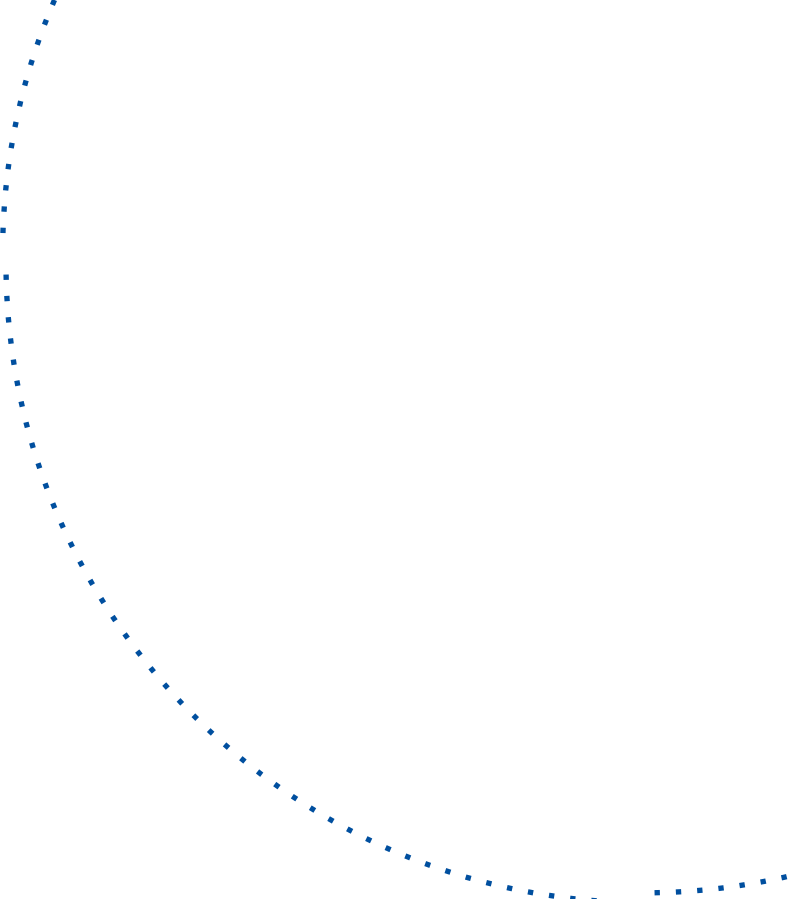


Skalowanie innowacji społecznych

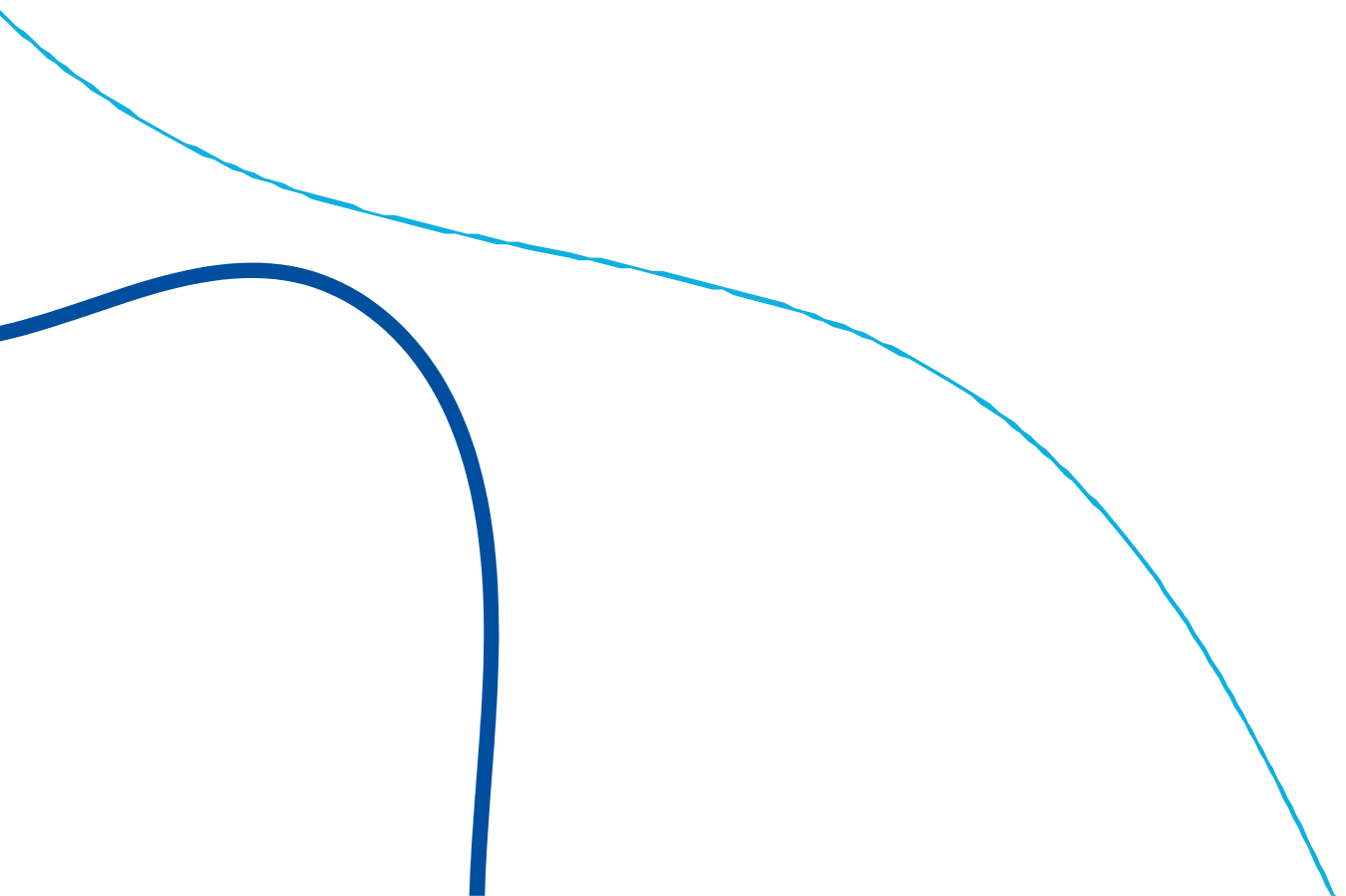
Siedem kroków do wykorzystania Europejskiego Funduszu Społecznego Plus (EFS+)

Platforma współpracy transnarodowej EFS
Wspólnota Praktyk w Zakresie Innowacji Społecznych



Niniejsza publikacja została przygotowana na zlecenie Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej i jest polskim tłumaczeniem opracowania „Scaling-up social innovation: Seven steps for using ESF+”, udostępnionego przez Komisję Europejską na licencji Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0). Oryginalna wersja dostępna jest pod linkiem: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1f092971-e08c-11ec-a534-01aa75ed71a1/language-en>

Publikacja w wersji polskiej jest udostępniona na licencji Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0).





KOMISJA EUROPEJSKA

Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Włączenia Społecznego

Dyrekcja G – Fundusze: Programowanie i wdrażanie

Jednostka G1 – Europejski Fundusz Społeczny +

Osoba do kontaktów: Risto RAIVIO

E-mail: Risto.RAIVIO@ec.europa.eu

Komisja Europejska

B-1049 Bruksela

Autorem tego zestawu narzędzi jest Stephen J. Barnett.

Autor chciałby podziękować całej Wspólnocie Praktyk w Zakresie Innowacji Społecznych, która ukształtowała ten zestaw narzędzi, za jej zbiorową ciekawość i zdobywanie informacji na temat innowacji społecznych od września 2020 roku. Autor dziękuje również Karolinie Jakubowskiej, Ruth Santos-Brien i całemu zespołowi ICF Transnationality, Risto Raivio z Dyrekcji Generalnej ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Włączenia Społecznego oraz wszystkim jej członkom, którzy w przemyśłany i skłaniający do refleksji sposób dzielili się informacjami. Specjalne podziękowania dla Genio i współautorów przewodnika [Learning As You Scale](#) (Nauka skalowania) za zgodę na adaptację części pracy na potrzeby kroku 6. tego zestawu narzędzi.

Rękopis ukończony w marcu 2022 r.

Niniejszy dokument został przygotowany dla Komisji Europejskiej, jednak odzwierciedla jedynie stanowisko autora, a Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek konsekwencje wynikające z ponownego wykorzystania tej publikacji. Więcej informacji na temat Unii Europejskiej można znaleźć w Internecie (<http://www.europa.eu>).

Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2022

© Unia Europejska, 2022

Polityka ponownego wykorzystywania dokumentów Komisji Europejskiej realizowana jest w oparciu o decyzję Komisji 2011/833/UE z dnia 12 grudnia 2011 r. w sprawie ponownego wykorzystywania dokumentów Komisji (Dz. Urz. UE L 330 z 14.12.2011, str. 39).

O ile nie zaznaczono inaczej, ponowne wykorzystanie tego dokumentu jest dozwolone na licencji Creative Commons 4.0 International (CC-BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Oznacza to, że ponowne wykorzystanie jest dozwolone pod warunkiem, że zostanie podana odpowiednia informacja i zaznaczone zostaną wszelkie zmiany.

W przypadku wykorzystywania lub powielania elementów, które nie są własnością Unii Europejskiej, konieczne może być uzyskanie zgody bezpośrednio od odpowiednich właścicieli praw.

UE nie posiada praw autorskich w odniesieniu do następujących elementów:

- s.11, rysunek, Murray, i in., *The Open Book of Social Innovation*, 2010, Londyn: Nesta i Young Foundation
- s.33, rysunek, Puttick, R. & Ludlow, J., 2013. *Standards of Evidence*, Londyn: Nesta, s. 44, rysunek, Trowbridge, H., Barnett, S., Krlev, G. & Yaghil, A., (2022), *Learning As You Scale*, Genio i People's Voice Media
- s. 50, rysunek, zaadaptowany z Genio, 2019 w Trowbridge, H., Barnett, S., Krlev, G. & Yaghil, A., (2022), *Learning As You Scale*, Genio i People's Voice Media

Słowo wstępne

Żyjemy w świecie, który szybko się zmienia. Przejście na gospodarkę niskoemisyjną i bardziej cyfrową, zmiany demograficzne, kryzys COVID-19 i kwestie migracji, to przykłady trendów i wydarzeń, które obecnie przekształcają świat pracy, edukacji i szkoleń oraz usług społecznych i stawiają przed nim nowe wyzwania.

W odpowiedzi na te wyzwania potrzebujemy nowych sposobów działania, dzięki którym obywatele znajdą się w centrum działania. Potrzebujemy innowacji społecznych: rozwiązań, które są społeczne w swoich celach i środkach.

Unia Europejska odgrywa swoją rolę w promowaniu innowacji społecznych. To, co jest powszechną praktyką na jednym terytorium, może być nowe i innowacyjne oraz przynieść zmianę społeczną na innym obszarze. Dlatego też UE wspiera wzajemne uczenie się i współpracę między podmiotami zajmującymi się innowacjami społecznymi w państwach członkowskich. W dziedzinie zatrudnienia i spraw społecznych współpraca ta zaowocowała obecnie dwoma pragmatycznymi i użytecznymi przewodnikami:

- **[Social Experimentations: A practical guide for project promoters](#)** (Eksperymenty społeczne: Praktyczny przewodnik dla projektodawców)
Przewodnik ten stanowi wsparcie dla przyszłych projektodawców Europejskiego programu na rzecz zatrudnienia i innowacji społecznych (EaSI) przygotowujących propozycje eksperymentów społecznych w okresie programowania 2021-2027. Może być on również przydatny dla innych zainteresowanych stron, zwłaszcza tych, które odpowiadają na krajowe i regionalne konkursy EFS+ dotyczące innowacji społecznych.
- **[Scaling up Social Innovations: Seven steps for using ESF+](#)** (Skalowanie innowacji społecznych: Siedem kroków do wykorzystania EFS+)
Przewodnik ten spogląda na innowacje społeczne z perspektywy ich skalowania. Pomaga on Instytucjom Zarządzającym EFS w projektowaniu naborów i w innych inicjatywach, które mają na celu dobre wykorzystanie już istniejących innowacji społecznych. Może to ostatecznie pomóc w reformie i modernizacji zarówno polityki, jak i praktyk.

Przewodniki te uzupełniają się wzajemnie i przeprowadzą Cię przez cały proces innowacji społecznych: od identyfikacji wyzwań społecznych, przez opracowanie innowacyjnych rozwiązań, po prezentację ich potencjału; pomogą również we wdrożeniu najbardziej przekonujących modeli na większą skalę.

Wykorzystanie potencjału innowacji społecznych jest czymś, czego żadna organizacja nie jest w stanie dokonać sama. W terenie będzie to wymagało zgodnego, wspólnego wysiłku władz krajowych, regionalnych i lokalnych, miast, społeczeństwa obywatelskiego, środowisk akademickich, gospodarki społecznej, przedsiębiorstw i partnerów społecznych. Wspólnie pomagają oni swoim społecznościom.

Wierzmy, że te dwa przewodniki pomogą całej rzeszy interesariuszy angażować się wspólnie na rzecz społeczeństwa i gospodarki ukierunkowanych na ludzi.

Komisja Europejska,

Dyrekcja Generalna ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Włączenia Społecznego

Ruth Paserman, Dyrektor

Fundusze, programowanie i wdrażanie

Katarina Ivanković Knežević, Dyrektor

Prawa społeczne i włączenie

Oswajanie słownictwa

Dla osób nowych w tematyce Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) przedstawiamy wyjaśnienie kluczowych terminów i akronimów używanych w tym zestawie narzędzi. Specjalistyczne terminy z zakresu innowacji społecznych są wyjaśniane w tekście w miarę ich pojawiania się.

Termin	Wyjaśnienie
BENEFICJENCI	Termin ma podwójne znaczenie: może odnosić się do osób, które mają skorzystać z innowacji społecznej lub do organizacji, która otrzymała finansowanie z EFS. W tym zestawie narzędzi termin ma to drugie znaczenie.
NABORY	Występują, gdy organ zarządzający funduszem EFS (instytucja zarządzająca (IZ) lub instytucja pośrednicząca (IP)) zaprasza do składania wniosków o dofinansowanie w ramach określonych parametrów.
WSPÓŁFINANSOWANIE	„Współfinansowanie” oznacza, że część kosztów projektu pokrywana jest z innego źródła, takiego jak państwo członkowskie lub beneficjent projektu.
ZALECENIA DLA POSZCZEGÓLNYCH PAŃSTW	Zalecenie dotyczące polityki wydane państwu członkowskiemu w ramach procesu koordynacji polityki gospodarczej UE.
EaSI	Program UE na rzecz zatrudnienia i innowacji społecznych 2014- 2020. W latach 2021-2027 jest on kontynuowany jako „komponent EaSI” EFS+.
EKOSYSTEM	Interesariusze i sposób ich wzajemnego oddziaływania: ekosystem innowacji społecznych obejmuje interesariuszy ze społeczeństwa obywatelskiego, gospodarki społecznej, władz publicznych, środowiska akademickiego i sektora prywatnego oraz podmioty finansujące.
PLATFORMA WSPÓŁPRACY TRANSNARODOWEJ EFS	Struktura wsparcia, która skupia instytucje zarządzające EFS, instytucje pośredniczące i interesariuszy EFS na poziomie UE oraz zapewnia szkolenia, tworzenie sieci kontaktów i budowanie potencjału.
EUROPEJSKI FILAR PRAW SOCJALNYCH	Zestaw dwudziestu zasad, uzgodnionych przez państwa członkowskie UE i instytucje unijne, których realizacji każdy Europejczyk może oczekiwać w ramach swojego uczestnictwa w życiu społecznym.
INSTYTUCJE POŚREDNICZĄCE	Organ rządowy lub inna organizacja, której instytucja zarządzająca przekazuje określone obowiązki w ramach EFS.
INSTYTUCJE ZARZĄDZAJĄCE	Organ rządowy, który programuje program EFS, wybiera projekty do dofinansowania i monitoruje ich realizację.
PROGRAMOWANIE	Podejmowanie decyzji o priorytetach państwa członkowskiego i procesach krajowej alokacji środków EFS.
PROJEKTODAWCY	Organizacja wnioskująca i ubiegająca się o dofinansowanie projektu z EFS.

Wprowadzenie

W niniejszym zestawie narzędzi zalecamy siedem strategicznych kroków, które należy podjąć w celu wsparcia skalowania innowacji społecznych. Kroki te są inspirowane przez szereg europejskich i innych projektów badawczych, praktycznych doświadczeń, dorobek polityczny Unii Europejskiej (UE) oraz dialog na temat badań, praktyki i polityki. Niniejszy zestaw narzędzi ma służyć przede wszystkim instytucjom zarządzającym EFS i instytucjom pośredniczącym, jednak zasługuje również na uwagę szerszego grona interesariuszy. Zestaw narzędzi został opracowany na potrzeby i przy udziale [Wspólnoty Praktyk w Zakresie Innowacji Społecznych w ramach Platformy Współpracy Transnarodowej EFS](#). ([Community of Practice on Social Innovation, under the ESF Transnational Cooperation Platform](#)).

Celem jest pomoc państwom członkowskim w strategicznym wykorzystaniu ich krajowych zasobów EFS w celu skalowania innowacji społecznych. Dlatego też zestaw narzędzi jest komplementarny z [przewodnikiem po eksperymentach społecznych](#) ([guide for social experimentation](#); Komisja Europejska, 2022), zaprojektowanym w celu wspierania interesariuszy w budowaniu projektów transnarodowych w ramach komponentu Zatrudnienie i innowacje społeczne (EaSI) Europejskiego Funduszu Społecznego Plus (EFS+).

[Rozporządzenie w sprawie EFS+ na okres programowania 2021-2027](#) (rozporządzenie w sprawie EFS+) stanowi nowy impuls dla innowacji społecznych poprzez promowanie innowacji na wczesnym etapie i ich skalowania (Unia Europejska, 2021a):

„Państwa członkowskie wspierają działania w zakresie innowacji i eksperymentów społecznych [...]” (art. 14(1));

„Państwa członkowskie mogą wspierać skalowanie innowacyjnych podejść testowanych na małą skalę i opracowanych w ramach komponentu EaSI [Zatrudnienie i innowacje społeczne] oraz innych programów unijnych” (art. 14(2)).

Artykuł 14(4) nakłada na państwa członkowskie obowiązek przeznaczenia co najmniej jednego priorytetu w ramach programów EFS+ na innowacje społeczne. Wiąże się to z zachętą finansową dla państw członkowskich, które mogą ubiegać się o 95% współfinansowania UE dla tego priorytetu, maksymalnie do 5% krajowych środków EFS+ objętych zarządzaniem dzielonym. Innowacje społeczne mogą być również promowane poza pułapem 5% bez wyższej stawki dofinansowania. Niniejszy zestaw narzędzi zawiera wskazówki dotyczące maksymalnego wykorzystania potencjału określonego w art. 14. W przeciwieństwie do wielu wytycznych, które dotyczyły skalowania innowacji społecznych lub zwiększania wpływu przedsiębiorstw społecznych na rynek, skupiamy się tutaj na skalowaniu innowacji społecznych z dowolnego sektora do sfery polityki.

Nowe przepisy art. 14 oraz przepisy dotyczące [inicjatywy EFS Innowacje Społeczne+ \(the ESF Social Innovation+ initiative\)](#) zostały opracowane na podstawie przeglądu EFS 2014-2020 (Komisja Europejska, 2018). Podczas tego przeglądu zauważono, że „wsparcie EFS dla innowacji społecznych może być postrzegane jako ‘laboratorium’ nowych polityk na poziomie krajowym lub regionalnym”. W ramach przeglądu programu EaSI zalecono wsparcie przejścia z testów wykonywanych w ramach EaSI na małą skalę do projektów finansowanych z EFS (Komisja Europejska, 2019).

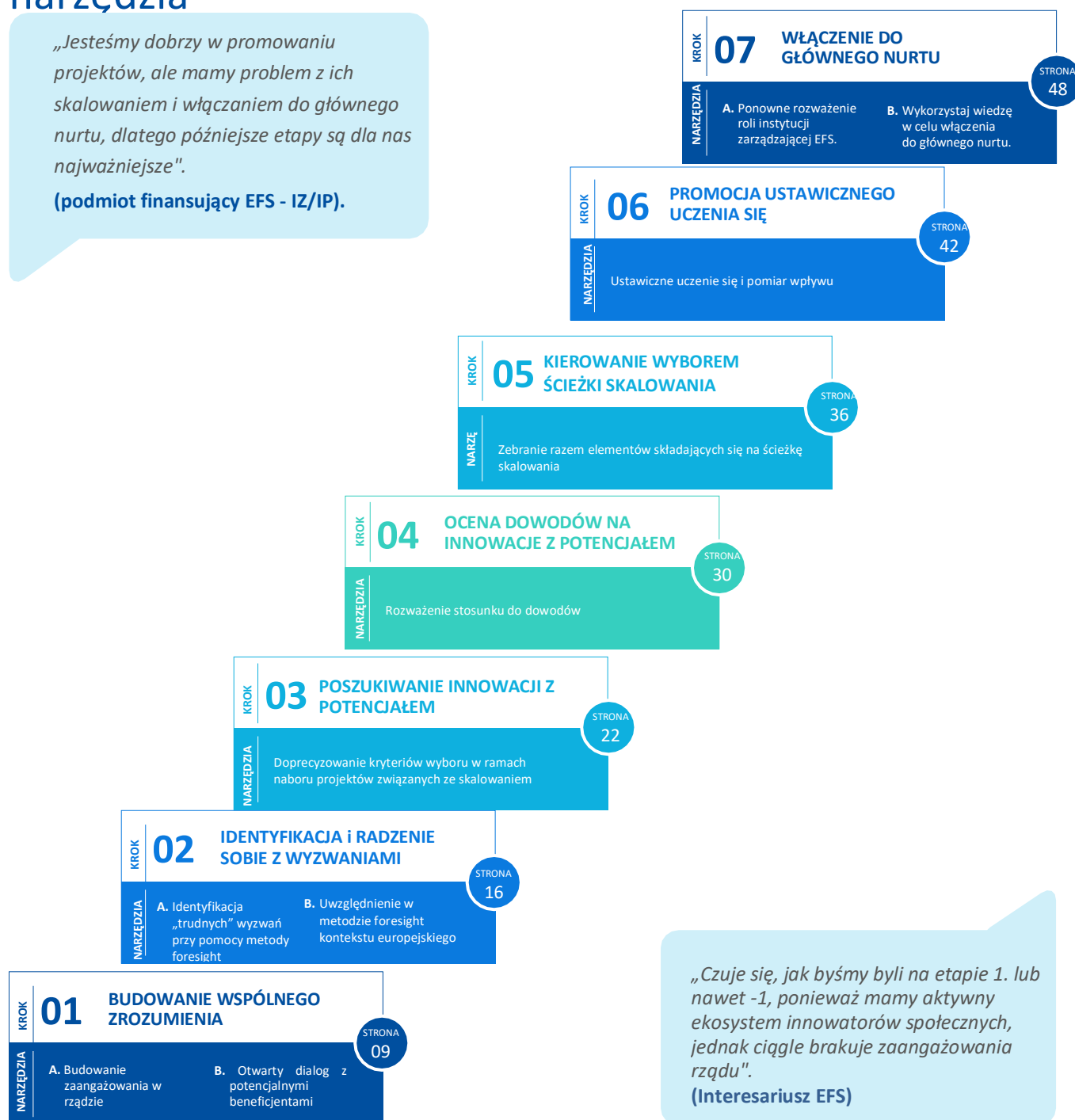
Początek okresu programowania to dobry moment na wznowienie wysiłków na rzecz promowania działających innowacji społecznych oraz na zdecydowane zaangażowanie w strategiczne rozwiązania oparte na dowodach w ramach EFS+ oraz w kształtowaniu polityki społecznej. Przeprowadzimy Cię przez tych siedem kroków po kolei, jednak w rzeczywistości jest mało prawdopodobne, by każdy z nich był wykonany dokładnie według sugerowanej kolejności. Staraliśmy się zaszykalizować, kiedy wnioski z późniejszego etapu są istotne dla etapu wcześniejszego i vice versa.

Nota stylistyczna: W całym zestawie narzędzi słowo „ty” odnosi się do zamierzonych czytelników w kontekście krajowym, którzy będą wykorzystywać zasoby EFS+ do osiągnięcia celów polityki, w szczególności urzędników w instytucjach zarządzających, instytucjach pośredniczących i ministerstwach właściwych dla realizacji celów EFS. „My”, to Wspólnota Praktyk w zakresie innowacji społecznych, której członkami są twórcy polityki EFS, fundatorzy i beneficjenci, a których doświadczenia i wymiana informacji ukształtowały ten zestaw narzędzi.

Kroki po stopniach skalowania: siedem strategicznych kroków i powiązane z nimi narzędzia

„Jesteśmy dobrzy w promowaniu projektów, ale mamy problem z ich skalowaniem i włączaniem do głównego nurtu, dlatego późniejsze etapy są dla nas najważniejsze”.

(podmiot finansujący EFS - IZ/IP).

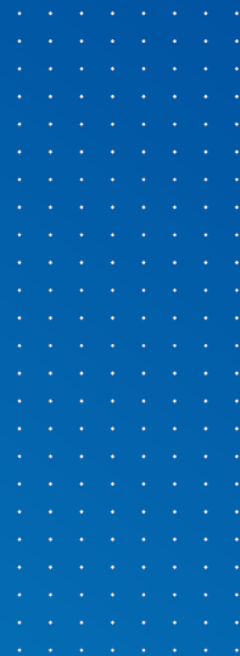


„Czuje się, jak byśmy byli na etapie 1. lub nawet -1, ponieważ mamy aktywny ekosystem innowatorów społecznych, jednak ciągle brakuje zaangażowania rządu”.

(Interesariusz EFS)

JAK KOLEJNE KROKI WPISUJĄ SIĘ W CYKL FINANSOWANIA EFS

Programowanie	Programowanie. Planowanie naboru wniosków.	Planowanie naboru wniosków. Ocena wniosku.	Nabór wniosków. Ocena wniosku i kolejne działania	Nabór wniosków. Ocena wniosku i kolejne działania.	Realizacja projektu.	Realizacja projektu i uzyskane efekty.
---------------	--	--	---	--	----------------------	--



Krok 1

Budowanie wspólnego zrozumienia



1 Budowanie wspólnego zrozumienia

Pierwszy krok jest w naszym kraju najważniejszy; te ćwiczenia będą dobre dla budowania porozumienia między rządem a innowatorami społecznymi. (Interesariusz EFS).

Jeszcze nie do końca rozumiemy, czym jest innowacja społeczna, więc dużo rozmawiamy z organizacjami pozarządowymi, przedstawicielami biznesu i innymi podmiotami oraz słuchamy ich bardzo uważnie, aby móc ich lepiej wspierać. (podmiot finansujący EFS – IZ/IP).

Pierwszy krok podczas wchodzenia po stopniach polega na budowie wspólnego rozumienia innowacji społecznych i ich skalowania w całym rządzie i szeroko rozumianym ekosystemie.

Narzędzie 1A. Budowanie zaangażowania w rządzie

Narzędzie 1B. Rozpoczęcie dialogu z beneficjentami

Naukowcy, decydenci i praktycy często debatują nad charakterem koncepcji innowacji społecznych, ale zamiast wchodzić w tę debatę, po prostu odwołujemy się do art. 2(8) rozporządzenia EFS+.

Znajduje się w nim definicja, która jest przydatną podstawą do budowania wspólnego rozumienia, podsumowanego jako działanie, które jest społeczne zarówno w swoich celach, jak i środkach. Takie rozumienie innowacji społecznych w teorii i praktyce uważamy za niezbędny wstęp do wyjaśnienia skalowania. Poniżej przedstawiamy szczegółową definicję, aby rzucić światło na każdy z jej elementów składowych:

„Innowacja społeczna” oznacza działanie, które (...)

- A.** odnosi się do rozwoju i realizacji nowych ... produktów, usług, praktyk i modeli;
- B.** zaspokaja potrzeby społeczne;
- C.** tworzy nowe relacje społeczne lub współpracę społeczną między organizacjami publicznymi, społeczeństwa obywatelskiego lub prywatnymi;
- D.** i w ten sposób przynosi korzyści społeczeństwu oraz zwiększa jego zdolność do działania”.

(Unia Europejska, 2021a)

Jeden z przykładów ze Wspólnoty Praktyk w Zakresie Innowacji Społecznych może pomóc w zilustrowaniu ich charakteru. W 2015 roku wolontariusz założyciel-dyrektor stowarzyszenia non-profit *Digital Inclusion* (Cyfrowe włączenie) z Luksemburga zaobserwował, że uchodźcy przybywali do kraju z cyfrowymi umiejętnościami, ale bez niezbędnego sprzętu. Stowarzyszenie zostało założone w celu odnawiania komputerów dla uchodźców, aby mogli korzystać z dostępu do usług publicznych i Internetu. Po rozpoczęciu działalności na zasadzie wolontariatu, w 2016 r. dołączyły dwie osoby, a w 2021 r. liczba ta wzrosła do 17 pracowników, z których połowa ma pochodzenie uchodźcze. Działania te wykraczają poza dostarczanie sprzętu i obejmują nabywanie umiejętności cyfrowych oraz wspomaganą komputerowo naukę języków obcych. Społecznym celem tej innowacji jest włączenie społeczne i zwiększenie szans uchodźców na rynku pracy przy wykorzystaniu takich działań jak modernizacja sprzętu, nauka umiejętności cyfrowych i wspieranie więzi społecznych.

Chcielibyśmy rozbić tę definicję na jej elementy składowe, aby ujawnić znaczenie każdego z nich. Osoby objęte wsparciem, aktywnie uczestniczyły w zaspokajaniu potrzeb społecznych, współpracując z wolontariuszami i pracownikami krajowymi (element B) – jest to nowy pomysł, który zaczyna być rozwijany i realizowany (element A). Z tego modelu wyłania się wiele nowych form współpracy: między przedsiębiorstwem społecznym, a służbami zatrudnienia pomagającymi finansować wynagrodzenia niektórych pracowników; między uchodźcami, którzy wcześniej nie mieli dostępu do usług publicznych, a teraz mają taką możliwość; między przedsiębiorstwem społecznym, a prywatnymi pracodawcami; między krajową organizacją społeczeństwa obywatelskiego wspierającą uchodźców a przedsiębiorstwem społecznym w ramach jego etapu skalowania (element C). Umożliwienie ludziom wykorzystania już posiadanych umiejętności cyfrowych oraz zapewnienie nowych umiejętności i cyfrowego sprzętu powinno zwiększyć zdolność społeczeństwa do działania w coraz bardziej cyfrowym świecie, a zaangażowanie ludzi w tę innowację społeczną powinno zwiększyć ich skłonność do innowacyjnych działań w przyszłości, gdy pojawią się nowe wyzwania (element D).

Badacze podkreślają interaktywny charakter innowacji społecznych, zauważając, że często jest w nie zaangażowany szereg podmiotów z sektora publicznego, prywatnego i non-profit, a zatem „wymaga to pogodzenia różnych interesów i współpracy ponad granicami organizacyjnymi i administracyjnymi” (Jalonen, i in., 2019, s. 7). Innowacje społeczne nie są wdrażane przez jeden rodzaj podmiotów; są raczej współtworzone i stanowią wspólną własność. Wspólne zrozumienie między sektorami ma zatem znaczenie i jest nieodłącznym elementem definicji. W tym miejscu warto rozważyć skalowanie w kontekście krzywej innowacji społecznych, której każdy element dalej wyjaśniamy (Murray, i in., 2010).



Źródło: Murray, i in., [The Open Book of Social Innovation](#), Londyn 2010: Nesta i Young Foundation, s. 11.

Inspiracją są postulaty społeczne lub trendy widoczne w statystykach lub przekazach medialnych. Pomysły to pisemne plany, które opisują sposób rozwiązania zidentyfikowanych problemów. Sprawdzenie rozwiązania w praktyce to działania pilotażowe, w ramach których innowator najpierw próbuje zmierzyć się z problemem, wdrażając propozycje. W art. 2(10) Rozporządzenia w sprawie EFS+ użyto równoważnego terminu „eksperyment społeczny” i zdefiniowano go jako „interwencję w zakresie polityki, która służy podjęciu innowacyjnych działań w odpowiedzi na potrzeby społeczne i jest realizowana na małą skalę i w warunkach zapewniających możliwość mierzenia jej wpływu” (Unia Europejska, 2021a). Jeśli chcesz lepiej poznać zagadnienia związane z eksperymentami społecznymi, możesz sięgnąć po nowy praktyczny przewodnik (Komisja Europejska, 2022). Podtrzymanie odnosi się do sytuacji, w której innowacja społeczna funkcjonuje od kilku lat w danym miejscu, aby rozwiązać dany problem. Na przykład, projekt *Digital Inclusion* przeszedł przez etapy inspiracji, generowania pomysłów i pilotażu, a teraz „podtrzymuje się” i jest u progu kolejnego kroku.

Eksperymenty społeczne: Praktyczny przewodnik dla projektodawców

Ten nowy przewodnik jest uzupełnieniem Zestawu Narzędzi do Skalowania Innowacji Społecznych i zawiera sekcje dotyczące:

1. Niezaspokojonych lub źle zaspokojonych potrzeb społecznych
2. Innowacyjnych rozwiązań w ramach eksperymentów społecznych
3. Oceny wyników i skutków społecznych
4. Zwiększania skali upowszechniania

Potencjalnie kolejnym krokiem jest **skalowanie**¹, na którym koncentruje się nasz zestaw narzędzi, jednak nie musi to nastąpić w przypadku każdej innowacji społecznej. Rozporządzenie EFS+ odnosi się do skalowania, ale nie definiuje go formalnie. Komisja Europejska oferuje szerokie robocze wyjaśnienie tej koncepcji w innym miejscu:

„Skalowanie oznacza proces przenoszenia sprawdzonych innowacji społecznych na inne podmioty lub konteksty, tworząc w ten sposób szersze oddziaływanie” (Komisja Europejska, 2021b).

Należy tu zwrócić uwagę na dwie rzeczy: po pierwsze, założeniem jest **rosnący wpływ**, a nie **wzrost organizacji**; po drugie, **innowacja społeczna musi być udowodniona**.

Ostatnim etapem cyklu innowacji społecznych jest **zmiana systemowa**, która zazwyczaj obejmuje „interakcję wielu elementów [...] w długich okresach czasu” (Murray, i in., 2010, s. 13). Kluczowym punktem wyjścia jest budowanie wspólnego wewnętrznego zrozumienia innowacji społecznych. Takie wspólne rozumienie powinno obejmować organizacje społeczeństwa obywatelskiego, władze lokalne i przedsiębiorstwa społeczne, które realizują projekty EFS+ w terenie, a także Komisję Europejską, która zatwierdza programy EFS+. Ostatecznie, zmiana systemowa wymaga, aby decydenci odpowiedzialni za powiązane polityki i systemy byli przekonani o przewadze innowacji społecznej nad obecnym podejściem.

¹

Interesariusze funduszy społecznych nie są specjalistami od innowacji społecznych i preferują takie terminy jak „wprowadzanie”, „transfer polityki”, czy „reforma”, jako lepiej odpowiadające zapotrzebowaniu rządu na innowacyjne polityki i programy.

[ESF Flanders Toolkit](#) (Zestaw narzędzi EFS Flanders) zapewnia użyteczny przegląd ról podmiotów w ramach całego ekosystemu innowacji społecznych w oparciu o model A-F „Winning at Innovation” (Trias de Bes & Kotler, 2011) w (ESF Agency Flanders, 2015).

- **Activator** (motywator): inicjuje proces lub ruch innowacji społecznej;
- **Browser** (badacz): prowadzi badania i gromadzi wiedzę;
- **Creator** (kreator): ma innowacyjny pomysł;
- **Developer** (budowniczy): przekształca pomysł w produkt lub usługę;
- **Executor** (wykonawca): wprowadza innowację w życie;
- **Facilitator** (facylitator): identyfikuje i rozwiązuje problemy oraz zatwierdza przydziały środków finansowych.

Organizacje mogą pełnić różne role, w zależności od dojrzałości ekosystemu innowacji społecznych w ramach EFS+ i poza nim. Instytucje Zarządzające obecne we Wspólnocie Praktyk zgłaszały zarówno pełnienie roli **motywatora** jak i **facylitatora**. Niektóre z nich poinformowały również, że pełnią role **badacza i kreatora**, gdyż jako krajowe i regionalne instytucje zarządzające rozumieją kontekst i potrzeby w terenie. W bardziej ogólnym ujęciu mogą one budować mosty między zainteresowanymi stronami i zapewniać ramy, w których można realizować projekty. Kluczowe pytanie brzmi, czy wszystkie podmioty w twoim ekosystemie **podobnie rozumieją** społeczne innowacje.

Projekty EFS+ ze względu na swój charakter zakładają co najmniej interakcję między instytucją zarządzającą a beneficjentem projektu, a być może także między instytucją pośredniczącą i partnerami projektu. Instytucja zarządzająca, która chce promować innowacje społeczne i ich skalowanie w nowym okresie programowania 2021-2027, potrzebuje dopływu potencjalnych wnioskodawców, którzy w praktyce podzielają to samo rozumienie innowacji społecznych.

EFS W PRAKTYCE

Przypadek 1: Zaangażowanie instytucji pośredniczących w programowanie EFS+ w Austrii

Austriacka Instytucja Zarządzająca planuje zastosować w ramach EFS+ podejście oddolne, aby zachęcić do realizacji innowacyjnych projektów wspierających „aktywne włączenie”. Chce ona powierzyć regionom większą odpowiedzialność za wdrażanie innowacji społecznych na mocy art. 14 rozporządzenia EFS+. Austriacka Instytucja Zarządzająca spotkała się z Instytucjami Pośredniczącymi, aby omówić koncepcję innowacji społecznych i planowane przez nie działania. Instytucje Pośredniczące przekazały konstruktywne informacje zwrotne i podzieliły się swoimi uwagami. Na kolejnym spotkaniu Instytucja Zarządzająca przedstawiła aktualizację programu EFS+, w tym wybrane dla innowacji społecznych wskaźniki. Przepływ pracy opisujący cykl naborów i projektów finansowanych w ramach tego priorytetu, pomógł Instytucjom Pośredniczącym zrozumieć ich nadchodzące zadania. Istotnym wsparciem mają być działania planowane przez austriackich partnerów projektu krajowego centrum kompetencji w zakresie innowacji społecznych.

Narzędzie 1A. Budowanie zrozumienia w rządzie

Pierwszym krokiem jest utworzenie zespołu odpowiedzialnego za priorytet innowacji społecznych w nowym programie EFS+. To narzędzie oferuje program dla małego zespołu, którego członkowie już się znają, wraz z pewnymi zasobami, które mogą być dostosowane do potrzeb. Czas na zbudowanie wewnętrznego zrozumienia będzie różny i należy obserwować współpracowników spoza swojego obszaru specjalistycznego. Być może zechcesz zaangażować teraz lub później współpracowników z instytucji pośredniczących lub z ministerstw ustalających kierunki polityki związane z celami EFS.

CZAS TRWANIA	DZIAŁANIE	ZASOBY
±20 min	Każda osoba prezentuje przygotowany przez siebie projekt, wyjaśniając, dlaczego jest on innowacją społeczną. Używając kartek samoprzylepnych, jedna osoba notuje kluczowe cechy tej innowacji.	ESF projects database (baza projektów EFS) Social innovation database (baza innowacji społecznych)
±20 min	Dyskusja na temat definicji innowacji społecznej w rozporządzeniu EFS+: na ile jest ona podobna do propozycji zapisanych na kartkach? Czym różni się ona od innych kluczowych terminów w art. 2?	Rozporządzenie EFS+
±20 min	Czy możesz tak skorygować zapisy na kartkach, aby odzwierciedlały tylko najważniejsze cechy? Jak zareagowałby szef instytucji zarządzającej? Co w kategoriach politycznych właściwy minister pomyślałby o Twojej powstającej definicji?	
±30 min	W stosownych przypadkach można zaprosić przedstawiciela instytucji zarządzającej EFS+ z innego państwa członkowskiego i podzielić się pomysłami.	Wykorzystaj powiązania z centrami kompetencji i Wspólnotą Praktyk
±30 min	Dyskusja nad rolami A-F ekosystemu. Podziel arkusz flipchartu na sześć obszarów dla sześciu ról: • Kto jaką rolę pełni (role)? • Czy jest jakaś rola, która nie jest przez nikogo pełniona? Jak można tę rolę obsadzić? • Czy model A-F pomija jakieś ważne role? • Czy w każdej z ról można wskazać jakieś nowe organizacje, a nie tylko dotychczasowe podmioty?	

NARZĘDZIE 1B. ROZPOCZĘCIE DIALOGU Z POTENCJALNYMI BENEFICJENTAMI

Jest to proces, który można realizować przez kilka miesięcy, aby skonsultować się z potencjalnymi beneficjentami/wykonawcami projektów w ramach przyszłego naboru projektów na skalowanie innowacji społecznych.

ETAPY	DZIAŁANIE	ZASOBY
Planuj z wyprzedzeniem	Zebranie grupy byłych i przyszłych beneficjentów EFS+, którzy mają potencjał do realizacji projektów skalujących. Szukanie poza kręgiem „dotychczasowych podmiotów” w celu rozszerzenia zasięgu EFS+.	Krajowi członkowie EaSI-programu UE na rzecz zatrudnienia i innowacji społecznych. Partnerzy stowarzyszeni lub formalni w centrum kompetencji w zakresie innowacji społecznych
Webinarium 1	Zaprezentuj przykłady innowacji społecznych w Twoim kraju i poza nim, a następnie przeprowadź ćwiczenie grupowe, aby przedyskutować, czy są to rzeczywiście innowacje społeczne.	Baza danych Twojego projektu Baza danych innowacji społecznych
Webinarium 2	Wyjaśnienie definicji EFS+ dotyczących innowacji społecznych, skalowania, eksperymentów społecznych; dyskusja grupowa.	Rozporządzenie EFS+
Webinarium 3	Nakreśl ekosystem od A do F i przedyskutuj, kto mógłby odgrywać poszczególne role.	
Konsultacje	Przeprowadzenie dialogu z interesariuszami na temat priorytetu programu dotyczącego innowacji społecznych i naborów do skalowania.	Ankieta online
Zatrzymaj się i zastanów	Czego się dowiedziałeś z cyklu webinarium i konsultacji? Czy kwestię skalowania trzeba ująć w nowe ramy lub wyjaśnić w inny sposób? Czy posiadasz listę potencjalnych beneficjentów gotowych odpowiedzieć na nabór związany ze skalowaniem?	



Krok 2

Identyfikacja i radzenie sobie z wyzwaniami

Identyfikacja i radzenie sobie z wyzwaniami

Musimy zachować równowagę między długofalową strategią przewidywania a reagowaniem na natychmiastowe wyzwania. (podmiot finansujący EFS - IZ/IP).

Czasami samo zebranie podmiotów w kraju, w którym występują problemy, jest znaczącym krokiem do przodu; w takim przypadku pomocne jest dysponowanie procedurą firmowaną przez UE. (Interesariusz EFS).

Drugi stopień polega na rozważeniu możliwych „finałów” priorytetu innowacji społecznych w EFS+ tj., jakimi wyzwaniami społecznymi powinni zająć się decydenci z pomocą innowacji społecznych².

Narzędzie 2A. Identyfikacja „trudnych” wyzwań przy pomocy metody foresight

Narzędzie 2B. Rozumienie kontekstu europejskiego

Innowacje społeczne są potrzebne ze względu na utrzymywanie się „trudnych” wyzwań, które nie są automatycznie rozwiązywane przez europejski model społeczny:

„O trudnych wyzwaniach nie należy myśleć jako o problemach do rozwiązania per se, ale jako o warunkach, którymi należy zarządzać” (Jalonen, i in., 2019, s. 4).

Rządy na wszystkich szczeblach chcą – i tego się od nich oczekuje – lepiej radzić sobie z tymi trudnymi wyzwaniami. Kreuje to popyt na innowacje społeczne, co jest szczególnie istotne dla skalowania, gdy wierzymy, że „popyt ma takie samo znaczenie jak podaż” (Murray i in., 2010, s. 13). Stopień, w jakim istnieje zapotrzebowanie na politykę, zależy od stopnia konsensusu wokół natury i przyczyn trudnego wyzwania: jeśli wśród decydentów i interesariuszy istnieje duża zgodność, tworzy to dobre okoliczności dla przyjęcia innowacji (Murray, i in., 2010, s. 13). Na przykład, w Luksemburgu panuje konsensus co do tego, że wykluczenie społeczne uchodźców jest wyzwaniem społecznym, z którym należy się zmierzyć.

W przypadku, gdy wyzwanie nie jest uznawane ze względów politycznych za wymagające reakcji, może zaistnieć potrzeba stymulowania popytu poprzez „promowanie, podnoszenie świadomości, walkę o sprawę i prowadzenie kampanii na rzecz zmian” (Murray i in., 2010, s. 83). Im wcześniej takie zwiększanie świadomości rozpocznie się na krzywej innowacji społecznej, tym większa jest szansa, że innowacja, która się sprawdziła, stanie się zmianą systemową.

Belgijski projekt *Duo for a Job* (Para na stanowisku) to przykład innowacji społecznej zrodzonej z podwójnej potrzeby: młodzi ludzie, zwłaszcza ci ze środowisk migracyjnych, mają trudności z dostępem do rynku pracy, natomiast osoby po 50. roku życia mogą czuć, że ich umiejętności i doświadczenie są niedoceniane przez społeczeństwo. Takie projekty jak *Duo for a Job* i luksemburski *Digital Inclusion* (patrz krok 1.) mają charakter społeczny zarówno pod względem środków, jak i celów realizacji.

2 Analizujemy je w kontekście kształtowania polityki UE. Niektórzy z interesariuszy mogą być bardziej przyzwyczajeni do ujmowania ich na swój własny sposób lub poprzez odwoływanie się do innych ram międzynarodowych, takich jak karty praw człowieka, czy Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ (UN Sustainable Development Goals – SDGs).

EFS+ zapewnia państwom członkowskim środki na odpowiadanie na wyzwania społeczne. Jednak jako europejski instrument finansowania, program ten odzwierciedla również ich wspólne zrozumienie obecnych wyzwań i potrzeb. Dlatego też art. 3(1) rozporządzenia EFS+ odwołuje się do [Europejskiego filaru praw socjalnych \(European Pillar of Social Rights\)](#) (EPSR), który określa dwadzieścia zasad praw socjalnych w trzech szerokich kategoriach:

- I. Równość szans i dostęp do rynku pracy (zasady 1-4);
- II. Uczciwe warunki pracy (5-10);
- III. Ochrona socjalna i włączenie społeczne (11-20).

EPSR został po raz pierwszy ogłoszony w 2017 roku wspólnie przez Radę (państwa członkowskie), Parlament Europejski i Komisję Europejską. Ostatnio państwa członkowskie odnowiły swoje zaangażowanie w EPSR w 2021 r. i z zadowoleniem przyjęły proponowany plan działania, w którym zaproponowano trzy ilościowe cele główne na 2030 r. (zob. tabela 1). Choć nie są to bynajmniej jedyne wyzwania społeczno-gospodarcze czy demograficzne, przed którymi stoi Europa, stanowią one wyraźny priorytet, a ich wybór podkreśla głęboką potrzebę innowacji społecznych. Zastosowanie na większą skalę nowych modeli, które są społeczne w swoich celach i środkach, może pomóc w osiągnięciu tych celów i wprowadzeniu w życie zasad EPSR.

Tabela 1. Wyzwania europejskie, zasady zawarte w EPSR, główne cele na rok 2030 i przykłady powiązanych innowacji społecznych

Wyzwanie	Cel proponowany na 2030 r.	Zasady EPSR	Cel EFS+	Przykłady innowacji społecznych
COVID-19 zatrzymał sześciolletni trend wzrostu zatrudnienia, a wskaźnik zatrudnienia w III kwartale 2020 r. wyniósł 72,4%.	Stopa zatrudnienia na poziomie co najmniej 78%; oznacza to zmniejszenie co najmniej o połowę różnicy w zatrudnieniu kobiet i mężczyzn.	1. Edukacja, szkolenie i ustawiczne uczenie się. 2. Równość płci. 4. Aktywne wsparcie na rzecz zatrudnienia.	a) Poprawa dostępu do zatrudnienia. c) Równowaga płci.	Duet do pracy (Duo for a Job, Belgium) (zob. krok 3.)
W 2016 r. tylko 37% dorosłych uczestniczyło co roku w zajęciach edukacyjnych.	Promowanie dostępu do podstawowych umiejętności cyfrowych dla co najmniej 80% osób w wieku 16-74 lat.	1. Edukacja, szkolenie i ustawiczne uczenie się. 4. Aktywne wsparcie na rzecz zatrudnienia.	(e) wspieranie nabywania kluczowych kompetencji, w tym cyfrowych g) ustawiczne uczenie się.	Włączenie cyfrowe, Luksemburg (Digital Inclusion, Luxembourg) (zob. krok 1. i krok 3.).
W 2019 r. około 91 mln osób (z czego 17,9 mln stanowiły dzieci w wieku 0-17 lat) było w UE zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym.	Zmniejszenie liczby osób żyjących w ubóstwie lub wykluczeniu społecznym o co najmniej 15 mln (w porównaniu do danych z 2019 r.), w tym 5 mln dzieci.	14. Minimalny dochód 19. Zapewnienie miejsca do mieszkania i pomoc dla bezdomnych 20. Dostęp do niezbędnych usług.	(I) Ubóstwo i wykluczenie społeczne (k) Dostęp do usług wysokiej jakości.	Podejście „Housing First” („najpierw mieszkanie”) (zob. krok 3.).

Źródło: (Komisja Europejska, 2021c)

Nie wszystkie wyzwania występują wszędzie w równym stopniu: wynika to z porównawczych statystyk europejskich. Rada UE może przyjąć zalecenie dla danego kraju (country-specific recommendation – CSR) dotyczące trudnego wyzwania, które jest godne uwagi w kontekście danego państwa członkowskiego. Wiele krajów otrzymało zalecenia w obszarach związanych z zasadami EPSR i celami szczegółowymi EFS. W każdym państwie członkowskim występują różnice – między miastami a obszarami wiejskimi, miastami bogatymi a ubogimi, a także między dzielnicami w obrębie danej konurbacji. Należy również ocenić stopień polaryzacji wokół danej kwestii w kontekście politycznym, pamiętając, że większy konsensus zwiększa prawdopodobieństwo skalowania i zmiany polityki. Istnienie powyższych zasad i celów EPSR wskazuje na pewien stopień konsensusu w tej kwestii.

Programy EFS+ są dobrze przygotowane do identyfikacji trudnych wyzwań związanych z lokalnymi warunkami, jak również z szerszym kontekstem europejskim, ponieważ są tworzone w partnerstwie z odpowiednimi zainteresowanymi stronami w państwach członkowskich oraz w ścisłym dialogu między państwami członkowskimi a Komisją Europejską.

EFS W PRAKTYCE

Przypadek 2: Programowanie EFS oparte na zapotrzebowaniu w Finlandii

W czerwcu 2021 r., Finlandia przedstawiła Wspólnocie Praktyk wstępny projekt programu EFS+ na lata 2021-2027. W ramach priorytetu innowacji społecznych Finlandia postanowiła skupić się na opiece nad dziećmi, po serii niepowodzeń w zakresie ich ochrony (w tym śmierci dzieci), które były szeroko komentowane przez krajowe media. Liczba powiadomień o ochronie dziecka (zgłoszeń dotyczących obaw o dobro dziecka) podwoiła się w latach 2009-2019. Prawa dzieci są chronione przez Konstytucję Finlandii i przez Konwencję Praw Dziecka ONZ, a na początku 2021 r. uruchomiono nową Krajową Strategię na rzecz Dzieci. Finlandia uważa nowy program EFS+ za dobrą okazję do kontynuowania innowacji społecznych w tej dziedzinie.

Finlandia przeprowadziła znaczące konsultacje z zainteresowanymi stronami, co pomogło w wypracowaniu wspólnego rozumienia wyzwania. Krajowa grupa zarządzająca składa się z przedstawicieli różnych ministerstw, instytucji (w tym edukacji) i organizacji zajmujących się ochroną dzieci oraz ekspertów. Omawia potrzeby i priorytety, dzieli się wiedzą prawną, jakościową i etyczną, która będzie pomagać na etapie wdrażania. Instytucje pośredniczące będą wybierać i nadzorować poszczególne projekty w ramach priorytetu. Jedna instytucja pośrednicząca będzie wówczas koordynować projekty, a trzy inne nadzorować pracę beneficjentów. Dzięki takiemu podejściu Finlandia skorzysta z podwyższonej stopy współfinansowania UE wynoszącej 95 % w przypadku innowacji społecznych.

Narzędzie 2A. IDENTYFIKACJA TRUDNYCH WYZWAŃ PRZY POMOCY METODY FORESIGHT

Wyzwania, które obejmują wiele kwestii i których nie da się rozwiązać, a jedynie lepiej nimi zarządzać, nazywane są wyzwaniami trudnymi. Przydatna jest tu metoda foresight, która polega na ustaleniu, zgodnie z aktualnymi trendami, szeregu scenariuszy przyszłości. Jest to jednak dość czasochłonny proces, więc ta skrócona wersja może być pomocnym początkiem.

1. Zidentyfikuj współpracowników, którzy lubią w otwarty sposób myśleć o przyszłości i chętnie próbują czegoś nieco innego; być może będziesz chciał zaangażować także niektórych beneficjentów i pracowników naukowych.
2. Przygotuj wirtualną tablicę i zaprosz osoby współpracujące do rozpoczęcia zbierania „sygnałów” (linków internetowych) dotyczących trudnych wyzwań. Oznaczaj sygnały słowami kluczowymi.
3. Szukaj tych sygnałów w gazetach, relacjach telewizyjnych, hashtagach, statystykach społecznych, rekomendacjach dla danego kraju, przemówieniach politycznych, debatach w parlamencie. Poproś współpracowników, aby ich szukali poza swoimi zwykłymi źródłami informacji.
4. Przeznacz na to co najmniej jeden miesiąc, aby zwiększyć prawdopodobieństwo, że sygnały zostaną znalezione,
5. a zadanie nie zostanie zapomniane.
6. Zbierz osoby współpracujące, aby dokonać przeglądu informacji: czy znajdują się w nich jakieś elementy trudnych wyzwań? Czy są one powiązane ze sobą czy rozbieżne?
7. Czy w ramach innowacji społecznych podjęto próbę, by lepiej nimi zarządzać? Jak odnoszą się one do celów szczegółowych EFS+?
8. Jak te trudne wyzwania są postrzegane politycznie?

To ćwiczenie jest uproszczoną wersją działań zgodnych z metodologią foresight, prowadzonych w ramach projektu badawczego Horyzont 2020, [InnoSI: Innovative Social Investment](#).

NARZĘDZIE 2B. ROZUMIENIE KONTEKSTU EUROPEJSKIEGO

Zbierz do tego ćwiczenia kilku współpracowników. Przygotuj flipchart (lub tablicę wirtualną, jeśli pracujesz online) oraz karteczki samoprzylepne z zasadami EPSR i celami szczegółowymi EFS+. Każdy powinien przyjść przygotowany, z przykładem trudnego wyzwania społecznego, które zna. Po prezentacji wyzwania, uczestnicy wspólnie zastanawiają się, jak jest ono rozumiane w lokalnym kontekście politycznym, jak wygląda zapotrzebowanie na zmiany w polityce, a następnie dyskutują o wymiarze unijnym EPSR, CSR, celach szczegółowych EFS i powiązanych inicjatywach UE.

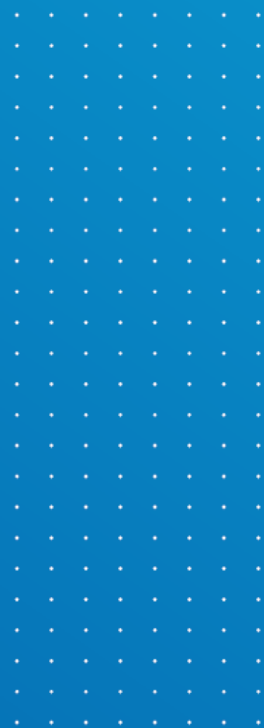
WYZWANIA SPOŁECZNE	ZAPOTRZEBOWANIE DECYDENTÓW / PODMIOTÓW FINANSUJĄCYCH	ZASADY EPSR	CSR	KONKRETNY CEL EFS+	POWIĄZANE INICJATYWY UE

Przydatne może być wykonanie wersji tego ćwiczenia z beneficjentami, aby pomóc im zrozumieć kontekst polityki UE w przypadku ich innowacji, a tym samym poprawić jakość ich wniosków i sprawozdawczości. Z czasem może to wzmocnić ich potencjał do skalowania poza granice danego państwa (patrz krok 5.). Zrozumienie zapotrzebowania ze strony decydentów jest w pełni omówione w kroku 7., dotyczącym zmian systemowych i włączania do głównego nurtu polityki.



Krok 3

Poszukiwanie innowacji z potencjałem



3 Poszukiwanie innowacji z potencjałem

Nasz ekosystem innowacji społecznych nie jest zbyt rozwinięty, więc być może jesteśmy na etapie kroku trzeciego, jeśli chodzi o przegląd istniejących praktyk i sprawdzenie, które z nich są odpowiednie do zastosowania w przypadku trudnych wyzwań. (podmiot finansujący EFS – IZ/IP)

W przypadku każdej innowacji społecznej i jej kontekstu, niektóre czynniki związane ze skalowaniem będą ważniejsze od innych. Każda innowacja społeczna i jej kontekst jest inny. (Interesariusz EFS)

W trzecim kroku jesteś gotowy do rozpoczęcia poszukiwań innowacji społecznych, które mają potencjał do skalowania w celu rozwiązania wyzwań politycznych, więc czas zastanowić się, czego szukać.

Narzędzie 3. Dopracowanie i przetestowanie kryteriów wyboru w odniesieniu do naboru wniosków na skalowanie.

Jako Wspólnota Praktyk zidentyfikowaliśmy osiem kluczowych czynników odnoszących się do skalowania – zachowań, cech lub kompetencji, które są wspólne, by odnieść w tym obszarze sukces. Przeprowadziliśmy analizę dokumentacji (zob. Załącznik I), przeanalizowaliśmy studia przypadków (*Digital Inclusion, Duo for a Job i Neighbourhood Mothers*⁴) i zastanowiliśmy się nad własnym doświadczeniem w zakresie programowania EFS i realizacji projektów, aby zidentyfikować najważniejsze zachowania, które przyczyniają się do sukcesu.

Prowadzi to do przedstawienia rekomendacji, że projekt skalowania innowacji społecznych otrzymujący dofinansowanie z EFS+ powinien:

1. Wykazać wyraźną potrzebę **społeczną** i **zapotrzebowanie polityczne** na skalowanie w nowym miejscu lub w nowej grupie docelowej. Nie wystarczy wykazać, że potrzeba istniała w momencie/w miejscu, w którym innowacja społeczna została po raz pierwszy wdrożona.
2. Jasno wskazywać wybraną ścieżkę skalowania i współtworzyć ją z kluczowymi interesariuszami⁵.
3. Być kierowany przez osoby, które wykazują **kompetencje przywódcze**⁶ i osobisty entuzjazm dla innowacji społecznej, a także długoterminowe zaangażowanie.
4. Być wdrażany ze świadomością, jak różni interesariusze oceniają **zasadność i reputację** innowacji społecznej oraz kroki, które można podjąć w celu wzmocnienia tych czynników.

4 Zob. krok 5.

5 Kategoryzacja różnych strategii lub ścieżek skalowania znajduje się w kroku 4.

6 Profil kompetencji przywódczych w społeczeństwie obywatelskim i przedsiębiorstwach społecznych można znaleźć w ramach inicjatywy EU3Leader opracowanych na podstawie programu Erasmus Plus i wzorowanych na Europejskich ramach kompetencji (EntreComp). Nie znaleźliśmy takich europejskich ram dla przywództwa w usługach publicznych.

5. Być w stanie wykazać, że jest **efektywny** pod względem oddziaływania⁷, tzn. działa lepiej niż istniejące rozwiązania.
6. Być w stanie wykazać, że **jest opłacalny finansowo**⁸, tzn. jest bardziej efektywny niż istniejące rozwiązania.
7. Wykazać, że innowacja społeczna ma stałą **zdolność do generowania nowych zasobów**⁹, w tym do współfinansowania i finansowania po zakończeniu projektu w celu wspierania jej trwałości.
8. Być oceniony pod względem potencjału do **przeprowadzenia zmiany systemowej** i stania się typowym środkiem zarządzania konkretnym wyzwaniem społecznym w określonym kontekście politycznym¹⁰.

Teraz na podstawie trzech konkretnych innowacji społecznych rozważymy, jak te czynniki znajdują zastosowanie w świecie rzeczywistym; najpierw przeanalizujemy tę, którą przedstawiliśmy w kroku 1., a następnie nową. Gdy przedstawialiśmy je Wspólnocie Praktyk, uznaliśmy, że mocnymi stronami projektu *Digital Inclusion* w Luksemburgu są:

- Wiedza o obsługiwanej populacji (czynnik 1);
- Pandemia COVID-19 przyspieszyła cyfryzację i popyt na usługi (czynnik 1);
- Budowanie relacji z innymi interesariuszami społeczeństwa obywatelskiego (czynnik 2);
- Gotowość do profesjonalizacji inicjatywy prowadzonej przez wolontariuszy (przyczynia się do realizacji czynnika 5 i 6).

Młodzi ludzie, zwłaszcza ci ze środowisk migracyjnych, mają utrudniony dostęp do rynku pracy. Osoby powyżej 50. roku życia mogą czuć, że ich umiejętności i doświadczenie są niedoceniane przez społeczeństwo. Program *Duo for a Job* łączy te dwie grupy – osoba ponad pięćdziesięcioletnia staje się mentorem osoby młodszej. Projekt był uruchomiony na małą skalę w Brukseli w 2013 r. i wspomagany przez obligacje społeczne. Następnie rozpoczęto jego realizację w pięciu innych belgijskich miastach w ramach rozgałęzionej drogi prowadzącej do skalowania. W 2019 roku projekt zaczął być realizowany w Paryżu. W pierwszym roku było 50 par na stanowisko, teraz jest ich 3 400. Działanie to jest współfinansowane przez EFS. Po przedstawieniu projektu Wspólnocie Praktyki uznaliśmy, że jego mocne strony to:

- Zaspokojenie zapotrzebowania politycznego na rozwiązania dotyczące zapobieganiu wykluczenia migrantów z rynku pracy (czynnik 1);
- Wykorzystanie mocnych, niezależnych dowodów wpływu społecznego (czynnik 5);
- Położenie nacisku na metodologię, proces i monitorowanie jakości (czynnik 3);
- Wsparcie przez systemy informatyczne, finansowe i kadrowe (czynniki 3 i 6).

Uważamy, że warto rozważyć podejście *Housing First*, ponieważ dość szybko rozprzestrzeniło się ono w Europie, częściowo dzięki finansowaniu EaSI (sieć organizacji pozarządowych zajmujących się bezdomnością FEANTSA i pilotażowy eksperyment społeczny na początku lat 2010) oraz dzięki wykorzystaniu krajowych środków EFS, na przykład ostatnio w Czechach¹¹.

7 Wskazówki dotyczące oceny dowodów wpływu znajdują się w kroku 5. Można je połączyć w jeden czynnik lub rozdzielić na dwa równe kroki.

8 Dogłębne spojrzenie na zarządzanie finansami wykracza poza zakres tego zestawu narzędzi; w celu zdobycia informacji na ten temat należy wykorzystać inne zasoby i wiedzę.

9 Jest to również element ram EU3Leader w przypadku organizacji społeczeństwa obywatelskiego.

10 Zob. krok 7.

11 Czeskie podejście do projektu *Housing First* w ramach EFS zostało przedstawione Wspólnocie Praktyk w zakresie integracji społecznej, ale nie było ono częścią wstępnego wyboru studiów przypadku, które posłużyły do prezentacji ośmiu przedstawionych tu czynników sukcesu.

Housing First to model usług, którego pilotaż przeprowadzono w Nowym Jorku w latach 90-tych i który jest skierowany do osób bezdomnych o dużych potrzebach; zastępuje on standardowy „schodkowy” model usług, w którym osoba bezdomna musi wykazać się postępami w kuracji antynarkotykowej/antyalkoholowej, zanim zostanie jej zaoferowane własne mieszkanie. W przypadku podejścia *Housing First*, proponuje się danej osobie intensywne leczenie i wsparcie w przypadku każdego uzależnienia, jednak dzieje się to w momencie, gdy otrzymała już ona mieszkanie. Niektóre z czynników odniesienia sukcesu w skalowaniu, które proponujemy powyżej, można również dostrzec w przypadku rozprzestrzeniania się podejścia *Housing First* z USA do Europy i wewnątrz Europy (Padgett, i in., 2016):

- Obecność kluczowych liderów innowacji *Housing First*, w tym jej pomysłodawcy, dr. Sama Tsemberisa, który założył odrębną organizację pozarządową specjalnie po to, by oferować szkolenia i doradztwo, a także szeregu innych podmiotów, które wcześniej przyjęły tę inicjatywę w różnych miastach europejskich (czynnik 3).
- Zrozumienie potrzeb społecznych i politycznych przez pierwszych wdrażających to rozwiązanie w miastach, w których bezdomność była uznawana za problem nie tylko dla osób bezdomnych, ale również dla szerszej społeczności (czynnik 1).
- Mocne dowody na to, że podejście *Housing First* ma większy wpływ i jest skuteczniejsze niż metody standardowe, zwłaszcza randomizowane próby kontrolne z Francji i Kanady (czynniki sukcesu 5 i 6).
- Silna reputacja *Housing First* jako podejścia opartego na dowodach, które rozprzestrzeniło się poprzez politykę, praktykę i sieci badawcze oraz konferencje w USA i Europie (czynnik sukcesu 4).

W kroku 5. wracamy do rozpowszechniania programu *Housing First*, przyglądając się, jak Czechy wykorzystują środki EFS na ten cel.

Teraz, gdy znasz już cechy, których należy szukać w innowacjach społecznych, powstaje pytanie, jak je znaleźć?

Przydatnym punktem wyjścia jest stworzenie mapy innowacji społecznych już opracowanych w danym kraju/regionie i przeanalizowanie ich potencjału w zakresie skalowania. Warto jednak poszukać inspiracji także w innych krajach i regionach Europy. W tym celu UE udostępnia kilka źródeł informacji.

Europejskie nagrody w takich konkursach jak [European Social Innovation Competition](#), ([Europejski dialog społeczny, siła dla innowacji i zmiany](#)) i [European Investment Bank's Social Innovation Tournament](#) ([Turniej innowacji społecznych Europejskiego Banku Inwestycyjnego](#)) należą do inicjatyw, które wyróżniają innowacje społeczne mające potencjał do szerszego wykorzystania. W ramach [programu EaSI](#) (2014-2020) i obecnego komponentu EaSI w ramach EFS+ finansuje się szereg eksperymentów społecznych w celu opracowania modeli, które mogą być stosowane na większą skalę. Finansują one również europejskie sieci na rzecz włączenia społecznego, przedsiębiorczości społecznej i mikrofinansowania, zrzeszające dużą liczbę organizacji członkowskich, których działalność pomaga uwidocznić innowacje społeczne. W ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), [innowacyjne działania miejskie](#) i program [Interreg](#) również przyczyniają się do realizacji projektów w zakresie innowacji i wzajemnego uczenia się. (Komisja Europejska, 2022)

Komisja pomaga również państwom członkowskim w tworzeniu bardziej systematycznego podejścia do innowacji społecznych. W tym celu w 2021 r. rozpoczęto realizację sześciu projektów obejmujących 25 państw, których celem jest rozwój centrów kompetencji w zakresie innowacji społecznych. Ponadto w ramach [inicjatywy EFS Innowacje Społeczne+](#) zostanie utworzone europejskie [centrum kompetencji w zakresie innowacji społecznych](#).

Projekty transnarodowe budujące centra kompetencji innowacji społecznych

Krajowe ekosystemy innowacji społecznych są badane w ramach sześciu projektów, aby lepiej zrozumieć punkt wyjścia w każdym z 25 krajów i dzięki temu pracować nad utworzeniem centrum kompetencji dostosowanego do uwarunkowań i potrzeb danego kraju. Sieć ośrodków kompetencyjnych ma na celu stymulowanie innowacji społecznych w państwach członkowskich i pomiędzy nimi.

Paneuropejskie Laboratorium Innowacji Społecznych (Pan-European Social Innovation Lab – PEnCIL) Krajowe centra kompetencji w zakresie innowacji społecznych w Belgii, Czechach, Finlandii i na Litwie.	Innowacje społeczne Plus (Social Innovation Plus – SI PLUS) Krajowe centra kompetencji w zakresie innowacji społecznych w Austrii, Bułgarii, na Węgrzech i Słowacji.
Europejski sojusz na rzecz innowacji społecznych (European Social Innovation Alliance – ESIA) Krajowe centra kompetencji w zakresie innowacji społecznych w Danii, Estonii, Niemczech, Polsce i Wielkiej Brytanii.	Budowanie potencjału dla zrównoważonego społeczeństwa (Building Capacity for a Sustainable Society – BuiCaSuS) Krajowe centra kompetencji w zakresie innowacji społecznych we Francji, na Łotwie, w Hiszpanii i Szwecji.
Ułatwianie stosowania jednolitego podejścia do innowacji społecznych w Europie (Facilitating United Approached to Social Innovation in Europe – FUSE) Krajowe centra kompetencji w zakresie innowacji społecznych w Bułgarii, na Cyprze, w Irlandii i Portugalii.	Rozwój ekosystemu innowacji społecznych (Social Innovation Ecosystem Development – SEED) Krajowe centra kompetencji w zakresie innowacji społecznych w Grecji, Włoszech, Rumunii i Słowenii.

Komisja Europejska uruchomiła niedawno [bazę danych o innowacjach społecznych](#). Baza zawiera przykłady innowacji społecznych (studia przypadków), a także informacje o organizacjach działających w tej dziedzinie (partnerzy).

Można ją przeszukiwać według kraju, rodzaju inicjatywy, tematu i poziomu zarządzania. Możesz zaproponować uwzględnienie w bazie danych inicjatyw dotyczących innowacji społecznych zrealizowanych z sukcesem w swoim kraju/regionie, a także zamieścić informacje o swojej organizacji, jeśli jesteś zainteresowany współpracą z innymi partnerami w przyszłości.

EFS W PRAKTYCE

Przypadek 3. Finansowanie etapów innowacji społecznych w Polsce w latach 2014-2020

Polska Instytucja Zarządzająca oddzieliła eksperymenty społeczne (innowacje mikro) od skalowania i zmiany systemowej (innowacje makro). Uruchomiła również projekt budowania ekosystemu w celu wspierania i łączenia zainteresowanych stron.

Innowacje mikro Nowe rozwiązania opracowywane i testowane na małą skalę (sieć inkubatorów). Sześćset innowacji w różnych dziedzinach.	Innowacje makro Innowacje w zakresie polityki, np. reforma usług dotyczących zdrowia psychicznego dzieci i młodzieży (zob. przypadek 7.), obligacje społeczne.
Skalowanie Nabory wniosków mające na celu wdrożenie innowacji społecznych na większą skalę.	Budowanie ekosystemu Projekt Katalizator Innowacji Społecznych uruchomiony w grudniu 2020 r.

Narzędzie 3. DOPRACOWANIE I PRZETESTOWANIE KRYTERIÓW WYBORU W ODNIESIENIU DO NABORU WNIOSKÓW O SKALOWANIE

Zbierz zespół ds. innowacji społecznych i wybierz niewielką liczbę projektów EFS ze swojego portfolio lub z bazy danych innowacji społecznych.

1. Podziel zespół na pary i poproś każdą osobę o indywidualne wypełnienie poniższej tabeli, a następnie porównaj notatki i oblicz łączny wynik. Na początek skorzystaj z naszej uproszczonej metody nadawania punktacji:

0 Brak / 1 Poziom podstawowy / 2 Poziom akceptowalny / 3 Poziom wysoki. Każda para składa raporty pozostałym członkom zespołu.

CZYNNIK SUKCESU	OCENIAJĄCY 1	OCENIAJĄCY 2	RAZEM	UWAGI
Charakteryzuje się potrzebą społeczną				
Ma jasną strategię skalowania				
Charakteryzuje się dobrym zarządzaniem i entuzjazmem				
Charakteryzuje się reputacją				
Efektywność pod względem oddziaływania ¹²				
Opłacalność pod względem finansowym				
Zdolność generowania nowych zasobów				
Posiada potencjał zmiany systemowej				
OGÓŁEM Z 48				

2. Wypisz osiem czynników na flipcharcie lub tablicy. Daj każdemu uczestnikowi ograniczoną liczbę kolorowych samoprzylepnych kropek, aby zagłosował na czynniki, które uważa za najważniejsze. Kiedy wszystkie kropki zostaną wykorzystane, poproś każdą osobę, aby powiedziała coś na temat swojego głosowania. Czy istnieje konsensus czy brak zgody? Czy może to pomóc w stworzeniu ważonego zestawu kryteriów dla przyszłego naboru wniosków?
3. Zastosowany tu system punktacji był uproszczony. Czy Twój zespół mógłby stworzyć zaawansowany system punktacji? Poproś pojedyncze osoby lub pary o wybranie jednego z kryteriów sukcesu i opracowanie definicji dla każdej z ocen od 0 do 3, która pomogłaby w ocenie wniosku projektowego. Można to zrobić w trakcie przerwy w sesji grupowej lub przenieść na przyszłe spotkanie.
4. Kiedy członkowie grupy powrócą (po przerwie lub na kolejnym spotkaniu), możesz wrócić do kroku 1 z tymi samymi lub innymi projektami i dodać wagi z kroku 2. oraz definicje z kroku 3. Zastanów się teraz nad następującą kwestią:
 - Czy któreś kryterium wymaga minimalnej liczby punktów, aby było dalej rozważane?
 - Kto może sporządzić projekt formalnego naboru wniosków w ramach EFS+?

Możesz ponownie użyć narzędzia nr 3 biorąc pod uwagę innowację, która jest dla Ciebie nowa i/lub pochodzi z innego kraju, wykorzystując sieć krajowych centrów kompetencji oraz europejskie centrum kompetencji.



Krok 4

Ocena dowodów

4 Ocena dowodów

Dużo pracujemy z instytucjami badawczymi nad bazą dowodów dla innowacji społecznych i nie chodzi tylko o to, co zostało udowodnione, ale co zostało poprawione. (Interesariusz EFS)

W niektórych sytuacjach niższe progi dowodowe mogą być dopuszczalne – czasem lepiej jest zacząć budowanie zainteresowania i zdolności do zarządzania wpływem społecznym stopniowo i powoli. (Interesariusz EFS)

W czwartym kroku oceniasz swoje zaufanie do danych dostępnych nt. innowacji społecznych, zidentyfikowanych jako mające potencjał do skalowania.

Narzędzie 4. Przeanalizuj swoje podejście do dowodów.

W teorii, wytwarzanie dowodów jest celem etapu eksperymentu prowadzonego w ramach innowacji społecznych (zob. wyjaśnienie na rysunku 1). Skalowanie jest uzasadnione jedynie w przypadku pilotażowych eksperymentów społecznych, które dobrze sprawdzają się w rzeczywistości, tj. są bardziej skuteczne i efektywne niż podejście standardowe. Te, które się nie sprawdzają, powinny zostać wygaszone, służąc jako lekcja dla przyszłych innowacji i tworząc przestrzeń dla nowych pilotaży. W praktyce istnieją różne poziomy zaangażowania w ocenę wpływu na wczesnych etapach realizacji projektu, dlatego potrzebne są narzędzia do oceny jakości dowodów.

Grupa ekspertów Komisji Europejskiej ds. przedsiębiorczości społecznej (Group on Social Entrepreneurship – GECES)¹³ proponuje następującą definicję efektu społecznego, którą uważamy za przydatną dla zrozumienia wpływu społecznego:

„efekt (zmiana) społeczny, zarówno długo, jak i krótkoterminowy, osiągnięty dla populacji docelowej¹⁴ w wyniku podjętych działań” (Komisja Europejska, 2014, s. 13).

¹³ Ustanowiona przez Komisję Europejską i jej podlegającą.

¹⁴ Wykonywanie działań „dla populacji docelowej” może nie być zgodne z duchem innowacji społecznych, w ramach których zainteresowanie koncentruje się na angażowaniu ludzi w celu stworzenia wpływu społecznego.

Trudności związane z pomiarem skutków społecznych zostały dostrzeżone między innymi przez GECES, gdy poproszono ją o dostarczenie wytycznych dotyczących pomiaru tych skutków w celu wdrożenia instrumentów finansowania przedsiębiorstw społecznych w ramach programu EaSI i Europejskiego Funduszu Przedsiębiorstw Społecznych (European Social Enterprise Fund – EUSEF). Jak GECES podaje w swoim przewodniku, nie jest możliwe „opracowanie sztywnego zestawu wskaźników [...] do pomiaru wpływu społecznego” we wszystkich jego kontekstach (Komisja Europejska, 2014, s. 6). GECES proponuje pięciostopniowy proces pomiaru wpływu w oparciu o społeczny zwrot z inwestycji¹⁵ (Komisja Europejska, 2014).

Poniższe pytania oparliśmy na tym podejściu, abyś jako instytucja zarządzająca EFS lub instytucja pośrednicząca wiedział, o co pytać projektodawców. Czy w ramach proponowanego projektu:

1. Zidentyfikowano cele innowacji społecznej i sposób pomiaru wpływu?
2. Zaangażowano potencjalnych odbiorców w opracowanie planu pomiaru wpływu i czy zapytano ich, jakie rodzaje wpływu cenią sobie najbardziej?
3. Opracowano teorię zmian¹⁶, która opisuje, w jaki sposób zasoby zainwestowane w innowację prowadzą do osiągnięcia zamierzonych wyników?
4. Zmierzono, przy pełnym zaangażowaniu odbiorców, postępy w osiąganiu wyników w oparciu o wskaźniki?
5. Zaangażowano interesariuszy oraz przekazano im wyniki, a także, czy określono zmiany w modelu innowacji?

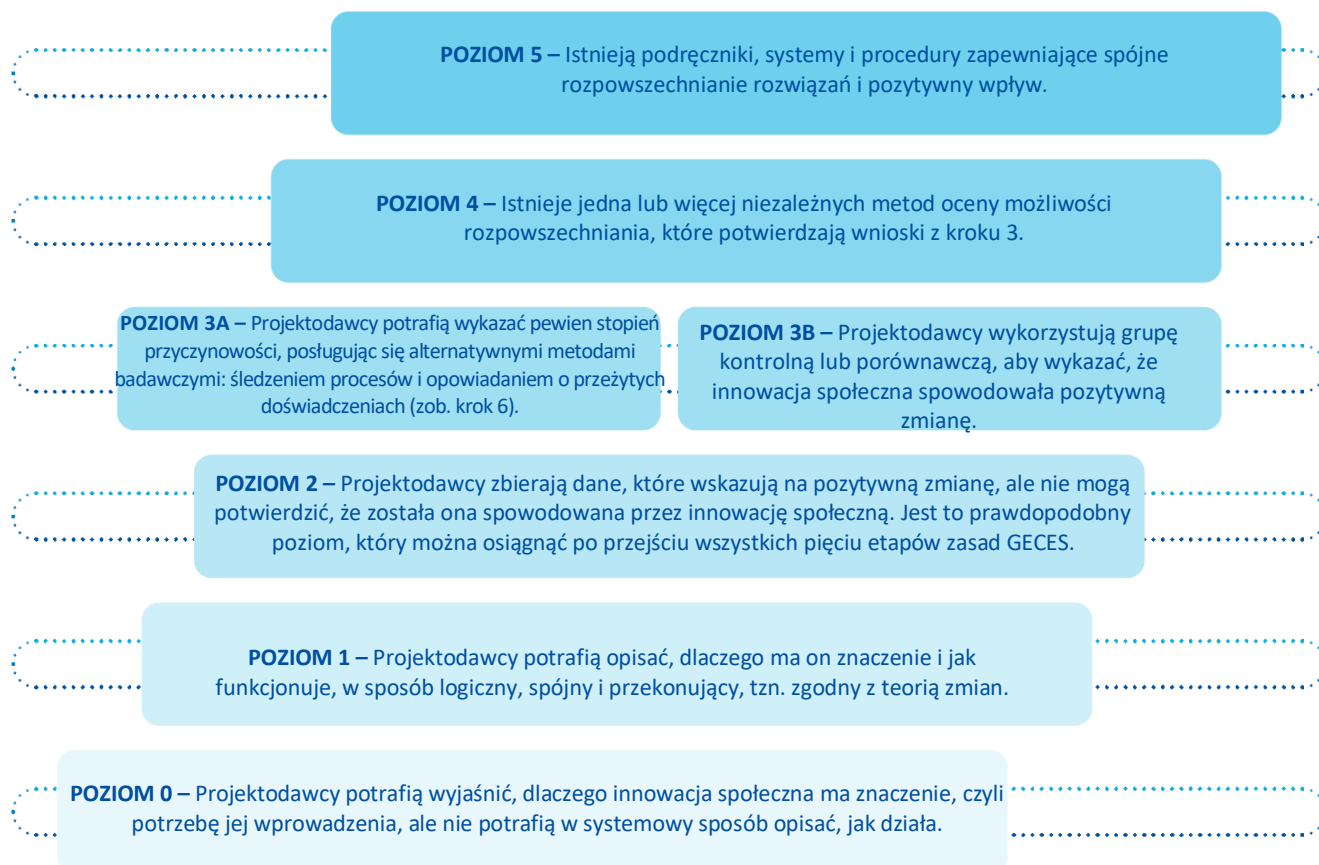
Pytania te można by przeformułować tak, by odpowiedzi na nie dawały informację, czy etapy te są w ramach projektu planowane. Są to etapy, które beneficjenci EFS+ powinni starać się realizować w ramach wdrażanych innowacji społecznych oraz przedstawiać we wnioskach dotyczących skalowania. Beneficjent, który realizuje te etapy, jest wyraźnie zaangażowany w pomiar wpływu, stanowiąc użyteczny przykład do naśladowania dla innych beneficjentów.

W tym momencie należy zastanowić się, w jakim stopniu można zaufać dowodom dotyczącym innowacji społecznych. Nesta, brytyjska agencja innowacji, opracowała ramy poziomów dowodów (Puttick & Ludlow, 2013). Dostosowaliśmy je do kontekstu EFS, co pokazano na rysunku nr 2.

¹⁵ Chociaż nie zalecamy pełnej metodologii społecznego zwrotu z inwestycji, zasady te zapewniają gruntowne podstawy pomiaru wpływu.

¹⁶ Opisanie sposobów, za pomocą których w ramach działań osiągane są wyniki i wykorzystywane zasoby.

Rysunek 2. Poziomy dowodów w zakresie innowacji społecznych



Źródło: Puttick, R. & Ludlow, J., 2013. *Standards of Evidence*, Londyn: Nesta, s. 2, CC BY-NC-SA 4.0. Wprowadzono zmiany w brzmieniu każdego poziomu oraz dodano dwa poziomy. Zmodyfikowany utwór jest licencjonowany na podstawie tej samej licencji.

Projekt *Duo for a Job* najprawdopodobniej osiągnął poziom, w którym jego realizatorzy mają pewność co do przyczynowości ich działań dzięki randomizowanemu badaniu kontrolnemu (poziom 3B). Wpływ programu *Housing First* został wykazany w wielu randomizowanych badaniach kontrolnych, a jego zasady i metody zostały skodyfikowane w podręcznikach przez Pathways National w USA i Housing First Europe (poziom 5).

Na poziomie 3B randomizowane badania kontrolne są uważane za złoty standard dowodów dla interwencji społecznych – zostały one wykorzystane w niektórych projektach EaSI i są zalecane dla EFS¹⁷. Nie zawsze jednak mogą one być odpowiednie w odniesieniu do charakteru lub skali interwencji, ani realistyczne, biorąc pod uwagę dostępne zasoby. W tym przypadku bardziej przydatny może być poziom 3A, który jest mniej rygorystyczny i wymaga mniejszej ilości zasobów, a jednocześnie zapewnia możliwy do zastosowania w praktyce pomiar skutków społecznych, który można wykorzystać do dynamicznej poprawy projektu interwencji. Poziom 3 to najwyższy poziom, jakiego można się spodziewać w przypadku trwałej innowacji społecznej, której skala dopiero ma być zwiększana. Nasze stanowisko w tym zakresie jest pragmatyczne: nie należy pozwolić, aby renomowany złoty standard randomizowanych prób kontrolnych powstrzymywał przed zastosowaniem standardu, który jest wystarczająco dobry.

17 Komisja Europejska (2021). [Design and commissioning of counterfactual impact evaluations – A practical guide for ESF managing authorities.](#)

NARZĘDZIE 4. ANALIZA PODEJŚCIA DO DOWODÓW

Zebranie zespołu odpowiedzialnego za priorytet innowacji społecznych w nowym programie EFS+ w celu dokonania przeglądu podejścia do dowodów. Poniższa przykładowa agenda jest przydatna dla małego zespołu, natomiast zasoby można dostosować do własnego kontekstu. Również w tym przypadku budowanie wewnętrznego zrozumienia może potrwać dłużej i konieczne będzie nawiązanie kontaktu z osobami spoza danej dziedziny.

Narzędzie 4. może być rozpatrywane w połączeniu z narzędziem 6. – ćwiczeniem angażującym zainteresowane strony w pomiar wpływu i uczenie się.

CZAS TRWANIA	DZIAŁANIE	ZASOBY
±20 min	Dyskusja: • Jakież są Twoje postawy wobec pomiaru wpływu? • Jakież są postawy beneficjentów?	
±20 min	Należy zastanowić się nad ostatnim okresem programowania EFS lub nad konkretnym naborem wniosków projektowych. Zarówno dla etapu propozycji, jak i raportu, weź pod uwagę: • Przez które z pięciu etapów pomiaru wpływu musiały przejść projekty? • Jaki poziom dowodów (0-5) był wymagany lub do jakiego zachęcano?	Poprzedni nabór projektów
±30 min	Podziel uczestników na pary i niech każda osoba przyniesie ukończony projekt EFS. Jaki poziom dowodów (0-5) był dostępny na etapie składania wniosku? Jaki poziom dowodów był dostępny na etapie raportu? Jaka część budżetu projektu została przeznaczona na ewaluację? Poproś każdą parę o podzielenie się refleksjami.	Twoje własne portfolio projektów
±20 min	Jak mógłbyś wesprzeć każdy projekt, aby przejść do następnego poziomu dowodów?	

Nasze postępy nie są uniwersalne: w przypadku niektórych tematów pracujemy obecnie nad etapem 5, ale w przypadku innych jesteśmy na etapie 2., w którym określamy wyzwania.

(Podmiot finansujący EFS - IZ/IP)

KROK	07	PRACUJESZ NAD WŁĄCZENIEM DO GŁÓWNEGO NURTU
NARZĘDZIA	A. Ponowne rozważenie roli instytucji zarządzającej EFS. B. Wykorzystaj wiedzę w celu włączenia do głównego nurtu.	

KROK	06	PROMUJESZ USTAWICZNE UCZENIE SIĘ
NARZĘDZIA	Ustawiczne uczenie się i pomiar wpływu.	

KROK	05	KIERUJESZ WYBOREM ŚCIEŻKI SKALOWANIA
NARZĘDZIA	Zebranie razem elementów składających się na ścieżkę skalowania.	

KROK	04	OCENIŁEŚ DOWODY NA INNOWACJE Z POTENCJAŁEM
NARZĘDZIA	Rozważenie stosunku do dowodów.	

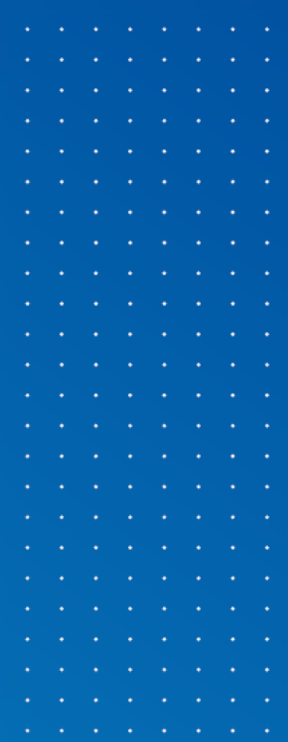
KROK	03	ZNALAZŁEŚ INNOWACJE Z POTENCJAŁEM
NARZĘDZIA	Doprecyzowanie kryteriów wyboru w ramach naboru wniosków na projekty mające na celu skalowanie.	

KROK	02	ZIDENTYFIKOWAŁEŚ I OKREŚLIŁEŚ WYZWANIA
NARZĘDZIA	A. Identyfikacja „trudnych” wyzwań przy pomocy metody foresight. B. Rozumienie kontekstu europejskiego.	

KROK	01	ZBUDOWAŁEŚ WSPÓLNE ZROZUMIENIE
NARZĘDZIA	A. Budowanie zaangażowania w instytucjach rządowych. B. Otwarty dialog z potencjalnymi beneficjentami.	

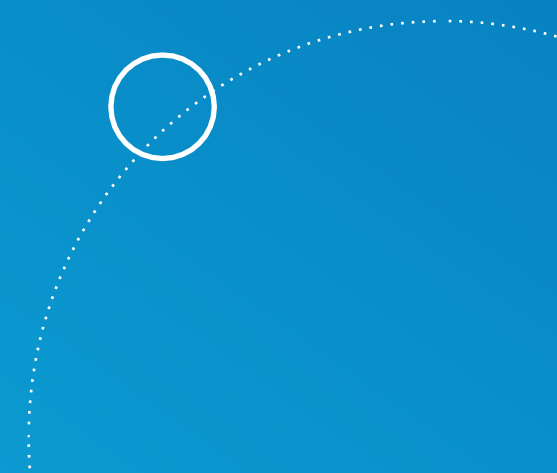
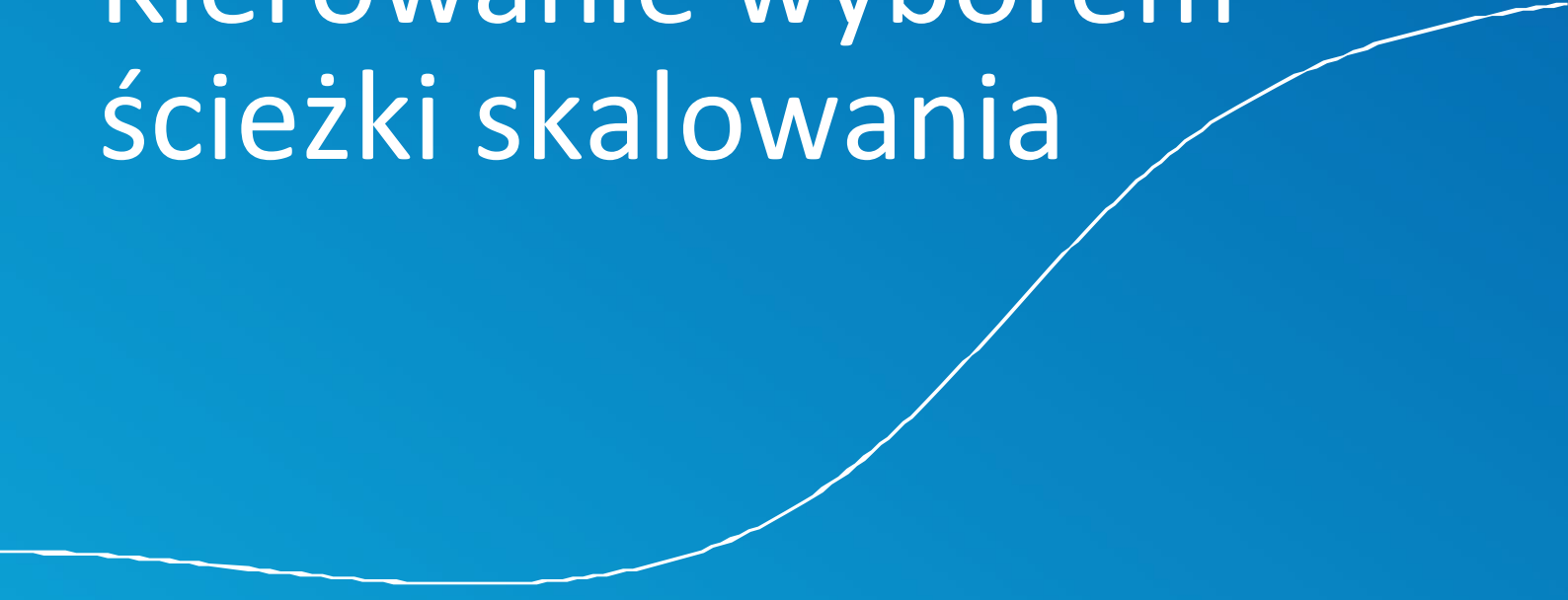
Uważamy, że żadnego z etapów nie należy pomijać. Cały proces jest ważny, nawet jeśli niektóre kroki będą trudniejsze niż inne, zwłaszcza włączanie do głównego nurtu polityki poza EFS: musimy planować z wyprzedzeniem od pierwszego dnia.

(podmiot finansujący EFS - IZ/IP)



Krok 5

Kierowanie wyborem ścieżki skalowania



5 Kierowanie wyborem ścieżki skalowania

Najważniejsze dla nas jest rozprzestrzenienie naborów wniosków dotyczących skalowania na regiony i miejscowości, budowanie potencjału i społeczności, a także wspieranie pojedynczych projektów. (podmiot finansujący EFS – IZ/IP)

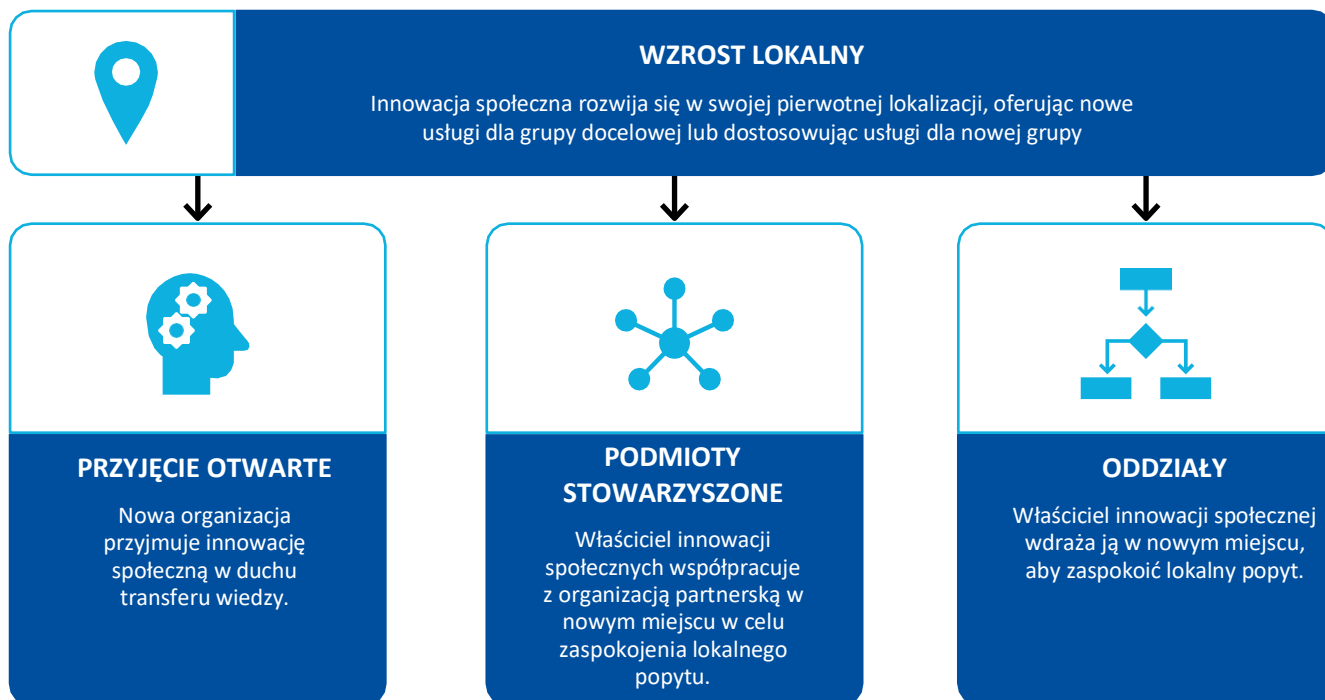
Niektórzy innowatorzy społeczni nie używają tego rodzaju języka w odniesieniu do skalowania, więc ktokolwiek używa tych narzędzi, musi z wyczuciem przełożyć je na swój własny kontekst. (Interesariusz EFS)

Na tym etapie, Ty jak i potencjalni beneficjenci zastanawiacie się, w jaki sposób wdrożyć lub zaadoptować innowacje społeczne mające potencjał skalowania zarówno na etapie projektowania konkursu, jak i wyboru projektów.

Narzędzie 5. Elementy składowe konkursu na projekty w zakresie skalowania.

Badacze charakteryzują zastosowanie innowacji społecznych na większą skalę jako „rozprzestrzeniające się, czasem chaotycznie, wzdłuż wielu ścieżek” i przybierające z czasem wiele różnych form (Murray, i in., 2010, s. 82). Rzeczywiście, „ostatnie badania ... [charakteryzują] proces rozprzestrzeniania jako nieliniowy system dynamiczny” (Nutley, i in., 2003, s. 22). Zalecamy poszukiwanie sposobów poradzenia sobie z tą niepewnością i wprowadzenie ustrukturyzowanego podejścia do skalowania w ramach EFS+.

Rysunek 3. Możliwości skalowania po osiągnięciu wzrostu na poziomie lokalnym



Źródło: Adaptacja z kategoryzacji dokonanej w ramach finansowanych przez UE projektów badawczych BENISI i TRANSITION (Devalli, i in., 2017), które opierały się na badaniach przeprowadzonych w przedsiębiorstwach społecznych (Weber, i in., 2015).

Rysunek 3. przedstawia typologię trzech strategii skalowania, które będą przydatne w opracowaniu systematycznego podejścia do finansowania i opracowywania projektów po etapie, który można określić jako **wzrost lokalny**¹⁸. Wszystkie innowacje, które przedstawiliśmy w zestawie narzędzi, najpierw rozwijały się lokalnie – *Duo for a Job* w Brukseli, *Neighbourhood Mothers* w jednej z dzielnic Berlina, projekt *Housing First* w Nowym Jorku na początku lat dziewięćdziesiątych, by potem gwałtownie się rozprzestrzenić. Na tym etapie znajduje się obecnie projekt Włączenia cyfrowego (*Digital Inclusion*), rozszerzając pierwotną ofertę (modernizacja elementów technologicznych) na inne powiązane potrzeby niedawno przybyłych uchodźców, na przykład takie, jak szkolenia językowe; zapotrzebowanie w tym przypadku pochodziło zarówno od rządu, jak i z potrzeb indywidualnych.

Kilka z tych strategii będzie prawdopodobnie stosowanych w różnych momentach ewolucji i rozprzestrzeniania się innowacji społecznej; należy jednak pamiętać, że projekt innowacji może również zmieniać się w czasie i dostosowywać do różnych okoliczności.

Rozpatrując proces skalowania z perspektywy innowatora społecznego, rozszerzanie projektu na **oddziały i podmioty stowarzyszone** to logiczna kontynuacja lokalnego wzrostu. W przypadku rozszerzania na **oddziały**, rozwija się sam podmiot innowacji społecznej, tzn. zatrudnia więcej pracowników, zwiększa dochody, rekrutuje kolejnych wolontariuszy, pomaga większej liczbie osób. W przypadku włączania w działalność **podmiotów stowarzyszonych**, operator sprzedaje swoją wiedzę innej organizacji w nowej lokalizacji, otrzymując w ten sposób dochód związany z jej rozwojem. Szczególnym sposobem takiego działania jest franczyza społeczna. *Duo for a Job* jest przykładem rozszerzania zasięgu projektu na **oddziały**, najpierw z Brukseli, gdzie podmiot osiągnął lokalny wzrost, do Antwerpii i Gandawy, a następnie do Paryża, z planowanym dalszym rozszerzeniem na Holandię. Organizacja osiągnęła to dzięki współpracy z miejskimi służbami zatrudnienia, gdzie zapotrzebowanie na nowy rodzaj integracji rynku pracy było najbardziej widoczne.

Rozpatrując proces zastosowania na większą skalę z perspektywy organizacji poszukujących innowacji społecznej, która mogłaby zaspokoić zapotrzebowanie polityczne, kluczem jest **otwarte przyjęcie**. Z perspektywy innowatora nazwano to „rozpowszechnianiem wiedzy” lub „transferem wiedzy”. Uważamy, że jest to ścieżka najlepiej dopasowana do programowania EFS+ oraz do etosu wielu podmiotów działających w obszarze innowacji społecznych.

Właśnie w ten sposób projekt [Neighbourhood Mothers](#) rozprzestrzenił się w europejskich miastach. W trakcie jego realizacji dostrzeżono, że urzędnikom publicznym trudno jest dotrzeć do nowych społeczności migrantów. W ramach tego projektu rekrutuje się, szkoli i zatrudnia migrantki jako pośredniczki między władzami a nowymi społecznościami. Wzrost jego skali odbył się w sposób dość nieformalny poprzez **przyjęcie otwarte**: decydenci z Berlina najpierw zetknęli się z podobnym projektem w Rotterdamie za pośrednictwem EUROCITIES, sieci finansowanej przez EaSI, a następnie dostosowali pomysł do swoich uwarunkowań. Miasta skandynawskie zetknęły się następnie z innowacją przyjętą w Berlinie, gdy szukały rozwiązań dla integracji nowych migrantów i uchodźców w latach 2010. Na przykład w Sztokholmie wdrożono ten model przy wsparciu unijnego projektu wzajemnego uczenia się w ramach programu EaSI. Widać tu wyraźnie, że element „transferu wiedzy” był wspierany przez zewnętrzne źródła finansowania UE.

Istnieje kluczowe rozróżnienie pomiędzy innowacjami w sektorze nastawionym na osiąganie zysku, a tymi w sferze publicznej i non-profit, które są istotne dla strategii skalowania:

„Sektor prywatny jest tak skonstruowany, że zastrzega sobie korzyści płynące z innowacji dla własnej organizacji lub dla tych licencjobiorców lub francyzobiorców, którzy są skłonni za nią zapłacić” (Murray, i in., 2010, s. 82).

18 W ramach projektów BENISI i TRANSITION określa się to jako „budowanie potencjału”, ale termin ten został tutaj zmieniony, aby uniknąć pomylenia ze szkoleniami.

Natomiast w sektorze non-profit i rzeczywiście w sektorze publicznym:

„Skalowanie jest definiowane jako najbardziej skuteczny i efektywny sposób zwiększenia wpływu przedsiębiorstwa społecznego [...], a nie jako względny wzrost tego przedsiębiorstwa" (Weber, i in., 2015, s. 12).

Nie oznacza to, że przedsiębiorstwa nastawione na zysk nie mogą inicjować lub skalować innowacji społecznych, ale raczej, że częściej wykorzystują w tym celu oddziały lub podmioty stowarzyszone. Władze publiczne mogłyby wykorzystać rozpowszechnianie wiedzy do skalowania poza swoim obszarem geograficznym. Organizacje non-profit mogą stosować każdą ze strategii skalowania, ale prawdopodobnie skłaniają się bardziej ku rozpowszechnianiu wiedzy¹⁹. Władze publiczne i organizacje non-profit mogą być bardziej skłonne do przeformułowania terminu „skalowanie” na „wymianę dobrych praktyk” lub „wzajemne uczenie się”.

W ramach [programu Ashoka Globalizer](#) stwierdzono, że przedsiębiorstwa społeczne mają tendencję do pośpiesznego skalowania i koncentrowania się na szybkich wygranych. Program zachęca uczestników do dążenia do osiągnięcia punktu krytycznego, w którym „następuje powszechne przyjęcie, a wdrożenie nie zależy już od organizacji inicjującej” (Ashoka Globalizer, 2016, s.7). Uczestnicy biorą udział w programie Globalizer myśląc o skalowaniu dzięki wykorzystywaniu swoich oddziałów i w efekcie „80% z nich [...] ma bardziej elastyczne i zdecentralizowane modele skalowania, służące maksymalizacji [...] wpływu pośredniego” (tamże, s.25). Podejście mnożnikowe w Czechach (zob. przypadek nr 5) obrazuje podejście do rozpowszechniania wiedzy w zakresie skalowania w ramach EFS. To prowadzi nas z powrotem do pierwotnego założenia, że **powinniśmy dążyć do zwiększenia skali oddziaływania, a nie zwiększania organizacji**, co z kolei wspiera nasz argument, że najlepiej dopasowaną drogą do skalowania w EFS+ jest to, co nazwaliśmy **przyjęciem otwartym**.

Innowacje społeczne są w stanie skorzystać z kilku eksperymentów, które mogą odbywać się równolegle i pomóc w uchwyceniu i skodyfikowaniu kluczowych elementów innowacji, w miarę jej rozprzestrzeniania się poprzez **przyjęcie otwarte**. W kroku 3. zauważyliśmy, że jednym z istotnych elementów w rozpowszechnianiu projektu *Housing First* jest obecność kluczowego przywódcy, który jest w stanie zaoferować szkolenia i doradztwo mające na celu ułatwienie **przyjęcia otwartego**. Po zidentyfikowaniu w oparciu o solidne dowody kluczowych elementów, nowe podmioty mogą z większą pewnością przyjąć innowację społeczną i dostosować ją do lokalnych potrzeb.

EFS W PRAKTYCE

Przypadek 5. Skalowanie programu *Housing First* w Czechach

Czechy wykorzystały EFS do pilotażu, a następnie do skalowania projektów *Housing First*, których pierwszy pilotaż przeprowadzono w Brnie w latach 2016/2017. W jego ramach udostępniono mieszkania dla pięćdziesięciu rodzin; pilotażem zarządzała lokalna organizacja pozarządowa wspierająca Romów, IQ Roma Servis. Niezależna ocena wykazała, że wskaźnik sukcesu osiągnął poziom 96% w pierwszym roku po zmianie miejsca zamieszkania i 80% po drugim roku.

W wyniku tych pozytywnych rezultatów, drugi nabór wniosków w ramach projektu EFS *Housing First* w 2018 r. dysponował budżetem w wysokości 6 mln EUR, z którego sfinansowano trzynaście projektów. Kolejny nabór wniosków w ramach projektu EFS+ *Housing First* planowany jest na wiosnę 2022 r. z budżetem ok. 17,5 mln EUR z EFS+ i 17,5 mln EUR ze środków krajowych, z wykorzystaniem doświadczeń i wniosków płynących z [pilotażu projektu Housing First](#).

Czeska Instytucja Zarządzająca poszukuje beneficjentów realizujących projekty, którzy są skłonni do nauki, testowania i adaptacji, a w efekcie do oszczędzania publicznych pieniędzy. W ramach programu zatrudnienia EFS+ planowane są dwa typy naborów do projektów:

- Projekty inkubacyjne, w których beneficjent, np. organizacja pozarządowa, szybko testuje, co najlepiej sprawdza się w przypadku konkretnej grupy docelowej. Rezultaty są wdrażane w dłuższej, wyżej finansowanej fazie wdrożeniowej, w której beneficjent wypracowuje nową metodę pracy z potencjalnymi użytkownikami usługi.
- Projekty z efektem mnożnikowym, w których beneficjent, np. uczelnia zna innowację istotną dla innych organizacji. Od beneficjentów oczekuje się oceny zastosowania rozwiązań w różnych warunkach i dzielenia się doświadczeniami z innymi podmiotami w całym Czechach, co zwiększy ich zdolność do wdrażania innowacji na poziomie lokalnym.

Głównym kryterium wyboru jest spełnienie przez projekt zasad *Housing First*.

Bliska współpraca i wspólne wartości są kluczem do sukcesu projektu *Housing First* w Czechach.

Główni interesariusze zaangażowani w skalowanie to Platforma Mieszkalnictwa Społecznego, w której skład wchodzi stowarzyszenia, organizacje pozarządowe i eksperci oraz Ministerstwo Pracy i Spraw Społecznych jako Instytucja Zarządzająca.

NARZĘDZIE 5. ELEMENTY SKŁADOWE NABORU WNIOSKÓW DOTYCZĄCYCH PROJEKTÓW W ZAKRESIE SKALOWANIA

DO ROZWAŻENIA	PIERWSZY NABÓR WNIOSKÓW W SPRAWIE SKALOWANIA W RAMACH ESF+
Jakim wyzwaniom społecznym może zaradzić nabór wniosków w zakresie skalowania? Wykorzystaj efekty pracy z narzędzia 2A	
Jakie strategie skalowania będą najbardziej odpowiednie? • Wzrost lokalny • Podmioty stowarzyszone • Oddziały • Upowszechnianie wiedzy • Każde z powyższych wraz z odpowiednim uzasadnieniem • Jak musiałbyś zmienić zasady konkursu dotyczącego składania wniosków w zakresie skalowania, aby uwzględnić każdą ze strategii lub zachęcić projektodawców tylko do jednej z nich?	
Jaka ma być kwalifikowalność geograficzna, tzn. czy będzie można finansować transnarodowy element projektu, jeśli innowacja społeczna ma być efektem skalowania projektu wdrożonego w innym państwie członkowskim?	
Do jakiego rodzaju organizacji będzie skierowany nabór? • Sektor publiczny • Sektor nastawiony na zysk • Sektor non-profit • Inne	
Jaki poziom dowodów będzie wymagany do sfinansowania skalowania?²⁰ 0. Opis, dlaczego ma to znaczenie 1. Teoria zmian lub model logiczny 2. Dane wskazujące na pozytywną zmianę 3. (A) Alternatywne metody badania przyczyny i skutku (B) Jedna kontrfaktyczna metoda oceny skutków 4. Wielokrotne powielenie z niezależnymi ocenami kontrfaktycznymi 5. Instrukcje zapewniające spójne powielenie. Wykorzystaj efekty pracy z narzędzia 4.	
Twoje kryteria wyboru: wykorzystaj efekty pracy z narzędzia 3.	
Jaki jest budżet ogólny i na projekt?	
Jaki jest przewidywany czas trwania projektu?	
Jakie są wymagania dotyczące sprawozdawczości i budżet na ocenę?	
Zanim się nad tym zastanowisz, należy przyrzeć się krokowi nr 6, dotyczącemu ciągłej oceny, i ewentualnie krokowi nr 7, dotyczącemu zmian systemowych.	



Krok 6

Promocja ustawicznego uczenia się



6 Promocja ustawicznego uczenia się

Pomiar wpływu społecznego zbyt często koncentruje się na udowodnieniu wpływu, a nie na jego poprawie – dlatego ten krok jest bardzo ważny. (Interesariusz EFS)

Ten krok może być dodatkowym wyzwaniem, ponieważ innowatorzy społeczni muszą przyjąć „mentalność wzrostu”, dzięki czemu uczą się na własnych doświadczeniach i porażkach, a także zdobywają wiedzę z zewnątrz. (Interesariusz EFS)

Po ocenie w kroku 4. danych dot. procesu skalowania, proponujemy teraz sposoby na generowanie nowych danych dotyczących przyszłości, poprzez uwzględnienie elementu ustawicznego uczenia się w projektach skalujących, które finansujecie.

Narzędzie 6. Ustawiczne uczenie się i pomiar wpływu.

Dowody wpływu nie były dotychczas konsekwentnie wbudowane w procedury wyboru projektów w EFS, a instytucje zarządzające doświadczały trudności w ich opracowywaniu i wdrażaniu (Komisja Europejska, 2021d). Komisja zaleca pragmatyczny krok w kierunku mierzenia i zarządzania wpływem, jako część odpowiedzialnego podejścia do innowacji społecznych, które, jak pokazaliśmy w przypadku kolejnych kroków skalowania, wspierają zaangażowanie decydentów na dalszych etapach:

„Właściwa ocena [innowacji społecznych] pozwala pokazać zalety innowacji, co jest kluczowe dla zaangażowania interesariuszy, zwłaszcza inwestorów prywatnych i decydentów publicznych. Udałe inicjatywy [innowacji społecznych] to te, które potrafią wykazać efekty innowacji, rozpowszechnić jej wpływ i zwiększyć jej skalę” (Komisja Europejska, 2018).

Popieramy ten kierunek, ale jednocześnie w pełni zdajemy sobie sprawę, że wiąże się to z istotnymi wyzwaniami i że nie istnieje jedna metoda oceny, która odpowie na wszystkie pytania. Prawdopodobnie trzeba będzie połączyć różne metody badawcze, aby w pełni zrozumieć, dlaczego niektóre innowacje społeczne działają oraz dlaczego i jak przyczyniają się do skalowania. W przypadku braku systematycznego podejścia można niechętnie wdrożyć eksperyment społeczny (pilotaż), który w rzeczywistości nie jest skuteczny, podważając w ten sposób strategię innowacji społecznych.

Chcemy zachęcić instytucje zarządzające EFS i beneficjentów do wyjścia na etapie zakończenia projektu poza tradycyjną ocenę podsumowującą²¹. Podobnie jak w przypadku zarządzania finansami, liderzy i inni interesariusze (np. inwestorzy) powinni raczej podejmować decyzje na podstawie informacji o wpływie, które pojawiają się w trakcie jego realizacji. W ocenie śródkresowej EFS podkreślono eksperymentalny charakter innowacji społecznych:

„Eksperymentalny charakter [innowacji społecznych] zawierający nieodłączne ryzyko niepowodzenia, stanowi wyzwanie w ramach EFS, zaprojektowanych tak, aby ocena opierała się na wynikach. Jest zatem niezwykle istotne, aby IZ i projektodawcy [innowacji społecznych] wzięli to ryzyko pod uwagę, aby zminimalizować jego potencjalne negatywne skutki. Nie powinno to być niezgodne z orientacją na rezultaty EFS, jeśli ryzyko zostanie odpowiednio ocenione przy projektowaniu wskaźników efektywności i przy ustalaniu wartości docelowych” (Komisja Europejska, 2017).

Proponujemy uwzględnienie eksperymentalnego charakteru innowacji społecznych poprzez wspieranie uczenia się beneficjentów w trakcie działań zmierzających do skalowania, niezależnie od obranej drogi czy rodzaju organizacji lub podmiotu. Nasze podejście w dużej mierze opiera się na przewodniku [Learning As You Scale](#) opracowanym przez Genio w ramach finansowanej przez Horyzont 2020 inicjatywy [European Social Catalyst Fund](#) (Trowbridge, i in., 2021). Zamiast zalecać jedną konkretną metodologię, mamy nadzieję, że ten krok zachęci instytucje zarządzające EFS do włączenia kultury uczenia się do praktyki finansowania.

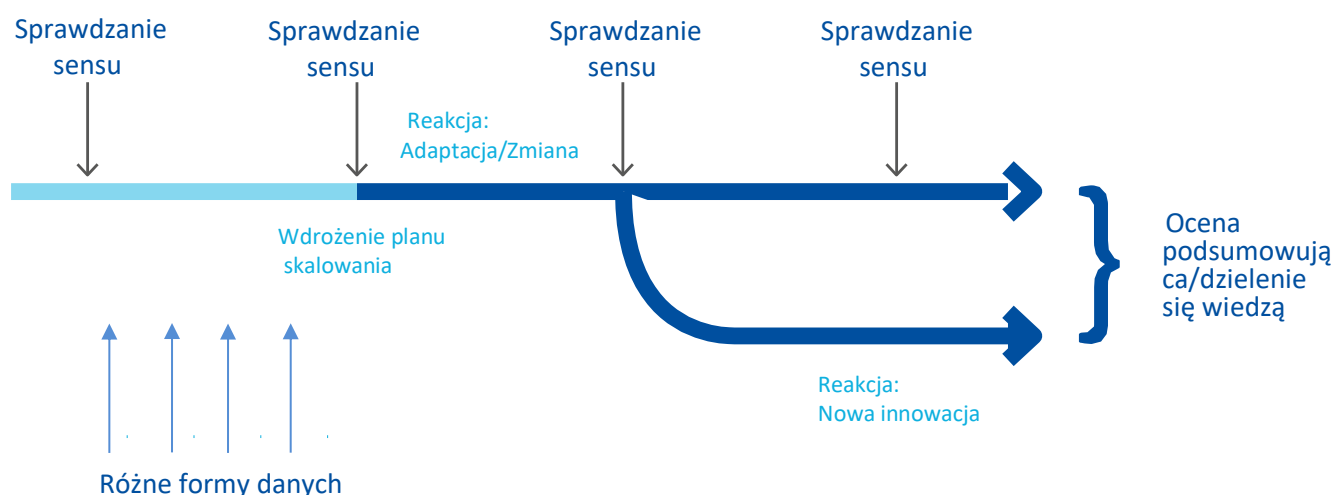
Podejście zaproponowane w [Learning As You Scale](#) zostało zaprojektowane tak, aby miało trzy główne atuty (Trowbridge, i in., 2021):

- Pokazuje, jak nawiązywać relacje i wzmacniać poczucie własności wśród decydentów i sojuszników, z myślą o rozpowszechnieniu innowacji w przyszłości (zob. krok nr 7).
- Zamiast czekać do końca projektu, podejście to pozwala uczestnikom innowacji społecznych uczyć się i dostosowywać w trakcie ich realizacji.
- Uwzględnienie różnych rodzajów danych w procesie uczenia się, umożliwia uczestnikom innowacji społecznych budowanie wielowymiarowego obrazu postępów skalowania.

Należy wspierać beneficjentów, którzy dążą do budowania kultury uczenia się poprzez dokonywanie własnych strategicznych wyborów dotyczących metod oceny. Ustawiczne uczenie się może oznaczać, że sama innowacja dostosowuje się w odpowiedzi na wyzwania i ewoluuje, stając się bardziej skuteczną innowacją społeczną (Trowbridge, i in., 2021). Nabory wniosków projektowych i umowy o dotacje powinny być tak skonstruowane, aby ułatwiały i uwzględniały taki proces uczenia się.

Proponujemy ramy, które podczas realizacji projektów skalowania, pomagają zdefiniować, zaplanować i przeprowadzić proces uczenia się. Ramy te ukierunkowują innowacje społeczne na stosowanie metodologii i narzędzi, które są istotne z punktu widzenia realizacji potrzeb i uwarunkowań planów skalowania. To narzędzie do „sprawdzania sensu działania” może być stosowane w połączeniu z regularną sprawozdawczością okresową dotyczącą zbioru projektów dotyczących skalowania finansowanych w ramach jednego naboru.

Rysunek 5. Sprawdzanie sensu w trakcie cyklu życia projektu innowacji społecznej



Źródło: Trowbridge, i in. (2022), [Learning As You Scale](#), Genio i People's Voice Media, s. 21.

Na różnych etapach realizacji projektu skalowania beneficjenci i instytucja zarządzająca lub instytucja pośrednicząca powinni organizować kontrole sprawdzania sensu, podczas których różni interesariusze spotykają się, aby dokonać przeglądu zebranych danych (zob. tabela nr 4). Pomaga to beneficjentom w sprawdzeniu postępów i uzyskaniu różnych perspektyw patrzenia na dane (Trowbridge, i in., 2021). Grupa ta działa na poziomie projektu jako społeczność praktyki, która może pomóc we wdrażaniu strategii skalowania. Przydatne może okazać się również promowanie wzajemnego uczenia się w obrębie grupy projektów finansowanych w ramach tego samego naboru. Ważne jest jednak, aby odpowiednio finansować proces ciągłego uczenia się i nie ryzykować, że odciągnie on liderów projektu od realizacji.

Zrozumienie, co dokładnie dzieje się w procesie skalowania oznacza, że liderzy projektu są w stanie odpowiednio zareagować. Może to oznaczać nieznaczne dostosowanie planów skalowania lub ich całkowitą zmianę. Instytucje zarządzające EFS+ i/lub instytucje pośredniczące powinny stymulować pozytywne nastawienie do zmian będących efektem ciągłego uczenia się, również w umowach projektowych. Zbieranie danych i sprawdzanie sensu może generować nowe pomysły i innowacje, o których finansowanie na etapach pilotażowych można byłoby wnioskować w ramach innego naboru wniosków EFS+.

Przewodnik *Learning As You Scale* oferuje zasoby i szablony przeznaczone raczej dla beneficjentów projektów innowacji społecznych niż dla podmiotów finansujących, jednak mogą one promować ich stosowanie. Metody służą do zbierania danych, będących następnie podstawą do kontroli sensu w trakcie realizacji projektu (zob. rysunek nr 5).

Tabela 4. Metody zbierania danych odpowiednie dla procesu ustawicznej nauki

METODA ZBIERANIA DANYCH	OBJAŚNIENIE
Narzędzie do mapowania wartości i wpływu	Szablon dla innowatorów do mapowania różnych skutków innowacji społecznych i tworzenia diagramu Venna „wartości” społecznych, politycznych, ekonomicznych, środowiskowych i kulturowych
Mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia (analiza SWOT)	Ocena zbieranych danych/spostrzeżeń, w tym metody ich zbierania; ocena do czego dane/spostrzeżenia są przydatne i jakie są braki
Uczestnik (Participant), interwencja (Intervention), porównanie (Comparator), wynik (Outcomes) – (metodologia PICO)	Pomaga innowatorom społecznym myśleć o uczestnikach, interwencji (innowacji), porównaniu i wynikach
Opowiadanie o doświadczeniach wziętych z życia	Pomaga innowatorom społecznym w uzyskaniu i interpretacji danych jakościowych dotyczących życia wspieranych osób lub funkcjonowania organizacji, ich doświadczeń z innowacjami społecznymi oraz standardowych usług
Śledzenie procesów	Ustalenie związku przyczynowego bez udziału grupy kontrolnej dzięki sondującym pytaniom, które pomagają w zrozumieniu złożonych i chaotycznych zmian

Źródło: Trowbridge, i in. (2021). *Learning As You Scale*

Jako instytucja zarządzająca lub pośrednicząca możesz zorganizować praktyczne szkolenia i udzielić wskazówek, aby zwiększyć potencjał tych projektodawców, którzy nie mają doświadczenia w mierzeniu wpływu.

Ustawiczne uczenie się pomaga również w opracowaniu oceny podsumowującej, którą można wykorzystać jako podstawę do kolejnej fazy cyklu innowacji społecznych – zmiany systemowej (zob. krok nr 7). Dowody możesz również wykorzystać, gdy zwiększasz skalę poza projektem. Proponujemy następującą uproszczoną kategoryzację, zaadaptowaną z (Fox, i in., 2017, s. 246-47):

- Instrumentalne wykorzystanie dowodów: badania są bezpośrednio wykorzystywane w polityce, prowadząc do zmian w zachowaniu i w praktyce.
- Konceptyjne wykorzystanie dowodów: nastawienie się zmienia, ale nie polityka; inne czynniki utrudniają zmianę polityki.
- Perswazyjne wykorzystanie dowodów: dowody są wykorzystywane do poparcia ustalonej polityki lub do poparcia wcześniej istniejącego stanowiska politycznego lub ideologii.
- Wpływowe wykorzystanie dowodów: zmiana praktyki bez zmiany polityki, ponieważ w przepisach jest wystarczający margines.

Ta kategoryzacja została po raz pierwszy określona przez (Nutley, i in., 2003), którzy również zauważają: „Podczas gdy celem praktyki opartej na dowodach jest ogólnie doprowadzenie do zmian w zachowaniu, instrumentalne wykorzystanie badań jest w rzeczywistości dość rzadkie”. Proces ustawicznego uczenia się ma jednak na celu budowanie poczucia odpowiedzialności, które jest użytecznym czynnikiem w zmianie systemu (krok nr 7).

EFS W PRAKTYCE

Przypadek 6. Pomiar skutków społecznych w ramach EFS: pilotaż podejścia opartego na niskim poziomie wejścia

Portugalia opracowała pięć pytań dotyczących wpływu danego projektu innowacji społecznej na życie jednostki w obszarach osobistej autonomii, dobrego samopoczucia, relacji społecznych, rozwoju osobistego oraz potencjału tej jednostki do wywierania pozytywnego wpływu na życie innych ludzi. Ostatni z nich jest istotny dla podkreślenia znaczenia faktu, że korzystający z usług nie są tylko ich odbiorcami, ale także aktywnymi obywatelami. Dla każdego z tych pięciu pytań uczestnicy mają trzy warianty odpowiedzi: brak zmiany, niewielka pozytywna zmiana oraz znaczna pozytywna zmiana. Jest to część szerszego modelu oceny, który ma zostać wprowadzony do projektów innowacji społecznych EFS w 2022 r., obejmującego mierniki efektywności, zakresu, potencjału wpływu na politykę i trwałości zmiany.

NARZĘDZIE 6. USTAWICZNE UCZENIE SIĘ I POMIAR WPŁYWU

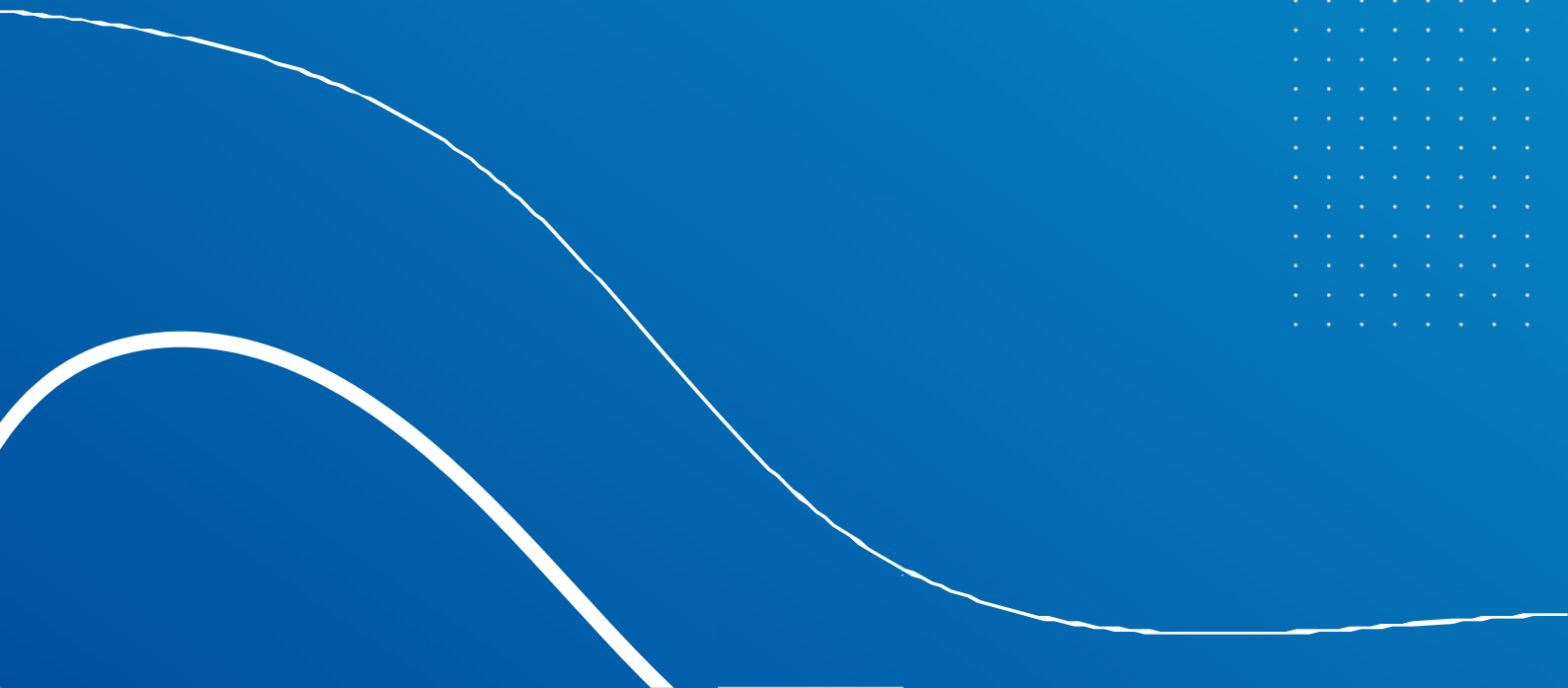
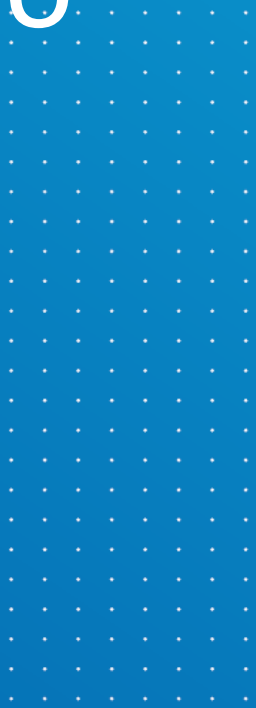
Proponujemy zaplanowanie serii webinarów lub warsztatów, podczas których czerpana wiedza będzie opierała się na własnych doświadczeniach (innych części rządu, społeczności akademickiej itp.) oraz beneficjentów realizujących projekty.

ETAPY	DZIAŁANIE	ZASOBY
Przygotowanie	Zastanów się ponownie nad swoim podejściem do dowodów i wpływu (narzędzie nr 4). Opracuj plan webinarium/warsztatu oraz zaproś odpowiednich prelegentów i ekspertów znających uwarunkowania projektu.	Twoje kontakty Wyniki narzędzia nr 4
Webinarium/ warsztat 1	Dostosuj narzędzie nr 4 do pracy z interesariuszami, prosząc ich o przedstawienie projektów z różnymi rodzajami dowodów związanych z EFS i nie tylko. Jeśli Twoja organizacja lub rząd posiada jednostkę ewaluacyjną lub podobną, zaproś jej przedstawicieli do zaprezentowania różnych metod, ich zalet i wad oraz uwarunkowań związanych z zasobami.	Baza danych Twojego projektu Rządowa jednostka oceniająca
Webinarium/ warsztat 2	Zaproś swój zespół wraz z grupą beneficjentów do rozważenia alternatywnych metod ewaluacji przedstawionych w przewodniku Learning as You Scale : Zastanówcie się wspólnie nad tymi, z których korzystali. Które z nich byłyby dla nich najłatwiejsze do zastosowania? Jakie inne metody mogą być pomocne? Jakie są konsekwencje w zakresie zasobów dla beneficjentów? Zaproś pracownika naukowego do przedstawienia podejścia eksperymentalnego/ kontrolnego w polityce społecznej: jakie są jego plusy i minusy? Jakie są konsekwencje dla zasobów?	Learning As You Scale Pracownik naukowy
Zatrzymaj się i zastanów	Jak mógłbyś wesprzeć każdy projekt, aby przejść do następnego poziomu dowodów?	



Krok 7

Działania na rzecz włączenia do głównego nurta polityki



7 Działania na rzecz włączenia do głównego nurtu polityki

W wielu projektach pojawiają się różne rozwiązania, więc jak zdecydować, które z nich wspierać? Należy wybrać te, które mają bardzo dobrą ocenę. (Interesariusz EFS)

To jest nasze wielkie wyzwanie: zapewnienie współpracy międzyresortowej i wsparcia politycznego dla szerszego przyjęcia innowacji, które sfinansowaliśmy w ramach środków dostępnych z EFS. (podmiot finansujący EFS – IZ/IP)

Siódmym i ostatnim krokiem na drodze do skalowania jest przebudowa systemu lub usługi w oparciu o te innowacje społeczne, które osiągają dobre wyniki (kroki 5 i 6), ujmując je w jak najszerszym zakresie w ramy wymagań decydentów politycznych, aby sprostać „trudnemu” wyzwaniu.

Narzędzie 7A. Ponowne rozważenie roli IZ/IP.

Narzędzie 7B. Wzór planu włączania do głównego nurtu polityki.

W momencie dochodzenia do etapu działań mających na celu włączenie się do głównego nurtu, do dyspozycji są różne scenariusze dla funkcjonującej w kilku lokalizacjach innowacji społecznej, którą skalujemy, a które będą zależeć od dowodów zebranych w krokach 4 i 6. W ramach programu [EQUAL](#) w okresie programowania 2000-2006 zaproponowano następującą definicję włączania się do głównego nurtu polityki:

„włączenie wypróbowanych i przetestowanych innowacji do rdzenia lokalnych, regionalnych, krajowych i europejskich [...] polityk, systemów realizacji i praktyki” (Komisja Europejska, 2005, s. 7).

Przewodnik [EQUAL](#) rozróżnia **włączenie horyzontalne** (zmiany praktyki na poziomie lokalnym i regionalnym poprzez powielanie rozwiązań) oraz **włączenie wertykalne** (zmiany polityki na poziomie regionalnym lub krajowym), na którym skupiamy się w tym kroku. Włączanie wertykalne innowacji do głównego nurtu polityki wymaga spotkania się podaży i popytu na innowacje: po stronie popytu decydenci interesują się innowacją, jeśli jest ona zgodna z bieżącymi priorytetami politycznymi dotyczącymi rozwiązywania trudnych problemów społecznych; po stronie podaży innowacja jest wystarczająco sprawdzona, aby uzasadnić włączenie jej do głównego nurtu polityki (Komisja Europejska, 2005).

Nacisk kładzie się na innowację lub modernizację systemu, który zdaniem decydentów i obywateli nie jest już w stanie sprostać danemu trudnemu wyzwaniu społecznemu. Oznacza to zmianę jego zasad organizacyjnych, dynamiki władzy i przepływów ekonomicznych, co zwykle dzieje się stopniowo (Murray i in., 2010, s. 107).

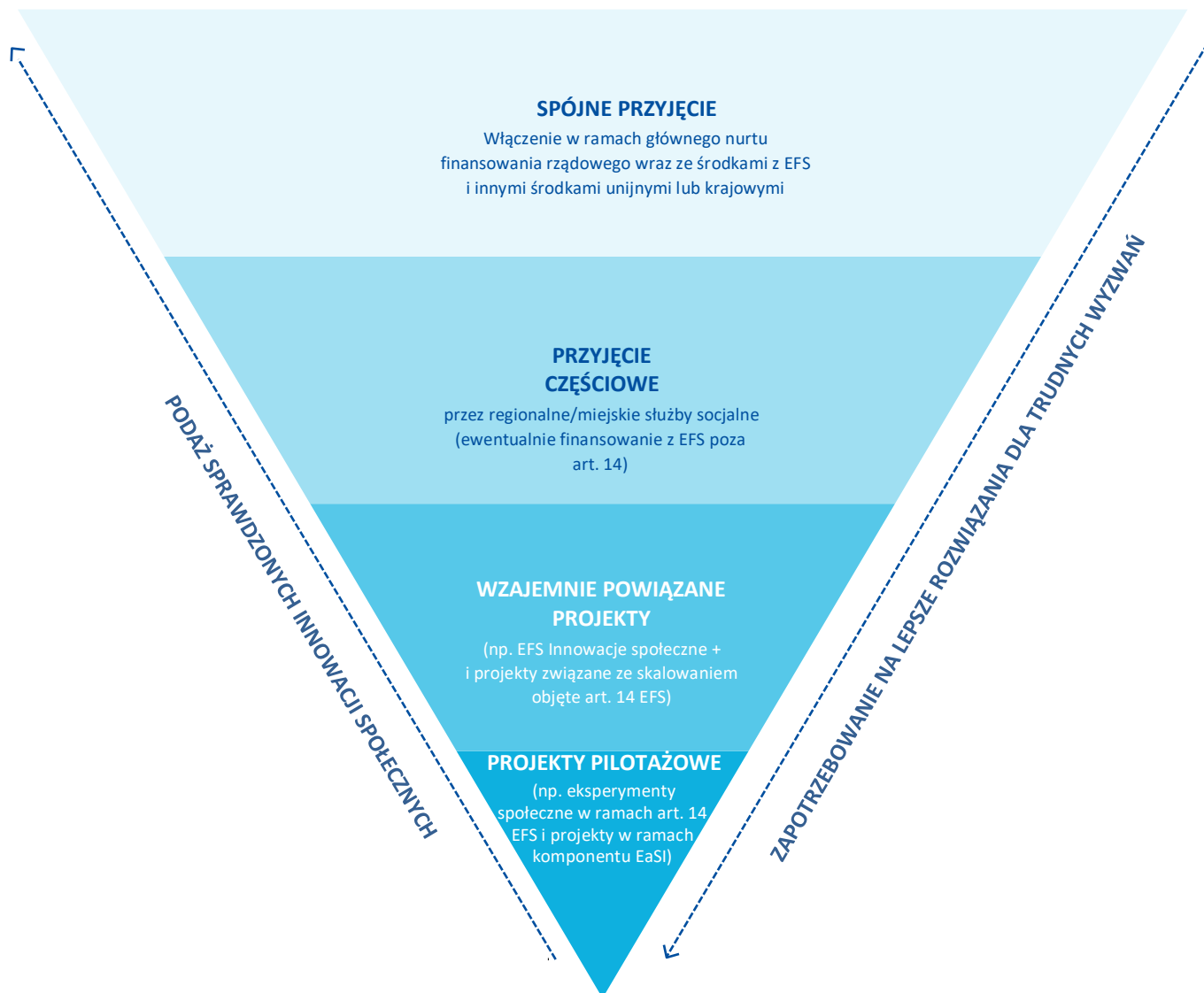
Przetwarzanie i recykling odpadów z gospodarstw domowych jest dobrym przykładem obszaru, który „wymagał nowych praw, regulacji, modeli biznesowych, nawyków w domu (segregacja odpadów), systemów zbierania oraz nowych sposobów ponownego wykorzystania i recyklingu materiałów” (Murray i in., 2010, s. 108). Obejmuje to elementy koncepcyjnego, instrumentalnego i wpływowego wykorzystania wiedzy o recyklingu omówione w kroku 6.

To, czy trudne wyzwanie społeczne zostanie przekształcone w zapotrzebowanie polityczne, zależy od stopnia zrozumienia przez interesariuszy i decydentów natury tego wyzwania i potrzeby poszukiwania zmian systemowych, jak to pokazano w kroku 2. W przypadku, gdy wyzwanie nie jest uznawane ze względów politycznych za wymagające reakcji, może zaistnieć potrzeba stymulowania popytu poprzez „promowanie, podnoszenie świadomości, walkę o sprawę i prowadzenie kampanii na rzecz zmian” (Murray i in., 2010, s. 83). Należy to rozpocząć z dużym wyprzedzeniem przed zaproponowaniem innowacji społecznej mającej na celu rozwiązanie danego problemu.

Jak zauważono powyżej, instrumentalne wykorzystanie dowodów z badań naukowych jest rzadkie, tzn. sama wiedza nie ma tendencji do wprowadzania zmian w polityce lub w systemie. Może się okazać, że w środowisku, w którym „konsekwentne przyjęcie” nie może być osiągnięte we wcześniej ustalonych ramach czasowych, zwolennicy mogą dążyć do konceptualnego wykorzystania dowodów innowacji społecznych, tj. zmiany nastawienia i postaw, wraz z wywieraniem do pewnego stopnia wpływu, co powoduje, że praktyka zmienia się bez nowych form polityki lub zmian w prawodawstwie: EFS wydaje się dobrze przystosowany do tego rodzaju wykorzystania wiedzy, ponieważ zapewnia zasoby poza głównym systemem, w którym można wypróbować i zwiększyć skalę nowych podejść.

Genio, działająca w całej Europie organizacja non-profit z siedzibą w Dublinie, jest przykładem stopniowania przyjęcia modelu usług społecznych, przechodząc od „pilotażu zewnętrznych do głównego nurtu usług społecznych” i rozszerzając się do „spójnego przyjęcia” na szczycie odwróconej piramidy (zob. rysunek nr 6). W tym modelu byłoby wiele projektów pilotażowych o małym budżecie; niektóre z nich okazałyby się skuteczne i doprowadziłyby do powstania wzajemnie powiązanych projektów testujących innowacje w różnych miejscach z coraz większym budżetem. Następnie modele te byłyby przyjmowane przez coraz większą liczbę władz publicznych na szczeblu lokalnym i regionalnym, aż w końcu stałyby się dominującym podejściem w całym kraju i wymagałyby znacznych środków publicznych. Skalowanie niewielkiej innowacji społecznej, która istniała poza głównym systemem i jej przejście do głównego nurtu nie jest proste i prawdopodobnie zajmie wiele lat.

Rysunek 6. Stopień przyjęcia innowacji przez system



Źródło: Adaptacja z oryginalnego schematu autorstwa Genio, 2019 w Trowbridge, i in. (2022), [Learning As You Scale](#), Genio i People's Voice Media, s. 11.

Jako podmiot finansujący i w oparciu o przepisy art. 14 instytucja zarządzająca EFS+ może uruchomić zasoby pomagające włączyć do głównego nurtu polityki innowację społeczną, której skala jest zwiększana w ramach projektu EFS w odpowiedzi na zapotrzebowanie decydentów. Włączenie horyzontalne („spójne przyjęcie”) wymagałoby, aby instytucja zarządzająca EFS+ współpracowała z beneficjentami i odpowiednimi decydentami. Z kolei beneficjenci muszą zaakceptować fakt, że włączenie do głównego nurtu wiąże się raczej z wyjściem ich modelu poza sferę ich kontroli, przy założeniu otwartej drogi do przyjęcia skalowania.

Czynniki pozwalające na osiągnięcie spójnego przyjęcia w kontekście politycznym różnią się nieco od czynników sukcesu, gdy w ramach skalowania przechodzi się od projektów pilotażowych do projektów wzajemnie powiązanych i do częściowego przyjęcia. W kroku 2. mówiliśmy o czynnikach kontekstowych, które wpływają na rozpoznanie trudnego wyzwania, a w kroku 6. przedstawiliśmy różne rodzaje wykorzystania dowodów w kontekście polityki. Poniżej przedstawiamy konkretne przykłady zachowań zaczerpnięte z (Fox, i in., 2017), które projekty EFS+ związane ze skalowaniem mogłyby uwzględnić w swoich planach „włączenie do głównego nurtu”:

- Mapowanie decydentów: wiedza, które osoby mają moc decyzyjną na poszczególnych etapach i jak strategicznie na nie wpływać.
- Zachęcanie do przyjmowania odpowiedzialności: docieranie do decydentów na wczesnym etapie, aby zapytać, jakimi wyzwaniami chcą lepiej zarządzać lub które chcą rozwiązywać; podejmowanie decyzji kiedy i w jaki sposób należy im to przedstawić.
- Oferowanie wsparcia w odpowiednim czasie: przedstawianie dowodów w takim momencie cyklu politycznego, w którym można je realnie wykorzystać, np. przed uchwaleniem przepisów lub podjęciem decyzji w sprawie budżetu.
- Przekładanie dowodów na propozycje/opcje polityczne: współpraca z pracownikami naukowymi, którzy mogli badać wyzwanie i oceniać innowacje, przedstawiać wnioski i przekształcać je w praktyczne opcje polityczne.
- Współpraca z (innymi) pośrednikami społecznymi i środowiskiem akademickim: współpraca z grupami społeczeństwa obywatelskiego reprezentującymi obywateli, których dotyczy problem, oraz z usługodawcami w celu uczynienia ich częścią kształtowania innowacji i zmian systemowych.
- Oferowanie stałego wsparcia w całym procesie legislacyjnym i wdrożeniowym, od pilotażu do zmiany systemu.

Różni interesariusze mogą dostosować te zachowania do swojej szczególnej roli w systemie politycznym. Na przykład przedsiębiorstwo społeczne może zwrócić się do instytucji akademickiej o wsparcie w zakresie pomiaru jego wpływu lub instytucja zarządzająca EFS+ może wspierać działania promujące zmiany systemowe w oparciu o finansowaną przez siebie innowację społeczną. Co ciekawe, ten zestaw wskaźników jest uwarunkowany posiadaniem niezależnych dowodów wpływu, tj. spełnieniem proponowanych przez nas warunków wstępnych dla skalowania na etapie 4. oraz wykazaniem zaangażowania w ustawiczne uczenie się na etapie 6.

Tworzenie polityki opartej na dowodach wymaga, abyś był jej rzecznikiem w stosunku do innych części rządu w kwestii finansowania lub zmiany modeli legislacyjnych, w odpowiedzi na rządowe zapotrzebowanie na rozwiązanie problemów politycznych. Im więcej działań podjęto z wyprzedzeniem na etapie 2. w celu dostosowania innowacji społecznych finansowanych w ramach EFS do wyzwań społecznych, których rozwiązania oczekują decydenci, tym większe jest prawdopodobieństwo udanego włączenia do głównego nurtu polityki.

EFS W PRAKTYCE

Przypadek 7. Reforma usług w zakresie zdrowia psychicznego młodzieży w Polsce

CZYM JEST INNOWACJA SPOŁECZNA?	JAK WYGLĄDA TWOJA DROGA DO SKALOWANIA?	JAKIE CZYNNIKI ZŁOŻYŁY SIĘ NA TWÓJ SUKCES?
Uruchomienie nowego typu lokalnego Centrum, które: • zapewnia zdeinstytucjonalizowane i zintegrowane usługi w zakresie zdrowia psychicznego; • koordynuje usługi środowiskowe dla młodych pacjentów i ich rodzin świadczone przez wszystkie lokalne służby publiczne: ośrodki pomocy społecznej, poradnie pedagogiczne i psychologiczne, lekarzy pierwszego kontaktu, szkoły; • zapewnia działania w zakresie promocji zdrowia psychicznego	2015: Polska Instytucja Zarządzająca EFS ogłosiła nabór na małe projekty mające na celu opracowanie nowych modeli opieki środowiskowej dla osób z chorobami psychicznymi. Uruchomiono kilka projektów, z których wszystkie miały na celu poprawę usług na poziomie lokalnym. 2017–2018: Drugi nabór był dostępny tylko dla podmiotów, które opracowały model i uzyskały pozytywną rekomendację grupy sterującej. Testowane były wszystkie modele; większość z nich ukierunkowana była na usługi dla osób dorosłych zmagających się z różnymi zaburzeniami psychicznymi, a jeden skierowany był do dzieci: „Środowiskowe Centrum Zdrowia Psychicznego dla dzieci i młodzieży w Warszawie” (5.000.000 EUR). Ten pierwszy projekt dla dzieci zakończył się sukcesem, dowodząc, że nowe standardy opieki są skuteczne. 2018: Ministerstwo Zdrowia rozpoczęło prace nad kompleksową reformą systemu ochrony zdrowia psychicznego dzieci i młodzieży. 2020: We współpracy z Ministerstwem Zdrowia polska Instytucja Zarządzająca ogłosiła nabór na model skalowania „Środowiskowych Centrów Zdrowia Psychicznego dla dzieci i młodzieży – Model Opieki”. Siedem nowych centrów zostało otwartych w większych miastach, a dwa w miastach średniej wielkości; średnia wartość projektu wyniosła 3.100.000 EUR. 2021: Według polskiego rządu, rozwiązania wypracowane w pierwszym pilotażu zostały wykorzystane w ramach krajowej reformy psychiatrii dzieci i młodzieży. Inspirowały one zmiany w prawie i nową organizację usług publicznych w zakresie opieki psychiatrycznej i psychologicznej.	• Dynamiczny sposób pracy nad rozwojem i testowaniem innowacyjnego modelu. Został on najpierw przetestowany w Warszawie na małą skalę, a następnie rozszerzony na mniejsze gminy i miasta w całej Polsce. • Zaangażowanie interesariuszy rządowych (grupa sterująca) w ocenę modeli, doradzanie beneficjentom na etapie wdrażania i rekomendowanie zmian, np. łączenie wypracowanych koncepcji. • Paląca potrzeba rozwiązania problemu społecznego uznana przez polski rząd; późniejsza równoległa praca nad reformami. • Dodatkowe środki wspierające wdrożenie modelu i reformy finansowane z EFS i środków krajowych. • Synergia pomiędzy funduszami UE a krajowymi; dobra współpraca pomiędzy Ministerstwem Funduszy i Polityki Regionalnej (Instytucja Zarządzająca EFS) a Ministerstwem Zdrowia. • Uwypuklenie potrzeby zwiększenia wsparcia psychicznego w związku z pandemią COVID-19.

Narzędzie 7A. WSPIERANIE WERTYKALNEGO WEJŚCIA DO GŁÓWNEGO NURTU: ROLA INSTYTUCJI ZARZĄDZAJĄCEJ EFS

Przedstawiliśmy polską reformę usług w zakresie zdrowia psychicznego dla młodzieży oraz przyjęcie przez Czechy programu *Housing First*. W tym miejscu prosimy, abyś pomyślał o własnych przykładach reformy systemowej i zastanowił się, jak długo to trwało, jak do tego doszło i jakie były tego przyczyny.

Twój własny przykład systemu		
CZYM JEST INNOWACJA SPOŁECZNA?	JAK WYGLĄDA TWOJA DROGA DO SKALOWANIA?	JAKIE CZYNNIKI ZŁOŻYŁY SIĘ NA TWÓJ SUKCES?

NARZĘDZIE 7B. SZABLON PLANU PORZĄDKOWANIA WIEDZY

Jako instytucja zarządzająca EFS, będziesz potrzebować planu, jeśli chcesz wpłynąć na inne części rządu, aby przyjęły/wprowadziły do głównego nurtu polityki skalowanej innowacji społecznej. To narzędzie pomoże Ci zacząć planować. Pomocne może być również zapoznanie się z przewodnikiem [Learning As You Scale](#).

ZARYS PLANU PORZĄDKOWANIA WIEDZY	
CEL, GRUPA DOCELOWA, PRODUKT	
Co	Jaką kluczową wiedzę i/lub wnioskami ze swojego projektu skalowania w ramach EFS chcesz się podzielić?
Dlaczego	Dlaczego dzielisz się tą wiedzą i/lub wnioskami (cel i oczekiwane rezultaty)?
Kto	Dla kogo ta wiedza i/lub wnioski są istotne i do jakiej grupy odbiorców chcesz z nią dotrzeć?
Jak	Jak można dotrzeć do zamierzonych odbiorców (online, offline, itp.)?
Sposób	W jaki sposób możesz zaprezentować wiedzę i/lub wnioski, aby dotrzeć do zamierzonych odbiorców (konkretne materiały, takie jak raporty, filmy, posty w mediach społecznościowych, itp.)
Kiedy	Kiedy najlepiej byłoby spróbować przedstawić materiały grupie docelowej (odpowiednie ramy czasowe, daty zwiększania świadomości, do których należy się dostosować, itp.)

Gratulacje!

Wykonałeś właśnie siedem strategicznych kroków prowadzących do skalowania innowacji społecznych w ramach środków EFS+ objętych zarządzaniem dzielonym. Pamiętaj, że każdy z nich bazuje na poprzednich. Mamy nadzieję, że wykorzystasz siedem kroków jako katalizator do zmobilizowania innych zasobów i że wsparłeś inne transgraniczne instytucje zarządzające EFS. Przy odrobinie ciężkiej pracy i dobrej woli, z niecierpliwością czekamy na przedstawienie Twoich projektów związanych ze skalowaniem i włączonych do głównego nurtu innowacji społecznych jako studiów przypadku w [bazie danych innowacji społecznych](#).

To, o czym teraz myślę, to jak przewidzieć „włączenie w główny nurt” w naszym programie EFS i we wszystkich naborach dotyczących innowacji społecznych - oczywiście w przypadku projektów, które rzeczywiście mają silny wpływ. (podmiot finansujący EFS - IZ/IP)

KROK 07 PRACUJESZ NAD WŁĄCZENIEM DO GŁÓWNEGO NURTU

KROK 06 PROMUJESZ USTAWICZNE UCZENIE SIĘ

KROK 05 WYBRAŁEŚ STRATEGIĘ SKALOWANIA

KROK 04 DOKONAŁEŚ OCENY DOWODÓW NA INNOWACJE Z POTENCJAŁEM

KROK 03 ZNALAZŁEŚ INNOWACJE Z POTENCJAŁEM

KROK 02 ZIDENTYFIKOWAŁEŚ I OKREŚLIŁEŚ WYZWANIA

KROK 01 ZBUDOWAŁEŚ WSPÓLNE ZROZUMIENIE

Powinniśmy pamiętać, że koncepcje zawarte w kolejnych krokach nie mają ograniczać naszego myślenia jako fundatorów strategicznych i decydentów, ale zachęcać do głębszego zastanowienia się nad nimi.

(Interesariusz EFS)

NARZĘDZIE DO SZYBKIEGO PLANOWANIA

	KROK 1	KROK 2	KROK 3	KROK 4	KROK 5	KROK 6	KROK 7
ZROBIONE / ZROBIONE CZĘŚCIOWO / DO ZROBIENIA							
KIEDY MOŻEMY TO ZROBIĆ?							

Bibliografia

Ashoka Globalizer, 2016. Impact Report 2016, s.l.: Ashoka Globalizer.

Bacqueriza-Jackson, M., 2020. Transfer Study: Final Report (URBACT), s.l.: URBACT.

Devalli, C., De Coninck, V. & Marengo, C., 2017. Scaling Social Innovation, Bruksela: BENISI (grant FP7 nr 604849) i TRANSITION (604868).

ESF Agency Flanders, 2015. Toolkit for Supporting Social Innovation within the European Structural and Investment Funds, s.l.: s.n.

Komisja Europejska, 2005, Making Change Possible: A Practice Guide to Mainstreaming, Luksemburg: Urząd Publikacji Wspólnot Europejskich 2005.

Komisja Europejska, 2014, Proposed Approaches to Social Impact Measurement, Luksemburg: Komisja Europejska

Komisja Europejska, 2017, The support of ESF to social innovation: thematic report, Luksemburg: Urząd Publikacji EU.

Komisja Europejska, 2018, ESF Contribution to the New Skills Agenda, Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2022

Komisja Europejska, 2019, Mid-term evaluation of the EU programme for employment and social innovation – EaSI, Luxembourg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej, 2022

Komisja Europejska, 2021b, Call for expression of interest for indirect management of the Social Innovation+, Annex B Explanatory memo, Bruksela: s.n.

Komisja Europejska, 2021c, The European Pillar of Social Rights Action Plan (Plan działania Europejskiego Filaru Spraw Socjalnych). [On-line]

Dostępne na: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-action-plan_en
[Dostęp 4 kwietnia 2021 r.].

Komisja Europejska, 2021d, Design and commissioning of counterfactual impact evaluations – A practical guide for ESF managing authorities, Luksemburg: Urząd Publikacji EU.

Unia Europejska, 2021a, Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1057 z dnia 24 czerwca 2021 r. ustanawiające Europejski Fundusz Społeczny Plus (EFS+), Luksemburg: Dziennik Urzędowy EU.

Eurostat, 2021. Government expenditure on social protection (Wydatki rządowe na ochronę socjalną). [Online]
Dostępne na: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government_expenditure_on_social_protection#Expenditure_on_.27social_protection.27
[Dostęp 15 listopada 2021].

Fox, C., Grimm, R. & Caldeira, R., 2017. An Introduction to Evaluation. Londyn: Sage.

Genio, 2020. European Social Catalyst Fund: Nabór wniosków 2020, Dublin. Dostępne na:
https://www.euscf.eu/files/ugd/cbfd29_67e39b490de646f5a7588ab780a92b39.pdf?index=true

Jalonen, H., Jäppinen, T. & Bugarszki, Z., 2019. Co-Creation of Social Innovation: Policy Brief, s.l.: CoSIE (umowa o grant w ramach Horizon 2020 nr 770492).

Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G., 2010, The Open Book of Social Innovation, Londyn: Nesta i Young Foundation, dostępne na <https://www.nesta.org.uk/report/the-open-book-of-social-innovation/>, licencja na podstawie CC BY-NC-SA 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Nutley, S., Walter, I. & Davies, H., 2003. From knowing to doing: A framework for understanding the evidence-into-practice agenda. *Evaluation*, 9(2), s. 125-248.

Padgett, D., Henwood, B. & Tsemberis, S., 2016. Housing First: Ending Homelessness, Transforming Systems and Changing Lives. Oxford: Oxford University Press.

Puttick, R. & Ludlow, J., 2013. Standards of Evidence, Londyn: Nesta, dostępne na https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf, licencja na podstawie CC BY-NC-SA 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Trias de Bes, F. & Kotler, P., 2011. Winning at Innovation: the A to F Model. s.l.: Palgrave Macmillan.

Trowbridge H., Barnett, S., Krlev, G. & Yaghil, A. (2022), Learning As You Scale, Genio i People's Voice Media, dostępne na https://www.genio.ie/system/files/publications/Learning_as_you_scale.pdf

Weber, C., Kröger, A. & Demirtas, C., 2015. Scaling Social Impact in Europe, Gütersloh, Niemcy: Bertelsmann Stiftung.

Załącznik I. Przegląd literatury: czynniki sukcesu w skalowaniu

Istnieje jedynie niewielka biblioteka bezpośrednich dowodów dotyczących skalowania innowacji społecznych. Możemy jednak czerpać informacje ze wskaźników z innych obszarów, nawet tych, które nie znajdują się w kategoriach skalowania innowacji społecznych. Wskaźniki zaczerpnęliśmy z trzech badań. Weber i in. (2015) przeprowadzili badanie przedsiębiorstw społecznych i zidentyfikowali zachowania, które mogą sprzyjać osiągnięciu sukcesu w skalowaniu. Bacqueriza-Jackon (2020) przeprowadził badanie transferu wiedzy w ramach projektu URBACT w 2020 roku i zidentyfikował czynniki, które partnerzy projektu uznali za najważniejsze. Adler i in. (2011) (w Fox, Grimm i Caldeira, 2017) dokonali przeglądu wykorzystania badań akademickich w informowaniu o kształtowaniu polityki i stwierdzili, że pewne zachowania są bardziej skuteczne w kreowaniu zmian w polityce.

Dowody pochodzące z badań Bacquerizy-Jacksona oraz Contandriopoulou i in. w bardziej oczywisty sposób odnoszą się do sposobów rozpowszechniania wiedzy, ale czynniki wzięte pod uwagę są na tyle uniwersalne, że mogą mieć zastosowanie w innych sytuacjach. Chociaż czynniki prezentowane przez Webera zostały zidentyfikowane w trakcie badań nad przedsiębiorstwami społecznymi, są one jednak istotne dla skalowania także i w innych sektorach.

Osoby zaangażowane w skalowanie nie powinny postrzegać tych zachowań jako gwarantowanej drogi do sukcesu. Powinny być one raczej wykorzystywane jako odpowiedź, narzędzie do refleksji. Wiele z tych czynników łączy podażową i popytową stronę skalowania innowacji społecznych – strona podaży to podmioty opowiadające się za przyjęciem/skalowaniem danej innowacji społecznej, a strona popytu to podmioty zastanawiające się, jak rozwiązać problem lub zarządzać wyzwaniem społecznym na danym obszarze lub w danej populacji docelowej.

Czynniki dla przedsiębiorstw społecznych zaangażowanych w skalowanie działalności i oddziaływania (Weber, i in., 2015)

Badanie to nakreśla dwa warunki wstępne, cztery czynniki sukcesu i dwa dalsze kryteria dotyczące skalowania innowacji społecznej realizowanej przez przedsiębiorstwo społeczne. Chociaż nie wszystkie czynniki mają znaczenie dla skalowania innowacji społecznych realizowanych przez sektor publiczny, to jednak zasługują one na refleksję. Dwa warunki wstępne to:

1. **Możliwość realizacji modelu biznesowego:** zarówno finansowy model biznesowy, jak i model wpływu muszą być wykonalne.
2. **Zaangażowanie i gotowość:** skalowanie staje się realną perspektywą, gdy przedsiębiorstwo społeczne jest na tyle dojrzałe, że istnieje bezpieczna podstawa do rozważania wzrostu.

Jeśli te dwa warunki wstępne są spełnione, przedsiębiorstwa społeczne mogą rozważyć kolejne kroki, biorąc pod uwagę cztery czynniki sukcesu:

3. **Kompetencje w zakresie zarządzania:** wysoki stopień umiejętności przywódczych i kompetencji w zakresie zarządzania w obszarach oddziaływania i finansów.
4. **Powtarzalność:** wpływ i model finansowy muszą być na tyle proste i możliwe do opisanie, aby innowacja mogła zostać powielona.
5. **Zdolność do generowania nowych zasobów:** przedsiębiorstwo społeczne ma zdolność do kontynuowania działalności w pierwotnej lokalizacji na tym samym poziomie jakościowym, a także posiada umiejętności, powiązania i czas na zorganizowanie nowych zasobów w celu uruchomienia działań w nowym miejscu.
6. **Legitymizacja/reputacja:** model, przedsiębiorstwo społeczne i zespół liderów muszą być postrzegane jako wiarygodne, aby uzyskać wsparcie dla skalowania w nowej lokalizacji.

Dwa ostatnie kryteria wymagają jasnych wyborów ze strony zespołu kierowniczego i potencjalnych partnerów:

7. Stopień kontroli i zależności od podmiotu finansującego: zespół liderów musi rozważyć własną rolę w skalowaniu – czy sam będzie prowadził działania, czy też upoważni do tego innych?
8. Jasność co do kosztów transferu wewnętrznego i zewnętrznego: zespół musi mieć jasność co do kosztów każdej z dróg skalowania, zarówno jeśli chodzi o czas pracowników, jak i zasoby zewnętrzne.

Czynniki sukcesu na poziomie transnarodowym i wspólnotowym w zakresie powielania/skalowania innowacji społecznych z jednej lokalizacji do kolejnej (Bacqueriza-Jackson, 2020)

Rozpowszechnianie wiedzy jest ważną transnarodową drogą do skalowania innowacji społecznych. W ramach programu URBACT w latach 2019 i 2020 utworzono partnerstwa na rzecz transferu wiedzy oraz zlecono przeprowadzenie niezależnego badania, które ujawniło szereg istotnych czynników transnarodowych i na poziomie miasta. Wielkość próby jest zauważalnie mniejsza niż w badaniu Webera (2015); w tym badaniu nie wyszczególniono również transferów innowacji społecznych. Niemniej przedstawione czynniki są cenne i można znaleźć kilka podobieństw.

Uczestnicy partnerstw bardzo wysoko ocenili kilka czynników:

- Obecność partnera wiodącego o wysokich kompetencjach (pomysłodawca innowacji społecznej), który będzie zarządzał projektem i procesem;
- Wysoki stopień ciągłości przywództwa u każdego z partnerów w celu budowania relacji i zaangażowania leżącego u podstaw transferu wiedzy;
- Silna gotowość do uczenia się od wszystkich partnerów, nie tylko od partnera wiodącego;
- Połączenie wiedzy specjalistycznej w zakresie transferu wiedzy i wiedzy merytorycznej w zakresie innowacji społecznych;
- Dostosowana do potrzeb metodologia zdobywania wiedzy, w której udział mają wszyscy partnerzy, a nie tylko partner wiodący lub ekspert ds. transferu wiedzy.

W miastach uczestniczących w projekcie zaobserwowano następujące czynniki sprzyjające efektywnemu transferowi wiedzy:

- Istniejące wcześniej wsparcie polityczne dla innowacji społecznej, nadające jej ważność i skłaniające do zaangażowania wszystkich interesariuszy miasta;
- Innowacja związana z istniejącym wcześniej planem lub powszechnie dostrzeganym lokalnym wyzwaniem społecznym;
- Ustalane od samego początku zasady współpracy między działami i interesariuszami;
- Zaangażowanie od początku lokalnych obywateli, zwłaszcza potencjalnych beneficjentów innowacji społecznej;
- Pasja do wykazywania inicjatywy i chęć podjęcia ciężkiej pracy w celu rozpowszechniania praktyki;
- Wysoki stopień zaangażowania w działalność w nowym miejscu przez pomysłodawcę innowacji społecznej.

Czynniki ułatwiające wykorzystanie dowodów w kształtowaniu polityki, na podstawie Contandriopoulos i in., 2010, w (Fox, i in., 2017)

Rozważając wykorzystanie wiedzy przez decydentów politycznych, wybraliśmy kilka zachowań z dłuższej listy opracowanej przez akademickich rzeczników zmiany polityki w oparciu o dowody:

- Mapowanie decydentów: dokładne poznanie osób, na które należy wpłynąć i sposób, jak to zrobić strategicznie;
- Zachęcanie do przyjmowania odpowiedzialności: docieranie do decydentów na wczesnym etapie projektu, aby zapytać, co chcieliby wiedzieć, do kiedy i jakiego sposobu prezentacji potrzebują.
- Oferowanie wsparcia w odpowiednim czasie: przedstawianie dowodów w takim momencie cyklu politycznego, w którym można je realnie wykorzystać, np. przed uchwaleniem przepisów.
- Przekładanie dowodów na propozycje/opcje polityczne: przy przedstawianiu wyników badania naukowego oraz ich interpretacji oraz przekształcania ich w praktyczne możliwości;
- Praca z pośrednikami społecznymi: praca z grupami społeczeństwa obywatelskiego i usługodawcami, aby pomóc im w zrozumieniu dowodów i zachęcić do wspierania zmian;
- Oferowanie stałego wsparcia w całym procesie legislacyjnym i wdrożeniowym, od pilotażu do zmiany systemu.

Różni interesariusze mogą dostosować te zachowania do swojej szczególnej roli w systemie politycznym. Na przykład przedsiębiorstwo społeczne może zwrócić się do instytucji akademickiej o wsparcie w zakresie pomiaru jego wpływu lub instytucja zarządzająca EFS+ może wspierać działania promujące zmiany systemowe w oparciu o finansowaną przez siebie innowację społeczną. Co ciekawe, ten zestaw wskaźników jest uwarunkowany posiadaniem niezależnych dowodów na oddziaływanie, czyli spełnieniem proponowanych przez nas warunków wstępnych dotyczących skalowania.

Czynniki dodatkowe

Wspólnota Praktyk zidentyfikowała w trakcie rozpatrywania naszych trzech studiów przypadku kilka dodatkowych czynników:

- Timing, przypadkowe spotkania z ludźmi i natrafienia na innowacje i kontakty;
- Zdolność do dostosowania się do różnych form finansowania;
- Brak konieczności wprowadzania zmian legislacyjnych lub regulacyjnych;
- Zbieżność problemu (lokalna potrzeba) i zapotrzebowania na jego rozwiązanie (eksperymentowanie);
- Wzmocnienie/zwiększenie poczucia potrzeby społecznej;
- Luka na rynku – nisza do wypełnienia;
- Lojalność wobec misji (dla adoptującego);
- Cierpliwość/przygotowanie na powolny i stały postęp;
- Bycie obecnym w różnych sektorach;
- Połączenie sił z podobnymi podmiotami społeczeństwa obywatelskiego;
- Zgrupowanie osób potencjalnie zainteresowanych skalowaniem.

KONTAKT Z UE

Kontrakt osobisty

W całej Unii Europejskiej znajdują się setki punktów informacyjnych Europe Direct.

Adres najbliższego centrum można znaleźć na stronie: https://european-union.europa.eu/contact-eu_en

Kontakt telefoniczny lub przez e-mail

Europe Direct to serwis, który odpowie na pytania dotyczące Unii Europejskiej.

Z tym serwisem można się skontaktować:

- pod bezpłatnym numerem telefonu: 00 800 6 7 8 9 10 11 (niektórzy operatorzy mogą pobierać opłaty za te połączenia),
- pod następującym standardowym numerem: +32 22999696 lub
- przez e-mail za pomocą strony: https://europa.eu/european-union/contact_en

WYSZUKIWANIE INFORMACJI O UE

Online

Informacje o Unii Europejskiej we wszystkich językach urzędowych UE są dostępne na stronie internetowej

Europa pod adresem: https://europa.eu/european-union/index_en

Publikacje UE

Bezpłatne i płatne publikacje unijne można pobrać lub zamówić na stronie:

<https://op.europa.eu/en/publications>. Egzemplarze bezpłatnych publikacji w wielu kopiach można uzyskać kontaktując się z Europe Direct z lub lokalnym centrum informacyjnym (zob. https://europa.eu/european-union/contact_en).

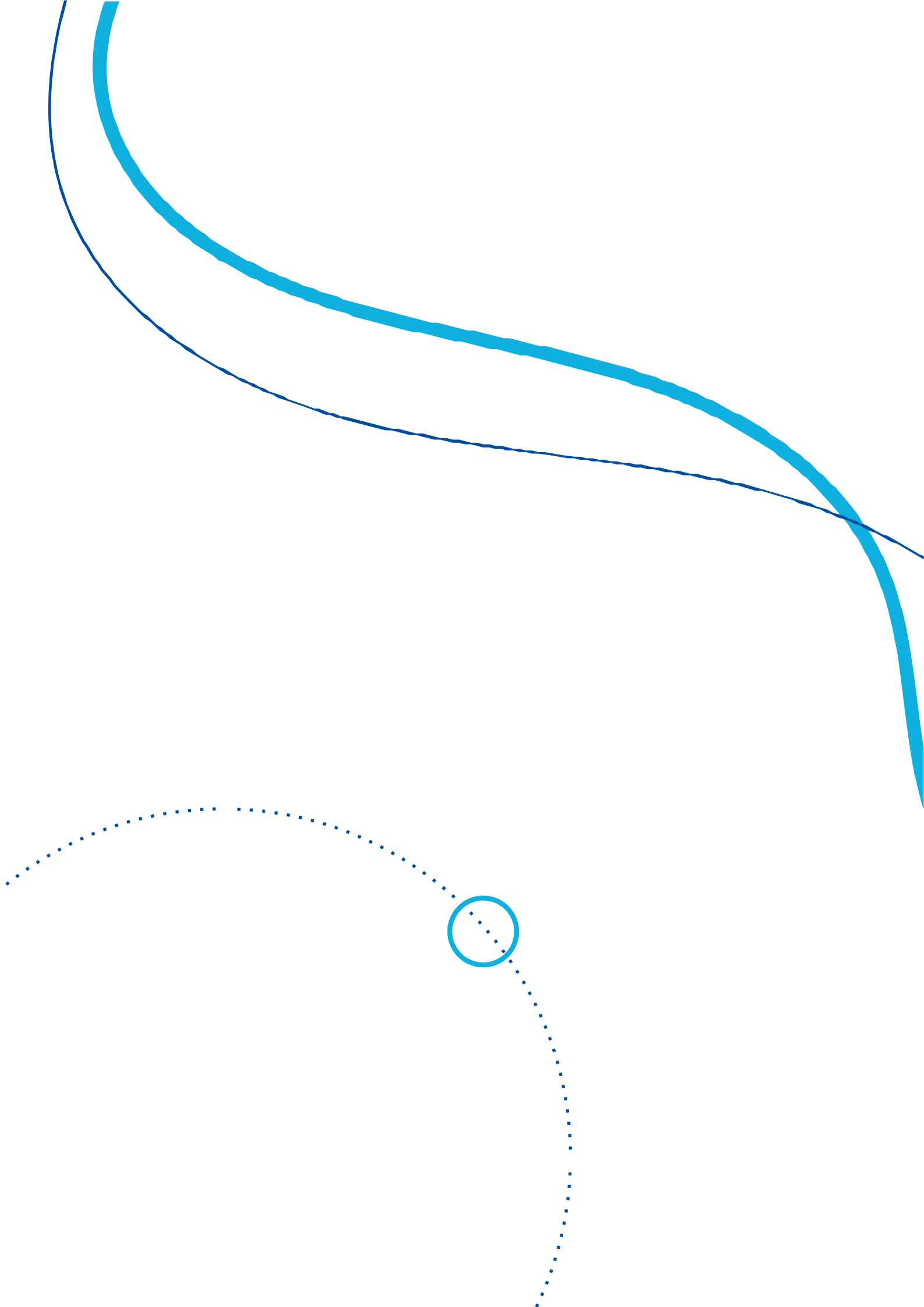
Prawo UE i powiązane dokumenty

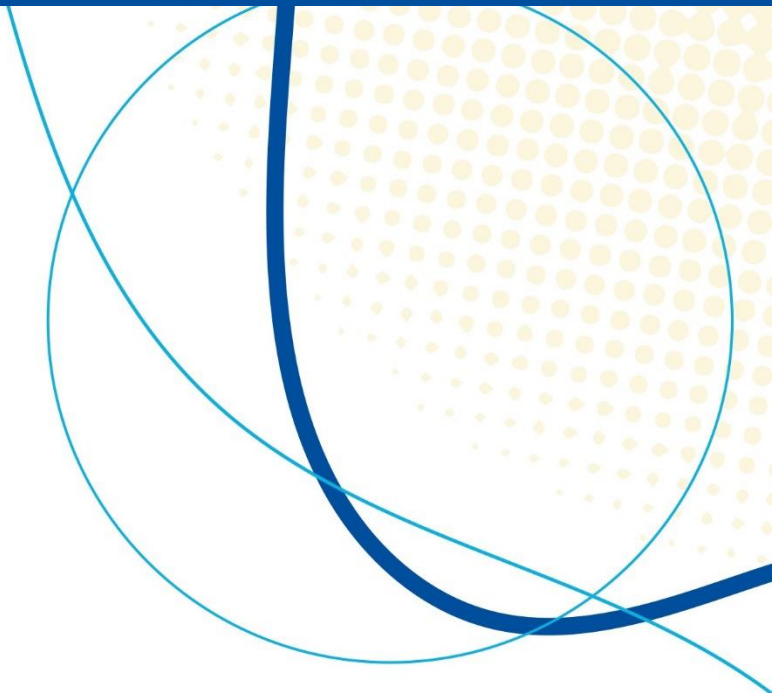
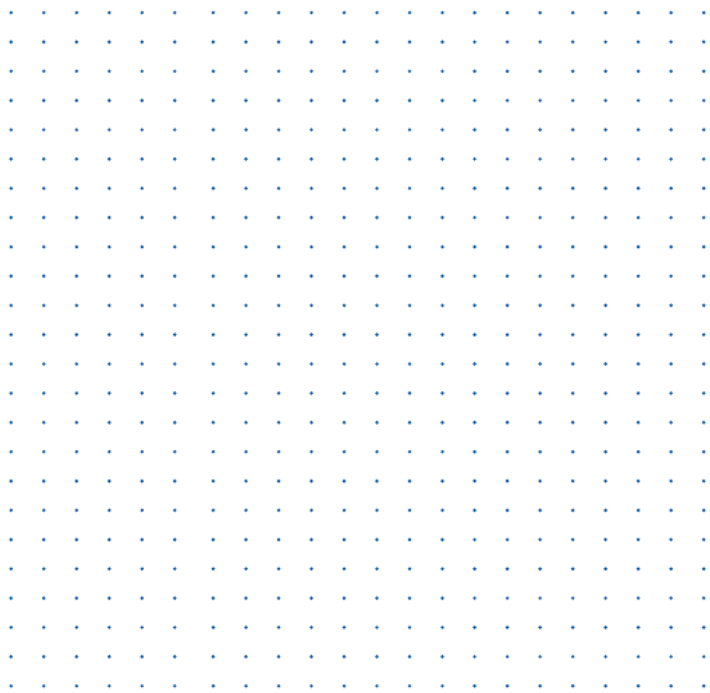
Dostęp do informacji prawnych z UE, w tym do całego prawa UE od 1952 r. we wszystkich oficjalnych wersjach językowych,

można uzyskać na stronie EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu>

Otwarte dane z UE

Portal otwartych danych (<http://data.europa.eu/euodp/en>) zapewnia dostęp do zbiorów danych z UE. Można je pobierać i wykorzystać za darmo, zarówno w celach komercyjnych, jak i niekomercyjnych.





■ Publications Office
of the European Union