

Pod rękę z Pomysłowym Dobromirem

Podręcznik dla osób wspierających innowatorów społecznych

Zofia Komorowska, Jan Jakub Wygnański

Pod rękę z Pomysłowym Dobromirem

Podręcznik dla osób wspierających innowatorów społecznych

Zofia Komorowska, Jan Jakub Wygnański

Pod rękę z Pomysłowym Dobromirem.
Podręcznik dla osób wspierających innowatorów społecznych

Autorzy: Zofia Komorowska i Jan Jakub Wygnański

Opracowanie graficzne i skład: Studio Kotbury (www.kotbury.pl)

Zdjęcia: Wojtek Radwański

Druk: RDS Stanisław Chłaściak

Wydawca: Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” (www.stocznia.org.pl)

© Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”

Warszawa 2019

ISBN: 978-83-62590-36-0

Podręcznik powstał w ramach projektu „Innowacje na ludzką miarę – wsparcie rozwoju mikroinnowacji w obszarze usług opiekuńczych dla osób zależnych” realizowanego przez Pracownię Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”, miasto Gdynia, miasto stołeczne Warszawa oraz Ecorys sp. z o.o., współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności.



Spis treści

Wstęp | 5

1. Czym są innowacje społeczne? | 8

1.1. Obowiązkowe cechy innowacji społecznych | 9

1.2. Nieobowiązkowe cechy innowacji społecznych | 10

2. Dlaczego innowacje społeczne będą jeszcze bardziej potrzebne? | 13

3. Jak rozwijają się innowacje społeczne? | 22

3.1. Załączki pomysłów | 23

3.1.1. Bodźce i okoliczności zewnętrzne | 23

3.1.2. Nowe perspektywy i horyzonty | 26

3.1.3. Rozpoznawanie i mapowanie | 28

3.1.4. Analiza dostępnych danych statystycznych | 30

3.2. Formułowanie wstępnych propozycji rozwiązań | 30

3.2.1. Usłyszeć głos odbiorców | 32

3.2.2. Narzędzia crowdsourcingowe | 34

3.3. Budowanie prototypu i jego testowanie | 35

3.4. Zapewnienie trwałości | 40

3.5. Skalowanie innowacji społecznych | 43

3.5.1. Skalowanie jako problem | 43

3.5.2. Skalowanie jako rozwiązanie | 46

3.6. Zmiana systemowa | 51

- 4. Przymioty innowatorów społecznych | 53**
- 5. Ekosystem rozwoju innowacji społecznych | 58**
- 6. Inkubator pomysłów – nauki i podpowiedzi dotyczące wspierania innowacji społecznych | 63**
 - 6.1. Podstawowe założenia Inkubatora pomysłów | 64
 - 6.2. Organizacja naboru wstępnych pomysłów i jego promocja | 65
 - 6.3. Wybór wstępnych pomysłów | 69
 - 6.4. Dopracowywanie pomysłów na innowacje | 73
 - 6.5. Wybór innowacji do przeprowadzenia testów | 76
 - 6.6. Testowanie prototypów innowacji | 78
 - 6.7. Upowszechnianie szczególnie wartościowych innowacji | 80
- 7. Zasoby przydatne przy wspieraniu innowacji społecznych | 84**
 - 7.1. Instytucje i sieci | 84
 - 7.2. Publikacje i inne źródła wiedzy o innowacjach społecznych | 88
 - 7.3. Podcasty | 91
- Załącznik nr 1. Kanwa innowacji społecznej | 92
- Załącznik nr 2. Karta rozwoju innowacji | 95

Wstęp

To nie jest podręcznik, to nie jest pamiętnik, to nie jest esej. To jest mieszanka każdej z tych form. Takie urozmaicenie powinno nieco pomóc w lekturze. Niniejsza publikacja opisuje doświadczenia i przemyślenia związane z dość specyficzną rolą, jaką wzięła na siebie Fundacja Stocznia i inni partnerzy projektu „Innowacje na ludzką miarę”. Próbowaliśmy się zmierzyć z trudnym zadaniem wsparcia w rozwoju innowacji społecznych. Mimo licznych pokus nie chcieliśmy i nie mogliśmy zastąpić innowatorów w ich pomysłowości. Chcieliśmy natomiast stworzyć środowisko, w którym mają oni gotowość do tego, aby wyjść z pomysłem i żeby móc w możliwie przyjaznych warunkach dopracowywać jego szczegóły.

Owa przyjazność jest kluczowa, szczególnie, że ta ludzka miara z nazwy projektu oznaczać może kilka rzeczy, a wszystkie one są w tym wypadku prawdziwe. Ludzkość skali oznacza wskazanie na to, że są to innowacje niewielkie, czasem li tylko usprawnienia czy modernizacje. Nazywamy je mikroinnowacjami, odróżniając je od zmian makro, zmian systemowych, często zmian odgórnych. Ludzkie oznacza jednak także coś bardzo zobowiązującego – chodzi o sprawy poważne, realnie dotyczące autentycznych, a nie pozornych ludzkich potrzeb. Nie chodzi zatem o nowinki, fanaberie, fabrykowane potrzeby. Wreszcie owa ludzkość innowacji oznacza, że do uczestnictwa w projekcie zachęcaliśmy nie tyle zawodowych innowatorów, ile ludzi i środowiska, które decydują się na to dlatego, że problemy dotyczą często ich samych lub ich najbliższych. Nie sądzimy, by znaleźli czas, by przeczytać tę książkę, choć w wielu miejscach jest w niej o nich mowa. Natomiast liczymy, że książka ta zainteresuje innych, którzy chcieliby na różne sposoby wspierać innowatorów i innowatorki oraz rozwój ich nowatorskich pomysłów.

Nie ma w tej publikacji żadnej jedynie słusznej receptury, która gwarantuje, że załączki pomysłów zaowocują dojrzałymi dobrymi innowacjami. Mimo olbrzymich starań nasze obserwacje wskazują na to, że taką drogę – nie prostą, ale „spiralną”, od załączka do zmiany – jest w stanie przebyć może jeden na dziesięć pomysłów. To jest lekcja pokory, jaką odebraliśmy w ciągu kilku lat praktyki. W tej książce chcemy jednak podzielić się nie tylko chłodnym realizmem w oczekiwaniach, lecz także całkiem praktycznymi radami, jakie naszym zdaniem mogą być przydatne tym, którzy podobnie do nas, starają się lub będą się starać wspierać innowatorów w ich krętej i trudnej drodze.

Musimy wytłumaczyć się z tytułu. To znaczy tylko niektórym z czytelników – z pewnością nie tym, którzy pamiętają czasy, w których były tylko dwa programy telewizyjne... Inni powinni wiedzieć,

że chodzi o bohatera serii kultowych polskich filmów animowanych. Pomysłowy Dobromir to rezolutny młodzieniec, który w każdym z odcinków rozwiązuje jakiś konkretny, bardzo praktyczny problem. Wspieranie Dobromirów to właśnie to, co staraliśmy się robić... Scenarzystą serii był... Adam Słodowy. Tu znów nie trzeba chyba wyjaśnień.

Jest dobrym zwyczajem dziękować na początku książki różnym osobom i instytucjom, bez których by nie powstała. Ta lista w tym przypadku byłaby bardzo długa, wręcz za długa, więc pozwolimy sobie podziękować w tym miejscu tylko jednej, ale z pewnością najważniejszej grupie – mianowicie samym innowatorom i innowatorkom, którzy zdecydowali się podążać razem z nami ową wąską ścieżką. Towarzyszyliśmy im w różnych momentach – staraliśmy się ich wspierać, sami się też uczyliśmy. Czego się nauczyliśmy? No właśnie o tym jest książka.



1. Czym są innowacje społeczne?

Jednym z najważniejszych wyzwań, które stają przed instytucjami wspierającymi rozwój innowacji społecznych, jest zdolność do... ich rozpoznania. Ani my, ani zespół Fundacji Stocznia, z którą jesteśmy od lat związani, nie aspirujemy do tworzenia powszechnie obowiązujących definicji innowacji społecznej. Jednak na własne potrzeby musieliśmy określić cechy, które – w naszym przekonaniu – ją charakteryzują.

Część z nich ma charakter obowiązkowy, to znaczy naszym zdaniem trudno mówić o jakimś rozwiązaniu, produkcie czy sposobie działania, że jest to innowacja społeczna, o ile przynajmniej w niewielkim stopniu nie posiada danej cechy. Niemniej istnieją także inne aspekty związane z innowacjami społecznymi, które co prawda nie mają konstytutywnego wymiaru (a więc nie wszystkie innowacje społeczne muszą się nimi charakteryzować), ale wydaje się, że muszą je posiadać przynajmniej te innowacje społeczne, które uznaje się za szczególnie cenne. Można powiedzieć, że pierwsza grupa kryteriów wyodrębnia innowacje społeczne, a druga pozwala je różnicować i oceniać.

Do tych pierwszych cech zaliczamy oczywiście innowacyjność, ale także: praktyczny charakter i implementowalność, prymarność celu społecznego oraz odpowiadanie na realne potrzeby społeczne. Do tych drugich należą: trwałość, efektywność, emancypacyjny charakter, replikowalność i skalowalność. Każdą z tych cech omawiamy krótko poniżej.

Warto też mieć świadomość, że mało która z tych cech ma charakter zerojedynkowy. Przyglądając się poszczególnym przykładom innowacji społecznych, dostrzegamy, że każdą z nich realizują w różnym stopniu. Jakkolwiek zabrzmi to dziwnie, są takie innowacje, które są niesamowicie innowacyjne, i takie, w których ta innowacyjność ma zdecydowanie względny wymiar; są takie, w których efektywność nie budzi żadnych wątpliwości, i takie, w których można z nią polemizować. Ale po kolei...

1.1. Obowiązkowe cechy innowacji społecznych

Dość oczywiste jest to, że innowacje powinny być... **innowacyjne**, a zatem muszą być czymś nowym, innym od tego, co było. Jednak w przypadku innowacji akceptujemy fakt, że owa innowacyjność może mieć względny czy – inaczej mówiąc – relatywny charakter.

Owszem, zdarza się, że uda się w świecie działań społecznych uruchomić coś całkowicie nowego i doświadczyć rodzaju światowej premiery, ale szczerze mówiąc: takie sytuacje należą do absolutnej rzadkości. Bywa i tak, że sam innowator społeczny ma głębokie przekonanie, że uczynił coś jako pierwszy, ale po nieco dokładniejszej kwerendzie okazuje się, że jego lista zazwyczaj nieświadomych zapożyczeń jest dość rozbudowana. Najczęściej jednak w przypadku innowacji społecznych to coś innowacyjnego sprowadza się do zastosowania danego rozwiązania w nowym kontekście, modyfikacji czy też nieoczywistego połączenia już istniejących rozwiązań.

Właśnie w przypadku innowacji społecznych transfery czy adaptacje wzorów skutecznych działań prowadzonych gdzieś indziej (np. w innym kraju, dla innych grup odbiorców, w innym kontekście społeczno-geograficznym) są jak najbardziej godne pochwały. Taka imitacja rzadko kiedy ma charakter kopii 1:1. Wiele umiejętności i innowacyjności potrzeba do uruchomienia przedsięwzięcia w nowym kontekście.

Dobrym przykładem tego rodzaju przedsięwzięcia może być gazeta Big Issue dystrybuowana przez osoby w kryzysie bezdomności (www.bigissue.com). Od lat tego rodzaju gazety napotkać można w wielu krajach, m.in. we Francji, Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych. Pojawienie się takiej gazety w Polsce słusznie przyjęte zostało jako innowacja. Jednak, mimo że w ciągu ostatnich 30 lat kilkakrotnie próbowano taki program uruchomić w Polsce (m.in. przez Fundację Barkę, Stowarzyszenie Monar i WSPAK), żadne z tych przedsięwzięć nie okazało się trwałe.

Innymi słowy, za innowacje społeczne gotowi jesteśmy uznawać także takie rozwiązania, które wcześniej zostały zastosowane gdzieś indziej, a obecnie adaptowane są do istotnie nowych warunków.

Ważną cechą innowacji społecznych jest ich **praktyczny charakter i implementowalność**. Nie chodzi więc o pomysły, które pozostały w fazie teorii czy spekulacji w rodzaju „co by było, gdyby”.

społeczne nie mogą być jedynie szkicami na serwetce. W wielu wypadkach nie da się dowieść poprzez modelowanie i symulacje, czy innowacja społeczna istotnie działa. To musi się okazać w praktyce.

Być może najważniejszą cechą innowacji społecznej jest to, że stanowi ona **odpowiedź na realne potrzeby społeczne**. To odróżnia te prawdziwe innowacje społeczne od pseudoinnowacji, które często odnoszą się nie tyle do potrzeb, ile do pragnień. W języku angielskim jest celne rozróżnienie na *wants* (pragnienia, chęci) i *needs* (potrzeby). Niestety zdecydowana większość tego, co często nazywane jest innowacjami, wcale nie odnosi się do realnych potrzeb społecznych, ale potrzeb dość błahych, a nierzadko do tych fabrykowanych. Nas w tej książce interesować będą te innowacje, które odpowiadają na potrzeby konkretne, autentyczne, podstawowe. Takie, których zaspokojenie ma fundamentalne znaczenie dla jakości życia (np. potrzeba opieki, zdrowia, samodzielnej egzystencji).

W naszym rozumieniu innowacje społeczne to także takie, w których **cel społeczny ma charakter pierwotny** i zamierzony, a nie przypadkowy. Jest ważniejszy niż inne cele, np. sukces komercyjny czy reputacyjny.

1.2. Nieobowiązkowe cechy innowacji społecznych

Istotną cechą innowacji społecznych jest także **efektywność**. Innowacja powinna wskazywać takie metody działania, które są bardziej efektywne niż rozwiązania dotychczas stosowane. Oczywiście chodzi o relację nakładów do rezultatów. Wydaje się jednak, że cecha ta nie tyle definiuje innowacje społeczne, ile pozwala ocenić ich jakość i szanse na upowszechnianie. Te ostatnie są oczywiście znacznie większe, jeśli dane rozwiązanie przynosi oszczędności. Odrębną kwestią pozostaje to, w jaki sposób te oszczędności są obliczane. Czasem redukcja kosztów jest oczywista, ale niekiedy, żeby je dostrzec, trzeba np. policzyć rachunek za zaniechanie działań.

Za szczególnie wartościowe uznajemy także takie innowacje, które mają **emancypacyjny charakter**, czyli dają narzędzia do możliwe samodzielnego działania ze strony użytkowników czy społeczności. Krótko mówiąc, towarzyszy im troska o podmiotowość tych osób – nie powodują uzależnienia od właścicieli „patentu” lub wąskiej grupy dostawców produktów czy usług.

Innym istotnym aspektem innowacji jest także ich **trwałość**. Owszem w fazie tworzenia prototypów czasem ponosić trzeba większe koszty, ale po fazie testów koniecznie trzeba znaleźć odpowiedź na pytanie, w jaki sposób wyjść z laboratorium i przetrwać w realnym świecie. W przypadku innowacji społecznych trwałość może być definiowana zgoła inaczej niż w przypadku produktów komercyjnych, gdzie rynek dostarcza szybkiej odpowiedzi w tej sprawie. Innowacje społeczne mogą trwać i działać

w oparciu o inne logiki, np. upowszechnianie wzorów działania, organizacji usług, przedmiotów możliwych do wykonania na własną rękę czy też włączenie w mechanizm publicznego finansowania. O różnych sposobach zapewniania trwałości piszemy w podrozdziale 3.4.

Wreszcie tym, co czyni daną innowację społeczną szczególnie cenną, jest **walor replikowalności i skalowalności**. Oczywiście zdarza się, że istnieją całkiem udane innowacje jednoegzemplarzowe, ale z dość oczywistych powodów wydaje się, że warto szukać i wspierać szczególnie te, które mogą uzyskać możliwie największy wpływ (ang. *impact*). Nie zawsze, choć najczęściej, dla osiągnięcia tego efektu potrzeba właśnie takich innowacji, które można powielać i zwiększać ich skalę oddziaływania. O tym, jak to można robić, piszemy szczegółowo w podrozdziale 3.5.

A gdyby zaryzykować syntetyczną i esencjonalną formę oddającą istotę innowacji społecznych? Parafrazując słynną frazę Abrahama Lincolna na temat natury rządów w Ameryce, można powiedzieć, że innowacje społeczne powinny spełniać trzy warunki: dla ludzi, przez ludzi i z ludźmi. **Dla ludzi** – podkreśla, że odpowiadają one na ich realne potrzeby. **Przez ludzi** – podkreśla, że to oni są ich źródłem, to od nich pochodzą pomysły. **Z ludźmi** – podkreśla, że to oni mogą względnie samodzielnie z nich korzystać.



46

Crisis Point

Introduction: ...

Background: ...

Key findings: ...

Recommendations: ...

Conclusion: ...

2. Dlaczego innowacje społeczne będą jeszcze bardziej potrzebne?

Innowacje są nieodłączną częścią ludzkiej historii. Bez nich nie dotarlibyśmy tu, gdzie jesteśmy. Bardziej banalnie nie można było chyba zacząć tego rozdziału...

Są jednak okresy, w których innowacje są bardziej popularne lub bardziej potrzebne. Czasem, a wydaje się, że właśnie w takich czasach żyjemy, dzieje się jedno i drugie.

Zanim jednak rozpędzimy się w wymienianiu powodów, dla których potrzebujemy innowacji, trzeba wyraźnie zaznaczyć, że wartością jest też trwałość, powtarzalność, szczególnie rozumiany konserwatyzm, ten dobroduszny sceptycyzm, który każe nam dobrze się zastanowić nad tym, czy aby na pewno to, co proponujemy jako zmianę, istotnie będzie zmianą na lepsze.

Są też jednak i takie momenty – powiedzmy cywilizacyjne – w których wszystko niejako przyśpiesza i w których dominującym paradygmatem staje się to, że rzeczy na pewno mogą być lepiej urządzić... W historii świata takich okresów było wiele, ale jednym z najważniejszych był w pewnym sensie moment założycielski dla Europy, jaką znamy – a zatem antyczna Grecja. Ten okres nie był wcale długi – trwał zaledwie kilkaset lat, ale z jego owoców korzystamy do teraz. Dotyczy to wielu dziedzin – od maszyn prostych, przez filozofię aż do kwestii urządzenia ustroju. Rzym istniał dłużej, bo około 1000 lat, ale w porównaniu z Grecją był zdecydowanie (może poza dziedziną prawodawstwa i inżynierii) bardziej odtwórczy.

Warto pamiętać, że część cywilizacji za swą istotę uznaje trwałość i niezmienność. Inne – takie jak Europa w czasach antycznych, oświecenia, rewolucji przemysłowej – są zorientowane na ciągłe eksperymentowanie i niemal obsesję postępu, którego skutki bywają – jak wiemy – ambiwalentne.

Innowacyjność poszczególnych cywilizacji może wynikać z różnych czynników. Czasem to efekt wewnętrznej ciekawości, czasem warunków zewnętrznych, które niejako wymuszają innowacje. Czasem może to być forma adaptacji, a czasem chęć zmiany reguł.

Niekiedy postęp to zasługa nielicznych, unikalnych jednostek, jak Edison czy Tesla, ale – jak się zdaje – równie ważne jest to, żeby w innowacjach uczestniczyło znacznie więcej osób, które zachęcane są do innowacyjności i ciągłego ulepszania.

Amerykanie czasem mówią o sobie jak o narodzie dłubaczy (ang. *tinkerers*). Takich narodów oczywiście jest więcej. Czy są wśród nich także Polacy? Czy potrafimy dostrzec te talenty? Tu bardzo dużo zależy od tego, jak rozumiemy innowacje.

Znane nam wskaźniki innowacyjności nie wypadają dla nas niestety zbyt pomyślnie. Innowacyjność Polski¹ mierzona w oparciu o European Innovation Scoreboard w 2018 roku lokowała nas na 4. od końca miejscu wśród 28 krajów Unii Europejskiej. Za nami była Chorwacja, Bułgaria i Rumunia.

Warto jednak podkreślić, że porównania międzynarodowe, w tym to przywołane powyżej, dotyczą innowacyjności w ogóle, a zatem nie tylko innowacyjności społecznej. Wedle naszej wiedzy nie istnieje żadne systematyczne badanie, które porównywałoby innowacyjność społeczną w różnych krajach.

My sami chcielibyśmy o swoich współobywatelach myśleć, że są zaradni, że nie zawsze oglądają się na państwo, że potrafią zrobić coś z niczego, że z całą ambiwalencją tego faktu nie bardzo przejmują się regulacjami i potrafią ją sprytnie obejść lub wykorzystać (to też koniec końców rodzaj bycia *smart*). Jednak, nieco poważniej podchodząc do sprawy, warto zauważyć i docenić rodzaj szczególnej zaradności, która wykształciła się w Polsce szczególnie w czasach i sytuacjach niedoboru². Przejawem tak rozumianej innowacyjności może być np. fakt, że to w Polsce (ale zapewne nie tylko u nas) budowano traktory na silnikach strażackich motopomp.

Wydaje się jednak, że w dziedzinie innowacji społecznych nie mamy, póki co, zbyt wielu międzynarodowych sukcesów. Za jeden z wyjątków można uznać np. Maraton Pisania Listów Amnesty International, który został wymyślony w Polsce i rozprzestrzenił się na inne kraje.

Do innowacyjności nie da się zmusić, nie można jej zaklinać, nie można jej zadeklarować, nie można z niej uczynić politycznej obietnicy – można ją jednak wspierać i tworzyć warunki, w których może się rozwijać. Jeśli istotnie mamy deficyty w innowacyjności, to byłaby to zła wiadomość, bo wydaje się, że w Polsce (choć oczywiście nie tylko) nastały czasy, gdy innowacje społeczne są coraz bardziej potrzebne.

¹ European Innovation Scoreboard 2018: https://interactivetool.eu/ff/extensions/DGGROW4/EIS_2.html#.

² Wspaniale owe praktyki opisał Tomasz Rakowski w książce „Łowcy, zbieracze, praktycy niemocy. Etnografia człowieka zdegradowanego”. Seria wydawnicza Idee i Polityka, 2009.

Powodów jest, co najmniej kilka. Jak już wspominaliśmy, innowacje społeczne powstają najczęściej jako wynik konkretnej potrzeby, wręcz konieczności, a nie tylko jako wynik oportunistu czy mody.

Dobrą tego ilustracją mogą być efekty jednej z edycji europejskiego konkursu na innowacje społeczne³, który od kilku już lat organizuje Komisja Europejska wraz ze swoimi partnerami. W ramach konkursu poszukuje się bardzo wstępnych pomysłów na nowatorskie rozwiązania w różnych, co roku na nowo określanych, obszarach tematycznych. Jedną z pierwszych edycji dotyczyła poszukiwania innowacji w obszarze zatrudnienia. Konkurs był dobrze i równomiernie nagłaśniany w poszczególnych krajach Unii Europejskiej, a jednak gdy naniesiono zgłoszenia na mapę, okazało się, że znakomita ich większość pochodziła z krajów południa Europy (z Hiszpanii, Grecji i Włoch), gdzie bezrobocie wśród młodzieży przekraczało wówczas 50%.

Ogólnie rzecz biorąc, co najmniej od kryzysu z 2008 roku żyjemy w przekonaniu, że stare instrumenty społeczne i gospodarcze nie zawsze działają. Z roku na rok pogłębia się przekonanie, że coś się skończyło i że gwałtownie potrzebne są inne pomysły dotyczące kwestii fundamentalnych, w tym dotychczasowego modelu rozwoju, który jest uzależniony od wzrostu. Szukamy już nie tylko korekt, lecz także pomysłów na radykalne zmiany. Tu nie chodzi tylko o to, jak wyjść z kolejnego kryzysu – coraz częściej staje się jasne, że dotychczasowy model niejako strukturalnie generuje kryzysy.

Choć brzmi to paradoksalnie, musimy przyjąć do wiadomości nieuchronność kryzysu i w pewnym sensie jego permanentność. W takich okolicznościach kategoria innowacyjności nie może być traktowana jako luksus, coś, czym miło się pochwalić. Innowacyjność staje się podstawowym atrybutem decydującym nie tylko o wynikach rywalizacji z innymi, lecz także o przetrwaniu. Innowacyjność wydaje się jak nauka pływania – może ratować życie.

Owa permanentność zmiany jest też poniekąd okazją dla innowacyjności. Kryzys prawie zawsze sprzyja swoistej rekonfiguracji. W pewnych sytuacjach mówi się wręcz o kreatywnych destrukcjach. Czasem mają one charakter fundamentalny, a czasem są po prostu mikropęknięciami, na które trzeba reagować.

Z pewnością jednym z istotnych czynników wpływających na częstsze pojawianie się innowacji jest to, że wszystko dzieje się bardzo szybko – znacznie szybciej niż poprzednio, nawet za szybko. Oczywiście najbardziej widoczne jest to w rozwoju technologii, która coraz mniej przestrzeni zostawia twórcom filmów *science fiction*. Wiele ze scenariuszy filmów, które tworzone były niedawno i miało

³ European Social Innovation Competition: https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social/competition_en.

opowiadać o świecie bardzo odległym w czasie, spełnia się na naszych oczach⁴. Technologia pozwala nam szybciej rozwiązywać problemy (także społeczne), ale coraz bardziej staje się oczywiste, że sama jest jednym z nich.

Jesteśmy świadkami dysproporcji tempa rozwoju możliwości technologicznych (swoistego *know how*) nad kompetencjami w dziedzinie odpowiedzialnego i sensownego ich używania. Coraz więcej narzędzi technologicznych (sztuczna inteligencja, algorytmy) to rozwiązania, w których nie jest łatwo odpowiedzieć na pytanie, czy w konsekwencji bardziej nam pomagają, czy raczej ubezwłasnowolniają.

Coraz częściej mamy przekonanie wyczerpywania się scenariusza oświeceniowej modernizacji. Kojącą i optymistyczną wizję końca historii zastępują niepokojące przecucia końca czasów. Narasta lęk związany z nieprzewidywalnością i brakiem kontroli nad własną trajektorią – indywidualną i zbiorową. Jeśli nie możemy panować nad przyszłością i jawi nam się ona jako niezrozumiała, zawirowana i potencjalnie groźna, wracamy do instynktów przetrwania. Jedni widzą więcej szans na przetrwanie w sieci powiązań, stadzie, ławicy, a inni upatrują większe szanse w strategiach indywidualnych, nawet jeśli mogą one oznaczać egoizm i przierzucanie kosztów na innych.

Wraz z przyśpieszonym tempem zmian wzrasta też liczba innowacji – zarówno po stronie popytu, jak i podaży. Coraz większe jest zapotrzebowanie na innowacje, a jednocześnie są one coraz bardziej dostępne i powszechne. Chodzi nie tylko o dostępność swoiście rozumianej konsumpcji innowacji, lecz także możliwość ich generowania.

Kolejne iteracje, nowe rozwiązania pojawiają się (i znikają) w ogromnym tempie. Dla niektórych osób innowacyjność, startup, twórczość to nieomal styl życia. Skoro istnieje zgoda na to, że innowacyjność w dużej mierze polega właśnie na szybkim prototypowaniu, odwadze do podejmowania ryzyka, potykaniu się i powstawaniu, siłą rzeczy wzrasta ich liczba. Modne trendy w zarządzaniu wręcz zachęcają do tego, aby możliwie szybko doprowadzić pomysł do momentu, kiedy może on służyć do tego, żeby oddać go w ręce użytkowników i – obserwując jego zastosowania – uczyć się możliwie najszybciej i szykować kolejną jego wersję. Wiele mówiąca jest nazwa takiego produktu – *Minimum Viable Product*, czyli coś, co na polski jest tłumaczone jako minimalnie gotowy produkt.

Dobrym przykładem jest także widoczne ostatnio przesunięcie z koncepcji *smart cities* w kierunku nowego terminu *cognitive cities*. To istotna różnica, bo chodzi już nie o to, żeby miasto znajdowało

⁴ Naliczono już 15 w większości powszechnie dostępnych gadżetów, które należały do wyposażenia załogi w filmowej sadze Star Trek: <https://screenrant.com/star-trek-real-life-gadgets/>.

rozwiązania *smart* (często rozumiane bardzo wąsko jako rozwiązania technologiczne), ale raczej o to, żeby było organizmem uczącym się. Koszty bezrefleksyjności, instytucjonalnej sklerozy, stagnacji mogą mieć bowiem dla miasta dramatycznie złe skutki.

W otaczającym nas świecie pojawiają się całkiem nowe problemy i wyzwania społeczne, a stare nabierają innego wymiaru i charakteru. Dotychczasowe recepty często już nie działają albo w ogóle są przeciwnie skuteczne lub niedostępne.

Prostym przykładem może być wyzwanie demograficzne. Europa i Polska starzeją się szybko. Pogarsza się proporcja pracujących i tych, którzy w systemie transferów socjalnych są na ich utrzymaniu w modelu solidarności międzypokoleniowej. Wyzwaniem staje się nie tylko opieka nad osobami starszymi, lecz także godność umierania. Problemem starości nie jest już tylko stan zdrowia, lecz także dojmująca samotność i deficyt uwagi. Nie jest jasne, czy kolejne pokolenia nie wypowiedzą owego międzypokoleniowego kontraktu, zwłaszcza kiedy odkryją, jak bardzo żyliśmy na ich koszt. Widać, że funkcjonujący kulturowo od wielu pokoleń mechanizm wzajemnej troski może zawodzić.

Oczywiście problem starzenia się nie jest nowy – w pewnym sensie jest najstarszym z problemów, z jakim musiały sobie radzić wszystkie społeczeństwa (czasem robiły to w sposób brutalny). Spotyka to także naszą cywilizację i musimy się z tym zmierzyć. Musimy coś wymyśleć, bo inaczej pozostanie nam konieczność organizowania opieki na nieomal przemysłową skalę, medykalizacja, a może gorsze jeszcze rozwiązania. Problemy te nabierają czasem dramatycznego charakteru i przykładów nie trzeba szukać daleko.

Fundacja Hospicjum im. Proroka Eliasza działa na wiejskich terenach wschodniego Podlasia. Są to obszary wyludniające się, o bardzo rozproszonej zabudowie. Wiele wsi zamieszkiwanych jest już wyłącznie przez osoby starsze, a tradycyjny model opieki międzypokoleniowej przestaje obowiązywać. To często miejsca niemal zapomniane, w których starsze, samotne osoby mieszkają, a i nierzadko umierają pozbawione medycznej opieki, w bólu i samotności, w beznadziei.

W sytuacji takiej potrzebujemy nowego podejścia (innowacji społecznych). Wiadomo już, że nie ma dość zasobów, aby zmierzyć się z tym wyzwaniem poprzez rozwiązania komercyjne (mieszkańcy nie kupią opieki) ani świadczone w sposób tradycyjny przez instytucje pomocy społecznej (nie ma dość środków, żeby opłacić czas i koszty transportu, z pomocą którego do chorych dotarliby pracownicy socjalni). Potrzeby schorowanych i sędziwych mieszkańców

mieszczą się obecnie pomiędzy dwoma systemami – pomocy społecznej i służby zdrowia, a w konsekwencji tego bycia pomiędzy nie są odpowiednio zaspokajane.

Zespół Hospicjum im Proroka Eliasza opracował nowy model pracy wsparcia tych osób bazujący na opiekunach/opiekunkach wspierających pracę personelu medycznego odwiedzającego podopiecznych.

Więcej informacji: <https://www.innowacjespoleczne.org.pl/nowy-model-hospicjum>.

Opisany tu przypadek jest dramatyczny i niewielkim pocieszeniem może być to, że istnieją oczywiście kraje, w których problem ma jeszcze większe rozmiary i szczególne sposoby odpowiadania na nie.

Dla przykładu w Japonii ponad 25% populacji to osoby w wieku powyżej 86 lat. Z powodów demograficznych nie mogą liczyć na pomoc najbliższych spokrewnionych. Japonia tradycyjnie niechętnie zapatruje się na pomysł otworzenia granic i zapraszania osób z zewnątrz, które mogłyby wykonywać funkcje opiekuńcze. Ten nierozwiązywalny zdawałoby się problem (w 2025 roku w Japonii może zabraknąć ponad 370 tys. opiekunów) starają się rozwiązać, potężnie inwestując w robotyzację opieki. Ma ona różnorodny charakter – od specjalnych zmotoryzowanych szkieletów zakładanych na opiekuna/opiekunkę po to, żeby uzupełnić siłę mięśni, np. przy podnoszeniu osoby wymagającej opieki, aż po urządzenia towarzyszące czy towarzyskie. Ironią losu jest to, że tworzymy maszyny, na których możemy polegać, które mają dla nas dość cierpliwości, z którymi można pogadać. Japonia, ze względu na rozmaite uwarunkowania, stanowi nie po raz pierwszy awangardę w tej dziedzinie, ale pewnie czeka to także inne kraje.

Jak już wspominaliśmy, wśród współczesnych wyzwań związanych ze starością czy niedołążnością część jest niezmienna od lat, ale ostatnio coraz silniej zdajemy sobie sprawę, że nie chodzi już tylko o stan zdrowia, ale o jakość egzystencji, w tym o potrzebę obecności innych i uważność. W 2018 roku w Wielkiej Brytanii zdecydowano się na uruchomienie na poziomie rządowym komórki do spraw... samotności.

Zmiany dotyczące problemów i potrzeb społecznych, które zachodzą niemal na naszych oczach, mają także inny charakter. Część potrzeb w pewnym sensie przeskakuje wyznaczone im wcześniej miejsca na drabinie Masłowa. Coraz częściej **problemem nie jest niedobór, ale nadmiar**. Coraz częściej wyzwaniem (także dla systemów politycznych) jest nie to, że ludzie są eksploatowani, ale to, że stają się zbędni. Nie zostaje im wiele więcej niż rola konsumenta. Problemem staje się nadmiar czasu, płytkość relacji, samotność, anomia, życie zastępcze prowadzone przed ekranem...

Zmienia się mapa zapadalności na choroby. Zdarza się, że pojawiają się w grupach, w których jeszcze niedawno były rzadkością, a systemowe rozwiązania są niedostosowane do zmierzania się z nimi – zmieniają się zbyt wolno. Trafnym przykładem może być zapadalność na choroby psychiczne wśród dzieci i młodzieży (włączając w to gwałtowny wzrost zachowań autoagresywnych). Ilustracją skali problemu może być to, że według pojawiających się w przestrzeni publicznej oszacowań⁵ na tysiąc potrzebujących dzieci przypada jeden psychiatra dziecięcy.

Bardzo istotnym elementem swoście rozumianej zachęty do innowacji jest **wyczerpywanie się zasobów**. Dotyczy to kwestii zasadniczych i zgoła egzystencjalnych z punktu widzenia gatunku takich jak: zasoby surowców, woda, czyste powietrze, przestrzeń, ale też bardziej bieżących, związanych z ograniczeniami budżetów, w szczególności budżetów publicznych.

Z pewnością w Europie nawet najbogatsze i najlepiej zorganizowane kraje nie mogą już ważnych wyzwań społecznych zasypywać pieniędzmi. Dobrym przykładem może być to, że nawet w Szwecji wprowadzono niewielkie opłaty za korzystanie z niektórych usług w publicznej służbie zdrowia. Zarówno nieuchronne ograniczenia środków, jak i ogólny nacisk na większą efektywność i optymalizację w wykorzystywaniu środków publicznych, skłaniają do poszukiwania nowych rozwiązań. Czasem chodzi o to, żeby po prostu było taniej (choć oczywiście nacisk na taniość czasem może przybierać formy przesadne i szkodliwe), ale ważniejszym czynnikiem jest szeroko rozumiana efektywność wykorzystywania środków.

Wiele oczywiście zależy od tego, jak definiowane są strony równania mierzącego efektywność. W jednym z wariantów może chodzić przede wszystkim o osiągnięcie możliwie znaczących rezultatów, z drugiej o to, aby dobrze alokować dostępne zasoby. To może np. oznaczać, że działania muszą być skierowane bardziej na prewencję i predystrybucję niż radzenie sobie z objawami i redystrybucję. Tu także konieczne są innowacje i odwaga długofalowego (wykraczającego poza rok budżetowy, a nawet kadencje parlamentarne) kalkulowania. Często, żeby zrozumieć i uzasadnić sensowność określonych działań, odniesieniem stają się nie wydatki bieżące, a skumulowane koszty wynikłe z zaniechania konkretnych działań.

Problemy, z którymi przychodzi nam się zmierzyć, mają nierzadko **nowy charakter**. Czasem mówi się o **tw. splełanych problemach**. Ich natura jest inna niż to, co znaleźliśmy dotychczas.

⁵ Zapaść w psychiatrii dla dzieci i młodzieży: <https://www.prawo.pl/zdrowie/zapasc-w-psychiatrii-dla-dzieci-i-mlodziezy,261661.html>.

Nie bardzo pomogą nam tu doświadczenia przeszłości i eksperci. Dla wielu z nich nie ma właściwych rozwiązań – są raczej procesami, umowami społecznymi niż kwestiami technicznymi, do których istnieje konkretny klucz. Wyzwaniem jest często samo sformułowanie problemu, a nawet ustalenie, czy istotnie jest to problem (np. imigracja, robotyzacja, sztuczna inteligencja, zmiany klimatu). Sytuację często komplikuje fakt, że poszczególni interesariusze mają całkiem odmienne widzenie spraw i sposobów ich rozwiązywania. Złożoność takiego problemu może polegać dodatkowo na tym, że ci, którzy powinni go rozwiązać, są przynajmniej częściowo jego źródłem. Parametry określające sam problem mogą się zmieniać w czasie i to często w sposób trudny do przewidzenia.

Szczególnie ważne w kontekście innowacji społecznych, a zwłaszcza mikroinnowacji, jest to, że zdarza się, że tradycyjne podejście do rozwiązywania problemów przez instytucje publiczne okazuje się nadto schematyczne, niejako za ciężkie. Mówiąc jeszcze bardziej metaforycznie, administracja ma za grube palce, żeby je rozplątać. Zbyt często np. pomysłem na rozwiązanie problemów była i wciąż jest instytucjonalizacja, duża skala, standaryzacja usług. Między innymi z tego powodu teraz tak bardzo musimy szukać projektów deinstytucjonalizacji, mniejszej skali, elastyczności.

Innym aspektem działania administracji jest często jej silosowość i jednocześnie złożona biurokracja. Systemy stają się zbyt skomplikowane i niemożliwe do harmonizacji. Każdy z nich działa, co wydaje się naturalne, zgodnie z własną logiką. Jednak w konsekwencji często dochodzi do swobodnego zaciskania i spętlenia albo wręcz przeciwnie – do wpadania w dziury pomiędzy instytucjami. I tu także pojawia się przestrzeń dla innowacji społecznych.



3. Jak rozwijają się innowacje społeczne?

W bardzo wielu publikacjach dotyczących innowacji, w tym zagranicznych pozycjach o innowacjach społecznych, autorzy odwołują się do kanonicznej wersji spirali innowacji wzorowanej chyba nieco przypadkowo na spirali Fibonacciego⁶. Nam także wydaje się, że jest to dobry sposób przedstawienia rozwoju innowacji społecznych.

Spirala ta ilustruje podróż, którą w modelowym wariantie przechodzą innowacje społeczne od „pierwszych chwil” aż do „spełnienia” w postaci wywołania szerszej, czasem wręcz systemowej zmiany. Mimo że spirala graficznie rozszerza się i wzrasta, to liczba innowacji, które docierają do kolejnych etapów jest coraz mniejsza. Po drodze napotykają bowiem wiele przeszkód. Tempo strat na kolejnych etapach jest na ogół znaczne – z pewnością do skalowania nie dociera jedna na kilka, ale raczej jedna na kilkadziesiąt lub kilkaset.



⁶ Robin Murray, Julie Caulier-Grice i Geoff Mulgan, „Open book of social innovation”, 2010.

W tej podróży na różnych jej etapach mogą zmieniać się uczestnicy. Nie zawsze ci, którzy budzą się z innowacyjnym pomysłem, idą spać jako autorzy systemowej zmiany. Już samo przebycie pojedynczego etapu bywa wyzwaniem. Trudno tu o gwarancję sukcesu, ale są pewne formy i mechanizmy, które mogą wspierać innowatorów na poszczególnych etapach (piszemy o nich w rozdziale 5). Na razie jednak skupmy się na zrozumieniu każdego z elementów spirali.

3.1. Załączki pomysłów



Bez swoistej iskry, bardzo wstępnego zarysu pomysłu żadna innowacja społeczna nie może się wydarzyć. Taki załączkowy pomysł łączy w sobie elementy zarówno diagnozy problemu, jak i rozwiązania. W swoim DNA ma często zakodowane załączki zarówno tego, co stanowi o jego sile, jak i ewentualne słabe strony. Można powiedzieć, cytując Jana Komeńskiego, że tu także często działa zasada „jakie początki, takie wszystko”. Nie wiemy z góry, jak potoczą się losy poszczególnych pomysłów, ale wiemy z pewnością, że bez pojawienia się owych pierwotnych pomysłów nie może być żadnego dalszego ciągu. Tam, gdzie ich nie ma, gdzie panuje apatia, poczucie niemożności, brak ciekawości albo wyłącznie zadowolenie z tego, jak jest, tam trudno o innowacje, także te społeczne.

Co może zatem sprzyjać pojawieniu się takich załączków pomysłów? Pod wpływem jakich bodźców jest ich więcej? Wydaje się, że część z tych czynników jest kontrolowalna, ale część wręcz przeciwnie – pojawia się nieuchronnie i samoistnie. Część związana jest z samym innowatorem, ale część może pochodzić z zewnątrz w ramach różnych mechanizmów wsparcia, o których piszemy w rozdziale 5.

3.1.1. Bodźce i okoliczności zewnętrzne

Zdarza się, że innowacyjność jest stymulowana poprzez **chęć skorzystania z okazji** czy wręcz swoisty oportunizm, ale znacznie częściej jest to **wynik autentycznej potrzeby**, a nawet konieczności. Jak już wspominaliśmy, w przypadku innowacji społecznych bardzo ważne i wręcz nieodzowne jest to, by stanowiły one odpowiedź na wyzwania społeczne. Te wyzwania znamy z naszego codziennego życia, ale nierzadko w sposób gwałtowny i wyrazisty ujawniają się w sytuacji zagrożenia czy kryzysu, w tym nadchodzącego lub istniejącego już deficytu lub przesytu.

Często pisząc o innowacjach przywołuje się koncepcję tzw. kreatywnych destrukcji austriackiego ekonomisty z pierwszej połowy XX wieku Josepha Schumpetera⁷. W myśl tej teorii uznaje się, że kryzys może być dobrodziejstwem i że nie stać nas na jego zmarnowanie. Sprawy muszą się poważnie skomplikować, rzeczy muszą przestać działać, żeby pchnąć nas do poszukiwania czegoś nowego. Możemy tego doświadczyć w sytuacji konkretnej – problemu pojedynczej osoby lub rodziny, który trzeba rozwiązać, ale także czegoś szerszego, powszechnego, dojmującego i permanentnego – poczucia zagrożenia, niepewnej przyszłości, a nawet coraz częściej obawy i lęku przed kryzysem globalnym (np. katastrofą ekologiczną, falami migracji, demografią, epidemią). W takich sytuacjach kryzysowych trzeba wykazać się odwagą, odpornością i właśnie pomysłowością, żeby być gotowym na to, co przyjdzie – nawet, jeśli nie wiemy, co to ma być.

Nastrój kryzysu przyspiesza metabolizm innowacyjności. Więcej osób angażuje się szukanie rozwiązań, a to – statystycznie rzecz biorąc – znaczenie podnosi szanse na znalezienie skutecznego rozwiązania.

Innym bodźcem, który włącza tryb innowacyjności, jest **konieczność optymalizacji** powiązana z coraz częściej doświadczanym **ograniczeniem zasobów**. Wspominaliśmy już o tym w poprzednim rozdziale, gdy wymienialiśmy powody, dla których potrzebujemy innowacji społecznych. To ograniczenie zasobów jest jednak zarówno okolicznością zmuszającą nas do poszukiwania innowacji, jak i bezpośrednim bodźcem, który sprzyja innowacyjności. Zużywamy za dużo zasobów i coraz częściej ten właśnie fakt uruchamia myślenie innowacyjne. Czasem innowacyjność nie polega nawet na tym, że odkrywamy nowe produkty, ale na tym, że decydujemy się na inne sposoby korzystania z nich (np. butelki szklane zamiast plastikowych, rurki z papieru, a nie plastiku).

Opisane powyżej motywacje są uruchamiane poprzez pojawianie się nowych faktów. Bywa też jednak i tak, że pewne znane już od dawna fakty zaczynają po prostu dobitnie do nas docierać. Tak jest chociażby ze skutkami palenia tytoniu, smogiem czy zmianami klimatu. W konsekwencji u części z nas dochodzi do **mentalnych rekonfiguracji**, które prowokują pojawianie się innowacji. Czasem to wręcz rodzaj stanu umysłu. *Zero waste* czy remarszrutyzacja to przykłady słów czy sytuacji, które organizują myślenie i podnoszą tętno wśród innowatorów.

Często najlepszą metodą sprowokowania powstania innowacji jest skuteczne nagłośnienie problemu. Po pierwsze, mogą temu posłużyć dobrze skonstruowane wizualizacje danych i odpowiednie ich opisowe przedstawienie. Każdy z nas ma pewnie w głowie wiele przykładów, w których umiejętna prezentacja danych miała kapitalne znaczenie. Istnieje już wiele zasobów, które mogą być pomocne

⁷ Więcej o twórczej destrukcji: https://pl.wikipedia.org/wiki/Tw%C3%B3rcza_destrukcja.

w tego rodzaju działaniach⁸. Często skuteczniejsze jest też bazowanie na konkretnych, przejmujących symbolach, ambasadorach jakiejś idei. Warto tutaj przywołać choćby ideę młodzieżowych strajków klimatycznych i Gretę Thunberg.

Unaoczenie problemu może mieć też nieplanowany, a nawet dramatyczny charakter. Czasem istnienie danego problemu lub jego skalę uświadamiają nam – a także decydom – konkretne zdarzenia, niestety nierzadko tragiczne. Czasem musi się coś zdarzyć, żeby pobudzić nas do działania i uznania, że coś musimy zrobić. Przykładów jest mnóstwo, np. wiadomość, że w jednym z miast Polski brakuje okresowo wody w kranach robi wrażenie na opinii publicznej i przypomina nam o tym, że problem z dostępem do wody narasta. Informacja o tym, że ktoś zamarzył, bo nie znalazł schronienia, często jest jedyną okazją, przy której mówi się o problemach osób w kryzysie bezdomności. Zdjęcie ciała dziecka wyrzuconego na plaży może poruszyć nasze sumienie w przypadku problemu uchodźców. Rolą organizacji rzeczniczych i innowatorów w takich momentach jest być gotowym, np. proponować rozwiązania albo zabiegać o to, aby zaczęto ich szukać.

Źródłem innowacji może być też **frustracja czy przykreść z odkrycia, że to, co robimy, nie działa optymalnie, nie działa w ogóle czy zgoła szkodzi**. Tak jest np. ze źle dostarczaną pomocą, która utrwała zależność. Jeśli mamy odwagę stwierdzenia takiego faktu, to ten moment stanowi niekiedy początek poszukiwania czegoś nowego. Oczywiście nie dzieje się to automatycznie, bo czasem z bardzo różnych powodów chcemy lub musimy trwać w starych schematach.

Ważnym czynnikiem, który sprzyja uruchomieniu mentalnej dyspozycji do innowacji, jest coraz większa **dostępność technologii**. Można powiedzieć, że to okazja czyni innowatora.

Po pierwsze, dzięki nowoczesnym technologiom radykalnie wzrosła dostępność informacji i inspiracji, z których mogą korzystać potencjalni innowatorzy i osoby, które ich wspierają. Po drugie, technologie są też coraz bardziej dostępne w sensie dosłownym. Budowanie prototypów jest o wiele prostsze choćby dzięki możliwości druku 3D. Coraz więcej jest też miejsc (np. fablabów, hackerspace'ów i makerspace'ów)⁹, w których względnie swobodnie można je samodzielnie tworzyć, majsterkując,

⁸ Uporządkowana kolekcja tego rodzaju narzędzi została przygotowana przez Tactical Technology Collective (<https://visualisingadvocacy.org/content/visualising-information-advocacy.html>), a my oczywiście polecamy także publikację „Mów do rzeczy” przygotowaną w Fundacji Stocznia (<https://stocznia.org.pl/publikacje/1038>).

⁹ Marcin Zaród, „Hakerzy i kolektywy hakerskie w Polsce. Od operacjonalizacji do laboratoriów i stref wymiany”, *Studia Socjologiczne*, 2017, 1 (224): https://www.academia.edu/33819438/Hakerzy_i_kolektywy_hakerskie_w_Polsce_Od_operacjonalizacji_do_laboratori%C3%B3w_i_stref_wymiany.

kodując itd. Innymi słowy, dystans pomiędzy ideą a wykonaniem prototypu znacznie się skrócił. Po trzecie, coraz powszechniejsze staje się też zastosowanie różnego rodzaju urządzeń (np. tablet dostosowany do potrzeb osób starszych), a wiele innowacji może powstać dzięki wykorzystaniu ich dostępności.

Przykładem takiej innowacji jest MEMO – multimedialne, czyli wykorzystujące różne techniki audiowizualne narzędzie stworzone z myślą o seniorach (65+). Korzystanie z niego pomaga osobom starszym oswoić się z nowymi technologiami (i przez to pośrednio zapobiegać wykluczeniu cyfrowemu i kulturalnemu), ale także, co bardzo ważne, stymulować ich pamięć. Wspiera ono także nawiązywanie i utrzymywanie relacji międzypokoleniowych.

Więcej informacji: www.memoprojekt.pl.

Trzeba jednak być świadomym, że często dochodzi do swoście rozumianej przesady przy wykorzystaniu technologii w innowacjach, zwłaszcza tych społecznych. Pokutuje bowiem przekonanie, zgodnie z którym „znajdzie się apka na wszystko”. Rola technologii bywa przeceniana, bo w wielu społecznych dziedzinach problemy mają całkiem inne źródła i nie są rozwiązywalne po prostu za pomocą technologii. Dobrym przykładem tego rodzaju nieporozumienia, a wręcz nowym wyzwaniem są wspomniane już wcześniej próby odpowiedzenia na problem samotności osób starszych poprzez swoiste technologiczne substytuty¹⁰. Jak we wszystkim, warto zachować roztropność w stosowaniu technologii.

3.1.2. Nowe perspektywy i horyzonty

Innowacyjność w oczywisty sposób powiązana jest ze sposobem „umeblowania w głowie”. Nie chodzi tylko o ilość wiedzy czy faktów, ale raczej o całościowe sposoby ich uporządkowania – coś, co nazywa się paradygmatami, opowieściami, narracjami.

¹⁰ Ciekawy przykład tego rodzaju przesady, a nawet szkodliwości takich rozwiązań został zilustrowany przez szwedzką organizację SuperFlux: <https://www.innowacjespoleczne.org.pl/2018/11/12/innowacje-spooleczne-czasem-szkodza/>.

Często warunkiem prawdziwej zmiany jest zastosowanie konkretnego paradygmatu, np. ekonomia cyrkularna (ang. *circular economy*), koniec pracy (ang. *end of work*), zero odpadów (ang. *zero waste*), uczenie się przez całe życie (ang. *lifelong learning*), koniec antropocenu, katastrofa klimatyczna, srebrna ekonomia (ang. *silver economy*). To właśnie takie hasła pozwalają nam uporządkować fakty i motywować siebie samych do poszukiwania rozwiązań.

Dobrą ilustracją tego, jak ważne mogą być słowa, jest fakt, że ostatnio brytyjski *The Guardian* (w ślad za nim także niektóre redakcje w Polsce) podjął decyzję, że nazywać będzie rzeczy po imieniu. Zatem na łamach tej gazety nie przeczytamy już o kryzysie klimatycznym, ale o klimatycznej katastrofie, nie będzie już pojęcia globalne ocieplenie, a przegrzana ziemia... Wydaje się to o tyle istotne, że nasz umysł operuje nie tyle faktami, ile raczej opowieściami czy archetypami.

Zalążki innowacyjnych pomysłów pojawiają się także po **odwróceniu porządku w dotychczas znanym procesie**. Dobrym przykładem może być zmiana, która musiała towarzyszyć pojawianiu się barów mlecznych. Teraz jest dla nas oczywiste, jak one działają, ale na początku było to dalece nieoczywiste – nie ma obsługi do stolika, płacisz przed, a nie po jedzeniu, możesz siedzieć przy stoliku z nieznaną osobą, sam odnosisz naczynia...

Odwracanie porządku w dotychczasowych procesach jest ważnym źródłem inspiracji w tworzeniu innowacji społecznych. Jako przykład niech posłuży nam wdrożony na początku w Stanach Zjednoczonych program Najpierw mieszkanie (ang. *Housing first*). Okazuje się, że paradoksalnie czasem znacznie lepszym (i ostatecznie tańszym) rozwiązaniem od przeprowadzania osoby bezdomnej przez cały często degradujący proces dyscyplinowania i pobytu w schronisku jest zaproponowanie mieszkania – nie jako nagrody za spełnienie określonych warunków, ale jako rodzaj inwestycji w przyszłość i samodzielność¹¹.

W poszukiwaniu inspiracji do tworzenia nowych rozwiązań ważne jest też coś, co można określić jako **stawianie się w innej niż zwykle roli**. Może to polegać na zamianie ról (np. pracownik socjalny występuje czasowo w roli podopiecznego i na odwrót), a czasem na nowym doświadczeniu (np. spędzenie dnia w budynku czy otwartej przestrzeni publicznej na wózku przez architektów, planistów, którzy na co dzień z niego nie korzystają).

¹¹ Więcej informacji o programie Najpierw mieszkanie: www.czynajpierwmieszkanie.pl.

Social Innovation Safari to metoda stosowana przez Fundację Kennisland po to, żeby w możliwie krótkim czasie (około tygodnia) w ramach pracy mieszanych zespołów zmierzyć się z konkretnym problemem, zaproponować rozwiązania, a nawet przetestować je w oparciu o proste prototypy. Oczywiście użycie słowa safari ma wywołać pewien rodzaj emocji – przygody, bezpośredniego kontaktu, nawet ryzyka. Swoista poważna zabawa razem z przypisanymi rolami, np. Social Tigers, utrzymuje zainteresowanie uczestników.

Uczestnicy pochodzą z różnych grup wiekowych i społecznych (od użytkowników do polityków). Cykl innowacyjny jest dość standardowy – pogłębiona analiza problemu, generowanie możliwych rozwiązań, wybranie konkretnej propozycji, stworzenie prototypu, test. Istota polega jednak na tym, że wszystko dzieje się znacznie szybciej i intensywniej oraz w możliwie najbliższym kontakcie z realnym środowiskiem. Jeśli rozwiązanie ma dotyczyć funkcjonowania muzeum, to pracujemy w muzeum, jeśli szkoły, to w szkole, a jeśli parku, to w parku.

Fundacja wykorzystała tę metodę m.in. do przeformułowania usług świadczonych przez Muzeum w Amsterdamie, teatru miejskiego, szkoły prowadzące edukację integracyjną, Armię Zbawienia, a nawet jeden z zakładów ubezpieczeń.

Więcej informacji: <https://www.kl.nl/en/cases/social-innovation-safari-problem-solving-learning-adventure>.

3.1.3. Rozpoznawanie i mapowanie

Jak już wspominaliśmy, załączki czy wstępne pomysły na nowe rozwiązania, które potem mają szansę stać się innowacjami społecznymi, nie pojawiają się tylko pod wpływem jakiegoś bardziej lub mniej przypadkowego bodźca. Na szczęście dla tych, którzy wolą bardziej uporządkowane podejście do tematu, wiele z tych wstępnych pomysłów pojawia się w wyniku intencjonalnych działań, w tym procesów mapowania. Mogą one przybierać różne formy:

■ Mapowanie potrzeb

Polega ono na analizie wskaźników, które mogą pokazywać dynamikę zmian (np. gwałtowny wzrost zachorowań, skargi konsumenckie). Ważne jest także zwrócenie uwagi na to, czy dynamika ta jest powiązana np. z geografią, typem miejsc. Istotne jest też konstruowanie typologii potrzeb i segmen-

tacji¹². Czasem samo dobre nazwanie potrzeb okazuje się kluczowe dla uruchomienia procesów naprawczych. Samotność, młodzież pozostająca poza sferą zatrudnienia i edukacji (ang. *NEET – not in employment, education or training*), pracujący ubodzy (ang. *working poor*), sieroty migracyjne, prekarjusze. Te słowa, choć czasem są przejawem rodzaju mody, nazywając wprost istotę problemu, mają duże znaczenie.

■ Mapowanie przestrzeni

Polega ono na znajdowaniu w fizycznej przestrzeni różnego rodzaju dysfunkcji, deficytów, ale także pozytywów. Może być prowadzone na różne sposoby, w tym angażujące użytkowników przestrzeni (np. mieszkańców okolicznych domów, osoby poruszające się na danej trasie). Jako przykłady takich działań można wymienić coraz bardziej popularną w Polsce technikę spacerów badawczych, ale także różne narzędzia *on-line* (np. warszawski system 19115 i serwis NaprawmyTo.pl).

■ Mapowanie systemów

Istota mapowania tego rodzaju sprowadza się do analizy kompletności i spójności systemów, np. transportu osób z niepełnosprawnością ruchową, w tym problemu tzw. ostatniej mili. To właśnie w czasie takiej refleksji może się okazać, że prawdziwe problemy pojawiają się niejako pomiędzy poszczególnymi elementami procesu, np. po opuszczeniu szkoły (lub dostaniu się do niej), po utracie pracy, po opuszczeniu więzienia, po przejściu na emeryturę, opuszczeniu szpitala lub dostaniu się do niego. Często to właśnie tam, pomiędzy takimi systemami lub elementami systemów, konieczne jest poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań.

■ Mapowanie procesów

W tym wypadku przedmiotem analizy jest los poszczególnych osób, np. trajektorie osób w kryzysie bezdomności, biografie dorosłych osób z niepełnosprawnością intelektualną albo osób ze zdiagnozowaną chorobą. Chodzi o szczegółowe przyjrzenie się, w jaki sposób te osoby funkcjonują, gdzie pojawiają się problemy itd.

¹² Jednym z ciekawych projektów, którego celem było właśnie mapowanie całkiem nowych potrzeb w Wielkiej Brytanii jest przedsięwzięcie Unmet needs, realizowane przez Young Foundation: <https://youngfoundation.org/publications/mapping-britains-unmet-needs/>.

3.1.4. Analiza dostępnych danych statystycznych

W procesie generowania nawet wstępnych pomysłów ważne jest możliwie najszybsze weryfikowanie informacji w oparciu o istniejące zasoby. Tu bardzo przydatne stają się coraz bardziej dostępne dane statystyki publicznej takie jak Bank Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego (<https://bdl.stat.gov.pl/BDL>). Istnieją też różnego rodzaju „nakładki” ułatwiające dostęp do danych pochodzących z wielu źródeł. Jednym z nich jest serwis <https://mojepanstwo.pl>.

Przy generowaniu wstępnych pomysłów na innowacje społeczne mogą być też przydatne różne dane będące w posiadaniu administracji (np. zagregowane i zanonimizowane dane z systemów Pomost czy Empatia), choć od razu trzeba zaznaczyć, że dostęp do nich z różnych powodów bywa bardzo trudny. Od lat trwają wysiłki nad szerszym udostępnieniem danych publicznych, a ich efekty dostępne są m.in. na stronie www.dane.gov.pl.

Warto też korzystać ze statystyk międzynarodowych. Często bez nich trudno określić, z jaką skalą problemu mierzymy się w Polsce. Bez czegoś w rodzaju linii referencyjnych nie potrafimy stwierdzić, czy szklanka jest w połowie pełna, czy pusta. Istnieje coraz więcej serwisów, które pozwalają pozyskać wiarygodne dane w przystępnej formie, bo umożliwiają samodzielne budowanie kwerend. Jako przykład można wskazać serwisy: Our World In Data (<https://ourworldindata.org>), Eurostatu (<https://ec.europa.eu/eurostat>) czy Banku Światowego (<https://data.worldbank.org>).

3.2. Formułowanie wstępnych propozycji rozwiązań

2.

Znakomita większość załączków pomysłów kończy swój żywot na tym etapie. Zapewne każdemu z nas przydarza się wpadać na pomysły, o których po niedługim czasie po prostu zapominamy lub od początku sami wątpimy w nie tak mocno, że nie uznajemy za wystarczająco sensowne, by dalej o nich myśleć. Oczywiście często zdarza się też tak, że pomysły nam się podobają, czujemy, że mają w sobie potencjał, ale nie starcza nam czasu i determinacji, by coś więcej z nimi zrobić.

Czasem jednak mamy odwagę i możliwości, aby pójść dalej. Staramy się zmierzyć ze szczegółami. Próbujemy domyśleć naszą propozycję. Tu także można sformułować odpowiedzi, które mogą być w tym przydatne i to niezależnie od tego, czy jesteśmy kimś, kto z takim pomysłem mierzy się sam, czy kimś, kto myśli o tym, by wspierać innych.

Warto zacząć od wyobrażenia sobie rozwiązania. Jest wiele technik, które mogą być tu pomocne. Gros z nich bazuje na podejściu **design thinking**. Kompletną metodologię w tej dziedzinie oferuje koncepcja **Human Centered Design**¹³.

To, co wydaje się szczególnie cenne w tym podejściu, to **użycie sekwencji dobrze zadanych pytań**, na które trzeba znaleźć satysfakcjonujące odpowiedzi. Dzięki temu możemy odpowiednio wcześniej wyeliminować czysto życzeniowe podejście do projektowanych rozwiązań. Szczegółowo o tych pytaniach, które my stosujemy, piszemy w podrozdziale 6.4, ale na razie jako ilustrację warto wymienić część z nich – skąd wiemy, że nowe rozwiązanie jest naprawdę potrzebne, jak dostarczymy je potrzebującym, kto za to zapłaci.

Odpowiedzi na te kluczowe pytania łatwiej szukać, gdy wyobrazimy sobie przykładowego odbiorcę lub grupę odbiorców, na których potrzeby chcemy odpowiedzieć. W metodach *design thinking* te osoby nazywa się **personami**. Ważne, by miały one realne, w pewnym sensie namacalne cechy. Dla przykładu: nie chodzi ogólnie o osoby z niepełnosprawnościami, ale o osobę z niepełnosprawnością ruchową, w średnim wieku, poruszającą się na wózku, mieszkającą na wsi samotnie, z niewielkim dochodem, która od 15 lat musi polegać na pomocy rodziców, praktycznie nie wychodzi z domu. To ten mentalny model ma być użytkownikiem projektowanych rozwiązań.

Szukając odpowiedzi na poprawnie skonstruowaną sekwencję kluczowych pytań oraz stosując specyficzne heurystyki, w drodze kolejnych iteracji można dojść do optymalnych rozwiązań. Warto w tych poszukiwaniach podzielić problem, na który szukamy nowego rozwiązania, na mniejsze kawałki i po kolei pracować nad nimi. Należą do nich: odwracanie porządku, integracja (połączenie z inną usługą), rozszerzenie (przeniesienie sprawdzonego działania na inną grupę), dyferencjacja (wyodrębnienie węższej grupy i specjalizacja działania na jej rzecz), odejmowanie (redukcja zakresu działań, obciążenie), tłumaczenie (przeniesienie schematów z jednej dziedziny na inną), przesunięcie ku ekstremom (obserwowanie, symulowanie sytuacji ekstremalnych).

Bardzo wpływowym autorem opisującym takie sposoby postępowania był węgierski matematyk George Polya¹⁴, który w 1945 roku napisał niewielką, ale arcyważną książeczkę pod znamienym tytułem „*How to solve it – System Thinking which can help you solve any problem*”.

¹³ Bardzo ważnym zasobem jest podręcznik organizacji Ideo.org <http://www.designkit.org/>.

¹⁴ Więcej o George’u Polyi: https://pl.wikipedia.org/wiki/George_P%C3%B3lya.

3.2.1. Usłyszeć głos odbiorców

Niezależnie od wybranej metody formułowania wstępnych propozycji rozwiązań warto stworzyć **przestrzeń na zebranie pomysłów i recenzji** od tych, którzy są ich adresatami.

Mają oni oczywistą przewagę nad innymi osobami – motywację i doświadczenie osobiste. Często nie chodzi nawet o to, żeby poszczególni odbiorcy mieli pomysły, które rozwiążą ich indywidualny problem, ale o to, żeby uruchomić kolektywny mechanizm, który pozwala nazywać codzienne wyzwania i szukać na nie wspólnych rozwiązań.

Taki mechanizm może mieć charakter incydentalny (i odbywać się np. przy okazji jakiegoś wydarzenia lub inicjatywy), ale równie dobrze można go sobie wyobrazić jako funkcjonujący w sposób ciągły. Ten drugi model, oczywiście wymagający większego zaangażowania po stronie organizatorów, to rodzaj swoistego systemu operacyjnego, który uczy się, adaptuje i działa. W jeszcze bardziej ambitnym wariacie może on być przejawem czegoś, co czasem określa się jako *welfare society*, czyli społeczności, która troszczy się o siebie. Założenie takiego modelu opiera się na zmianie akcentów z zaspokajania potrzeb na rzecz mobilizowania zasobów, z usług adresowanych do wąskich grup (np. tylko osób z niepełnosprawnościami) do modelu usług uniwersalnych, z myślenia wyłącznie w kategoriach finansowych na rzecz zasobów pozamaterialnych (np. relacyjnych), od centralizacji i mechanizmu do decentralizacji i organizmu, od rozwiązań indywidualnych na rzecz sieciowych.

W naszym przekonaniu to przesunięcie ma kluczowe znaczenie w formułowaniu propozycji nowych, perspektywicznych rozwiązań. Może mieć też fundamentalne znaczenie dla organizacji lokalnych polityk społecznych. Jeśli przyjąć ten punkt myślenia, to osoby za nie odpowiedzialne powinny nie zastępować energii i pomysłowości mieszkańców, ale myśleć bardziej o tworzeniu przestrzeni, przyzwoleniu na eksperymenty, wspieraniu wtedy, kiedy to potrzebne¹⁵. Wydaje nam się, że to jeden z najbardziej obiecujących obecnie kierunków rozwoju systemów polityki społecznej.

¹⁵ Jedną z bardzo odważnych rzeczników tego rodzaju podejścia do reform systemu pomocy jest Hilary Cottam z Wielkiej Brytanii. Ciekawie mówi o tym w jednej z prezentacji TED (dostępne jest polskie tłumaczenie): https://www.ted.com/talks/hilary_cottam_social_services_are_broken_how_we_can_fix_them/up-next?language=pl.

Dość ciekawą próbą zorganizowania tego rodzaju samorządzącej się sieci pomocy był projekt Participle adresowany do lokalnych grup osób w wieku powyżej 50 lat mieszkających w Londynie (www.participle.net).

Jeśli jednak nie zdecydujemy się na tworzenie całego mechanizmu oddolnego nazywania potrzeb i generowania pomysłów, to i tak bardzo ważnym elementem poszukiwania dobrych rozwiązań jest lepsze poznanie doświadczeń tych, do których są adresowane.

Wspominaliśmy już o tym w podrozdziale 3.1.4, pisząc o okazjach do pojawienia się załączków pomysłów, ale i tutaj warto przywołać kilka narzędzi.

Jednym z nich jest **drama**, w której to nie aktorzy, ale rzeczywiste postaci starają się inscenizować autentyczne doświadczenia i pokazywać też różne warianty rozwiązań. Metoda ta pochodzi z Brazylii, ale i w Polsce jest coraz bardziej rozpoznawalna (organizowane są pierwsze przeglądy i festiwale tego gatunku)¹⁶. Technika ta daje ciekawy wgląd w rzeczywistość uczestników i relacje między nimi. Sposób ekspresji, istotna rola emocji i autentyzm bywają czasem znacznie ważniejsze niż suche raporty, wywiady i dane. Bycie widzem czy uczestnikiem pozwala przyjąć bardzo ważną indywidualną perspektywę.

W poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań **warto też korzystać z doświadczeń osób, które były w podobnej sytuacji i patrzą na sprawę już z dystansu**. Niekiedy pozwala to uzyskać lepszą perspektywę. To może dotyczyć np. byłych pacjentów, więźniów, klientów instytucji opiekuńczych czy osób, którym udało się wyrwać z nałogu albo porzucić jakiś rodzaj niebezpiecznych przekonań. W oczywisty sposób ich doświadczenie jest bardzo cenną inspiracją. Jako przykład można podać np. świadectwa osób, które były zanurzone w przemocową kulturę neofaszystów i zdołały się z niej wyrwać. *Nota bene* w przypadku grup tak hermetycznych jest to często jedyna forma pozyskiwania wiedzy, a co za tym idzie szansa na projektowanie skutecznych działań zapobiegawczych.

Bardzo cenne są też **doświadczenia ekstremistów** – osób, które wykorzystują jakieś usługi społeczne w sposób ekstremalny lub próbują je wręcz obejść czy hakować. To te osoby często znają najlepiej słabości i luki systemu (można je dzięki nim uszczelnić), ale pokazują też na nierozwiązane problemy,

¹⁶ Ważną rolę ogrywa tu Stowarzyszenie Praktyków Dramy Stop-Klatka: <http://stop-klatka.org.pl/teatr-ucisnionych/>.

których nie powinno się ignorować. Czasem ekstremiści używają tego, co dostępne, bo nie mogą znaleźć alternatywy. Przykładem mogą być osoby, które korzystają z darmowych posiłków w sposób zachłanny, bo nie mogą nigdzie przechowywać bezpiecznie własnej żywności, osoby kupujące leki na zapas, bo nie ma pewności, że w przyszłości będą dostępne, albo zapisujące się bez pilnej potrzeby do domu pomocy społecznej, skoro przydzielanie miejsc odbywa się na zasadzie pierwszeństwa.

3.2.2. Narzędzia crowdsourcingowe

W niektórych przypadkach w formułowanie wstępnych propozycji rozwiązań warto włączać także szerokie grona obywateli i obywaterek. Tutaj z pomocą przychodzą nowe technologie, które o ile są umiejętnie wykorzystywane, ułatwiają ten rodzaj kolektywnej innowacyjności. Poniżej prezentujemy kilka ciekawych rozwiązań, które mogą stanowić inspirację dla poszukiwaczy innowacji.

Pierwsza grupa to **prowadzone on-line różne formy konkursów na rozwiązania konkretnych wyzwań** (ang. *challenges*). Część z nich to klasyczne zakłady w rodzaju „na zwycięzcę czeka nagroda” i „zwycięzca bierze wszystko”. Są też takie, w których docenia się różne obiecujące pomysły, oraz wreszcie i takie, których istota polega na wspólnej pracy się nad ciekawymi prototypami. Wszystkie te konkursy i towarzyszące im narzędzia on-line to przykłady *WikiGovernment*¹⁷. Nazwa ta w dużej mierze wyjaśnia intencję, a mianowicie założenie, że także rząd może wykorzystać dla dobra obywateli społeczną energię opartą na mechanizmie *wiki*, czyli działających najczęściej bezinteresownie entuzjastów, którzy zechcą wspierać władze publiczne w ich działaniach.

Jako przykłady warto wymienić:

■ Platformę **challenge.gov**

To amerykańska rządowa platforma, na której od momentu powstania opublikowano około 1000 wyzwań na łączną kwotę nagród około 250 mln dolarów. Dla przykładu: dla kogoś, kto potrafi zbudować aplikację, która pomoże w koordynacji pomocy na rzecz osób z demencją, czekała nagroda 400 tys. dolarów, a dla kogoś, kto zaprojektuje kampanię społeczną uwrażliwiającą konsumentów na problem podróbek zagrażających amerykańskiej gospodarce, rząd przeznaczył sumę 7 tys. dolarów.

¹⁷ Termin ten został bardzo rozpowszechniony wraz z książką o tym samym tytule autorstwa Beth Simone Noveck.

■ Challenge Prize Centre

To platforma prowadzona przez brytyjską organizację Nesta, służąca organizacji konkursów tego rodzaju. Nesta realizuje całą serię przedsięwzięć związanych z promowaniem innowacji w sprawach publicznych¹⁸.

■ Konkurs Xprize Foundation

To konkurs prowadzony przez organizację prywatną, specjalizującą się w poszukiwaniu przełomowych osiągnięć, które mogą mieć wpływ na przyszłość ludzkości. Mogą one mieć różny charakter – niektóre z nich dotyczą czystej technologii, inne ważnych kwestii społecznych. Jako przykład wyzwania czekającego na rozwiązanie w tym konkursie można wymienić przygotowanie opensource'owego skalowalnego oprogramowania, które umożliwi dzieciom z krajów rozwijających się naukę czytania, pisania i liczenia w ciągu 15 miesięcy. Na zwycięzcę czeka imponująca nagroda 15 milionów dolarów. W momencie pisania tej publikacji nad rozwiązaniem pracowały dwa rywalizujące zespoły – jeden ze Stanów Zjednoczonych, a drugi z Indii¹⁹.

3.3. Budowanie prototypu i jego testowanie

3.

W fazie budowania prototypu powinniśmy już wiedzieć, na czym polega innowacja społeczna, którą chcemy wdrożyć. Ważne jest przetestowanie jej w praktyce – zbudowanie prototypu i zobaczenie, czy działa. To wydaje się oczywiste, ale w praktyce wiele innowacji i innowatorów omija ten etap.

Czasem jest to wynik konieczności (nie ma na to czasu), ale bywa też efektem czegoś w rodzaju arogancji pomysłodawców. Nie są oni gotowi zaakceptować ewentualnej porażki, nie przyjmują do wiadomości, że ich pomysł może nie działać. To poważna bariera mentalna.

Trzeba też uczciwie przyznać, że owa zgoda na porażkę to nie tylko wynik postawy autorów innowacji, lecz także warunków zewnętrznych, np. zgody inwestorów lub sponsorów. Z jednej strony wiadomo, że proces innowacji to najczęściej kolejne przybliżenia, iteracje, korekty. Jednak z drugiej, takie podejście oznacza, że sprawy trwają dłużej i kosztują więcej.

¹⁸ Challenge Prize Centre: www.nesta.org.uk/project/challenge-prize-centre.

¹⁹ Konkurs Xprize Foundation: <https://www.xprize.org/prizes/global-learning>.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na konieczną ewolucję stosunku do innowacji ze strony administracji publicznej. Kilka lat temu także w Polsce nastąpił ważny przełom – administracja publiczna (obecne Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju), organizując konkurs na inkubatory innowacji społecznych dopuściła możliwość, że część testowanych innowacji może się nie powieść. Z jednej strony wydaje się to oczywiste, ale w pragmatyce działania administracji wcale nie jest łatwo zaakceptować fakt, że także za owe nieudane eksperymenty można zapłacić z publicznych pieniędzy. Gdyby nie było to możliwe, nieuniknione byłoby kosztowne trwanie w czymś w rodzaju fałszu, w którym mimo tego, że formalnie prowadzone są ewaluacje wdrażanych innowacyjnych projektów, w istocie nikt nie jest zainteresowany ich rzeczywistym wynikiem. Na końcu wszystko musi się okazać innowacyjne i skuteczne.

Wydaje się, że istota rzeczy sprowadza się do tego, jaki jest stosunek różnych zaangażowanych stron do faktu, że coś nie działa, czyli do falsyfikacji oryginalnego pomysłu. Trzeba znaleźć rozsądną równowagę między kanonicznym rozumieniem naukowego eksperymentu (zgodnie z powszechnie podzielanym poglądem, że hipotezy, których nie można sfalsyfikować, z definicji nie należą do obszaru nauki²⁰) a faktem, że innowacje społeczne angażują konkretnych ludzi, ich pasje i nadzieje, i że trudno zakładać, że zawsze wykażą się oni dystansem w stosunku do własnych przedsięwzięć.

Na etapie prototypowania i testowania kwestie psychologiczne mają ogromne znaczenie – zarówno upór, który kazałby obstawać przy oryginalnym pomysle niejako wbrew faktom, jak i zbyt szybkie zaniechanie, nie służą rozwojowi innowacji.

Między innymi z tego powodu tak ważne jest to, żeby innowacje społeczne w tej fazie były przedmiotem zewnętrznej ewaluacji. Jest to tym istotniejsze, że w przypadku wielu z nich nie zadziała (dostępny w przedsięwzięciach komercyjnych) test rynkowopopytowy. Tu nie wystarczy sprawdzić, czy projekt ma inwestorów lub nabywców. Skądinąd fakt, że pomysł znajdowałby jednych lub drugich, niekoniecznie mówi o jego sensowności, ale raczej o potencjalnej dochodowości – to nie to samo i między innymi dlatego potrzebne są innowacje społeczne.

Na czym polega **dopracowywanie prototypów innowacji społecznych i ich testowanie?**

Pamiętajmy, że w przypadku innowacji społecznych **budowanie prototypu nie zawsze musi mieć dosłowny wymiar**. Wiele innowacji społecznych nie jest materialnym produktem, ale specyficznym sposobem działania.

²⁰ Kryterium demarkacyjne nauki Karla Poppera: <https://pl.wikipedia.org/wiki/Popperyzm>.

Skoro jednak uznajemy specyficzną wartość, jaką ma test (traktowany jako nauczka), dość naturalne staje się myślenie nastawione na budowanie czegoś, czego można spróbować. Jeśli niejako z góry zakładamy, że sprawy będą wymagały korekt, dobrze coś naszkicować, zafastrygować i być gotowym na szybkie poprawki. Stąd wzięła się idea **szybkiego prototypowania**. W biznesie stała się ona modą i ma swoją własną terminologię (zresztą często nadużywaną). Przedsięwzięcia są *agile, lean*... W każdym przypadku chodzi o to, żeby nie zwlekać za długo i docenić intuicję, szybko spróbować, nie dać się wyprzedzić, zachować elastyczność, skorzystać z okazji. Miłośnicy startupów mówią właśnie tym językiem.

W świecie innowatorów społecznych nie jest on (jeszcze?) szczególnie popularny. Wydaje nam się, że dzieje się tak z kilku powodów. Po pierwsze, dlatego że wielu z nich „nie wie, że mówi prozą”. Po drugie, niekoniecznie mówi... po angielsku. Po trzecie wreszcie, dlatego że wielu z nich nie ma siły do ciągłego próbowania na nowo. Często innowacyjność nie jest ich głównym powołaniem – są do niej po prostu zmuszeni, bo to, z czym się mierzą, wymaga zmiany.

Język taki jednak znają (albo przynajmniej powinni znać) ludzie, którzy mają wspierać innowatorów. Jednym ze sposobów wsparcia jest podsuwanie różnych modeli testowania i prototypowania rozwiązań.

Jak była już o tym mowa, często trzeba stosunkowo szybko ustalić, czy dany pomysł działa, a czasem wręcz, czy w ogóle ma sens.

Jedną z technik szybkiego prototypowania, jeszcze zanim przejdziemy do testu w relatywnie naturalnych warunkach, jest **próba pomysłu** (ang. *proof of concept*). Warto go zrobić, zanim powstanie konkretny produkt czy szczegółowa koncepcja usługi. Wykonanie takiej próby może np. przebiegać w formie prezentacji pomysłu przed grupą praktyków – potencjalnych użytkowników, którzy mogą go recenzować. To ważny moment, w szczególności w sytuacji, w której pomysł nie wyszedł właśnie od nich.

Kolejną techniką jest **test beta**. Bardzo często termin ten używany jest w przypadku testowania np. nowego oprogramowania. To taki moment, w którym kolejna wersja programu jest udostępniana, ale korzystając z niej przyjmujemy do wiadomości, że jest to prototyp i w związku z tym mogą się w nim pojawić jeszcze błędy. Innymi słowy autorzy z góry informują, że produkt jest w stanie testów zewnętrznych i usprawnień. Użytkownicy są często motywowani do przekazywania uwag na temat produktu. Tego rodzaju testy stosowaliśmy właśnie w ramach naszego Inkubatora pomysłów. Więcej informacji o tym, w jaki sposób one przebiegały, znajdują się w podrozdziale 6.6.

Kolejną formę testowania, ale wymagającą dużego zaangażowania, są **eksperymenty w alternatywnym sposobie dostarczania usług publicznych**. W Polsce mechanizm ten stosowany jest niestety stanowczo zbyt rzadko. Przykładem sięgnięcia po tę metodę był pilotaż zmian w publicznych służbach zatrudnienia, który poprzedzał zmiany ustawowe w obszarze rynku pracy.

Radykalną formą pilotażu jest też całościowe i długotrwałe stosowanie całkowicie **nowych instrumentów polityk publicznych**. Jednym z najbardziej znanych i najczęściej komentowanych przykładów w ostatnich latach jest prowadzony w Finlandii eksperyment dotyczący wypłacania bezwarunkowego minimalnego dochodu. Eksperyment ten, zakończony w 2019 roku, objął 2 tys. osób. Jego skutki, póki co, są dość ambiwalentne²¹, ale rozmach jest godny szacunku.

Warto też wspomnieć o testowaniu konkretnych rozwiązań w oparciu o **losowo dobrane grupy kontrolne** (ang. *randomised control trials*), co słusznie uchodzi za złoty standard nie tyle prowadzenia pilotażu, ile oceny jego skutków. Trzeba jednak pamiętać, że ze względu na koszty nie każdy innowator czy innowatorka może sobie pozwolić na skorzystanie z tej metody. W tego rodzaju schemacie eksperymentalnym część uczestników jest przedmiotem interwencji, a część – podobna co do struktury – nie jest nim objęta. Obydwie grupy są obserwowane niejako równolegle, a różnica między nimi traktowana jest jako skutek badanej interwencji. Technika ta wymaga dobrego przygotowania metodologicznego, cierpliwości i motywowania uczestników.

Takie badania stosuje się często tam, gdzie wyniki mają znaczenie krytyczne dla zdrowia, np. gdy chodzi o dopuszczenie jakiejś substancji do obrotu. Zdarza się też, że w ten sposób podchodzi się do pilotażu programów i interwencji społecznych. Z wielu powodów wdzięcznym terytorium tego rodzaju badań są działania edukacyjne, gdzie obiektywne źródła postępów w nauce są stosunkowo łatwo dostępne. Często to ich zwiększenie jest głównym celem działań, a zakres możliwych interwencji, jakie mogą mieć na nie wpływ, jest ogromny. Korzystając z tego przykładu, warto powiedzieć, że powstają ogromne bazy danych, które ewidencjonują różnego rodzaju interwencje i ich skutki²². Ten rodzaj podejścia

²¹ Bezwarunkowy minimalny dochód: https://pl.wikipedia.org/wiki/Bezwarunkowy_doch%C3%B3d_podstawowy.

²² Przykład prowadzonego w Stanach Zjednoczonych repozytorium oceny skuteczności programów edukacyjnych: <https://ies.ed.gov/ncee/wwc/>.

polegający na poszukiwaniu tego, co działa (ang. *what works*), wiąże się ze specyficznym stylem prowadzenia polityk publicznych bazującym na dowodach (ang. *evidence based policy*)²³.

W okresie budowania prototypu bardzo często możliwe jest korzystanie ze **specjalnych źródeł finansowania**. Gama instrumentów jest dość szeroka.

Po pierwsze, mogą to być **dotacje** (środki bezzwrotne), tak jak to miało miejsce w przypadku naszego Inkubatora pomysłów (piszemy o tym więcej w podrozdziale 6.6). Ze względu na podwyższone ryzyko zwłaszcza w tym okresie rozwoju innowacji angażowane są środki publiczne lub prywatne filantropijne.

Po drugie, możliwe jest finansowanie tej fazy z **nagród**, które mogą być przyznawane na to, co ma się dopiero zdarzyć (wybierane są najlepsze idee, a nagroda pozwala finansować pilotażowe wdrożenie), albo już po przetestowaniu prototypu (wtedy ryzyko jest po stronie innowatora lub innowatorki). Wspominamy o tych mechanizmach w podrozdziale 3.2.2, opisując różne narzędzia crowdsourcingowe, które mogą być przydatne zarówno na etapie formułowania wstępnych propozycji rozwiązań, jak i prototypowania oraz testowania.

Po trzecie, w przypadku sprawdzania prototypów możliwe jest także sięganie po różne formy prefinansowania oparte o **crowdfunding**. Mogą mieć one charakter filantropijny (bezzwrotny), ale też formę przedpłaty (ci, którzy wpłacają środki, dostają coś w zamian). Szczególną formą tego rodzaju wpłat jest też po prostu inwestowanie w pomysł (tu jednak często trzeba się liczyć z tym, że inwestor z czasem nabiera praw do pomysłu). Tego rodzaju rozwiązania są powszechne w przypadku startupów, które mają cele komercyjne, a zdecydowanie rzadziej ma to miejsce w przypadku innowacji społecznych (wiele z nich nie ma ambicji komercyjnych). Pojawiają się także całkiem nowe instrumenty, np. tzw. giełdy społeczne (ang. *social stock market*), które działają na tych samych warunkach, co zwykłe giełdy, ale tym, co jest przedmiotem inwestycji, jest zysk społeczny. W tej dziedzinie rynek rozwija się bardzo dynamicznie. Tworzą się wręcz grupy inwestorskie związane z inwestycjami społecznymi²⁴.

²³ W Polsce jednym z pionierów działań w tej dziedzinie jest Mikołaj Herbst i uruchomiony przez niego portal: <https://wiedzadlapolityki.wordpress.com/>.

²⁴ The European Venture Philanthropy Association: <https://evpa.eu.com>.

3.4. Zapewnienie trwałości

4.

Jeśli prototyp okaże się udany, warto zadbać o trwałość jego funkcjonowania. W zależności od natury innowacji trwałość ta może mieć różne formy.

W przypadku innowacji polegającej na promocji specyficznego typu zachowania (np. segregacji śmieci, uprzejmości na drodze, sprzątania po psie) podtrzymanie oznacza tyle, co trwałe włączenie w praktyki społeczne. Z kolei w przypadku produktu trzeba odpowiedzieć na pytanie, kto zapłaci za kolejne jego egzemplarze (już nie prototyp) albo jak spowodować, żeby zainteresowani umieli zbudować taki produkt samodzielnie (w duchu idei zrób to sam). Wreszcie, jeśli innowacją jest nowa usługa, trzeba odpowiedzieć na pytanie, jak podtrzymać jej działanie, czyli: kto zapłaci za jej świadczenie lub – jeśli jej istota polega na mobilizacji wolontariuszy – kto opłaci koszty ich mobilizowania i sensownego organizowania ich pracy.

Duża część, a może nawet większość autorów innowacyjnych przedsięwzięć społecznych (także tych udanych) nie jest w stanie znaleźć satysfakcjonującej odpowiedzi na te pytania. Wielu z nich nie ma innego pomysłu niż szukanie kolejnych dotacji, a te zazwyczaj raczej przedłużają fazę eksperymentu, niż zapewniają stabilne funkcjonowanie.

W Polsce ten rodzaj egzystencji jest bardzo trudny, ale jest doświadczeniem bardzo wielu organizacji społecznych. To rodzaj instytucjonalnego prekariatu. System grantowy zmusza znakomitą większość organizacji do funkcjonowania w swoistej kulturze zbieracko-łowieckiej, bardzo dalekiej od bezpieczeństwa. Istnienie w niej wymaga życia w ciągłym stresie, na ogół bez żadnych rezerw i własnych zasobów, ciągłej rywalizacji z innymi i dość ambiwalentnej, acz koniecznej do przetrwania kompetencji polegającej na ciągłej adaptacji do zmiennych oczekiwań sponsorów. Przy takim modelu trudno o uzyskanie przewidywalnej trajektorii, zgodnej ze spiralą innowacji społecznych, którą tu opisujemy.

Źródła publiczne (np. takie jak Fundusz Inicjatyw Obywatelskich czy program Aktywności Społecznej Osób Starszych) są w pewnym sensie stałe (konkursy ogłaszane są co roku), ale liczba organizacji, które ubiega się o ich wsparcie, idzie w tysiące, a liczba zwycięzców – jedynie w setki. Prawdopodobieństwo sukcesu w tego rodzaju konkursach wynosi zazwyczaj około 10%. Sponsorów, którzy pracują na długich dystansach, jest w Polsce dosłownie kilku, w tym np. Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności, ale siłą rzeczy liczba instytucji, które mogą liczyć na ich wsparcie, jest ograniczona.

Oczywiście mamy świadomość, że dla wielu organizacji pomimo tych ograniczeń funkcjonowanie w tej kulturze zbieracko-łowieckiej jest na razie jedyną wyobraźną dla nich opcją. Trudno budować

na tym stabilne plany rozwoju, ale odpowiednio dywersyfikując źródła dotacji, można się starać to ryzyko minimalizować.

W niektórych przypadkach odpowiedzią może być także model działania znany z ekonomii społecznej. W naszym przekonaniu na tym polu wciąż jest bardzo dużo do zrobienia (np. to, aby dostrzec inne jej walory niż wyłącznie aspekt zatrudnienia socjalnego), ale zdecydowanie warto docenić powstanie finansowych instrumentów zwrotnych dostępnych dla przedsiębiorstw społecznych. Na prawach przykładu wypada przywołać Towarzystwo Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych – działającą od ponad 25 lat instytucję, która oferuje kilka instrumentów (w tym finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego) stworzonych z myślą o przedsięwzięciach społecznych, które mają wymiar ekonomiczny.

Warto też wskazać nowe mechanizmy „robienia interesów”. W tej dziedzinie dzieje się bardzo dużo. Rozwijają się nowe sposoby generowania dochodu, np. wspomniany już crowdsourcing, inne modele opłat (np. freemium), częściowa opłata po stronie klientów, finansowanie przez stronę trzecią, czy zbudowanie opłat w oparciu o system stałych składek i abonamentu. Inaczej można też patrzeć na sposób ponoszenia kosztów. Część może być obniżana przez pracę uczestników (np. w przypadku członków kooperatywy), współdzielenie zasobów i wspólne ponoszenie kosztów. Można też starać się budować wspólne platformy sprzedaży²⁵.

Jedną z form kontynuowania działalności sprawdzonego prototypu jest założenie nowej instytucji, która skupi się na jego rozwoju. Oczywiście nie zawsze jest to rozwiązanie optymalne – czasem łatwiej to robić w ramach już istniejącej struktury, o czym za chwilę. Niemniej zdarza się, że jest to niezbędne, bo żadna z działających instytucji nie jest gotowa wziąć odpowiedzialności za rozwój danego przedsięwzięcia lub nie udaje się wypracować takiego modelu, aby innowator czy innowatorka miał odpowiedni wpływ na dalsze losy swojej innowacji. W takim wypadku istnieje kilka opcji. Mogą to być zarówno instytucje niedochodowe (fundacja, stowarzyszenia), jak i firma albo różnego rodzaju hybrydy (np. spółka non-profit albo organizacja pozarządowa prowadząca działalność gospodarczą lub działalność odpłatną nie dla zysku). Naprawdę jest z czego wybierać.

Szczegółowe informacje w sprawie poszczególnych typów organizacji społecznych można uzyskać na stronie poradnik.ngo.pl oraz w informatorium prowadzonym przez Stowarzyszenie Klon/Jawor, a także w ośrodkach regionalnych Sieci SPLOT. Jeśli chodzi o przedsiębiorstwa społeczne, to tu pomocą mogą służyć lokalne Ośrodki Wspierania Ekonomii Społecznej (częściowo są nimi ośrodki SPLOT-u).

²⁵ Jednym z przykładów dla tego rodzaju działań jest platforma sprzedaży dla towarów dostarczanych przez podmioty ekonomii społecznej prowadzona przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego: <http://www.zlepszejpolki.pl/>.

Bardzo cennym źródłem wiedzy na temat ekonomii społecznej w Polsce jest też prowadzony od ponad 10 lat przez Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych portal ekonomiaspoleczna.pl.

Jak już wspomnieliśmy, innym modelem zadbania o trwałość jest powierzenie przetestowanego prototypu istniejącej instytucji. Oczywiście o wiele prościej to wygląda, gdy przygotowywanie innowacji i jej testowanie było prowadzone w ramach tej organizacji. Jeśli jednak te pierwsze etapy odbywały się poza strukturą instytucjonalną lub z jakiegoś względu trzeba było dokonać zmiany instytucji, to opcji jest co najmniej kilka. Po pierwsze, czasem dobrym pomysłem jest poszukanie instytucji o pokrewnym celu działania, która zawiesiła lub ograniczyła swoje dotychczasowe działania i może być zainteresowana czymś w rodzaju adopcji prototypu. To rozwiązanie oczywiście wiąże się z pewnymi ryzykami, ale znamy sytuacje, w których dla obydwu stron koniec końców taki obrót spraw był dość korzystny. Po drugie, istnieje możliwość wszczęcia innowacji do większej struktury, która ze względu na swoją misję może być zainteresowana modernizacją. Bywa tak, że tego rodzaju struktury mogą mieć bardzo dużą rozpiętość i skalę działania, ale niekoniecznie mają przestrzeń na samodzielnie eksperymenty i związane z nimi ryzyko. Mogą być jednak zainteresowane przyjęciem już sprawdzonych prototypów.

Innym sposobem na podtrzymanie trwałości prototypu jest włączenie go w system publicznego finansowania. To rozwiązanie umożliwia zapewnienie trwałości, a także – w pewnej perspektywie – zmianę skali. W szczególności warto szukać tej ścieżki tam, gdzie innowacja dotyczy usług, które powinny być przedmiotem troski administracji publicznej. Często istotą innowacji społecznych jest zademonstrowanie, że nowatorski mechanizm dostarczania usług jest możliwy i skuteczniejszy. Oczywiście nie oznacza to, że administracja natychmiast zechce go wdrażać, ale przeprowadzenie testów w tej sprawie (i opłaceniu kosztów tego eksperymentu) z pewnością podnosi szansę na taki obrót rzeczy²⁶. Ważne jest też zaangażowanie tego rodzaju instytucji możliwie wcześnie – przedyskutowywanie konceptu z pracownikami administracji, informowanie ich o postępach, włączenie w testowanie. Rzecz jasna nie ma gwarancji, że takie postępowanie będzie skutkowało włączeniem danej innowacji w praktykę działania i finansowania administracji, ale – jak pokazuje doświadczenie – warto tego spróbować.

²⁶ Dobrym przykładem tego rodzaju prototypu, który czeka na ten rodzaj podtrzymania, jest inicjatywa Fundacji Hospicjum Proroka Eliasza. Jego istotą było pokazanie, że inny sposób organizacji opieki nad osobami terminalnie chorymi na terenach wiejskich jest możliwy, lepszy i tańszy. Wdrożenie tego rozwiązania wymaga niewielkich zmian dotyczących formalnej kompetencji opiekunów, a także pokrycia kosztów ich pracy ze środków NFZ. Bez takiej zmiany rozwiązanie będzie zależne od zdolności do mobilizacji zasobów dotacyjnych lub 1% podatku.

3.5. Skalowanie innowacji społecznych

5.

W przypadku innowacji społecznych, zwłaszcza tych testowanych na wąskiej grupie odbiorców lub ograniczonym terytorium, pytanie o zwiększanie ich skali ma kluczowe znaczenie.

Wydaje się, że mierząc się z nim, natrafiamy na dwie oksymoroniczne perspektywy – skalowania jako problemu i jako rozwiązania.

Skalowanie innowacji społecznych rozumiemy jako specyficzny, na ogół celowy proces, w którym innowacje po tym, jak przeszły z fazy konceptualnej do fazy prototypu, a następnie uwiarygodnionego modelu, poszukują zarazem trwałości i zwiększenia skali działania, a w dalszej perspektywie – być może zmiany o charakterze systemowym.

3.5.1. Skalowanie jako problem

Naturalnym (niestety często ignorowanym) pierwszym pytaniem, jakie pojawia się, zanim przystąpimy do skalowania innowacji, jest... ustalenie, czy jest ona tego warta i czy się do tego nadaje. Można napotkać liczne przykłady wątpliwych innowacji, które stały się przedmiotem promocji i skalowania, jak i takie, które z pewnością na to zasługiwały, ale niestety nie znalazły promotorów albo okazało się, że nie można ich rozmnożyć. Kluczowe jest więc wyodrębnienie takich przedsięwzięć, które istotnie zasługują na szansę w procesie skalowania. Nie jest to jednak łatwe.

Często wyzwaniem w skalowaniu innowacji społecznych polega na tym, że **naturalną ich cechą i poniekąd założeniem jest właśnie ich ograniczona skala**. W przypadku wielu innowacji społecznych – w odróżnieniu od przedsięwzięć biznesowych – ich autorzy nie mają intencji i ochoty na to, żeby rosnąć. Czasem to kwestia smaku, postawy życiowej, ale czasem prosta konsekwencja faktu, że **celem innowacji jest rozwiązanie bardzo konkretnego** (często życiowego) **wyzwania**, jakie stoi przed innowatorem, a nie zmiana systemowa.

Wielokrotnie przekonywaliśmy się o tym w ramach przywoływanego już tutaj Inkubatora pomysłów. Motywacje innowatorów i innowatorek, których mieliśmy okazję spotkać przy tej okazji (często opiekunów osób, którym trudno samodzielnie funkcjonować), były bardzo konkretne i praktyczne. Ich zaangażowanie w skalowanie musiałyby rywalizować o ten sam czas, który może być potrzebny do mierzenia się bieżącymi wyzwaniami. W tych właśnie przypadkach szczególna odpowiedzialność spoczywa na instytucjach wspierających innowacje i innowatorów. To one powinny pojawić się na właściwym etapie i niejako przechwycić te sprawdzone pomysły oraz ponieść dalej.

Ograniczona (a zatem nie masowa) skala wielu innowacji społecznych może też wynikać z faktu, że wymagają one indywidualnej, opartej na zaufaniu, a nawet w pewnym sensie intymnej relacji (np. opiekuna i osoby chorej wymagającą opieki). Sama podstawa poprawnego działania innowacji może być w pewnym sensie oczywista (np. oddanie, empatia, trwałość, cierpliwość), ale akurat tego rodzaju składniki nie dają się łatwo reprodukcować, kupić, przenieść. Często nie da się ich osiągnąć szybko i syntetycznie. Ich wytworzenie wymaga czasu, autentyczności i organiczności.

Wyzwaniem jest także to, że **często koniecznym warunkiem powodzenia nowatorskich rozwiązań są specyficzne cechy samego innowatora czy innowatorki**. Mało chyba jest tak banalnych odkryć jak to, że powodzenie innowacji w największym stopniu jest determinowane przez osobowość tego, kto za nią stoi.

Często warunkiem skalowania są osobiste przymioty innowatora czy innowatorki – perswazyjność, energia, odwaga, a nawet charyzma. Z tym także nie każdy się rodzi. Nawet jeśli ta osoba nie zajmuje się osobiście skalowaniem, to bardzo ważne jest to, czy gotowa jest przedstawić przekonującą opowieść o własnej innowacji tak, aby inni chcieli jej posłuchać.

Kolejny problem polega na tym, że **wiele innowacji jest bardzo wrażliwych na kontekst**. Są zakorzenione w indywidualnych życiowych historiach, a te często są wręcz niemożliwe do powielenia.

Nierzadko konkretne nowatorskie przedsięwzięcie jest możliwe dzięki **szczególnej konfiguracji czynników miękkich**, które tworzą się czasem przez wiele lat. Okazuje się, że kluczem do powodzenia jest budowany cierpliwie kapitał społeczny (wzajemne zaufanie) konkretnych instytucji lub osób.

Problemem bywa też to, że **sami innowatorzy latami uchodzić mogli za fantastów**. Wiele razy skutecznym mechanizmem oporu przeciw zmianom (w szczególności w instytucjach) jest etykietowanie innowatorów jako ekstremistów, rebeliantów, szaleńców. Zastane sposoby działania, zwyczajnie, instytucje bronią się za pomocą całej gamy specyficznych demotywatorów. Wiele czasu i wysiłku (także osób z zewnątrz, wspierających rozwój innowacji) potrzeba, aby inni uznali, że to, co proponują innowatorzy, ma sens i że trzeba ich raczej włączyć w reformę systemu niż z niego wykluczać.

Kolejnym wyzwaniem związanym ze skalowaniem innowacji społecznych jest to, że często oznacza ono znaczące **koszty po stronie innowatora czy innowatorki**. Najczęściej po prostu brakuje środków na ich pokrycie, a jeśli nawet są one dostępne, to pojawiają się kolejne problemy.

Pierwszy to *oportunitary cost*, czyli koszt zaniechania tego wszystkiego, czym się nie zająłeś po to, żeby zająć się czymś innym. Prawie zawsze są sprawy pilniejsze niż skalowanie.

Drugi problem pojawia się szczególnie w sytuacjach, kiedy innowacja społeczna nie ma charakteru dochodowego. Wówczas bardzo często każde kolejne powtórzenie innowacji oznacza nie tyle większy zysk, ile rosnący koszt. To znana bolączka wielu programów prowadzonych w Polsce przez organizacje społeczne – wiele przedsięwzięć ma wbudowany ten rodzaj samoograniczenia. Nie mają własnych środków na zwiększenie skali, natura działań wyklucza charakter zarobkowy i trudno jest podzielić się kosztami ze środowiskiem lokalnym, w którym przedsięwzięcie jest prowadzone.

Skoro skalowanie, jak wspomniano wyżej, wiąże się z kosztami, których nie są w stanie ponieść na ogół ani innowatorzy, ani ich klienci czy beneficjenci, konieczne jest **poszukiwanie środków zewnętrznych** na jego przeprowadzenie.

Nieczęsto zdarza się, że wyklada je administracja (planowany przez Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju konkurs na skalowanie innowacji społecznych jest tutaj chlubnym wyjątkiem). Pozostają jeszcze w teorii sponsorzy prywatni, ale i tu w polskich warunkach sytuacja nie wygląda dobrze. Liczba prywatnych sponsorów i fundacji, którzy wspieraliby innych, jest bardzo ograniczona. Jeśli się pojawiają, to często z wielu powodów wolą wspierać coś innowacyjnego (pierwszego, nowego), niż brać na siebie nieco mniej atrakcyjną rolę finansowania kolejnych wdrożeń. Oczywiście i tu zdarzają się wyjątki. Pewnie najbardziej znanym jest wspomniana już Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności, która wspierała np. na dużą skalę program rozwoju lokalnych bibliotek.

Pozostaje mieć nadzieję, że sytuacja będzie się zmieniać i że z czasem pojawi się grono nowych sponsorów, którzy będą zainteresowani maksymalizacją skali i wpływu, a nie epizodyczną dobroczynnością. Tak działało się w wielu innych krajach. Jednym z takich przypadków może być ruch AA, który w 1938 roku został w praktyce ocalony i następnie przeskalowany przez Fundację Braci Rockefellerów. Byłoby świetnie, gdyby i w Polsce pojawili się sponsorzy zdolni do wybawienia ważnych, sprawdzonych przedsięwzięć z wiecznej epizodyczności i swoistego instytucjonalnego prekariatu – szukając tego, co sprawdzone i znajdując satysfakcję z udzielonej pomocy.

Trzeci rodzaj kosztu zawarty jest niejako **w samej naturze innowacji**. Z definicji polega ona na szukaniu tego, co nowe, poza schematem. Na potrzeby skalowania (a to często oznacza powielanie) trzeba wykonać działania niejako odwrotne – konieczne są uproszczenia i standaryzacje. Nierzadko to, co jest ostatecznie przedmiotem skalowania, to wcale nie oryginalny (często wyrafinowany) prototyp, ale to, co z niego zostało jako możliwe do masowej produkcji.

Często skalowalność zakłada użycie nieco prostszych i tańszych, ale za to powtarzalnych elementów. Czasem tak właśnie trzeba je od początku konstruować, czego przykładem może być innowacja „Proste i pomocne” wspierana w naszym Inkubatorze pomysłów (www.prosteipomocne.pl). Często ci,

którzy w praktyce zajmują się dystrybucją konkretnego modelu działania, to nie te same osoby, które były ich autorami i konstruktorami. Nierzadko model trafia w ręce „sprzedawców”, którzy są znacznie mniej wyrafinowani. Niekiedy wręcz jest tak, że pierwotny pomysł właśnie po to, żeby miał szansę się rozwijać, musi być celowo pozbawiony owych oryginalnych autorskich elementów.

Jedna z najskuteczniejszych strategii skalowania polega na tym, żeby „wmówić” komuś innemu, kto ma większe możliwości dystrybucji, że to jest jego własny pomysł. Tak dzieje się często w przypadku projektów wymagających wsparcia sfery politycznej czy administracyjnej. To, co zapewnia im sukces, to często to, że stają się częścią politycznych czy urzędniczych ambicji. Projekty oryginalnie wymyślane w organizacjach stają się flagowymi rozwiązaniami administracji. Tak stało się na przykład ze wspomnianą już wcześniej Kartą Dużej Rodziny, przygotowaną przez Związek Dużych Rodzin 3+, która z czasem została uznana za rozwiązanie powszechne i państwowe. Podobnie było z konceptem asystentów osób z niepełnosprawnością (pomysł pochodził z Fundacji Hej Koniku), który następnie został uznany za rozwiązanie administracji publicznej i rzadko wspomniano od tego czasu, kto jest jego autorem. Choć wyniki tego rodzaju transferu bywają ambiwalentne (np. jakość implementacji), to jednak biorąc pod uwagę skalę, którą osiągają, efekt jest zdecydowanie dodatni. Wyrzeczenie się autorstwa jest ceną wysoką, ale czasem warto ją zapłacić.

Na koniec warto zwrócić uwagę na pewien paradoks. **Wzrost skali nie może być celem samym w sobie** – tu znów pojawia istotna różnica w stosunku do tradycyjnego biznesu. Zwiększenie skali może imponować, ale nie zawsze oznacza zwiększenie wpływu. Nie zawsze liczby, wielkość i rozmiary istotnie są lepsze. Niekiedy garstka zdeterminowanych może znacznie więcej niż masa letnich. Stanowią oni mogą źródło inspiracji i aspiracji. W innowacjach społecznych często koniec końców olbrzymią rolę odgrywają ci, którzy są niejako poza systemem – kwestionują go, działają poza nim. Często to, co pierwotnie uważane jest za rodzaj dewiacji, ostatecznie staje się normą.

3.5.2. Skalowanie jako rozwiązanie

Jeśli jednak mimo tych wyzwań zapadnie decyzja o skalowaniu innowacji, to być może pomocą będą opisane poniżej porady, jak to robić. Podejrzewamy, że czytelnicy tego poradnika zdążyli się już przyzwyczaić, że nie dostarczamy zbyt wielu instrukcji. Dzielimy się raczej naszymi przemyśleniami i doświadczeniami, które mogą być przydatne w procesach wspierania innowacji i innowatorów.

Pamiętajmy, że w przypadku innowacji społecznych **przedmiotem skalowania mogą być bardzo różne rzeczy – nie tylko produkty czy usługi** (tak jak przy zwykłych rynkowych rozwiązaniach),

lecz także idee, procesy, konkretne polityki publiczne i wiele innych składników społecznego działania. Aby to zilustrować, posłużymy się kilkoma przykładami:

- **rozwiązania produktowe**, np. trudna do samodzielnego wykonania gra planszowa służąca edukacji seksualnej osób z niepełnosprawnością intelektualną, łatwe do samodzielnego przygotowania przedmioty terapeutyczne dla osób z chorobami otępiennymi,
- **rozwiązania instytucjonalne**, np. istnienie w systemie prawnym instytucji rzecznika praw dziecka, system ulg w opłatach publicznych dla rodzin wielodzietnych czy – w nieco mniejszej skali – wprowadzenie do domów opieki szczególnej roli animatora więzi albo dodatkowego elastycznego opiekuna w ramach opieki hospicyjnej świadczonej na terenach wiejskich,
- **metodologie** związane z diagnozowaniem i monitorowaniem potrzeb dzieci, a także formułowaniem polityk publicznych w tym zakresie,
- **konkretne umiejętności**, np. nowe metody terapii lub edukacji,
- **koncept (paradygmat)**, np. deinstytucjonalizacji opieki nad dziećmi, niedopuszczalność kar cielesnych.

Jak nietrudno zgadnąć, skalowanie każdego z powyżej wymienionych typów może przybierać różne formy. W naszym przekonaniu łączy je to, że **skalowanie powinno być czymś więcej niż wzrostem rozmiarów czy prostą replikacją.** Trzeba pamiętać, że skalowanie samo w sobie nie jest wartością – wartością jest maksymalizacja wpływu, a ta może się odbywać na wiele sposobów.

3.5.2.1. Wzrost poprzez ekspansję

Model ten zakłada nie tyle prostą replikację (o której piszemy niżej), ile **zwiększenie dostępności usług, które już istnieją** (np. więcej turnusów, więcej odbiorców, więcej personelu, więcej sprzętu). W tym przypadku bardzo często podstawowym kluczem do sukcesu jest dostępność zasobów.

Ten rodzaj interwencji często opiera się na wspieraniu tego, co działa. Potrzebny jest więc dowód na to, że jakiś rodzaj działania naprawdę się sprawdza i – co ważne – **działa możliwie najlepiej, a nie tylko dobrze.** W takich sytuacjach lepiej operować twardymi dowodami, mimo że o nie czasem trudno, bo zdarza się, że innowatorzy chcą po prostu uchościć za bardzo skutecznych. Warto jednak być ostrożnym i nie dać się zwieść wyłącznie pierwszemu zachwytowi, bo **koszty pomyłki inwestycyjnej mogą być bolesne.**

Jest mało rzeczy tak niefortunnych jak szeroka promocja produktów, które koniec końców okazują się wadliwe. Zasada ta dotyczy także projektów społecznych, finansowanych często ze środków publicznych lub filantropii. Nie brakuje przykładów pomyłek w tym zakresie, a mówiąc wprost: chybionej inwestycji.

Bezpieczniej oczywiście posłużyć się przykładami zagranicznymi. Jednym z dość często przywoływanych jest projekt PlayPump, który polegał na połączeniu – na potrzeby ekstremalnie biednych i pozbawionych dostępu do wody wiosek w Republice Południowej Afryki – karuzeli dla dzieci i pompy głębinowej napędzanej siłami mięśni. Wielu rodziców marzy o tym, żeby nadwyżka energii ich dzieci przynosiła jakieś korzyści. Wydawało się, że dzieci kręcące się na karuzeli, które jednocześnie za pośrednictwem specjalnych przekładni tłoczą wodę, to wspaniałe rozwiązanie. Projekt po tym, gdy wygrał w 2000 roku jedną z nagród w konkursie na innowacje Banku Światowego, stał się na lata ulubieńcem mediów i sponsorów. Do 2009 roku zainstalowano około 1800 pomp na terenie Afryki (w RPA, Mozambiku i Zambii). Później zaczęły się problemy. Okazało się, że wydolność pomp jest za mała w stosunku do potrzeb. Stało się jasne, że żeby pompować wodę, nie tylko dzieci (które mogą mieć w tym przyjemność), ale także kobiety muszą kręcić się godzinami w kółko i to z gorszym skutkiem niż tradycyjna pompa. Wyszły też na jaw dość oczywiste wady założeń – dzieci owszem lubią się bawić na karuzeli, ale właśnie dlatego, że można ją rozpędzić, a to nie jest możliwe z takim obciążeniem... **Seria niezależnych ewaluacji wskazała na błędy całego pomysłu. Zmarnowano ogromne zasoby na nieudane przedsięwzięcie**²⁷. Stało się ono ważnym elementem edukacyjnym dla szerokiego środowiska donorów.

Są też oczywiście pocieszające historie – projekty, które bardzo rygorystycznie podchodzą do zbierania dowodów dotyczących skutków działań. Złotym standardem jest tu oczywiście wykorzystanie wspomnianych już w podrozdziale 3.3 grup kontrolnych.

Pouczający jest przykład dwójki studentów Harvard University, którzy od 1990 roku badali skuteczność różnego rodzaju interwencji, których celem miało być zwiększenie wyników edukacyjnych dzieci w Kenii. Pracując dla holenderskiej organizacji charytatywnej Investing in Children and Their Societies, starali się sprawdzić, które z działań (np. dostarczanie podręczników, więcej nauczycieli, szkolne mundurki, pomoce naukowe) istotnie poprawiają obecność w szkole i poziom wiedzy. Prowadzili badania w 14 szkołach. Wynik był dość zaskakujący – praktycznie żadna z tych interwencji nie dała pożądanych rezultatów. Ostatecznie okazało się, że tym, co istotnie skutkuje, jest program odrobaczania dzieci. Ta historia toczy się dalej i z jednej strony doprowadziła do stworzenia kolejnego ośrodka analitycznego Poverty Action Lab MIT, a z drugiej do powstania organizacji Deworm the World Initiative, która do tej pory objęła swoimi działaniami około 40 milionów odbiorców.

²⁷ Więcej informacji: <http://blogs.ei.columbia.edu/2010/07/01/the-playpump-what-went-wrong>.

Obydwie historie pokazują, jak **ważne jest refleksyjne, autokrytyczne i wykraczające poza dobre intencje podejście instytucji starających się uczynić świat lepszym – zarówno innowatorów, jak i tych, którzy ich wspierają**²⁸.

3.5.2.2. Wykorzystanie efektu synergii

Inną metodą skalowania jest **uruchomienie dynamiki systemowej**. Czasem efekt ten określa się jako tranzystorowy, bo sprowadza się do tego, że stosunkowo niewielkimi siłami (w świecie prawdziwych tranzystorów dzieje się to dzięki niewielkiemu natężeniu prądu) steruje się znacznie większymi procesami. Za pomocą względnie ograniczonych środków udaje się wpłynąć na funkcjonowanie znacznie szerszych zjawisk – systemu. Może to polegać na umiejętnym połączeniu różnych elementów. Co więcej, nierzadko realna zmiana na lepsze nie jest możliwa w oparciu o działania jednej instytucji. Dobre i trwałe rezultaty da się zbudować wyłącznie poprzez kolektywne działanie. Brak zrozumienia tego faktu jest jedną z poważnych bolączek w działaniach społecznych.

Wiele instytucji, w tym zwłaszcza organizacji społecznych, prowadzi fragmentaryczne działania, których skutki są niewielkie i unieważniane szybko przez brak wsparcia innych elementów. Dobrą ilustracją tego problemu może być wsparcie osób w kryzysie bezdomności. Często przypomina to syzyfową pracę. Prowadzone działania resocjalizacyjne okazują się nietrwałe, bo brakuje możliwości zapewnienia osobom w kryzysie bezdomności mieszkania treningowego i jakiegokolwiek formy pracy. Osobę, która po terapii wraca do schroniska lub na ulicę, spotykają stare problemy. Nierzadko działanie kolektywne (także międzysektorowe) nie tylko pozwala osiągnąć lepsze efekty, ale czyni je w ogóle możliwymi. W przywołanym przykładzie potrzebne jest wsparcie lokalnego samorządu (to on dysponuje mieszkaniami) i pracodawców.

3.5.2.3. Replikacja w nowych lokalizacjach

Replikacja – jeden z najczęstszych modeli skalowania – może przybierać różne formy: licencjonowania, franczyzy, akredytacji, certyfikacji, tworzenia własnych oddziałów. Wszystkie te formy zakładają rodzaj kontroli nad dystrybucją modelu – w tym przypadku innowacji.

²⁸ William Macaskill, „Doing Good Better”, Guardian Book, 2015.

Warto pamiętać, że istnieje też alternatywa polegająca na odstąpieniu od kontroli i udostępnieniu innowacji w postaci czegoś w rodzaju otwartej licencji. Oznacza to, że przynajmniej teoretycznie z danego rozwiązania może korzystać każdy (nie tylko każdy innowator czy innowatorka). W praktyce oczywiście stanowi to pewne wyzwanie, ale wydaje się, że kluczowe znaczenie ma przygotowanie, opublikowanie i upowszechnienie precyzyjnej dokumentacji.

Mechanizm otwartych licencji nie jest bynajmniej jednorodny. Dość precyzyjnie został on opisany w przypadku własności intelektualnej (utwory, kod programów)²⁹. Jak była już o tym mowa, dorobek twórców otwartych licencji nie został jeszcze przetłumaczony na kontekst projektów społecznych. Ciągle pozostaje sporo niejasności, w jaki sposób można korzystać z cudzego dorobku. Pomimo licznych starań nie powstał jak dotąd odpowiednik czegoś, co w świecie programowania nazywa się GitHubem, gdzie umieszczane są bezpłatne rozwiązania informatyczne udostępniane innym w celu modernizacji.

Wybór właściwego modelu replikacji zależy oczywiście od wielu czynników, w tym przede wszystkim od założeń towarzyszących innowacji, którą chcemy upowszechnić. Część innowacji warto patentować, a części absolutnie nie. Sięgając ponownie do naszego Inkubatora pomysłów, warto wskazać dwa przykłady. Właściwie zerowe ryzyko towarzyszy swobodnemu powielaniu „Prostych i pomocnych”, a więc wzorów przedmiotów terapeutycznych dla osób z chorobami otępiennymi (www.prosteipomocne.pl), bo ich podstawowym założeniem jest właśnie to, by każdy mógł je samodzielnie zrobić. Nieco inaczej ma się sprawa w przypadku organizacji warsztatów wyjazdowych dla osób z niepełnosprawnością intelektualną, gdzie pracując z symulatorem niemowlęcia, mają się oni przekonać, czy są gotowi do funkcji rodzicielskich. To przykład innowacji, w której wskazana jest kontrola nad ewentualnymi replikacjami, aby poprzez jej nieintencjonalne nieumiejętne odtwarzanie nie wyrządzić krzywdy odbiorcom.

3.5.2.4. Włączenie w istniejącą strukturę sieciową

Dobłą okazją do przeskalowania nowatorskiego rozwiązania jest wszczęcie go w już istniejącą strukturę sieciową, np. organizacje społeczne posiadające wiele oddziałów lokalnych. Przykładami tak funkcjonujących struktur są np. Polskie Stowarzyszenie Osób z Niepełnosprawnością Inteligektualną, Polski Związek Głuchych, ale też związki samorządowe i ochotnicze straże pożarne. Nowy sposób działania czy usługa sprawdzona w jednym miejscu takiej struktury ma szansę zadziałać na większą skalę, gdy

²⁹ Licencja *Creative Commons* ma kilka wariantów zróżnicowanych co do sposobu, w jaki można korzystać z dzieła, np. czy wolno je modyfikować, czy trzeba każdorazowo wskazywać autora, czy można korzystać z niego do celów komercyjnych. Więcej informacji: <https://creativecommons.pl/poznaj-licencje-creative-commons/>.

skorzystają z tego doświadczenia także inne oddziały. Oczywiście nie dzieje się to automatycznie, wymaga wiele pracy, ale doświadczenie podpowiada, że szansa na efekt skali jest w takich przypadkach większa.

3.6. Zmiana systemowa

6.

Ostatnim elementem rozwoju innowacji społecznej bywa zmiana systemowa. Oczywiście różnie można podchodzić do tego, co stanowi jej istotę. Bynajmniej nie zawsze jest to kwestia rozmiarów i skali działania. Z tego punktu widzenia umiejscowienie jej na spirali innowacji jest pewnym uproszczeniem.

Czasem zmiana systemowa nie jest bowiem konsekwencją zwiększania skali. To, co naprawdę trwale (systemowo) definiuje zmianę i czyni ją głęboką, to zmiana świadomości. Czasem jest to walka ze stereotypami, a czasem zakotwiczenie nowych idei, np. wspomniane już wielokrotnie deinstytucjonalizacja, niedopuszczalność kar cielesnych czy formułowanie polityk w oparciu o dowody. Zmiany takie wymagają często długich i żmudnych zabiegów. Niezbędne są działania informacyjne, edukacyjne, dostarczanie dowodów, przykładów, rzecznictwo, a nawet pojedyncze zdarzenia (czasem niefortunne czy wręcz tragiczne), które uruchamiają cały proces zmiany. Choć trudno wywołać i zaprogramować tego rodzaju procesy, to warto jednak próbować, bo to dzięki nim zmiany nabierają trwałego charakteru wpływając na definiowanie celów i przyjętych reguł działania.

Jeśli istotnie te cele i przekonania uznane zostaną za ważne, to poszczególne osoby i instytucje będą samodzielnie szukać wielorakich metod, żeby je realizować. Sprawy niejako same będą się toczyć w pożądanym kierunku.

Dobłą ilustracją tego rodzaju zmiany jest historia programu Rodzić po Ludzku. Z pewnością wielkie zasługi ma tutaj Fundacja Rodzić po Ludzku, które zaczynała od promocji pojedynczych szpitali oferujących poród rodziny jako usługę, a następnie stworzyła cały system monitorowania jakości pracy szpitali. Jednak tym, co wywołało prawdziwie systemową zmianę, było doprowadzenie do tego, że właściwy standard porodu nie jest już postrzegany jako usługa dodatkowa, którą można kupić, ale że zakorzenił się w świadomości społecznej jako coś powszechnie oczekiwanego. Zinternalizowanie go po stronie pacjentek i ich rodzin, obywateli, wreszcie wyborców oznacza, że zmiana ma charakter systemowy i trwały.

Jak już wspominaliśmy, często metodą na przedłużenie życia innowacji społecznej i wdrożenie jej w system jest niejako oddanie autorstwa „patentu”. Cenę taką warto czasem zapłacić nawet, jeśli na koniec nikt już nie będzie pamiętał, że np. Karta Dużej Rodziny czy Asystent Osoby Niepełnosprawnej to nie był pomysł polityków ani urzędników.



4. Przymioty innowatorów społecznych

Za każdą innowacją społeczną stoi jakiś innowator lub innowatorka, a czasem wręcz zespół. To od ich wrażliwości, predyspozycji osobistych i kompetencji zależy to, czy w odpowiedzi na zauważoną potrzebę pojawi się zarys pomysłu, czy będą dalej nad tym pracować, czy przejdą do fazy prototypu, sprawdzania w praktyce.

Oczywiście ewentualne deficyty można uzupełniać poprzez ćwiczenia i kolejne doświadczenie praktyczne albo korzystać z odpowiedniego wsparcia ze strony przyjaznych zespołów i instytucji. Wydaje się jednak, że można wyodrębnić zestaw cech i kompetencji, których po prostu potrzebują innowatorzy społeczni.

Do rzadkości należy posiadanie wszystkich przydatnych przymiotów. Pewnym rozwiązaniem jest także po prostu praca w zespole osób o różnych predyspozycjach i niejako dzielenie się rolami, przyjmowanie różnych punktów widzenia i ucieranie opinii. Próba uporządkowania i doceniania różnych punktów widzenia jest dość popularna metafora kolorowych kapeluszy³⁰. Mają one 6 kolorów, z których każdy reprezentuje inny punkt widzenia na planowane przedsięwzięcie: biały – skupienie się na logice i faktach, żółty – optymizm, czarny – pesymizm, czerwony – emocje i uczucia, zielony – możliwości, niebieski – organizację.

Jakie cechy i kompetencje przydają się innowatorom społecznym? Lista jest długa: wytrwałość, umiejętność wsłuchiwania się w potrzeby, zdolność do wybierania tego co najważniejsze, elastyczność, adaptowalność, patrzenia z oddali i z bardzo bliska, umiejętność snucia opowieści, zdolność do ryzyka i przyjęcia porażki, do inspirowania innych, do budowania środowiska i koalicji, autorefleksyjność, integralność, koncentracja na problemach do rozwiązania a nie przyjemności z samego dłubania, myślenie poza schematami, odwaga, wiara, że się uda, bycie zarówno marzycielem jak i rzemieślnikiem...

To z pewnością nie jest pełna lista, a i tak jest bardzo długa. Znaczenie poszczególnych cech, kompetencji, przymiotów jest oczywiście różne w zależności od fazy rozwoju innowacji.

³⁰ <http://www.inspiracjedlaszkoly.pl/fitedukacja/merytorycznie-i-praktycznie/fitinspiracja/item/355-kolorowe-kapelusze-czyli-kreatywne-podejscie-do-rozwiazywania-problemow>

Istnieje już sporo opracowań dotyczących kompetencji i cech innowatorów. Swoje własne posiada np. Harvard School of Business i Ashoka. My nie pokusimy się o kompleksowe podejście, ale poniżej prezentujemy pewien autorski wybór z wymienionych powyżej cech i kompetencji wraz naszym komentarzem.

Zdolność do analizy

Bardzo często – szczególnie w przypadku małych innowacji społecznych – konieczna jest intuicja, czasem błysk, iluminacja. Rzadziej początkiem innowacji jest chłodny rozbiór logiczny, analiza zastanych danych. Jeśli jednak początki innowacji nie są analityczne, to w którymś momencie zdolność ta jest konieczna. Oprócz zdolności do formułowania rozwiązań i propozycji innowatorzy muszą potrafić także dobrze... zadawać pytania. Waga dobrych pytań jest tu kluczowa, bo w trakcie prac nad innowacją trzeba ich stawiać sporo – skąd wiemy, jaka jest natura problemu, jak chcemy go rozwiązać, jakie dane i doświadczenia potwierdzają nasze intuicje, jakie okoliczności mogą sprzyjać naszym planom a jakie im zagrażać.

Zdolność do analizy jest czymś, co czasem określa się jako metakompetencje, czyli kompetencje do nabywania kompetencji.

Część działań analitycznych można powierzyć komuś innemu (skorzystać z oferowanego wsparcia, kupić, zapytać ekspertów), ale podstawową dyspozycję – gotowość do zadawania pytań, ciekawość i odwagę na zmierzenie się odpowiedziami każdy innowator i innowatorka musi przynajmniej w niewielkim stopniu mieć w sobie. Bez niej grozi nam coś w rodzaju „autouwiedzenia” – nabrania się na siebie samego.

Umiejętność zarządzania ryzykiem

W pewnej mierze można starać się ogarnąć ryzyka poprzez systematyczną analizę – można je wyliczać, określić ich prawdopodobieństwo, mieć z góry przygotowane pomysły na reagowanie na nie, szukać tych, które są krytyczne i które należy ograniczać. To wszystko jest ważne – czasem dzięki solidnej analizie można ochronić się od kłopotów lub wręcz odpowiednio wcześniej zrezygnować z przedsięwzięcia.

Jednak wydaje się, że większe znaczenie ma to, żeby umieć zmierzyć się z ryzykiem wtedy, kiedy istotnie spełnia się gorszy scenariusz. Nigdy dość powtarzania, że do natury innowacji należy gotowość

na uczenie się i wyciąganie wniosków oraz zdolność do podejmowania kolejnych prób. Umiejętność padania i wstawania to też rodzaj zarządzania ryzykiem.

Umiejętność formułowania priorytetów

Częstą cechą innowatorów społecznych jest optymizm, ale szczególnie w sytuacji ograniczonych zasobów – czasu, pieniędzy, uwagi – konieczne jest zbalansowanie go umiejętnością dokonywania wyboru tego co najważniejsze, dzielenia się pracą z innymi oraz rozróżniania to, co trzeba zrobić teraz od tego, co może poczekać. Wartością jest także świadomość, że poświęcając czas na jedną rzecz, nie możemy robić innej. Często nie zdajemy sobie z tego sprawy. Dopiero później dociera do nas jak ważne (może ważniejsze) niż to, co zrobiliśmy jest to, czego nie zrobiliśmy...

Zdolność do słuchania

Ta kompetencja może się wydawać zgoła banalna, ale jej istota polega nie tylko na słuchaniu, ale też słyszeniu. W przypadku innowatorów w szczególności chodzi o wsłuchiwanie się w potrzeby odbiorców, o zdolność do przyjmowania perspektywy innych osób. Żeby usłyszeć konieczne jest uruchomienie specjalnego trybu. Chodzi o coś więcej niż chwytanie dźwięków – o szczególne nastawienie.

Można wyróżnić kilka modeli słuchania, w tym bardziej wymagające, ale i bardziej wartościowe. Chodzi o słuchanie aktywne, empatyczne, głębokie. O wczucie się w sytuację innej osoby. Ten rodzaj zdolności można w sobie kształcić – uwrażliwiać się.

Można też używać różnego rodzaju technik z katalogu *design thinking* np. przywoływanej już wcześniej persony. Oznacza to, że projektując konkretne rozwiązania musimy odstąpić od generycznych wyobrażeń w rodzaju osoba z niepełnosprawnością na rzecz konkretnej osoby w jej konkretnym stanie i otoczeniu.

Zdolność do inspirowania innych

W wielu dziedzinach można być bardzo innowacyjnym i pozostawać ekscentrycznym samotnikiem. Nieco inaczej jest w przypadku innowacji społecznych. Siła rzeczy „przytrafiają się” one częściej osobom, które są raczej zanurzone w społecznym życiu i jego wyzwaniach. Jest jednak jeszcze jedna, nawet ważniejsza przyczyna, dla której owa kompetencja wydaje się tak kluczowa. Otóż w przypadku innowacji

społecznych wiele koniecznych interakcji opiera się nie na relacjach transakcyjnych (monetarnych), ale raczej na działaniu w oparciu o wewnętrzne przekonania co do sensowności działań i pożytkach, jakie z nich płyną.

W tego rodzaju działaniach trzeba raczej używać perswazji niż motywacji czysto ekonomicznych. Zdolność do inspirowania innych ma tu zatem kluczowe znaczenie.

Najbardziej jednak trzeba je docenić wtedy, gdy chodzi o poszerzenie, skalowanie rozwiązań. Tu także najczęściej nie chodzi o akwizycje sprzedażową, ale o to, by innowacja była „opowiadalna” w sposób, który przyciąga uwagę, skłania do działania. Żeby taką była, musi mieć szczególne cechy – być w miarę prosta, zaskakująca, ale także konkretna. Musi być też wiarygodna, wzbudzać emocje i posiadać spójną narrację.

Zdolność do myślenia poza schematami

Prawie zawsze innowacja polega na przekroczeniu rutyny, złamaniu rytuału, który nieodmiennie prowadzi do tych samych skutków. Trudno wyobrazić sobie ważniejsze pytanie niż „dlaczego nie inaczej?”. Jest ono założycielskie dla innowacji.

Z tego też powodu bardzo często innowatorami się ekstremiści, rebelianci, osoby, co do których trzeba podjąć decyzję, czy chcą zepsuć system czy może go naprawić. Innowatorami lub przynajmniej źródłem innowacji są często ludzie spoza systemu, spoza instytucji i kręgu „dyżurnych podejrzanych”. Często też innowacje pojawiają się „na szwach”, właśnie niejako pomiędzy instytucjami. Żeby wyrwać się poza myślenie schematyczne często trzeba niejako zawiesić własne ugruntowane przekonania, uruchomić całkiem inny sposób formułowania problemu, czasem odwrócić wszystko do góry nogami.

Jak już wspominaliśmy w rozdziale 3.2, istnieje cały szereg zabiegów „mentalnych” (heurystyk), które sprzyjają innowacyjności.

Dzielność, odporność, zdolność do przetrwania i adaptacji

Cechy te są mieszaniną cech charakteru i konkretnych umiejętności. Co ważne, wszystkie mogą być przedmiotem ćwiczeń. Można nieco patetycznie powiedzieć, że ścieżka innowatora składa się z wielu potknięć, z których trzeba się podnosić. Ten rodzaj umiejętności upadku, wyciągania wniosków, powstania i próbowania po raz kolejny wydaje się najważniejszą cechą innowacji i innowatorów. Większość udanych innowacji udaje się dopiero za którymś razem.

5. Ekosystem rozwoju innowacji społecznych

Wracając do myśli ze wstępu do niniejszej publikacji chcemy jeszcze raz zaznaczyć, że nie da się zastąpić samych innowatorów w tym, że to oni mają pomysły. Można jednak podejmować różnorodne działania, aby pomysłów tych pojawiało się więcej, żeby odpowiadały na potrzeby, żeby miały szansę zaistnieć jak prototypy, a jeśli okażą się dobre, żeby miały szansę przetrwać i rozwijać się. Tylko tyle i aż tyle. Innowacyjności nie da się nakazać, można jednak się starać tworzyć środowisko, w którym innowacje będą się rozwijały.

Bycie innowacyjnym stało się w ostatnich latach przedmiotem ambicji. Innowacyjność jest jednym z najważniejszych czynników decydujących o rozwoju a czasem przetrwaniu. Ściganie się na innowacyjność dotyczy krajów, miast, branż, poszczególnych instytucji.

Dlatego poszczególne środowiska – biznes, administracja, uczelnie i organizacje – tworzą swoje własne, często odrębne mechanizmy rozwoju innowacji. Niektóre odrębności są uzasadnione, ale zasadnicze mechanizmy tworzenia są dość podobne i dlatego tak częste są wzajemne zapożyczenia. Narzędzi są dziesiątki, jeśli nie setki, ale zasadniczo można je podzielić na:

- stymulacje od strony podaży innowacji
- stymulacje od strony popytu innowacji
- „magiczny sos”, z którego wyłaniają się innowacje.

Zacznijmy od tego ostatniego i zastanówmy się, z jakich składników składa się ów sos. Na liście zmieściłoby się sporo. Z pewnością **sprzyjające innowacjom prawodawstwo** – nie tylko litera, ale i duch, np. polegające na domniemaniu legalności, dobrej intencji uczestników, odstąpieniu od nadregulacji, zgodzie na porażkę bez automatyzmu sankcji i kary. Nie mniej ważne są ogólnie rozumiane **normy społeczne** – w szczególności zaufania oraz otwartość na kooperację, a także przyzwolenie a nawet docenienie porażek i nauczek. Ważny jest **czas, dużo czasu i cierpliwość**. Bardzo wiele innowacji to wynik cierpliwości, uważności, bycia w pogotowiu i otwartości „na zaskoczenie” (ang. *serendipity*). W ogóle w innowacjach szczególnie tych społecznych ważne jest to, żeby owszem planować, ale bardzo uważać, żeby nie „przeplanować”. To, co normalnie bywa irytujące – to, że nie mamy gotowego planu – jest dokładnie tym, co pozwala zabłysnąć innowatorom.

W ogóle czas w tworzeniu innowacji jest bardzo ważny. Tu także dobrze jest go mieć i mieć go dużo. Jednocześnie trzeba też umieć dostrzec ten szczególny moment – okno możliwości. To jest to, co Grecy nazywali Kairos (w odróżnieniu od Chronos). Okazję trzeba złapać, bo za moment będzie za późno, uleci, pobiegnie dalej. Możemy tylko spekulować jak wielu innowacji nigdy nie poznaliśmy, bo ci, którym wpadły one do głowy nie mieli pod ręką niczego, żeby je zanotować... Kairos w mitologii greckiej to taki pędzący nygus – ma skrzydła i zawsze stoi na palcach gotów do biegu. Ma też nieco dziwną fryzurę. Na przedzie długi pukiel włosów – nadmiarowa grzywka, za którą można go złapać jak się do nas zbliża, ale z tyłu jest kompletnie łysy, co oznacza, że jak już nas minie, nie można go chwycić.

Czas ważny jest w rozumieniu nie tylko linearnym, ale i cyklicznym. W tym wypadku może to oznaczać kolejne próby. Jest naprawdę dużo dowodów na to, że często pomysły udają się dopiero za drugim, trzecim czy czwartym razem.

Ważna jest też **dostępność zasobów koniecznych dla innowatorów**, chociaż z drugiej strony powodem powstania wielu innowacji jest właśnie brak zasobów, które trzeba zastąpić improwizacjami... Wraca tu jedno z najważniejszych spostrzeżeń, że innowacyjność często jest wynikiem konieczności a nie mody. Można to określić znanym przysłowiem, że potrzeba jest matką wynalazku.

Z pewnością pomocny w innowacjach jest pewien rodzaj niecierpliwości a nawet marudności w powiązaniu z przekonaniem, że zawsze może być lepiej, że zawsze da się coś poprawić. Dokładnie odwrotne do reguły „jak coś nie działa – nie majstruj”. Właściwie istotą dobrego smaku w specyficznym sosie, w którym powstają innowacje społeczne jest właściwa proporcja tych, którzy nie chcą nic zmieniać i tych, których zawsze korci, żeby coś poprawić. Nadwyżka któregośkolwiek ze składników jest groźna.

Innowacjom pomaga **splaszczanie hierarchii**. Często z dobrymi pomysłami pojawiają się wcale nie ci, którzy w danej instytucji są długo (a to może oznaczać wysoko), ale właśnie ci, którzy są nowi i jeszcze nie wpadli w koleiny jej działania.

Z pewnością nie są to wszystkie składniki magicznego sosu (nie mówiąc o ich proporcjach), ale warto je zdobyć (stworzyć) i zmieszać choćby na oko.

Skupmy się teraz na pozostałych elementach. Używając zaproponowanego tu „rynkowego” podziału zaczniemy od stymulowania **popytu na innowacje**. To, że zaczynamy od popytu jest dość arbitralne. Potrzebne są i popyt, i podaż. Tu znów kluczem... jest równowaga. Kiepsko jest, jeśli popyt (problemy) nie znajdują rozwiązań, ale równie słabo, gdy mamy do czynienia z nadmiarem rozwiązań dla... nieistniejących problemów.

Owszem, czasem nie ma żadnego powodu, żeby stymulować popyt. Rzeczywistość sama – i to często brutalnie – może konfrontować nas z wyzwaniami. Coś się zepsuło, zawiodło. Często mogą to być sytuacje ekstremalne np. katastrofy naturalne czy humanitarne.

Są jednak sytuacje, które ze względu na skalę lub rozłożony w czasie charakter nie są tak pilne, ale ciągle są bardzo ważne (np. samotność osób starszych, wypalenie opiekunów). Wtedy przydaje się swoista **stymulacja popytu na innowacje** (swoiste zasysanie, ciągnięcie). Z taką dokładnie sytuacją mamy do czynienia w przypadku przywoływanego tu wielokrotnie Inkubatora pomysłów w projekcie „Innowacje na ludzką miarę”. Co do istoty zdefiniowanie zasadniczego obszaru innowacji i zorganizowanie procesu ich poszukiwania jest decyzją podjętą w oparciu o szerszy ogląd i rozpoznanie problemów.

W tym wypadku chodzi o dość szerokie terytorium, ale działania takie (zamówienie na innowacje) może mieć znacznie węższy, by nie powiedzieć punktowy, charakter. Ktoś (instytucja publiczna lub prywatna) może złożyć rozdaj promesy, że kto rozwiąże dany problem (zładzi grasującego smoka) otrzyma nagrodę – w zależności od wariantu chwałę, fortunę, rękę księżniczki itd. To ważny mechanizm, bo daje szansę na ujawnienie się zdolności i awans osób, o których nikt może jeszcze nie słyszał i w ogólnie nie są rycerzami...

Nie tak bezpośrednim, nieco subtelniejszym sposobem generowania popytu jest też **tworzenie szeroko rozumianych zachęt do zachowań proinnowacyjnych** (np. odpisów podatkowych dla firm, które inwestują w innowacje).

Pewną rolę w tym procesie mogą też odgrywać różnego rodzaju **konkursy, w którym nagradzane są talenty innowatorów**. Konkursy takie mogą być organizowane zarówno dla ludzi młodych (w Polsce jest ich co najmniej kilka np. Zwolnieni z Teorii albo eXplory), gdzie poszukuje się talentów, po bardzo zaawansowane nagrody branżowe dla osób, zespołów i instytucji.

Przejdźmy teraz do **strony podażowej**.

Podstawą podaży jest to, żeby pomysłów pojawiało się jak najwięcej. Skoro wiemy jak wiele innowacji trzeba „zużyć”, żeby znaleźć te dobre, na początku procesu inkubacji powinniśmy pracować z możliwie wieloma pomysłami.

Owa skłonność do kombinowania, zadawania pytań, podejmowania ryzyka, odwagi to cechy, które w dużej mierze kształtowane są na poziomie edukacji i formacji poszczególnych osób. W szerszym sensie to część kodu kulturowego, czasem budowanego przez pokolenia. Nadrobienie zaniedbań może zajmować czas.

Są jednak działania, które są nieco prostsze.

Zacznijmy od tych, które tworzą rodzaj infrastruktury dla innowacji i innowatorów. Jako przykład można podać szerokie udostępnianie wybranych danych publicznych. W oparciu o takie dane mogą powstawać różne aplikacje pożyteczne dla mieszkańców (np. aplikacje dotyczące transportu miejskiego). W tym samym nurcie mieści się tworzenie różnego rodzaju otwartych repozytoriów wiedzy, otwartych licencji itp.

Jeśli uznać (a jest ku temu wiele powodów), że źródłem innowacyjności jest nie tylko rywalizacja, ale także kooperacja, na pochwałę zasługują wysiłki na rzecz tworzenia różnego rodzaju **klastrów innowacyjnych**. Poszczególne branże mogą na tym zyskać znacznie więcej.

Czasem owo współdziałanie i wzajemne kontakty mogą mieć nieomal dosłowny charakter. Takie założenie towarzyszy niezwykle popularnym przedsięwzięciom typu *co-work*. Mogą być one bardzo różne – od całkowicie banalnych (biurka i wspólny ekspres do kawy) do znacznie bardziej wyrafinowanych, w których chodzi o współpracę a nie tylko o wspólne używanie miejsca. Ta nadzieja, że **fizyczna bliskość** osób skłania ich do współpracy, towarzyszy wielu przedsięwzięciom tego rodzaju. W tej rodzinie mieszczą się różnego rodzaju hackerspace, fablaby, laboratoria, o których już wspominaliśmy wcześniej. Taką rolę spełniać też mogą różnego rodzaju przestrzenie o niemal rekreacyjnym charakterze – niekiedy takie ambicje mają różnego rodzaju kawiarnie, klubokawiarnie, kluby...

Poza miejscem spotkania, ważny jest repertuar zdarzeń. Popularne stają się rodzaje skryptów, których wspólnym mianownikiem jest to, że mają sprzyjać krzesaniu iskier innowacyjności. Należą do nich różnego rodzaju hackatony, festiwale porażek, design days.

Bywa, że chodzi o coś więcej – o intencjonalne działania (na ogół gospodarzy), aby wspierać pojawiające się pomysły. Tu pojawia się cała seria nieomal równoznacznych określeń (bo różnie potrafią je określić specjaliści) – inkubatory, akceleratory, huby, laboratoria, generatory innowacji. Ich wspólną intencją jest to, aby wspierać na różne sposoby pomysły innych osób. To może być dobra rada, stała opieka, mentoring czy wreszcie wsparcie finansowe w pierwszej, najbardziej wrażliwej i kruchej fazie rozwoju innowacji.

Warto wymienić też istotne instrumenty finansowe, które mogą wspierać proces innowacji. Do tego katalogu należą różnego rodzaju dotacje „na start”, pożyczki, obligacje, gwarancje, giełdy społeczne, nagrody za sukces czy dostęp do tzw. ciepłego kapitału. Pisaliśmy o tych mechanizmach przedstawiając poszczególne etapy spirali innowacji.

Na koniec pozostaje jeszcze jedno ważne pytanie: czy tworzą one łącznie środowisko sprzyjające innowacjom? Do tego, żeby się tak stało potrzebne jest współwystępowanie różnych elementów. Na nic same dobre rady bez finansowania. Na nic finansowanie bez doradztwa.



MAPA EMPRESTY INICJACYJNA

Co wiążesz?
Co robisz najlepiej w swoim życiu?

TV - Media, TV
Polska

Wyzwania, które pozwolą ludziom poruszać się w szumie informacyjnym oraz wybierać informacje wiarygodne.



"Mnie się wydaje, że człowiek powinien przede wszystkim dbać o to, żeby samemu być przyzwyczajonym i nie zapominając się wszystkim wokół."

"Ciepłota, słuchanie, ale tylko tych dźwięków, muzyka."

O NIEJ

Janina ma 76 lata, jest wdową - jej mąż - Stanisław zmarł kilkanaście lat temu. Mieszka w małej miejscowości (około 2 tysięcy mieszkańców) w województwie łódzkim. Ma swój dom, w którym poza nią mieszka dorosły syn z żoną i trójka dzieci. Janina jest emerytowaną pracownicą kolei. Jej główne zajęcia to pomoc w opiece nad najmłodszą wnuczką (Zosią, 10 lat). Starsze wnuki już są dorosłe. Janina angażuje się w życie lokalnej społeczności - działa w radzie seniorów - organizują festyny i imprezy okolicznościowe w swojej miejscowości.

WYZWANIA

Chciałaby mieć poczucie, że wie co się dzieje w Polsce i szerzej - na świecie (martwił się o bezpieczeństwo Polski).

Chce też wiedzieć na kogo powinna głosować, żeby mieć pewność, że zagłosuje na przyzwyczajonych ludzi - słyszała tyle złego o obywatelach politykach, że sama już nie wie komu ufać - co innego słyszy od znajomych z rady seniorów, co innego od wnuków a jeszcze inne rzeczy w Radiu.

Ma małą emeryturę. Słucha, że trzeba ją zwiększyć, ale trochę oburzyli się jej wnuki, że nie wie jak to zrobić i gdzie to zrobić.

ŹRÓDŁA INFORMACJI

Janina ogląda telewizję - nieraz po kilka godzin dziennie. W domu są dostępne kanały satelitarne (syn i synowa mają wykupiony abonament), ale Janina najczęściej ogląda programy telewizji polskiej i Polsat - jest do nich przyzwyczajona i są po polsku.

Uczestniczy w życiu społeczności skupionej wokół Kościoła i czyta rozdawane tam periodyki.

Nie korzysta z internetu, chociaż wnuki pokazywały jej na czym polega. Słucha często radia, ale wybiera stacje z muzyką a nie z przewagą publicystyki.

TRUDNOŚCI

Janina nie zawsze rozumie to, o czym mówią w mediach. Nie wie na przykład czym różni się ta Unia Europejska od Komisji Europejskiej, nie rozumie skrótów i angielskobrzmiących nazw. Wstydzi się spytać syna albo wnuków - uważa że wtedy traktują ją niepoważnie a ona nie lubi być bierze się za to głupia.

Myśl czasem o tym, żeby nauczyć się internetu bo tam jest więcej informacji, a się używał komputera. Mamia radziła by wspaniałych komputerowych dla seniorów i tych zapomniała.

6. Inkubator pomysłów – nauzki i podpowiedzi dotyczące wspierania innowacji społecznych

Wielokrotnie w tej publikacji odwoływaliśmy się do doświadczeń, które zgromadziliśmy, prowadząc Inkubator pomysłów w projekcie „Innowacje na ludzką miarę”. **W ramach Inkubatora szukaliśmy i wspieraliśmy w rozwoju innowacje społeczne (a także ich autorów i autorki) odpowiadające na potrzeby osób, którym ze względu na zaawansowany wiek, niepełnosprawność lub stan zdrowia trudno samodzielnie funkcjonować, jak również ich opiekunów.**

Projekt realizowaliśmy w latach 2016–2019 wspólnie z Gminą Miasta Gdyni (Laboratorium Innowacji Społecznych i Miejskim Ośrodkiem Pomocy Społecznej), m.st. Warszawa i firmą Ecorys. Był on finansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego przy wsparciu Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności. Co szczególnie ważne, nasz projekt był odpowiedzią na konkurs ogłoszony przez Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju (wtedy jeszcze funkcjonujące pod nazwą Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju), które zdecydowało się na swoisty eksperyment – wyłonienie różnych inkubatorów innowacji społecznych, które korzystając ze swojego doświadczenia i różnych metodologii pracy podejmą się poszukiwania, wspierania i sprawdzania efektów mikroinnowacji społecznych w różnych obszarach tematycznych.

W tej części publikacji postaramy się przedstawić nasze doświadczenia w sposób możliwie systematyczny i szczegółowy, dzieląc się nauzkami, które z tego przedsięwzięcia wynosimy, porażkami oraz rozwiązaniami, które uważamy za udane i satysfakcjonujące.

Trzeba to przyznać wprost: dla nas całe przedsięwzięcie także było procesem uczenia się. Właśnie dlatego (nieco inaczej niż większość innych inkubatorów) zorganizowaliśmy trzy edycje Inkubatora, żeby w jego kolejnych odsłonach usprawniać własne działania. Może to wyglądać tak, jakbyśmy sami komplikowali sobie życie – i tak istotnie było, ale uznaliśmy, że proces uczenia się wart jest tej ceny.

Wszystkie trzy edycje Inkubatora składały się z podobnych elementów: nabór pomysłów, pierwsza faza wsparcia, wybór najbardziej perspektywicznych pomysłów, druga faza wsparcia, wybór innowacji do testowania i przekazanie dotacji na przeprowadzenie testu, wybór

najbardziej perspektywicznych innowacji wartych upowszechnienia, upowszechnianie. Jednak każda z nich była realizowana nieco inaczej, bo sukcesywnie eliminowaliśmy powody niepowodzeń, szukaliśmy nowych rozwiązań.

To z pewnością (i na szczęście) nie jest dla nas koniec procesu uczenia się. Prawdopodobnie będą powstawać kolejne przedsięwzięcia wspierające innowacje społeczne, bo te ostatnie nie przestaną być konieczne. My sami nauczyliśmy się w tym projekcie bardzo dużo. Mamy nadzieję, że nasze doświadczenia okażą się przydatne różnym osobom i instytucjom, które podobnie jak my mierzą się z wyzwaniem, jakim jest wspieranie innowacji.

NASZA SUGESTIA

Proces wspierania innowacji jest procesem „kolekcjonowania doświadczeń”. Często może on oznaczać stopniowe budowanie własnej metodologii, a nawet stylu udzielania wsparcia. Wymaga to wyciągania wniosków z kolejnych działań, a także uczenia się na błędach. Ma to także znaczenie dla instytucji, które wspierają wspierających – ważne jest, by dobrze i bez nadmiaru dozowały parametry, w jakich mogą działać wspierane z ich środków instytucje. System nie powinien być zbyt sztywny, bo wtedy właściwie uniemożliwia uczenie się.

6.1. Podstawowe założenia Inkubatora pomysłów

Zgodnie z wytycznymi konkursowymi przygotowanymi przez zespół Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju nasz Inkubator pomysłów, podobnie jak inne inkubatory, musiał zrealizować kilka typów działań: **aktywnie zrekrutować innowatorów, dostarczyć im wsparcia merytorycznego, przyznać dotacje na przetestowanie swoich pomysłów, sprawdzić czy te pomysły działają i upowszechnić te najbardziej perspektywiczne.**

Ujmując sprawę metaforycznie, nasz Inkubator miał konstrukcję **durszlaka i lejka** zarazem. Z licznej grupy wstępnych pomysłów, w procesie „potrząsania” wyodrębniliśmy mniejszą grupę pomysłów, których autorzy przy naszym wsparciu pracowali nad swoimi koncepcjami. Następnie części z nich przyznaliśmy dotacje na przeprowadzenie testów; towarzyszyliśmy tym działaniom, prowadząc ewaluację. Na koniec wybraliśmy małą grupę pomysłów szczególnie wartych upowszechnienia. W naszym przypadku oznaczało to wybranie łącznie (we wszystkich trzech naborach) z grupy niemal 300 zgłoszeń ok. 70 wstęp-

nych pomysłów, których autorów i autorki zaprosiliśmy do udziału w Inkubatorze. Do kolejnego etapu dopracowywania pomysłów wybraliśmy nieco ponad 40 pomysłów, a autorom 33 z nich przyznaliśmy dotacje po około 40 tys. zł na przeprowadzenie testów. Testy trwały około 6 miesięcy, a po ich zakończeniu wybraliśmy 6 innowacji o największym potencjale do skalowania oraz dodatkowo 12 udanych, ciekawych przedsięwzięć, w których ten potencjał dostrzegliśmy nieco mniejszy.

W naszym przypadku Inkubator miał swoje dwa „oddziały” – jeden w Warszawie, prowadzony przez Fundację Stoczną w Marzycielach i Rzemieślnikach, a drugi w Gdyni, w którym pierwsze skrzypce grał zespół tamtejszego Laboratorium Innowacji Społecznych. Oczywiście na wszystkich etapach projektu bardzo mocno współpracowaliśmy, wspólne były komisje selekcyjne i wzory dokumentów służących dopracowywaniu pomysłów, ale też świadomie pozwalaliśmy sobie na lokalne specyfiki, zwiększając tym samym naszą krzywą uczenia się.

Ogólny temat naszego Inkubatora był niezmienny – szukaliśmy **mikroinnowacji, które odpowiedzą na potrzeby osób, którym ze względu na zaawansowany wiek, niepełnosprawność lub stan zdrowia trudno samodzielnie funkcjonować, oraz na potrzeby ich opiekunów**. Jednak uruchamiając każdy z naborów, wskazywaliśmy kilka tematów, które traktowaliśmy jako **priorytetowe**, wiedząc, że to szczególnie w nich brakuje satysfakcjonujących rozwiązań. Za każdym razem tematy te były nieco inne. Jednocześnie też z premedytacją zachęcaliśmy innowatorów do zgłaszania pomysłów wykraczających poza wskazane przez nas tematy, a wpisujących się w ogólny obszar wsparcia naszego Inkubatora.

Podobnie jak w innych inkubatorach, także w naszym, wsparcie w rozwijaniu swoich pomysłów mogły uzyskać organizacje społeczne, instytucje publiczne, firmy, ale także grupy nieformalne i pojedyncze osoby fizyczne.

6.2. Organizacja naboru wstępnych pomysłów i jego promocja

Bardzo staraliśmy się, żeby próg dostępu do naszego Inkubatora był możliwie niski – do zgłoszenia pomysłu wystarczyło wypełnienie prostego formularza *on-line*³¹.

³¹ Taki formularz łatwo przygotować w oparciu o darmowe narzędzie tj. google form. Należy jednak pamiętać, że oznacza to bardzo często zbieranie danych osobowych, więc na ich przygotowanie trzeba uzyskać zgodę osób wypełniających. Istotne jest też, żeby jasno określić, jakiego rodzaju użycie informacji akceptowane jest przez osoby zgłaszające się – czym innym jest udostępnienie podanych informacji osobom oceniającym pomysł, a czym innym pozwolić na ich upublicznienie – nie wszyscy innowatorzy w fazie aplikowania są do tego skłonni.

Zanim jednak otrzymaliśmy jakiegokolwiek zgłoszenia duży wysiłek włożyliśmy w dotarcie z informacją do osób, instytucji, środowisk, które mogłyby być zainteresowane startowaniem do Inkubatora. Z doświadczenia wiemy, że to ten element projektu, któremu warto poświęcić wiele czasu i energii. Z pewnością podczas pierwszego naboru do Inkubatora nie zrobiliśmy wszystkiego, co można.

Nie posiadaliśmy zbyt dużych środków na promocję (zresztą nie uważamy, że zawsze przekłada się to na efektywne dotarcie do zainteresowanych), więc w naszej sytuacji szczególne znaczenie miał kapitał relacyjny instytucji tworzących nasze partnerstwo.

Zanim rozpoczęliśmy promocję przeprowadziliśmy proces **mapowania osób, instytucji, środowisk, które w naszym przekonaniu powinny dowiedzieć się o możliwości skorzystania z naszego wsparcia (potencjalnych innowatorów), a także sieci, kanałów, pośredników, którzy mogli nam pomóc w dotarciu do nich.**

Takie mapowanie można oczywiście przeprowadzić na wiele sposobów.

W naszym przypadku na mapie tej znalazły się **organizacje społeczne działające w obszarze naszego Inkubatora**. W przypadku innowacji społecznych organizacje społeczne mają olbrzymie znaczenie, bo to one właśnie są często ich źródłem, a jednocześnie odbiorcą. W Polsce działa ponad 100 tys. organizacji i rzecz jasna tylko niewielka ich część zajmuje się tematem osób starszych, z niepełnosprawnościami, z problemami zdrowotnymi. Niejako z definicji organizacje te starają się dotrzeć tam, gdzie nie docierają skutecznie inne sektory (państwo i rynek). Olbrzymim ułatwieniem w docieraniu do organizacji pozarządowych w Polsce jest **portal ngo.pl**, a także fakt, że jego częścią jest prowadzona od 25 lat baza danych (gdzie zbierane są też dane o wybranych instytucjach publicznych np. ośrodkach pomocy społecznej). Dziennie portal odwiedza ok. 50 tys. osób związanych z organizacjami pozarządowymi, więc zasięg ten jest potężny. Wyzwaniem jest mnogość informacji i bodźców, które docierają w ten sposób do organizacji; nie zawsze informacja o tym, że poszukujemy innowacji społecznych jest dla nich najważniejsza. Wiele organizacji nie szuka pomysłów na to, co robić (na ogół to wiedzą), szuka raczej pomysłu, jak finansować te działania.

W naszych materiałach staraliśmy się za wszelką cenę informować, że choć częścią procesu inkubacji jest także wsparcie finansowe, to jest ono niewielkie i pojawia się dopiero (i to warunkowo) po przejściu złożonego 6-miesięcznego procesu inkubacji. Zgodnie z naszymi przypuszczeniami, nie dla wszystkich brzmiało to zachęcająco.

Wyczerpawszy tak „proste” środki informowania o Inkubatorze, rozpoczęliśmy prace nad dostępem do innych kanałów komunikacji. Fakt, że nie chcieliśmy „kupować” zasięgów (reklam czy sponsorowanych artykułów) oznaczał, że musieliśmy docierać do różnego rodzaju kanałów komunikacji, odwołując

się do ich misji, a nie motywacji czysto merkantylnych. Musimy szczerze przyznać, że nie zawsze odnosiliśmy tu sukcesy i było to dla nas pouczające doświadczenie. Do niektórych mediów nie wchodzi się z zewnątrz inaczej niż przez drzwi z napisem „dział reklamy”. Dotyczy to także mediów branżowych np. takich, które powstały po to, żeby zasilać informacjami konkretne środowisko np. opiekunów czy organizatorów pomocy.

Skorzystaliliśmy także ze wsparcia dużych (sieciowych) organizacji.

Z informacjami docieraliśmy także do **samorządów** lokalnych, korzystając z kanałów naszych partnerów – Gdyni i Warszawy oraz związków samorządowych, z którymi od lat budujemy stabilne relacje.

Naszą grupą docelową byli także po prostu **obywatele i obywatelki**, którzy widząc problemy wśród członków swoich rodzin, sąsiadów czy znajomych, nosili się z pomysłami nowych rozwiązań. Aby do nich dotrzeć, korzystaliśmy ponownie z kanałów naszych partnerów (np. ekranów w środkach komunikacji publicznej), ale też **mediów lokalnych, regionalnych i ogólnopolskich**. Niektóre z mediów prowadzą specyficzne programy poświęcone kwestiom społecznym, zdrowiu czy stylowi życia. Nasze doświadczenie pokazuje, że warto zabiegać o udział w nich. Wciąż ważnym kanałem dotarcia jest **prasa** – zazwyczaj trudno się spodziewać, żeby nasze przedsięwzięcia była materiałem na pierwszą stronę, ale działając cierpliwie można czasem osiągnąć znaczący efekt. Trzeba oczywiście rozpoznać te gazety i czasopisma, które mogą mieć jakiś związek z tematyką innowacji.

Korzystaliliśmy też z **kanałów internetowych**: mailingów, informacji w mediach społecznościowych i różnych portalach.

Ważne było dotarcie do **osób, które zawodowo zajmują się organizacją opieki** – zakładaliśmy, że to one mogą być ważnymi twórcami, jak i potencjalnymi odbiorcami innowacji. Tu otwarcie trzeba przyznać, że nasze działania nie zakończyły się sukcesem; chyba nie udało nam się być wystarczająco przekonującymi dla tej grupy lub odnaleźć skutecznego kanału dotarcia. Koniec końców niestety odsetek innowatorów wywodzących się z ośrodków pomocy społecznej był bardzo niski.

Staraliśmy się docierać też do środowiska osób zarządzających określonymi typami instytucji, które – jak zakładaliśmy – mogłyby modernizować się pod kątem dostępności dla osób wymagających wsparcia (np. domy pomocy społecznej, biblioteki, parafie). Tu niestety też nie odnieśliśmy prawie żadnego skutku, gdyby oceniać liczbę zgłoszonych pomysłów, ale uważamy, że ten trop jest jak najbardziej warty większych wysiłków.

Bardzo ważnym elementem promocji i tym samym poszukiwania innowacji były organizowanie przez nas **jednodniowe spotkania w różnych częściach Polski** – nazwaliśmy je **Innowacyjnymi**

mikserami. Organizowaliśmy je wspólnie z lokalnymi gospodarzami – instytucjami mającymi doświadczenie i zakorzenienie w danej społeczności, mającymi rozpoznanie wśród organizacji i instytucji potencjalnie zainteresowanych naszym Inkubatorem. Przy zapraszaniu na te spotkania korzystaliśmy z ich sieci kontaktów i wiarygodności w lokalnym środowisku. W sumie zorganizowaliśmy 12 takich spotkań – 4 w Gdyni i 8 w różnych miastach Polski.

W spotkaniach brało udział od 20 do 50 osób. Miały one formę warsztatu projektowego (wspólnego projektowania nowych rozwiązań) połączonego z prezentacjami dotyczącymi innowacji i opowieścią o naszym Inkubatorze. Z perspektywy czasu możemy stwierdzić, że był to skuteczny sposób informowania i zachęcania do udziału w projekcie. Widać to po prostej analizie zgłoszeń w poszczególnych naborach – bardzo wyraźny był związek między miejscem organizacji Miksera w danym naborze a liczbą zgłoszeń z tego regionu. To dość oczywista konstatacja, ale – jak się okazuje – nic nie zastąpi osobistego kontaktu, możliwości interakcji, wspólnego namysłu. W naszym przekonaniu najlepiej nadają się do tego mniejsze, bardziej warsztatowe w formie spotkania. Im bardziej precyzyjnie możemy wytłumaczyć, o co chodzi w innowacjach społecznych i czego szukamy, tym lepszy jest rezultat i potencjalnie lepsze jakościowo zgłoszenia do Inkubatora.

Poza Innowacyjnymi mikserami zorganizowaliśmy także w każdym z naborów po jednym tzw. **Innowacyjnym szybkowarze** (staraliśmy się, by nazewnictwo było w miarę konsekwentne), czyli **dwudniowym spotkaniu inspiracyjno-sieciująco-projektowym**, które odbywało się w Warszawie.

NASZA SUGESTIA

Poszukując potencjalnych innowatorów społecznych warto zadbać o to, żeby wyjść poza krąg „dyżurnych podejrzanych”, w sposób szczególny kierując uwagę w stronę osób indywidualnych (w naszym przypadku były to zarówno osoby, które same doświadczają ograniczeń w samodzielnym funkcjonowaniu, jak i ich opiekunowie). Powinno to dotyczyć zarówno sposobów informowania, jak i organizacji samego procesu naboru. Wiele instytucji (w szczególności organizacji pozarządowych) jest bardzo doświadczonych w aplikowaniu w ramach różnego rodzaju konkursów. Całkiem inaczej wygląda sytuacja osób indywidualnych. Jeśli zależy nam na ich udziale, powinniśmy stworzyć procedury ubiegania się o wsparcie, które będą skrajnie uproszczone i pozbawione zbędnych formalności. W niektórych konkursach dotyczących innowacji społecznych na wstępie wystarczy zgłoszenie video z nagraniem innowatora mówiącego o swoim pomysle.

6.3. Wybór wstępnych pomysłów

Wspierając rozwój innowacji społecznych trzeba zachować bardzo dużo pokory, dokonując ich oceny i to niezależnie od etapu ich rozwoju. Oczywiście ocena jest niezbędną częścią procesu inkubacji (choćby ze względu na konieczność koncentracji ograniczonych zasobów – czasu, uwagi, pieniędzy), trzeba mieć jednak świadomość, że w przypadku innowacji społecznych **szansa, że się nie pomylimy przy ocenie jest niestety minimalna**. Dlatego warto to robić kolegiąlnie, zdając się na zbiorowy umysł, wrażliwość, rozpoznanie tego, co wartościowe, potrzebne i łącząc ze sobą różne perspektywy.

W przypadku naszego Inkubatora pomysłów konieczność oceny i dokonywania wyboru pojawiały się wielokrotnie. Pierwszy raz mieliśmy z nią do czynienia właśnie przy naborze do Inkubatora.

Konstruując formularz zgłoszeniowy staraliśmy się utrzymać równowagę między – z jednej strony – zakresem niezbędnych informacji, a z drugiej – możliwie niskim progiem dostępu dla innowatorów. Zależało nam na jak największej liczbie pomysłów, ale musieliśmy też brać pod uwagę naszą zdolność do przetworzenia zgromadzonych informacji i dokonania w oparciu o nie dobrych wyborów.

Zgłoszenia nie były długie (w praktyce oznaczało to ok. 2,5 strony tekstu). Z perspektywy czasu uważamy, że zarówno zakres zgłoszeń, jak i sposób ich przyjmowania sprawdziły się.

Formularz zgłoszeniowy zawierał proste pytania dotyczące:

- **nazwy innowacji** (nawet jeśli miała ona wciąż roboczy charakter),
- **autora/autorki/autorówów pomysłu** (imię, nazwisko, dane kontaktowe, nazwa instytucji, jeśli to od niej pochodziło zgłoszenie, krótki opis doświadczenia),
- **motywacji** związanych z wysłaniem swojego zgłoszenia i szerzej zajęcia się danym wyzwaniem,
- **problemu**, z którym innowator/innowatorka zamierza się zmierzyć – dlaczego uważa go za ważny i jakie są jego przejawy,
- **istoty pomysłu** – na czym polega,
- **elementów innowacyjności** danego rozwiązania (o ile sam innowator/ka posiada takie informacje);
- **wstępnych pomysłów na zapewnienie trwałości innowacji**.

Pytaliśmy także o to, skąd zgłaszający się dowiedzieli się o naszym Inkubatorze.

Poniżej tłumaczymy intencje stojące za niektórymi z powyższych pytań.

Pytając o **motywację** chcieliśmy uzyskać informacje, które pozwolą nam wskazać tych potencjalnych innowatorów, którzy wykraczają poza oczekiwane wsparcie finansowe oraz chęć wykazania się po prostu innowacyjnością. Szukaliśmy osób autentycznie zaangażowanych w sprawy wsparcia osób, których samodzielne funkcjonowanie jest niemożliwe lub utrudnione i chcących się zmierzyć z wyzwaniem tego rodzaju. W praktyce zdarzały się bowiem różne pomysły – z jednej strony takie, które można by określić jako „rozwiązania szukające problemu” (np. różnego rodzaju aplikacje na telefon), z drugiej takie, w których z całą pewnością można było mówić o głębokim, autentycznym i bolesnym doświadczeniu dotyczącym troski o innych, przy jednoczesnym braku nowatorskiego pomysłu. Dla części osób, które wysłały do nas swoje zgłoszenie jawiliśmy się jako jeszcze jedna szansa na rozwiązanie deficytu konkretnej rodziny lub grupy. Przykładem mogą być pomysły, które w swojej istocie sprowadzały się np. do wyposażenia hostelu dla osób z niepełnosprawnością intelektualną (jako elementu usługi wychowawczej), poprawy dostępności budynku czy zakupu sprzętu. W każdym z tych przypadków trudno podważać potrzebę tego rodzaju wydatków, ale musieliśmy zakwestionować innowacyjność przedsięwzięcia.

Pytanie o **problem, na który próbuje odpowiadać innowacja** nie jest niczym zaskakującym, ale w istocie ma fundamentalny charakter. Zgodnie z naszymi przekonaniem (pisaliśmy o tym w rozdziale 2.) istotą innowacji społecznych jest odpowiadanie na istotne problemy społeczne. Logika „popytu” może w tym przypadku bardzo różnić się od klasycznego podejścia, charakteryzującego działania biznesowe, które można sprowadzić do pytania, za co ludzie byliby gotowi zapłacić. Pytając o problem chcieliśmy też rozpoznać, na ile innowatorzy już na tym etapie „rozgrzyźli temat”. Działaliśmy zgodnie z zasadą, że czasem lepszym dowodem na posiadanie określonych kompetencji jest zdolność do zadania dobrego pytania niż dania dobrej odpowiedzi.

Oczywistym pytaniem, które trzeba zadać, kiedy znany jest już problem, jest to, stojące po drugiej stronie równania, czyli na czym polega **istota propozycji – rozwiązania**. Konieczność udzielenia na tym etapie esencjonalnej odpowiedzi bardzo pomaga w krystalizacji pomysłu.

W konkursie, którego istotą było wspieranie innowacji, istotne było ustalenie, **czy rzeczywiście mamy do czynienia z innowacją**. Nie zawsze może to ocenić trafnie sam innowator czy innowatorka, ale chcieliśmy (i musieliśmy) wiedzieć, jaka jest w tej sprawie opinia autora/autorki pomysłu. Tu sprawa jest dość delikatna.

Otóż nie ma czegoś takiego jak „biuro patentowe” w obszarze innowacji społecznych, w którym można by sprawdzić, czy pomysł jest oryginalny. Szczerze mówiąc, akurat w tej dziedzinie coraz trudniej zaproponować coś, co nie byłoby swoistą kompilacją już istniejących pomysłów i rozwiązań. W rozdziale 1 wspominaliśmy już, że w naszym najgłębszym przekonaniu innowacyjność najczęściej

ma relatywny charakter – a to oznacza, że liczy się to, że znajdujemy zastosowanie jakiegoś połączenia różnych rozwiązań w nowym kontekście.

Rzecz jasna, poza zapoznaniem się z deklaracją innowacyjności składaną przez innowatorów staraliśmy się na własną rękę upewnić, czy istotnie proponowany pomysł nie jest zbyt podobny do stosowanych już wcześniej rozwiązań. Czasami z tego powodu musieliśmy zaniechać wsparcia danego rozwiązania.

Pytając o **wstępne pomysły na trwałość proponowanych rozwiązań**, sygnalizowaliśmy od samego początku, że szukamy nie tylko ciekawych pomysłów, ale także takich, które w przypadku poprawności prototypu mają szanse na przetrwanie, a może i przeskalowanie.

Na podstawie informacji przedstawionych w zgłoszeniach musieliśmy dokonać pierwszej selekcji pomysłów, które wydawały się najbardziej potrzebne, perspektywiczne, wartościowe. Na początku kilka osób czytało i analizowało wszystkie zgłoszenia i wybrało ok. 50–60% z nich – wpisujących się w ideę Inkubatora. Ich autorów zaprosiliśmy do udziału w rozmowach (odbywanych fizycznie lub *on-line*), w czasie których pytaliśmy jeszcze raz o motywację, istotę proponowanego rozwiązania i oczekiwania wobec Inkubatora. Te rozmowy pozwoliły nam uzupełnić informacje przedstawione w zgłoszeniu i lepiej zrozumieć, kim jest innowator/innovatorka. Nie jest szczególnie oryginalnym stwierdzenie, że jednym z najważniejszych czynników decydujących o powodzeniu innowacji są indywidualne cechy samych innowatorów, a te rzadko da się uchwycić na podstawie lektury aplikacji. Ów osobisty kontakt może mieć „obustronne” skutki – czasem działa na korzyść innowatorów, czasem rozczarowuje. Pozwala też innowatorom odpowiednio wcześniej poznać zespół Inkubatora i jego podejście do projektu, sposób rozmowy, wrażliwość.

Dopiero korzystając z wiedzy z tych dwóch źródeł – zgłoszeń pisemnych i rozmów z potencjalnymi innowatorami, członkowie i członkinie komisji podejmowali kolegiąlnie decyzje, autorów których pomysłów zaprosić do udziału w Inkubatorze.

W ocenie zgłoszeń kierowaliśmy się różnymi kryteriami. Pierwsza część z nich miała charakter **kryteriów dostępu** (działających na zasadzie tak/nie) i była związana z wymogami formalnymi, które wynikały z założeń obowiązujących wszystkie inkubatory. Druga, zasadnicza część kryteriów dotyczyła **kwestii merytorycznych**. Były to kryteria oceniane na różnego typu skalach. Wydaje się, że ta różnorodność skali nie była optymalnym rozwiązaniem i była powodem pewnych trudności w pracy ekspertów. Natomiast same kryteria także teraz wydają nam się zasadne:

- **kryteria podmiotowe** – odnoszące się do autorów pomysłów na innowacje społeczne:
 - doświadczenie/zakorzenie autora pomysłu na innowację w obszarze tematycznym, którego dotyczy zgłaszany pomysł, udokumentowane np. w formie rekomendacji,
 - doświadczenie/zakorzenie autora pomysłu na innowację w obszarze działań innowacyjnych,

- **kryteria przedmiotowe** – dotyczące samego pomysłu na innowację:
 - zgodność z wiązką tematyczną wskazaną w danym naborze do Inkubatora,
 - waga zdefiniowanego problemu – odpowiedź na realną potrzebę,
 - innowacyjność pomysłu w skali kraju,
 - adekwatność pomysłu do adresowanego problemu,
 - adekwatność pomysłu do zasięgu mikroinnowacji,
 - implementowalność pomysłu,
 - potencjał skalowalności i replikowalności pomysłu.

Waga poszczególnych kryteriów była różna. Co istotne, niektóre z kryteriów, dużo „ważące” na tym etapie oceny, na kolejnych (które opisujemy w dalszej części) traciły na znaczeniu lub wręcz zniknęły. Wychodziliśmy bowiem z założenia, że jeśli wstępny pomysł spełnia dane kryterium, to jego rozwinięcie automatycznie też będzie je spełniać, dlatego nie było potrzeby weryfikacji pomysłu pod tym samym kątem na dalszym etapie oceny.

Przyglądając się z pewnego dystansu temu, jak „pracowały” poszczególne kryteria, mamy wrażenie, że można ten system oceny nieco uprościć, bez straty dla efektu końcowego.

Bardzo ważnym czynnikiem w procesie oceny są osoby, które ją przeprowadzają. W naszym przypadku była to mieszanka osób prowadzących Inkubator (wewnętrznych ekspertów) i osób niezaangażowanych w codzienne funkcjonowanie Inkubatora (ekspertów zewnętrznych), ale mających dogłębną wiedzę w obszarze jego działania. Wydaje nam się, że było to dobre rozwiązanie. Dzięki temu zyskaliśmy możliwie szerokie spojrzenie na zgłoszone pomysły, uzupełniające się perspektywy (w gronie ekspertów były osoby z bardzo praktycznym doświadczeniem realizacji programów społecznych, w tym samorządowcy oraz osoby związane ze środowiskiem pozarządowym). Nauczką, którą wynieśliśmy z funkcjonowania Inkubatora było to, by zagwarantować udział tych samych osób na poszczególnych etapach rozwoju innowacji – od wyboru tych, których zapraszamy do udziału w Inkubatorze, po te, które wybieramy do upowszechniania. W przypadku pierwszych dwóch naborów za każdym razem grono eksperckie było nieco inne, co powodowało niepotrzebne zawirowania, bo osoby te nie widziały całej trajektorii rozwoju danej innowacji.

Bardzo ważne jest także, by przygotowywać materiały dla ekspertów, pozwalające im uwspólnić rozumienie poszczególnych kryteriów oceny.

NASZA SUGESTIA

W procesie inkubacji pojawia się zazwyczaj duża nadwyżka „surowców” (wstępnych pomysłów) w stosunku do ostatecznego rezultatu. Nieuchronnie wśród odrzuconych pomysłów zdarzają się pomysły bardzo dobre, ale „nierozpoznane” lub niepasujące do Inkubatora i wsparcia, które jest gotowy świadczyć. Szczególnie ważne jest więc to, by udzielając informacji odmownych osobom, których pomysły nie zostały zakwalifikowane do udziału w Inkubatorze, czynić to w taki sposób, by nie wywołać w nich zniechęcenia. Dobrze jest w miarę możliwości utrzymywać z nimi kontakt i namawiać do kolejnych prób.

6.4. Dopracowywanie pomysłów na innowacje

W naszym Inkubatorze dopracowywanie pomysłów podzieliliśmy na dwa etapy – pracę nad uszczegółowieniem pomysłu na innowację oraz zaplanowanie testu. Pomiędzy nimi istniał kolejny element selekcji i tylko część innowatorów była zapraszana do etapu planowania testowania.

Dzięki temu rozwiązaniu mogliśmy możliwie szybko ocenić, czy dopracowywany pomysł faktycznie jest perspektywiczny i czy odpowiada na zdefiniowany problem. Dla innowatorów była to też okazja do bezpiecznego psychologicznie wycofania się, jeśli ich motywacje lub sytuacje życiowe się zmieniły i nie mogli lub nie chcieli już dalej pracować nad swoim pomysłem w ramach Inkubatora. Wszystkim stronom oszczędziło to niepotrzebnej pracy i pozwalało dobrze zarządzać wzajemnymi oczekiwaniami.

W zależności od edycji Inkubatora poszczególne etapy miały różny czas trwania, ale wydaje się optymalne, by pierwszy zajmował około czterech miesięcy, a drugi około dwóch.

W ramach pierwszego etapu innowatorzy, a my wraz z nimi, skupiali się przede wszystkim na dopracowaniu swojego nowatorskiego pomysłu. W tym czasie weryfikowane były założenia – dane dotyczące skali problemu, weryfikacja natury problemu i jego przejawów, szczegółowa analiza potrzeb potencjalnych odbiorców. Ważne jest budowanie łańcuchów przyczynowo-skutkowych i stworzenie „mapy” problemu i dopiero na tej podstawie uszczegóławianie pomysłu na rozwiązanie. Na tym etapie przydatna jest **kanwa innowacji społecznej**, która znajduje się w załączniku nr 1. Zawiera ona kluczowe pytania, z którymi powinni zmierzyć się innowatorzy, pracując nad swoim pomysłem.

Zespół Laboratorium Innowacji Społecznych, wspierając innowatorów, korzystał z kolei z innego narzędzia – **karty rozwoju innowacji**, z którą można się zapoznać w załączniku nr 2.

Pierwszy etap dopracowywania pomysłów kończył się przygotowaniem przez innowatorów dokumentu, który w naszym przypadku nie miał zbyt szczęśliwej i przyjaznej nazwy, a mianowicie **wstępnego planu rozwoju innowacji**, który zawierał informacje dotyczące problemu, na który ma odpowiadać innowacja, sposobu jej działania i odbiorców. To na podstawie tego dokumentu członkowie komisji podejmowali decyzję o zaproszeniu danego innowatora do kolejnego etapu.

W ramach drugiego etapu innowatorzy dopracowywali plan na przeprowadzenie testu swojej innowacji. W przypadku naszego Inkubatora oznaczało to zazwyczaj konieczność wybrania jakiejś części ze swojej całościowej koncepcji i skupienie się na niej, biorąc pod uwagę budżet i czas przeznaczony na testowanie. Na tym etapie innowatorzy musieli przesilić, gdzie będą testować swoją innowację, jak to będzie wyglądało, ile będzie kosztowało, jaki będzie harmonogram działań i co ma z nich wynikać. Zakończeniem tego etapu było przygotowanie **indywidualnej specyfikacji innowacji** i to ona była przedmiotem oceny. Na tej podstawie członkowie i członkinie komisji podejmowali decyzję o przyznaniu dotacji na przeprowadzenie testu.

Jak już wspominaliśmy, pomiędzy pierwszym a drugim etapem dopracowywania nowatorskiego pomysłu następowała kolejna ocena. Członkowie komisji zapoznawali się z przygotowanymi przez innowatorów wstępnymi planami rozwoju innowacji oraz opiniami opiekunów-animatorów i podejmowali decyzje, których innowatorów zaprosimy do kolejnego etapu. Oceny dokonywali najpierw indywidualnie, oceniając wszystkie innowacje, a następnie dyskutując w czasie spotkania komisji. Oceniając na tym etapie kierowali się poniższymi kryteriami:

- rzetelność diagnozy problemu,
- innowacyjność pomysłu w skali kraju,
- adekwatność pomysłu do adresowanego problemu,
- jakość logiki interwencji proponowanego rozwiązania,
- implementowalność proponowanego rozwiązania,
- potencjał skalowalności/replikowalności,
- potencjalna trwałość proponowanego rozwiązania,
- potencjał innowatora/zespołu innowatorów.

Niezależnie od etapu, w prowadzonym przez nas Inkubatorze bardzo ważna okazała się właściwa mieszanka indywidualnego i grupowego wsparcia, którego udzielaliśmy innowatorom i innowatorkom. Oczywiście nie wszystko poszło tak, jak zakładaliśmy (z pewnością mogliśmy to zrobić

lepiej); wydaje się jednak ważne, by w dobrych proporcjach łączyć to wsparcie i niejako „szyć je na miarę” – dostosowywać do potrzeb innowatorów. W naszym przypadku wsparcie miało zarówno merytoryczny charakter (pomagaliśmy w zadawaniu pytań, szukaniu odpowiedzi i inspiracji, zapewnialiśmy doradztwo i konsultacje eksperckie, dostarczaliśmy konkretnej wiedzy i nowych umiejętności), jak i psychologiczny (budowanie relacji, wzmacnianie i podtrzymywanie motywacji) oraz organizacyjny (ono było potrzebne zwłaszcza w przypadku innowatorów, którzy nie mieli zaplecza instytucjonalnego).

Każdy z innowatorów miał swojego **opiekuna-animatora innowacji**, który był z nim w stałym kontakcie przez cały okres bycia w Inkubatorze. Ta osoba łączyła funkcje administracyjne z merytorycznymi – towarzyszyła, podtrzymywała na duchu, mobilizowała, ale też sprawdzała i szykowała niezbędne dokumenty, doradzała także merytorycznie, korzystając ze swojej wiedzy i doświadczeń. Wsparciem byli także zapewnieni przez nas **badacze**, którzy towarzyszyli poszczególnym innowacjom – na początku mogli służyć pomocą w przygotowaniu lub przeprowadzeniu mini badania potrzeb, zgromadzeniu niezbędnych danych; pomagali też w formułowaniu efektów testowania i wskaźników wpływu innowacji, a później planowali i realizowali ewaluację towarzyszącą testowaniu. Doświadczenie pokazuje, że warto, by obydwie te osoby (opiekun-animator oraz badacz) były w możliwie bliskim i częstym kontakcie z innowatorem.

Wsparciem służyli także inni członkowie zespołów Stoczni, Gdyni i Warszawy – uzupełniający się kompetencjami, kontaktami. Pomagali oni stawiać właściwe pytania, szukać odpowiedzi. Czasem to było trudne, powodowało u innowatorów dyskomfort; zapewne nie zawsze potrafiliśmy delikatnie to sformułować, ale nasze doświadczenie pokazuje, że nie wolno unikać także tych niewygodnych pytań i warto konfrontować z nimi innowatorów. Innowatorzy mogli także korzystać ze wsparcia ekspertów zewnętrznych – specjalistów w bardzo różnych dziedzinach.

NASZA SUGESTIA

Nie wszyscy innowatorzy są ludźmi renesansu i bardzo pożyteczny okazuje się kontakt ze specjalistami w danej dziedzinie (np. związanej z aspektami prawnymi, metodologią badania potrzeb, nowymi technologiami czy komunikacją). Ważne są nie tylko kompetencje tych osób, ale także ich życzliwy stosunek do innowatorów. Obydwie strony powinny mieć poczucie, że ich kontakt nie jest stratą czasu. Często ten rodzaj wsparcia nie jest bowiem po prostu kupowaniem usługi. Dobry inkubator powinien dysponować własną, możliwie rozległą siecią

kontaktów do kluczowych ekspertów i być w stanie raczej poprzez perswazję niż czysto merkantylny charakter namówić ich do kontaktu z innowatorami.

Osoby naprawdę kompetentne i sprawcze mają z zasady mało czasu, więc siłą rzeczy trzeba rozsądnie i z umiarem prosić je o zaangażowanie. Można powiedzieć, że rolą inkubatora jest dzielenie się swoim kapitałem relacyjnym i uwiarygadnianie poszczególnych innowacji i ich autorów jako tych, którym warto poświęcić czas.

Jak już wspominaliśmy, wsparcie innowatorów i innowatorek miało także charakter grupowy – w postaci warsztatów projektowych i spotkań służących sieciowaniu i wymianie doświadczeń pomiędzy innowatorami. Zwłaszcza ten ostatni typ spotkań okazał się bardzo potrzebny i z pewnością byłoby lepiej, gdyby funkcjonował w naszym Inkubatorze od początku. My wprowadziliśmy go dopiero od drugiej edycji.

6.5. Wybór innowacji do przeprowadzenia testów

Na podstawie przygotowanych przez innowatorów indywidualnych specyfikacji innowacji, ale także opinii opiekunów-animatorów członkowie komisji wybierali te pomysły, których plan testowania był najbardziej wiarygodny i wykonalny.

Podobnie jak przy ocenie wstępnych planów rozwoju innowacji, także tutaj wszyscy członkowie zapoznawali się z dokumentami dotyczącymi wszystkich innowacji. Najpierw oceniali indywidualnie, a potem w czasie całodziennego spotkania i dyskusji podejmowali decyzje. Mogli zmieniać swoje wstępne oceny pod wpływem usłyszanych argumentów.

Na tym etapie kierowali się następującymi kryteriami punktowymi (także opartymi o skale):

- **potencjał innowatora/zespołu innowatorów** – ich zaangażowanie, motywacja, kompetencje, by przeprowadzić testowe wdrożenie innowacji;
- **adekwatność proponowanego rozwiązania do adresowanego problemu** – w ocenie należało wziąć pod uwagę faktyczne powiązanie problemu, który opisano jako wyzwanie, na które ma odpowiadać innowacja, z typem i efektami oddziaływania opisywanego pomysłu;

- **implementowalność proponowanego rozwiązania** – w ocenie należało wziąć pod uwagę, na ile wyobrażalne/realistyczne jest wdrożenie pomysłu w opisanym kształcie w obecnej sytuacji prawnej, zastanawiając się m.in. czy propozycja bierze pod uwagę różne czynniki, które mogą mieć szczególne znaczenie/oddziaływać na grupę odbiorców, czy można sobie wyobrazić zaistnienie rozwiązania na rynku lub w ramach funkcjonowania instytucji publicznych itp.;
- **jakość logiki interwencji proponowanego rozwiązania** – w ocenie należało wziąć pod uwagę całościową logikę i spójność proponowanego rozwiązania: na czym polega jego istota, czy dobrze określa „punkt” interwencji/źródło problemu, który adresuje, jaką zmianę ma wywołać i czy można zakładać, że proponowany pomysł faktycznie może się do niej przyczynić, czy autor/autorzy wziął/wzięli pod uwagę kluczowe ryzyka dla powodzenia przedsięwzięcia;
- **potencjał skalowalności/replikowalności proponowanego rozwiązania** – w ocenie należało wziąć pod uwagę, na ile proponowane rozwiązanie może mieć zastosowanie na szerszą skalę niż w jednym miejscu/instytucji/grupie odbiorców, gdzie byłyby prowadzone jego testy (czyli np. przez osoby w podobnej sytuacji, instytucje określonego typu) i od czego by to ewentualnie zależało. Należało ocenić też, czy efekt testowania pomysłu (produkt testowania) faktycznie gwarantuje taką replikowalność, np. czy będzie nim instrukcja/opis modelu pozwalający na powtórzenie rozwiązania w innych warunkach;
- **potencjalna trwałość proponowanego rozwiązania** – należało wziąć pod uwagę model „podtrzymania innowacji przy życiu” – pomysł na jego finansowanie, zakorzenienie w grupie odbiorców;
- **jakość proponowanego modelu testowania innowacji** – w ocenie należało wziąć pod uwagę model testowania prototypu innowacji zaproponowany w indywidualnej specyfikacji innowacji, w tym:
 - zakres testów, np. czy ich przedmiotem jest pełen zakres innowacji czy jakaś jego część/element i czy takie ograniczenie jest uzasadnione oraz pozwoli wnioskować o całościowej skuteczności innowacji;
 - skalę i lokalizację testów – czy miejsce testowania pozwoli na wyciągnięcie wniosków o potencjalnej trwałości innowacji w innych podobnych środowiskach/lokalizacjach;
 - proporcje czasu zaplanowanego w harmonogramie na przygotowanie i testowanie prototypu;
 - planowane wydatki na testowanie innowacji – ich racjonalność i zasadność względem zaplanowanych działań.

Eksperci i ekspertki formułowali najpierw wstępne, potem – po dyskusji przeprowadzonej na spotkaniu – ostateczne rekomendacje dotyczące przyznania dotacji na testowanie. I to one miały kluczowe znaczenie przy podejmowaniu finalnej decyzji.

6.6. Testowanie prototypów innowacji

W przypadku naszego Inkubatora (i analogicznych do niego przedsięwzięć) testowanie innowacji mogło trwać do 6 miesięcy. Innowatorzy otrzymywali dotacje na przeprowadzenie testów zgodnie z planem opisanym w indywidualnej specyfikacji innowacji. Oczywiście zachowywaliśmy daleko idącą elastyczność i możliwe było jego modyfikowanie.

Innowatorzy otrzymywali dotacje – my pełniliśmy tutaj rolę uważnego i elastycznego zarazem operatora grantów finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego. W naszym Inkubatorze średnia wielkość dotacji wynosiła ok. 40 tys. zł i jak pokazuje doświadczenie, była to wystarczająca kwota na przeprowadzenie pilotażu. Przyznaliśmy je 33 innowacjom.

Innowatorzy mieli dużą swobodę w korzystaniu z dotacji – warunkiem było jednak to, że środki muszą być przeznaczone na przeprowadzenie testu i doprowadzić do ustalonych efektów testowania – jeśli z jakichś powodów nie było to możliwe, oczywiście aneksowaliśmy umowy. Dzięki wcześniejszej wielomiesięcznej współpracy z innowatorami udało nam się zbudować wzajemne zaufanie, które procentowało w czasie testów. Obydwu stronom zależało na dołożeniu wszelkich starań, by sprawdzić innowacje w praktyce, ale mogliśmy się otwarcie komunikować, jeśli coś szło inaczej niż zakładał plan, efekty były inne od spodziewanych, okazywało się, że innowacja jest trudniejsza do wdrożenia niż pierwotnie zakładaliśmy itd.

W przypadku pilotażu kluczową sprawą jest rzetelne, uczciwe testowanie, ale i elastyczne podejście – gotowość na to, że test może sfalsyfikować wykonalność pomysłu albo ujawnić inne efekty działania innowacji niż te pierwotnie zakładane.

Nasze doświadczenie pokazuje, że dość często na etapie testów okazywało się, że skutki stosowania innowacji (w naszej nomenklaturze nazywaliśmy je **wskaznikami wpływu innowacji**) są inne niż wraz z innowatorem zakładaliśmy – nie zachodziła spodziewana zmiana, ale pojawiały się inne, również korzystne efekty.

Na etapie testowania opiekunowie-animatory pozostawali wciąż w kontakcie z innowatorami, ale z perspektywy czasu uważamy, że i na tym etapie warto by było jeszcze raz spotkać ze sobą innowatorów i stworzyć okazję do wymiany doświadczeń i „naładowania akumulatorów”.

Testowaniu towarzyszyła ewaluacja prowadzona przez badaczy ze Stoczni. Ewaluacja była planowana indywidualnie – „szyta na miarę”. Jej celem było ustalenie, czy zakładana zmiana społeczna wynikająca ze stosowania innowacji faktycznie zachodzi oraz czy udaje się osiągnąć zaplanowane wskaźniki wpływu, a jeśli tak, to w jakim stopniu. Wyniki ewaluacji były podsumowywane w raportach, które do recenzji dostawali także innowatorzy i mogli zgłaszać swoje uwagi, w tym zdania odrębne.

Po zakończeniu testowania innowatorzy przygotowywali także swoje **raporty podsumowujące przeprowadzony pilotaż innowacji** i materiał opisujący/prezentujący finalny model jej działania.

Po tym etapie po raz kolejny następowała ocena innowacji. Tym razem jej celem było wyłonienie tych innowacji, które po przeprowadzonych testach można uznać za szczególnie warte upowszechniania.

Podstawą do formułowania tej oceny (dokonywali jej ponownie członkowie i członkinie komisji) były raporty z ewaluacji, raporty innowatorów, opinie opiekunów-animatorów, osobiste prezentacje przedstawiane przez innowatorów. Członkowie i członkinie komisji zapoznawali się z wszystkimi materiałami, potem uczestniczyli w spotkaniu z innowatorami i mogli zadawać pytania dotyczące innowacji i jej testowania, a na koniec dyskutowali i podejmowali ostateczne decyzje. Ta wielość perspektyw, źródeł wiedzy, okazja do rozmowy były bardzo potrzebne – pozwalały na ugruntowanie opinii.

Na tym etapie członkowie i członkinie komisji oceniali innowacje pod kątem następujących kryteriów:

- **skuteczność** – czy innowacja działa, czy faktycznie powoduje zmianę zakładaną na etapie indywidualnej specyfikacji innowacji lub inną, istotną i pozytywną zmianę;
- **efektywność** – czy koszty stałe (finansowe, rzeczowe, osobowe) funkcjonowania innowacji i/lub kolejnych jej wdrożeń są racjonalne;
- **trwałość i skalowalność:**
 - czy efektem testowania jest faktycznie gotowy model, opisany w postaci instrukcji, pozwalający na zastosowanie danej innowacji w innych miejscach lub przez inne osoby? Ponieważ nie wszyscy innowatorzy przygotowali takie modele (dla niektórych było to zbyt skomplikowane) stawialiśmy tutaj też alternatywne pytanie: czy realne jest wdrożenie naszej innowacji na tyle dobrze, by także inni mogli faktycznie z niej skorzystać;

- jak duży jest popyt na daną innowację? Czy duża jest skala problemu, na który faktycznie odpowiada i/lub jak bardzo jest on dotkliwy dla odbiorców? Na ile powszechne jest oczekiwanie na to konkretne rozwiązanie, które stanowi dana innowacja;
- Czy istnieje wiarygodny pomysł na mechanizm replikowania lub podtrzymania i zwiększenia zasięgu danej innowacji? Czy innowator/ka lub przynajmniej zespół Inkubatora pomysłów ma na to pomysł? Czy istnieje wiarygodny pomysł na stałe mobilizowanie zasobów niezbędnych do dalszego funkcjonowania i/lub kolejnych wdrożeń innowacji (finansowych, rzeczowych, osobowych);
- Czy innowacja społeczna może przyczynić się do zmiany systemowej? Czy jest szansa, że w jakiejś perspektywie czasu dana innowacja naprawdę może spowodować zmianę nawyków, regulacji, standardów;
- **potencjał innowatora/ki** – czy innowator/ka ma potencjał do replikowania/podtrzymania innowacji? Czy innowator/ka łączy swoje dalsze plany z tą innowacją? Czy chce i może przyczynić się do replikacji danej innowacji lub zwiększenia zasięgu tej wdrożonej w ramach pilotażu (albo chociaż podtrzymania jej istnienia)? Czy chce uczestniczyć w jej upowszechnianiu? A jeśli nie chce uczestniczyć w jej upowszechnianiu, to czy jest gotów/gotowa na to, by robił to ktoś inny i udzielił w tym zakresie minimalnego wsparcia.

Podobnie jak w przypadku wcześniejszych etapów oceny, także tutaj prosiłiśmy ekspertów i ekspertki o to, by poza szczegółową oceną sformułowali też swoje wstępne (a po spotkaniu komisji ostateczne) rekomendacje dotyczące wskazania danej innowacji jako wartej upowszechniania. W naszym przypadku bardzo się to sprawdziło i porządkowało rozmowę w czasie dwudniowego spotkania komisji.

6.7. Upowszechnianie szczególnie wartościowych innowacji

Skuteczne dotarcie z informacją o sprawdzonej w praktyce nowej usłudze, produkcie, rozwiązaniu bywa bardzo trudne, a ich replikacja jeszcze trudniejsza. O wyzwaniach z tym związanych pisaliśmy już w podrozdziale 3.5.

Poniżej opisujemy nasze doświadczenia w tej dziedzinie. W proces upowszechniania włożyliśmy dużo wysiłku, ale po czasie wiemy, że powinniśmy jeszcze więcej, by efekt był w pełni satysfakcjonujący.

Dla każdej z 18 upowszechnianych innowacji – w porozumieniu z jej autorem/autorką – stworzyliśmy indywidualny plan upowszechniania. Było to konieczne, bo z samej swojej natury mechanizmy upowszechniania innowacji mogą być bardzo różne. Inaczej promuje się serię instrukcji typu zrób

to sam, a zupełnie inaczej wdrożenie złożonego sposobu organizacji wsparcia w domu pomocy społecznej czy sposób organizacji wsparcia dla samotnych osób starszych.

W każdym jednak przypadku koniecznie było przygotowanie różnego rodzaju materiałów opowiadających o istocie tych przedsięwzięć. Na stronie innowacjespoleczne.org.pl umieściliśmy opisy innowacji, podzielone na kategorie, za pomocą których możliwe jest ich filtrowanie. Każda z innowacji ma swoją podstronę w portalu i unikalny adres internetowy. Są na niej dostępne informacje przygotowane w różnych formach – broszur oraz szczegółowych podręczników wdrażania lub innych materiałów pozwalających odtworzyć innowację.

Nasze publikacje były dostępne nie tylko w wersji elektronicznej, ale także w wersji drukowanej. Były one zbierane w formie atrakcyjnie przygotowanych pakietów – zrobiliśmy wszystko, żeby miały taką formę, że „chce się je mieć”.

Powstały także krótkie filmy opowiadające o istocie każdej z upowszechnianych innowacji, a dodatkowo – o niektórych z nich – podcasty. Innymi słowy dla każdej z innowacji przygotowany został cały zestaw materiałów informacyjno-promocyjny, które można stosować zależnie od potrzeb.

Zbudowaliśmy bazę adresową różnego rodzaju instytucji (m.in. organizacji, urzędów, dziennikarzy, decydentów) i wysyłaliśmy do nich sprofilowane maile.

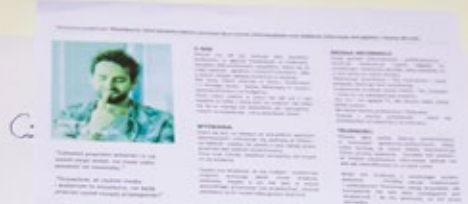
Z własnego doświadczenia wiemy, że najbardziej przekonujące są bezpośrednie kontakty – tym bardziej, że w przypadku naszych innowatorów ich osobiste przymioty, autentyczność i zaangażowanie były najlepszym świadectwem jakości innowacji. Z tego właśnie powodu kilkakrotnie zorganizowaliśmy spotkania poszczególnych grup naszych innowatorów z różnymi osobami i instytucjami, które w naszym przekonaniu powinny o nich koniecznie usłyszeć. Każde z takich spotkań gromadziło ok. 40 osób – ekspertów, przedstawicieli administracji różnego szczebla, potencjalnych inwestorów społecznych. Nasze spotkania odbywały się w godzinach porannych, więc nazwaliśmy je śniadaniem pitchingowymi. *Pitch* to szczególna forma, znana m.in. ze świata start-upów, ale też produkcji filmowej, polegająca na dynamicznych prezentacjach. Oczywiście w naszym przypadku osobami opowiadającymi byli innowatorzy.

Starając się dotrzeć z informacją o sprawdzonych innowacjach warto bywać w odpowiednim miejscu o odpowiednim czasie – korzystać z zaproszeń na różne konferencje i spotkania, na których gromadzą się potencjalni replikatorzy innowacji. W dużej mierze to nie są działania, które da się zaplanować – chodzi raczej o wytężony wzrok i słuch, by o takich wydarzeniach się dowiadywać i gotowość do uczestnictwa w nich. W naszym przypadku udało się opowiedzieć o innowacjach na m.in. spo-

tkaniu uniwersytetów trzeciego wieku, na spotkaniu w organizowanym przez Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich czy przedstawicielom ośrodków pomocy społecznej z kilku województw.

Oczywiście odbiorcami części „naszych” innowacji były po prostu osoby fizyczne – mieszkańcy i mieszkanki różnych części Polski. Z myślą o nich korzystaliśmy z dostępnych nam kanałów – mediów, ale także ponownie ekranów w komunikacji miejskiej.

Wszystkie te działania nauczyły nas wiele. Wydaje nam się, że w przyszłości dobrze byłoby móc prowadzić takie działania promocyjne nie tylko po wybraniu odpowiednich innowacji, ale jako działanie ciągle inkubatora. Być może taki mechanizm promocji mógłby obejmować także innowacje stworzone w ramach innych projektów. Wydaje nam się, że warto też pomyśleć o jakiś działaniach wspólnych kilku inkubatorów.



Siuz, wentyli rozpieczestwa,
wsparcia w poszukiwaniu swiata
przeba przetrzeni wyciszzenia,
lezienu i wartosci

Dziś

Mindfulness

SUPERHIZJE

Treni personalny

Pomocnik, który dla mnie filtruje treść

- ten to jest
kwestia, która
poważnie ma
wpływać na
przebieg

Plan dnia

- kontrolny
czas na powrót
do pracy, która
w tym momencie
jest moim priorytetem

wspieranie
epichoroi i
Chiedźm

Rozmowy z przyjaciółmi i rodziną w sprawie trudności

Wartościowe FORUM DISKUSYJNE ONLINE

Wzajemnie się do pomocy, która ma być publiczną i dostępna dla wszystkich

- rozmowa z rodziną i przyjaciółmi o trudnościach i wartościach

przebiegi
na "zakres"
pobudki (COMU)

Ważne do tego, aby mieć w sobie pewność, że jest to nasz wybór i nie ma nam go narzucać

CODZIENNY 'RESET'

Ważne na przykładzie danych informacji, które będą dla nas ważne

Skupienie na jednej rzeczy i odłożenie wszystkiego

Ważne do tego, aby mieć w sobie pewność, że jest to nasz wybór i nie ma nam go narzucać

Ważne do tego, aby mieć w sobie pewność, że jest to nasz wybór i nie ma nam go narzucać

Ważne do tego, aby mieć w sobie pewność, że jest to nasz wybór i nie ma nam go narzucać



7. Zasoby przydatne przy wspieraniu innowacji społecznych

W tej części naszej publikacji zebraliśmy informacje o różnych instytucjach i przedsięwzięciach służących wspieraniu innowacji społecznych. Opisaliśmy także publikacje na ten temat, zasoby internetowe oraz serie podcastów. Z pewnością nie jest to pełna lista, ale mamy nadzieję, że okaże się pomocna.

7.1. Instytucje i sieci

Ashoka



Jedną z kluczowych instytucji w Polsce od lat zajmujących się innowacjami społecznymi i wspierającą innowatorów jest Ashoka. To część jednej z najbardziej rozpoznawalnych na świecie organizacji, która promuje innowacje i innowatorów. W Polsce Ashoka obecna jest od ponad 20 lat i w tym czasie wsparła kilkadziesiąt osób. Ma relatywnie dużą „moc” łączenia różnych środowisk i ze względu na swoją szczególną pozycję angażuje się w działania na rzecz systemowych rozwiązań w obszarze innowacji społecznych.

Więcej informacji: <http://ashoka-cee.org/poland>

European Social Innovation Competition



Konkurs ten, wdrażany przez Komisję Europejską wspomaganą przez zewnętrznych partnerów (w tym zwłaszcza brytyjską Nestę), prowadzony jest corocznie od 2013 roku. Za każdym razem temat wiodący konkursu jest inny i dopasowany w miarę możliwości do aktualnego kontekstu. Rozpoczęto od nowych form pracy i wychodzenia z bezrobocia (działo się to w czasie, gdy bezrobocie młodzieży w krajach południowej Europy wynosiło ponad 50%). Z czasem tematy konkursu ewoluowały w kierunku nowych form wzrostu, odpowiadania na potrzeby związane z kryzysem migracyjnym, wyzwań związanych z utylizacją plastiku.

Konkurs prowadzony jest jednocześnie w wszystkich krajach UE. Co roku w ramach konkursu zgłaszanych jest ok 1000 pomysłów. Są one wstępnie selekcyjonowane i do dalszych etapów przechodzi ok 10%. Autorzy pomysłów uzyskują wsparcie mentorskie i szkoleniowa. Ostatecznie wyłaniana jest grupa dziesięciu finalistów a troje z nich otrzymuje nagrodę finansową w wysokości 50 tys. EUR. Od kilku lat w ramach konkursu stworzono osobną nagrodę doceniającą pomysły na zapewnienie stabilności i skalowalności innowacji.

Więcej informacji: <https://eusic.challenges.org>

Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych



Ta instytucja, zajmująca się od lat kwestiami zatrudnienia i ekonomii społecznej, prowadziła inkubator innowacji społecznych finansowany ze środków EFS. Inkubator FISE, działający pod nazwą TransferHub służył wsparciu innowacji w obszarze przechodzenia od edukacji na rynek pracy.

Więcej informacji: www.transferhub.pl

Impact Hub



Wśród instytucji, które mają względnie trwałe charakter i specjalizują się we wspieraniu innowacji, nie można pominąć bodaj najbardziej rozległej i najmocniejszej – sieci **Impact Hub**. Działa w niej obecnie ponad 100 instytucji z ponad 50 krajów (póki co nie funkcjonuje w Polsce). Impact Hub ma specyficzną strukturę z bardzo silnymi standardami wspólnej identyfikacji. Członkowie mają dostęp do wspólnych narzędzi i eksperckiej wiedzy, bardzo silne poczucie wspólnoty, a jednocześnie – co najważniejsze i unikalne – równe prawa. Jest to więc instytucja, do której wchodzi się jak do franczyzy, ale ostatecznie jest ona federacją.

Więcej informacji: <https://impacthub.net>

Laboratorium Innowacji Społecznych w Gdyni



Instytucja ta jest samodzielną jednostką budżetową Miasta Gdynia powstałą m.in. po to, aby szukać, realizować i wdrażać nowatorskie rozwiązania, które wychodzą naprzeciw społecznym wyzwaniom. Zespół LIS (obecnie ok 80 osób) działa przez tworzenie nowych rozwiązań, rozwijanie innowacji społecznych, wspieranie mieszkańców w realizacji własnych działań, wspieranie struktur miejskich

w komunikacji z gdynianami oraz łączenie ich kompetencji we wspólne projekty i przedsięwzięcia, skutecznie wykorzystujące zasoby miasta oraz skupienie na wyrównywaniu jakości życia we wszystkich dzielnicach i dla wszystkich grup społecznych, szczególnie w sytuacjach wymagających specjalnego wsparcia.

Jak już wielokrotnie wspominaliśmy, Gdynia, a zwłaszcza LIS, współrealizował razem z Fundacją Stocznia projekt Innowacje na ludzką miarę.

Więcej informacji: <https://lis.gdynia.pl>



Nesta

Ta brytyjska instytucja powstała w 1998 r. w oparciu o grant (kapitał żelazny) ze strony National Lottery. Dało jej to niespotykaną trwałość i skalę działania. Od 2012 r. jest niezależną organizacją, która sama określa się jako Innovative Foundation. Trudno powiedzieć, czy jest to najsilniejsza na świecie organizacja zajmująca się innowacjami społecznymi czy może druga lub trzecia, ale rozmach jej działań jest imponujący. W wielu dziedzinach dotyczących rozwoju innowacji kroczy 2–3 kroki przed innymi. Obecnie działa w 5 głównych tematach: reforma zdrowia, innowacje w administracji publicznej, edukacja, sztuka oraz tworzenie polityk innowacyjności.

Mimo potężnych rozmiarów ma wielką zdolność do szybkiego działania. To znacznie więcej niż klasyczny *think tank* z długą półką raportów. Nesta jest animatorem różnego rodzaju zdarzeń – festiwali kreatywności, konkursów, międzynarodowych spotkań. W wielu dziedzinach buduje i testuje własne prototypy. Tworzy nie tylko konkursy na innowacje, ale właściwie całą infrastrukturę, platformę udostępnianą dla innych instytucji, które w ten sposób chcą szukać innowacji.

Więcej informacji: www.nesta.org.uk

New Boston Mechanics



Jest to departament działający wewnątrz bostońskiego urzędu miasta. Istota ich funkcjonowania polega na pracy pomiędzy różnymi departamentami, w różnych wspólnotach lokalnych, aby znajdować, eksperymentować i sprawdzać w praktyce nowe sposoby realizacji polityk publicznych.

Więcej informacji: www.boston.gov/departments/new-urban-mechanics



Regionalny Ośrodek Pomocy Społecznej w Krakowie

Regionalny Ośrodek Pomocy Społecznej w Krakowie jest instytucją Województwa Małopolskiego, która prowadziła inkubator innowacji społecznych w obszarze usług opiekuńczych dla osób zależnych współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Z tego co wiemy zainteresowanie zespołu ROPS w Krakowie tematem innowacji społecznych jest trwałe i przygotowują się do realizacji kolejnych analogicznych przedsięwzięć.

Więcej informacji: www.rops.krakow.pl

SITRA



Finlandia podobnie jak Polska odzyskała niepodległość w 1918 (zresztą wyrwała się spod władzy tego samego okupanta i podobnie jak my od tego czasu żyje w jego pobliżu). Dlaczego o tym piszemy? Ano, dlatego że fiński Parlament postanowił uczcić 50-lecie tego zdarzenia powołując specjalną instytucję, której celem byłoby szukanie najlepszych rozwiązań dla Finlandii na kolejne lata. Łatwo policzyć, że było to ponad 50 lata temu. Tak właśnie powstała Sitra. Parlament wyposażył ją w momencie powstania w kapitał żelazny i dzięki temu jest niezależna – ów kapitał pozwala co roku wygenerować ok 30 mln EUR na działania.

Sitra przedstawia sprawozdania ze swojej działalności parlamentowi, ale jest niezależna od rządu i partii politycznych. Sitra ma imponujący dorobek i prestiż, a także silną międzynarodową pozycję. Bardzo wiele analiz tej organizacji wykracza znacznie poza fińską perspektywę. Jej badacze przygotowują jedne z najbardziej przenikliwych analiz trendów globalnych w dziedzinie środowiska, przyszłości demokracji czy przyszłości pracy.

Więcej informacji: www.sitra.fi/en

Social Innovation Exchange (SIX)



Spośród wielu prób organizacji środowiska innowatorów społecznych, które pojawiają się i nikną najbardziej trwałą wydaje się sieć SIX. Wyrosła ona z projektów brytyjskiej Fundacji Young. Główną formą działania jest globalne porozumienie różnorodnych instytucji. SIX organizuje cykliczne konferencje skupiające innowatorów i instytucje działające na ich rzecz. Część z nich ma formę tematycznie kilkudniowych szkół.

Więcej informacji: <https://socialinnovationexchange.org>



Social platform on Innovative Social Services (Innoserv)

Był to rozbudowany (realizowany przez 9 partnerów z różnych krajów) i bogaty w rezultaty projekt związany z innowacjami w zakresie usług publicznych w obszarze zdrowia, edukacji i pomocy społecznej. Częścią projektu, poza obszerną pracą badawczą, było też przygotowanie szeregu praktycznych wskazówek (także w formie krótkich filmów), które opisują konkretne przedsięwzięcia.

Więcej informacji: <http://innoserv.philnoug.com>

Towarzystwo Inicjatyw Twórczych ę



Bogatą ofertę wydawnictw o praktycznym charakterze (bazujących na własnym doświadczeniu) udostępnia kluczowa dla rozwoju innowacji społecznych organizacja – Towarzystwo Innowacji Twórczych ę. Towarzystwo jest bezsprzecznie jednym z pionierów w tej dziedzinie. Od lat wspiera osoby z pomysłami „na zmianę” w różnych dziedzinach – w szczególności w obszarze lokalnych instytucji kultury i pracy z seniorami. Na stronach Towarzystwa jest bogata mediateka zawierająca szereg praktycznych publikacji i filmów.

Towarzystwo realizowało także przez ostatnie lata Generator innowacji. Sieci Wsparcia nastawiony na znalezienie nowych rozwiązań wspierających osoby starsze.

Więcej informacji: www.e.org.pl oraz www.sieciwsparcia.pl

7.2. Publikacje i inne źródła wiedzy o innowacjach społecznych

Poniżej przedstawiamy ledwie kilka kluczowych publikacji, które są dla nas inspiracjami. Zauważalna jest istotna dysproporcja pomiędzy zakresem literatury obcojęzycznej (możemy mówić o literaturze anglojęzycznej) a dostępną literaturą w języku polskim (tej jest bardzo mało). Pewne pojęcie o tym jak rozległy jest natomiast zakres daje opracowany w ramach jednego z europejskich projektów systematyczny ogólnoeuropejski przegląd literatury dotyczącej innowacji w obszarze usług publicznych. Można się z nim zapoznać tutaj: <http://innoserv.philnoug.com/content/literature-review>.

The Open Book of Social Innovation



Jedną z najczęściej przywoływanych pozycji (właściwie kanoniczną) w obszarze innowacji społecznych jest brytyjska The Open Book of Social Innovation. Jednym z autorów jest Geoff Mulgan, który ma olbrzymie zasługi w intelektualnym uporządkowaniu kwestii innowacji społecznych. Wydawcą książki są dwie bardzo zasłużone dla kwestii innowacji instytucje: Young Foundation i Nesta. Książka została wydana 10 lat temu a właściwie już teraz uznawana jest za klasyczną. To w niej opisano m.in. cykl rozwoju innowacji oparty o schemat spirali przywoływany m.in. w tym podręczniku. Książka w języku angielskim dostępna jest bezpłatnie.

Publikacja dostępna jest tutaj: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>

A compendium of innovation methods



Nesta 10 lat później wydała kompendium opisujące różne metody innowacji. Zawiera ono opisy różnych technik, narzędzi oraz procesów, które pomagają w rozwoju nowych pomysłów. W publikacji znalazły się opisy m.in. programów akcelerycyjnych, nagród za podjęcie wyzwania, crowdfundingu, eksperymentowania, mapowania innowacji, prototypowania, grantów na przeskalowywanie innowacji, laboratoriów innowacji społecznych i publicznych.

Książka w języku angielskim dostępna jest bezpłatnie tutaj: <https://media.nesta.org.uk/documents/Compendium-of-Innovation-Methods-March-2019.pdf>

Development Impact&You. Practical tools to trigger & support social innovation

Publikacja ta jest zbiorem gotowych schematów – technik, które pomagają w pracy na różnych etapach rozwoju innowacji.

Autorzy publikacji prezentują 30 konkretnych, innowacyjnych i łatwych do zastosowania narzędzi i metod pomagających w projektowaniu, planowaniu i zarządzaniu pomysłami, rozwojem oraz procesem. Opisane metody nie biorą się znikąd – autorzy w swojej dotychczasowej działalności przetestowali setki narzędzi i spośród nich wybrali te, które wydają im się najbardziej wartościowe. Są one dobrze opisane, a ich działanie przedstawione jest na podstawie sytuacji, z którymi autorzy musieli się zmierzyć.



Publikacja dostępna jest w 9 językach m.in. w języku angielskim, hiszpańskim i rosyjskim, mandaryńskim... jeszcze nie po polsku, ale to chyba kwestia czasu, bo książka dostępna jest na otwartej licencji.

Trzeba wyjaśnić na czym polega zawartość tej książki, bo jest dość nietypowa. To kolekcja różnego rodzaju „canvas” – powiedzmy, że można to przetłumaczyć, jako kanwy³². Cóż to takiego? To rodzaj tabelki, w którą należy wpisać odpowiednią zawartość w odpowiednich miejscach. Kanwy poświęcone są różnym sytuacjom, jakie przydarzają się na drodze innowatora. Na różnych jej etapach – od momentu generowania idei, zastanawiania się nad tym czy się powiedzie (można tam znaleźć też starą, dobrą analizę SWOT), budowania map partnerstwa, formułowania tzw. teorii zmiany, drzewa problemów, po rejestrowanie doświadczeń użytkowników.

Publikacja dostępna jest tutaj: <https://diytoolkit.org>

Good incubation. The craft of supporting early-stage social venture

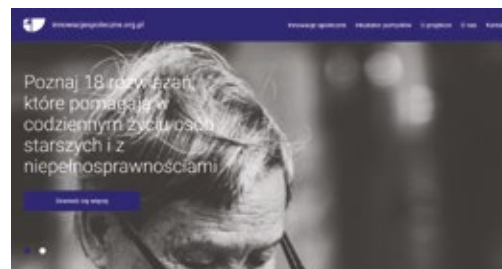


To kolejna publikacja Nesty. Bardzo przystępna i bardzo dobrze dopasowana do potrzeb tych, którzy projektują mechanizmy wsparcia dla innowatorów. To rodzaj podręcznika, w którym wyszczególniono 5 modeli inkubacyjnych. Dużym walorem jest to, że opisano nie tylko generyczne modele, ale także dużo konkretnych przykładów instytucji. Ambicją autorów było mapowanie programów inkubacyjnych na całym świecie. To stan z 2014 roku z pewnością mapa nie jest kompletna, ale liczba ponad 200 programów tego typu jest imponująca.

Publikacja dostępna jest tutaj: <https://www.nesta.org.uk/report/good-incubation>

innowacjespoleczne.org.pl

Skromnie dołożymy do tego przeglądu jeszcze stronę innowacjespoleczne.org.pl prowadzoną przez Stocznnię. Stopniowo ją rozbudowujemy, ale już teraz można tam znaleźć odnośniki do publikacji, przykłady innowacji społecznych, informacje o konkursach i wydarzeniach skierowanych do innowatorów i osób zajmujących się wspieraniem ich.



³² Kanwę, którą wykorzystali w naszym projekcie zamieściliśmy w załączniku nr 1.

7.3. Podcasty

W ostatnich latach rośnie popularność podcastów. Wśród nich coraz więcej jest takich, które dotyczą innowacji społecznych.

Stanford Social Innovation Review

Podcast produkowany w Stanford jest czymś w rodzaju dodatku do działania tego prestiżowego czasopisma. Dobrą i złą stroną prezentowanego repertuaru jest to, że znacznie wykracza on poza obszar konkretnych innowacji.

Podcast dostępny jest tutaj: <https://ssir.org/podcasts>

People Fixing the World BBC

Wiarygodnym i bardzo bogatym źródłem informacji o innowacjach (tym razem rozumianych bardzo konkretnie, bo generowanych oddolnie) jest prowadzony przez BBC program People Fixing the World. Podcast aktualizowany jest co tydzień, a obecnie można znaleźć ok 150 odcinków.

Podcast dostępny jest tutaj: www.bbc.co.uk/programmes/p04d42vf

Podcast Stoczni

Podcast Stoczni należy do zupełnie innej (niższej) ligi niż wymienione powyżej. W ramach upowszechniania innowacji społecznych wspartych przez nasz Inkubator pomysłów przygotowaliśmy kilka krótkich podcastów bazujących na rozmowach z ich autorami.

Podcast dostępny jest tutaj: <https://soundcloud.com/stoczni>

Załącznik nr 1

Kanwa innowacji społecznej

Kanwa innowacji społecznej w wersji do pobrania znajduje się na stronie: <https://www.innowacjespoleczne.org.pl/biblioteka/pod-reke-z-pomyslowym-dobromirem>



1. Komu chcecie pomóc?

Jakim osobom/instytucjom zamierzacie pomóc?

.....

.....



2. Jakie problemy tych osób chcecie rozwiązać?

.....

.....



3. Co dostarczycie?

Co chcecie dostarczyć odbiorcom np. jaki produkt, usługę, sposób działania? Uwaga: tu skupcie się na innowacji w jej docelowej formie, a nie tylko na tym, co można przetestować w 6 miesięcy.

.....

.....



4. Jakie zaidą zmiany?

Jakie pozytywne zmiany dla odbiorców zaidą w wyniku wprowadzenia w życie Waszej innowacji?

.....

.....



5. Jak dotrzecie do odbiorców?

Jaki dotrzecie i namówicie do udziału lub skorzystania z Waszej innowacji poszczególne grupy odbiorców?

.....
.....



6. Jak to ma działać?

Jaki ma być mechanizm działania Waszej innowacji? W jaki sposób będziecie dostarczać Waszą usługę / produkt/sposób działania odbiorcom?

.....
.....



7. Jakie są kluczowe zasoby?

Jakich zasobów potrzebujecie do wdrożenia Waszej innowacji? Które z nich już posiadacie?

.....
.....



8. Z kim niezbędna jest współpraca?

Kim będą Wasi najważniejsi partnerzy/współpracownicy? Jakie są ich motywacje do włączenia się? Jaka powinna być ich rola? Co dostarczą?

.....
.....



9. Jakie będą bieżące koszty funkcjonowania innowacji w jej docelowej formie (po okresie testowania)?

*Jakie są to kategorie kosztów (np. wynagrodzenia, koszty promocji, koszty stałej obsługi informatycznej)?
Jak duże to będą koszty (rzędu wielkości) np. miesięcznie, rocznie?*

.....
.....



10. Jakie będą źródła przychodów innowacji w jej docelowej formie (po okresie testowania)?

Kto pokryje koszty funkcjonowania innowacji? Czy to będzie to np. płatna usługa (jeśli tak, to kto i w jakiej części będzie za nią płacił?), przedsięwzięcie finansujące się z dotacji publicznych lub od prywatnych sponsorów lub indywidualnych darczyńców? Czy całość/część chcecie oprzeć o siły wolontariackie? Czy przedsięwzięcie ma szansę przynieść zysk?

.....
.....



11. Co zrobicie w ramach testowania?

Czy testowana ma być część czy całość Waszej innowacji? Jeśli tylko część, jaka? Jakie kluczowe działania podejmiecie przygotowując się do testowania i w ramach testowania? Które z nich są najważniejsze dla powodzenia testowania?

.....
.....

Załącznik nr 2

Karta rozwoju innowacji

Karta rozwoju innowacji w wersji do pobrania znajduje się na stronie: <https://www.innowacjespoleczne.org.pl/biblioteka/pod-reke-z-pomyslowym-dobromirem>

INKUBATOR INNOWACJI SPOŁECZNYCH

KARTA ROZWOJU INNOWACJI

Część I

CO JEST INNOWACJĄ W PROJEKcie?

REKOMENDACJE KOMISJI EKSPERTÓW

Fundusze Europejskie
Unia Europejska

INKUBATOR INNOWACJI SPOŁECZNYCH

OBSZARY DO ROZWOJU INNOWACJI

Część II

1 ZARZĄDZANIE PROCESEM ROZWOJU INNOWACJI - ZARZĄDZANIE, STRUKTURA I PODZIAŁ RÓL W ZESPÓLE.

2 ZASOBY - PIENIĄDZE, CZAS, SPECJALNOŚĆ I KONSULTACJE, MIEJSCE, ZAPLECZE TECHNICZNE.

Fundusze Europejskie
Unia Europejska

INKUBATOR INNOWACJI SPOŁECZNYCH


1 PRAWO – PRZETWARZANIE DANYCH OSOBOWYCH, WZORY UMÓW, BEZPIECZEŃSTWO, ORGANIZATORA I UCZESTNIKÓW, OCHRONA WŁASNOŚCI INTELAKTUALNEJ, DANE.

2 SIEĆ – KONTAKTY I RELACJE, WSPÓŁPRACA Z ODBIORCAMI I PARTNERAMI.

3 RYZYKA – IDENTYFIKACJA GŁÓWNYCH ZAGROZEŃ ROZWIJANIA I WDRAŻANIA INNOWACJI

Fundusze Europejskie
Ministerstwo Edukacji i Nauki

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

711 

INKUBATOR INNOWACJI SPOŁECZNYCH

4 FINANSE – W TRAKCIE TESTOWANIA I PO ZAKOŃCZENIU.

5 DOKUMENTOWANIE ROZWOJU INNOWACJI Z WYMAGANYMI LOGOTYPAMI – LISTY OBECNOŚCI, PORÓZUMIENIA, RAPORTY, PROTOKOŁY.

6 POTRZEBY WSPARCIA I PROPOZYCJE INNOWATORA

Fundusze Europejskie
Ministerstwo Edukacji i Nauki

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

711 