors que requereixen flexibilitat i adaptació contínua.
- Les iniciatives basades en coneixement, pilotatge o experimentació.
- La coordinació interinstitucional o publicoprivada complexa i aportacions per ambdues parts.

QUINS ASSOLIMENTS I AVANTATGES OFEREIX?

- La flexibilitat per definir objectius i activitats conjuntes.
- La facilitació de la col·laboració amb l'ecosistema innovador.
- La reducció de barreres i l'agilitat administrativa en el desenvolupament de projectes conjunts.
- La possibilitat de compartir coneixement, recursos i capacitats.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Convenis de col·laboració

EXEMPLE CONVENI AVI-UPV. L'Agència Valenciana de la Innovació (AVI) i la Universitat Politècnica de València (UPV) van formalitzar un conveni de col·laboració per impulsar la compra pública d'innovació (CPI).

EXEMPLE CONVENIS DEL SANDBOX D'ALCOI. L'Ajuntament d'Alcoi articula un conveni marc i convenis específics per posar en marxa el Sandbox Urbà. Aquests acords permeten coordinar l'Administració, empreses i centres tecnològics i habilitar proves pilot de solucions innovadores en entorn real, amb la definició de compromisos i mecanismes de seguiment, sense licitació prèvia.

COM HO FEM?

Complexitat mitjana, segons el nombre d'agents i l'abast del projecte.
Temps de disseny i implementació del conveni: entre 1 i 3 mesos.

Fase 1: Definir el projecte

a. Identificació del repte urbà o l'àmbit de col·laboració.
b. Selecció dels agents implicats.
c. Encaix del projecte amb l'estratègia.

Fase 2: Disseny

a. Definició d'objectius, activitats, governança i compromisos de cada part.
b. Validació jurídica del contingut del conveni.

Fase 3: Desenvolupament

a. Execució de les accions acordades de manera coordinada.
b. Seguiment d'avenços i resultats del projecte.

BIT HABITAT, ARTICULAR COL·LABORACIONS PER IMPULSAR LA INNOVACIÓ URBANA

Identifica, juntament amb les àrees municipals, àmbits on un conveni de col·laboració és més adequat que un contracte o una subvenció.

Impulsa i dissenya convenis de col·laboració (objecte, compromisos, governança, indicadors) alineats amb els reptes i l'estratègia de ciutat.

Facilita l'articulació amb altres agents (universitats, centres de recerca, empreses, entitats socials) i coordina la preparació conjunta.

Impulsa i signa convenis propis quan les actuacions se situen en el seu àmbit competencial d'innovació urbana.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Espais d'experimentació

Experimentació | R+D+I | Col·laboració

Els espais d'experimentació són entorns controlats de prova que permeten testar tecnologies, processos, serveis o models d'intervenció en condicions reals, amb un abast limitat, una durada definida i un marc de supervisió específic. Actuen com un pont entre la fase conceptual i el desplegament a gran escala, en facilitar la validació d'hipòtesis, la generació d'evidència i la reducció de riscos abans de prendre decisions d'escalat, contractació o canvi de polítiques públiques.

ELS RESULTATS

Els espais d'experimentació permeten transformar la innovació en solucions reals, en generar dades, evidències i coneixement que facilita decisions públiques més informades. Aquests espais permeten obrir finestres perquè l'ecosistema proposi projectes d'innovació i el sector públic faciliti suport en diferents claus (ja sigui prova, espais, suport...) i en diferents etapes de maduresa (idees, desenvolupament, pilot).

ESPAIS PER DONAR SUPORT A PROJECTES D'INNOVACIÓ

QUINS DESAFIAMENTS PERMET AFRONTAR?

- La necessitat de validar solucions abans d'invertir o contractar.
- La incertesa sobre el funcionament de tecnologies en entorn real.
- Els riscos regulatoris, tècnics o operatius associats a la innovació.
- La dificultat de l'ecosistema per avançar en el procés de maduresa d'una idea a una solució comercial.

QUINS ASSOLIMENTS I AVANTATGES OFEREIX?

- La validació tecnològica, operativa i social en condicions reals.
- La generació de dades i evidència útil per a la presa de decisions.
- El reforç de la col·laboració publicoprivada i amb l'ecosistema innovador.
- El posicionament de la ciutat com a laboratori urbà.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA
Espais d'experimentació

UN EXEMPLE:
The Green Village és un *living lab* impulsat per l'Ajuntament de Delft (Països Baixos) on es desenvolupen i proven solucions per a la construcció sostenible, energia futura i adaptació climàtica urbana. L'objectiu és accelerar la transició cap a un futur més sostenible mitjançant la cocreació de solucions i la prova en entorns reals.

COM HO FEM?
Complexitat alta.
Segons el tipus d'espais d'experimentació i previsions de sostenibilitat de l'instrument. Durada orientativa: entre 6 i 12 mesos.

Fase 1: Disseny	Fase 2: Execució	Fase 3: Activació
Selecció en col·laboració amb l'àrea municipal dels àmbits d'interès, com també dels agents potencials aliats per al desplegament.	Disseny de l'instrument i definició d'elements clau (governança, fórmula jurídica –ja sigui programes o convenis–, dinamització, operativa i difusió).	Llançament de l'instrument i recepció de sol·licituds.

Actualment BIT Habitat ja col·labora en el desplegament dels espais d'experimentació de l'Ajuntament de Barcelona. Més enllà de dinamitzar i reforçar aquesta iniciativa, es poden estudiar instruments alternatius que cobreixin altres necessitats del procés d'innovació (com la ideació).

BIT HABITAT, CONVERTIR LA CIUTAT EN UN ENTORN D'INNOVACIÓ

Identifica oportunitats i dissenya nous espais d'experimentació allà on aporten valor i els alinea amb els reptes urbans.

Coordina i dona suport a les àrees municipals i els agents de l'ecosistema innovador, per assegurar un ús rigorós i aprofitable.

Lidera l'operativa i la gestió ordinària dels espais d'experimentació i aplica solucions d'agilització, reducció de burocràcia i canvi de cultura.

Sistematitza aprenentatges i resultats dels diferents espais i els connecta amb polítiques, projectes i contractes d'innovació futurs.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Subvencions per a la innovació

Finançament | Activació de l'ecosistema | Impuls a la innovació

Les subvencions per a la innovació són instruments de finançament públic que preveu la Llei general de subvencions destinats a donar suport al desenvolupament de projectes innovadors amb impacte en l'interès general. A diferència dels contractes o convenis, no persegueixen una prestació directa a favor de l'Administració, sinó impulsar activitats de recerca aplicada, experimentació, prototipatge o desenvolupament de noves solucions tecnològiques, organitzatives o metodològiques alineades amb els reptes de ciutat.

ELS RESULTATS

Les subvencions permeten donar suport a projectes innovadors en fases primerenques i intermèdies, reduir el risc tecnològic i facilitar el desenvolupament de noves solucions abans del desplegament o l'escalat. A més, permeten enfortir l'ecosistema d'innovació i emprenedoria i millorar les condicions de desenvolupament de projectes.

Les subvencions permeten orientar la innovació cap a reptes específics i es poden combinar amb altres intervencions clau com ara el testatge, la compartició de coneixement o la col·laboració amb altres agents.

FINANÇAR LA INNOVACIÓ PER GENERAR SOLUCIONS AMB IMPACTE URBÀ

QUINS DESAFIAMENTS PERMET AFRONTAR?

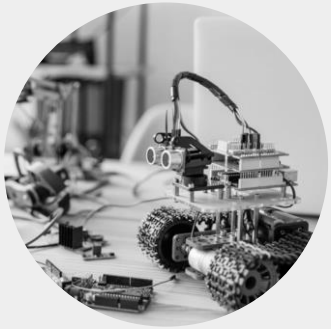
- Les barreres d'entrada per a pimes, *startups* i agents de l'ecosistema innovador.
- La dificultat per finançar projectes amb un alt risc tecnològic o experimental.
- La necessitat de madurar solucions abans d'una possible contractació pública.
- La connexió escassa entre innovació emergent i reptes urbans reals.

QUINS ASSOLIMENTS I AVANTATGES OFEREIX?

- El finançament de projectes innovadors sense necessitat de relació contractual.
- L'impuls al desenvolupament de prototips, pilots primerencs i proves de concepte.
- L'activació i l'enfortiment de l'ecosistema local d'innovació.
- La generació de carteres de projectes alineades amb els reptes de ciutat.
- La connexió amb altres instruments.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Subvencions per a la innovació



UN EXEMPLE:

Les subvencions de Valencia Innovation Capital (VIC) financen projectes innovadors desenvolupats per *startups*, pimes i altres agents per impulsar la transformació digital, la sostenibilitat i la millora de serveis urbans. Aquests ajuts permeten desenvolupar prototips i pilots primerencs alineats amb reptes de ciutat i en preveuen el testatge posterior al Sandbox Urbà de València, de manera que es connecta finançament primerenc i experimentació en entorn real.

COM HO FEM?

Complexitat mitjana, segons el tipus de convocatòria i el nombre de projectes finançats.
Durada orientativa: entre 12 i 18 mesos (inclosa l'execució i la justificació).

Fase 1: Disseny	Fase 2: Execució	Fase 3: Avaluació
Definició de reptes urbans i oportunitats juntament amb l'Ajuntament i el sector públic local. Disseny de bases, criteris d'avaluació i condicions de finançament. Validació jurídica i pressupostària.	Desenvolupament dels projectes subvencionats pels beneficiaris. Seguiment tècnic i administratiu. Coordinació amb l'ecosistema i, si escau, amb àrees municipals.	Justificació tècnica i econòmica dels projectes. Avaluació de resultats i aprenentatges. Identificació de projectes amb potencial d'escalat o experimentació posterior.

BIT HABITAT, ACTIVAR L'ECOSISTEMA PER GENERAR INNOVACIÓ AMB IMPACTE

Dissenya i impulsa convocatòries de subvencions pròpies alineades amb l'estratègia d'innovació urbana i les prioritats de l'Ajuntament.

Assessora les àrees municipals sobre quan i com emprar la subvenció com a instrument més adequat enfront d'altres figures.

Redacta i millora bases reguladores i convocatòries, amb la incorporació de criteris d'innovació, impacte i transferència de resultats.

Connecta els projectes subvencionats amb espais d'experimentació, contractacions futures i altres actuacions estratègiques de ciutat.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Préstecs per a la innovació

Finançament | Activació de l'ecosistema | Impuls a la innovació

Els préstecs per a la innovació són instruments financers reemborsables destinats a aportar liquiditat, reduir riscos d'inversió i facilitar el desenvolupament, el desplegament o l'escalat de projectes innovadors. No constitueixen per si mateixos un mecanisme d'innovació pública: el valor estratègic depèn del projecte que financen i del potencial de retorn. El desplegament es basa en la Llei general de subvencions (disposició addicional sisena) i la tramitació és la genèrica; és en l'ordre de bases on s'especifica si és subvenció, préstec o avançament reemborsable.

ELS RESULTATS

Els préstecs permeten mobilitzar recursos perquè iniciatives innovadores amb potencial urbà o tecnològic es puguin executar sense haver de recórrer a capital privat immediat. Per al sector públic local, l'impacte es materialitza quan acceleren projectes estratègics i enforteixen la capacitat de l'ecosistema per desenvolupar i escalar solucions amb impacte a la ciutat.

DONAR SUPORT I ACCELERAR PROJECTES INNOVADORS MITJANÇANT FINANÇAMENT REEMBORSABLE

QUINS DESAFIAMENTS PERMET AFRONTAR?

- La manca de liquiditat de l'ecosistema per desenvolupar o escalar projectes innovadors.
- La dificultat per mobilitzar inversió sense dilució de capital privat.
- Les barreres perquè pimes i *startups* accedeixin a finançament adequat.
- Les limitacions pressupostàries per impulsar projectes sense despesa immediata.

QUINS ASSOLIMENTS I AVANTATGES OFEREIX?

- La facilitació del desplegament i l'escalat de solucions amb potencial de retorn.
- La complementació de subvencions i altres fonts de finançament.
- La mobilització d'inversió cap a projectes d'innovació urbana o tecnològica.
- El reforç de la capacitat de l'ecosistema per executar projectes transformadors.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Préstecs per a la innovació

UN EXEMPLE:

L'Ajuntament de Cadis té una línia d'ajuts reemborsables a la creació i la consolidació empresarial de la ciutat de Cadis a través de la qual concedeix ajuts en forma de préstecs a tipus 0 % per a la creació d'empreses i la consolidació empresarial.

A més, destaquen programes d'entitats com CDTI, ENISA, ICO (InvestEU / InnovFin) en els quals l'Ajuntament pot participar en col·laboració amb entitats del teixit empresarial per al desenvolupament de projectes.

COM HO FEM?

Complexitat mitjana, segons l'instrument financer i la solvència del sol·licitant. La durada depèn del programa (sol·licitud + concessió + execució).

Fase 1: Identificació de l'oportunitat	Fase 2: Accés a finançament	Fase 3: Desenvolupament del projecte
Identificació de projectes innovadors amb viabilitat tècnica i potencial d'impacte urbà. Anàlisi d'encaix amb instruments de finançament reemborsable existents.	Orientació i acompanyament en la preparació de la sol·licitud.Interlocució amb entitats gestores del préstec, si escau.	Execució del projecte finançat pel beneficiari. Seguiment tècnic de les activitats en què participa BIT Habitat.

BIT HABITAT, FACILITAR FINANÇAMENT PER ACCELERAR INNOVACIÓ AMB VALOR URBÀ

Orienta l'ecosistema cap a instruments de finançament reemborsable i dona suport a l'Ajuntament en la concurrència juntament amb altres agents.

Actua com a node de connexió amb l'ecosistema per estructurar propostes que puguin aprofitar aquest tipus d'instruments financers.

Assessora l'Ajuntament per al disseny i el llançament de les seves pròpies línies de préstecs per a la innovació, amb la definició d'objectius, criteris, bases i model de governança.

Assumeix, si s'acorda així, la gestió tecnicooperativa d'una línia de préstecs canalitzada a través de BIT Habitat.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Concurs de projectes de l'LGS

Selecció propostes | Subvencions | Experimentació

El concurs de projectes o idees que regula la Llei general de subvencions (LGS) és un procediment de concurrència competitiva per a la selecció d'entitats beneficiàries de subvencions, orientat al foment de la creativitat, l'experimentació i la innovació primerenca, mitjançant l'avaluació de propostes per una comissió o jurat especialitzat. A diferència del concurs de projectes que regula l'LCSP, no té naturalesa contractual ni implica l'adquisició de resultats per part de l'Administració..

ELS RESULTATS

Permet al sector públic local seleccionar les millors propostes per concedir subvencions, de manera que s'afavoreix l'experimentació i l'aprenentatge abans de contractar. Finança projectes innovadors en fases primerenques que generen coneixement, evidències i aprenentatges útils per a l'acció pública. Els resultats no són solucions tancades ni adquirides, sinó aproximacions, prototips i metodologies que informen i fonamenten decisions posteriors en polítiques d'innovació i processos de contractació.

FOMENTAR L'EXPERIMENTACIÓ ABANS DE CONTRACTAR, PER GENERAR CONEIXEMENT PER A DECISIONS PÚBLIQUES INFORMADES

QUINS DESAFIAMENTS PERMET AFRONTAR?

- La necessitat d'explorar enfocaments innovadors quan encara no hi ha claredat sobre la solució més adequada.
- La manca d'instruments flexibles per experimentar sense compromisos contractuals.
- La dificultat per activar innovació primerenca i prototips de baixa maduresa.
- La necessitat de generar evidència prèvia abans de passar a fases de contractació.

QUINS ASSOLIMENTS I AVANTATGES OFEREIX?

- L'alta flexibilitat operativa, adequada per a fases exploratòries.
- L'impuls d'idees, prototips primerencs i metodologies emergents.
- L'activació de l'ecosistema innovador mitjançant ajuts accessibles i oberts.
- La generació d'aprenentatges i coneixement transferible a polítiques públiques o instruments posteriors.

INSTRUMENTS D'INNOVACIÓ URBANA

Concurs de projectes de l'LGS

UN EXEMPLE

El 2024, BIT Habitat, en col·laboració amb l'Ajuntament de Barcelona, va impulsar el programa La Ciutat Proactiva, un concurs de projectes en concurrència competitiva sota l'LGS per concedir subvencions a prototips i experimentacions primerenques sobre reptes urbans (com ara emergència climàtica, mobilitat sostenible, cures o gestió energètica).

COM HO FEM?

Complexitat mitjana.
Temps de disseny i implementació entre 10 i 14 mesos, que pot arribar a 24-30 en projectes complexos.

Fase 0 → Fase 1 → Fase 2 → Fase 3

Preparació.
Identifiquem i definim els reptes i preparem les bases de la convocatòria.

Difusió, recepció i selecció.
Rebem propostes i seleccionem adjudicataris amb avaluació tècnica per jurat expert.

Execució.
Disseny de la solució, prototipatge i acompanyament dels projectes subvencionats.

Tancament.
Tancament, avaluació d'impacte i sistematització de resultats.

BIT HABITAT, IMPULSAR EXPERIMENTACIÓ PER INFORMAR DECISIONS

Definició i prescripció de reptes juntament amb les àrees municipals, i traducció en convocatòries clares i avaluables.

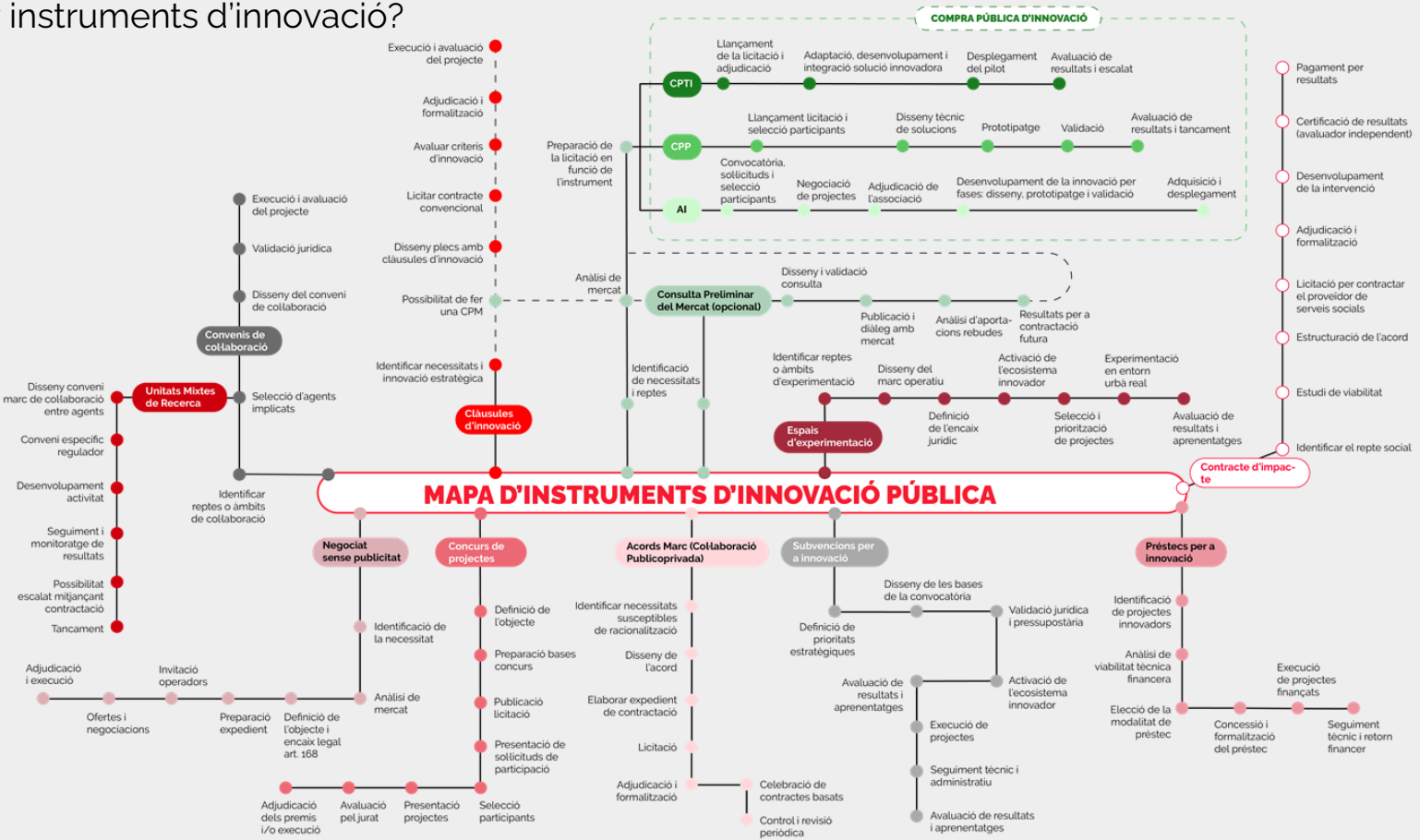
Disseny i gestió de convocatòries de subvencions, incloses les bases, els criteris, els processos d'avaluació i la composició del jurat.

Mobilització de l'ecosistema innovador, per fomentar participació diversa i experimentació primerenca.

Acompanyament i sistematització d'aprenentatges, per transformar resultats en coneixement útil per a polítiques, pilots o contractacions futures.

MAPA DE LA INNOVACIÓ PÚBLICA

Com adoptar instruments d'innovació?

MAPA DE LA INNOVACIÓ PÚBLICA

Com adoptar instruments d'innovació?