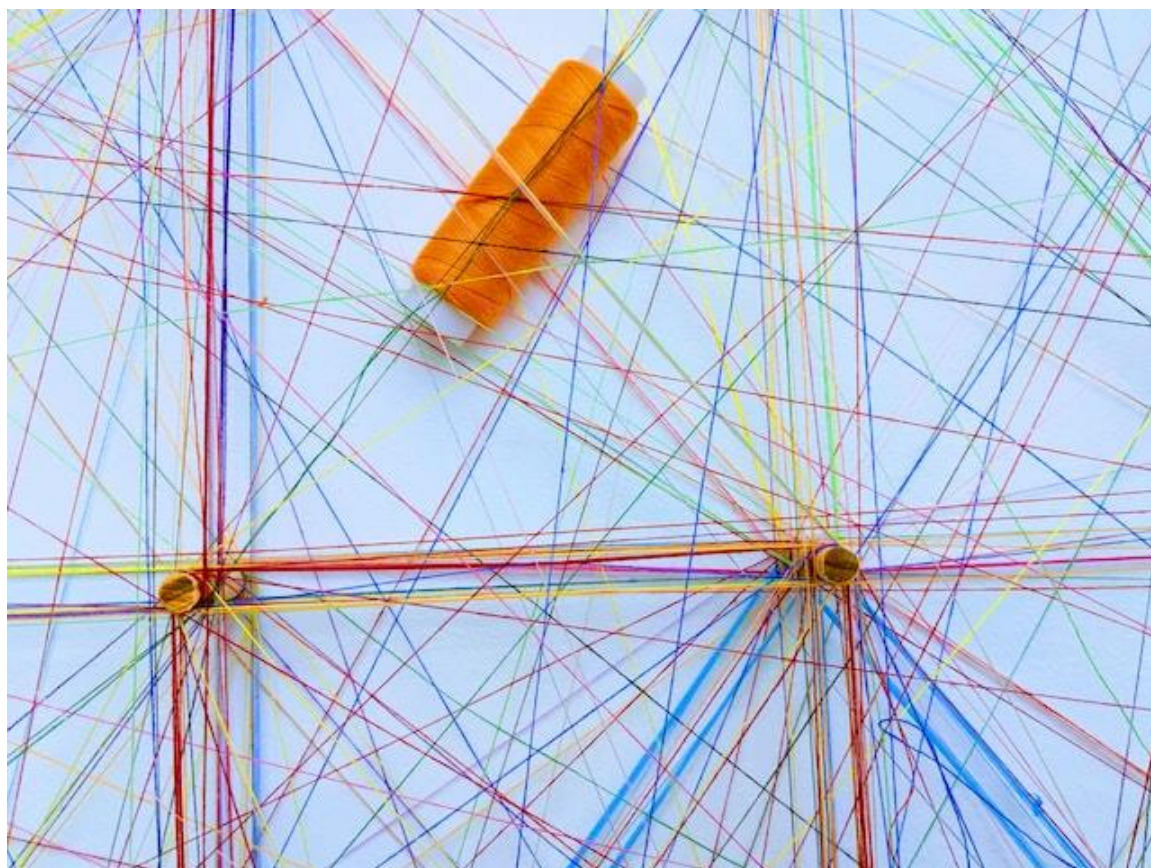


System wsparcia innowacji społecznych w Polsce



Jan Jakub Wygnański



Co-funded by
the European Union

Autor: Jan Jakub Wygnański

Kwiecień 2023

ISBN: 978-83-62590-74-2

Publikacja dostępna jest na licencji



[CC-BY 4.0 – Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowa.](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



Publikacja powstała w ramach projektu The European Social Innovation Alliance (<https://si-alliance.eu>).



Spis treści

Wstęp	4
Skąd się biorą innowacje społeczne?.....	13
Wyzwania wspierania systemu innowacji społecznych w Polsce.....	32
Sposoby wspierania innowacji społecznych (pull i push)	34
Wsparcie finansowe dla innowacji i innowatorów.....	54
Magiczny sos.....	59
Podsumowanie.....	63

Wstęp

Intencją tej krótkiej publikacji jest przekazanie czytelnikowi podstawowej wiedzy i specyficznej perspektywy, jaką stosujemy w Fundacji Stocznia myśląc o wspieraniu i rozwijaniu nie tylko indywidualnych innowacji społecznych, ale także całego systemu, który tworzyłby środowisko przyjazne dla ich powstawania i rozwoju. To rodzaj swoiście rozumianej metaanalizy.

Stocznia ma sporo doświadczeń w tworzeniu własnych, ale także we wspieraniu cudzych (to znaczy zapoczątkowanych przez osoby lub instytucje spoza Stoczni) innowacji społecznych. Mamy za sobą kilka lat doświadczeń w tym zakresie, w tym drugą edycję projektu inkubator innowacji społecznych. Dzięki temu powoli uczymy się jak najlepiej wspierać innowacje społeczne.

Powstaje na jego początku, bo jest to moment, w którym powinniśmy szukać szerszej perspektywy, czegoś, co czasem określa się „dużym obrazkiem”. Chcemy też lepiej rozumieć i opisać kontekst własnych działań, w tym w szczególności działania innych aktorów (publicznych i prywatnych) a także procesów, które mają wpływ na pojawianie się i rozwój innowacji społecznych.

Działania takie prowadzi cała grupa instytucji, mowa tu w szczególności o kilkunastu instytucjach, które prowadziły i prowadzą podobne do Stoczni inkubatory innowacji społecznych. Są one w pewnym stopniu do siebie podobne, bo powstawały w podobnym czasie w odpowiedzi na konkurs, którego operatorem jest Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej.

Te instytucje zajmują na naszej subiektywnej stoczniowej mapie miejsce centralne. Jednocześnie jednak chcemy uniknąć sytuacji, w której grupa tych organizacji utworzy swoisty zamknięty klaster i w trosce o swoją wewnętrzną integrację niejako zamknie się na innych.

Mamy pewien wpływ na ten proces i chcielibyśmy zapewnić, że zachowana zostanie równowaga między procesami integracji wewnątrz środowiska i między środowiskami. Temu też ma służyć ta publikacja, w której próbujemy wyjść poza własne dobrze znane terytorium i rozpoznać, z kim graniczymy i jakie relacje moglibyśmy zbudować.

Wedle naszej wiedzy jest to pierwsza w Polsce publikacja, która przyjmuje taką właśnie całościową i systemową perspektywę. Oczywiście mogły powstawać jakieś pojedyncze opracowania czy akademickie rozważania dotyczące systemu wspierania innowacji, ale z całą pewnością nie było takiego, który specyficznie dotyczyłby innowacji społecznych.

Ta broszura zapewne nie znajdzie bardzo szerokiego audytorium. Tak, przyjmujemy do wiadomości, że grono jej adresatów jest wąskie. Postaramy się jednak, żeby nie była zanadto hermetyczna.

Publikacja powstaje na bazie prezentacji po raz pierwszy pokazanej w styczniu 2021 roku na czymś w rodzaju spotkania otwierającego projekt – Katalizator Innowacji Społecznych. Można powiedzieć, że jest to książka, która powstaje na podstawie „komiksu”. W komiksie dużą rolę pełni obraz, zdania są bardzo krótkie, a całość podzielona na pojedyncze sceny. Książka musi opowiedzieć więcej, opisać to, co pomiędzy - przyciągnąć uwagę. Nie będzie to łatwe zadanie, bo nasz komiks nie ma żadnych super bohaterów (chyba, że uznamy za nich właśnie owych działających niejako oddolnie innowatorów społecznych). Ich „bohaterstwo” polega często na tym, że muszą się oni **zmierzyć z systemem**, ale w tym wypadku jest to poniekąd odwrotność systemu wspierania innowacji. To często system wrogi, który trzeba przewrócić właśnie w innowacyjny sposób, obejść, zhakować etc. Wyzwaniem jest to, że chcemy stworzyć przeciwieństwo tak rozumianego wrogiego systemu, a zatem stworzyć przestrzeń, w

której innowacje społeczne napotkają przyjazne, a w każdym razie nie „kwaśne” środowisko.

Podstawowe pojęcia

Na początek przybliżymy kilka podstawowych pojęć. Po pierwsze, system - w tym miejscu w szczególności chodzi nam o system, jako coś złożonego (complex). Przez system rozumiemy **zbiór instytucji - a szerzej aktorów - relacji między nimi i procesów, jakie w nich zachodzą**. Na system można patrzeć mechanicznie i statycznie, ale nam znacznie bliższe są metafory organiczne.

Niezwykle ważne jest tu pojęcie złożoności. Trzeba starać się ją pojąć poprzez zidentyfikowanie i wyodrębnienie systemu i zrozumienie choćby podstawowych reguł, jakie w sposób świadomy lub nieświadomy w nim funkcjonują. Pojęcie złożoności oznacza też, że całość nie jest w pełni programowalna i przewidywalna. Może nie jest aż tak źle jak w przypadku pogody, którą możemy co prawda przewidywać, ale nasz wpływ na nią jest niewielki. Musimy jednak przyjąć do wiadomości, że wielu procesów nie potrafimy rozpoznać ani przewidzieć. Możemy jednak starać się na nie wpływać, wiedząc jednak też z pewnością, że zmiany o trwałym charakterze raczej nie będą i nie mogą być wynikiem działania pojedynczej instytucji czy jednego tylko sektora. Owszem systemy można „wywrócić”, wykoleić, zablokować, doprowadzić do błędu systemowego za pomocą czegoś w rodzaju sabotażu, ale z pewnością nie o takie wpływ na system nam chodzi. Zresztą to są wszystko pomysły na jego destrukcję a przed nami znacznie ambitniejsze zadanie - czyli tworzenie systemu.

Być może, tak jak wielu procesach „twórczych” potrzebny będzie jakiś moment dekonstrukcji - w teorii określa się go jako Creative Destruction. Słusznie, bowiem zakłada się, że często niezbędnym kosztem dla zmiany i specyficznym rozumianego postępu jest usunięcie, wzburzenie i unieważnienie tego, co już nie istnieje i przynosi raczej

szkody niż korzyści. Tak zdarza się w przypadku zmian ekonomicznych czy politycznych, ale mogą one dotyczyć także innych dziedzin takich na przykład jak nauka, czy różnego rodzaju programy społeczne. Wiele jest przykładów przedsięwzięć (instytucji i programów), które mimo, że zaprogramowane zapewne z dobrymi intencjami nie przyczyniają się do rozwiązania problemu, ale raczej problem ten utrwalają. To częsta „choroba” wśród instytucji, których celem jest właśnie niesienie pomocy. Często wspierani i wspierający są niejako uzależnieni od siebie. Jedni bez drugich nie mają racji istnienia. Zdarza się zatem, że system, choć powstał po to, żeby rozwiązać problem, niejako bezwiednie albo, co gorsza, świadomie problem ten podtrzymuje. Jako przykład możemy potraktować niewydolny system pieczy zastępczej i adopcji. Od lat domaga się on deinstytucjonalizacji. Tak zwane Domy Dziecka w wielu przypadkach nie mają racji istnienia. Co gorsza, z punktu widzenia przepisów nie powinny znajdować się tam określone kategorie podopiecznych (dzieci poniżej 10 roku życia umieszczane są tam nielegalnie). Jednak zamknięcie tych placówek oznaczałoby różnego rodzaju konsekwencje - w tym utratę pracy istniejącego personelu. Oczywiście istnieją też inne wyzwania, takie jak niewielka liczba chętnych do bycia rodziną zastępczą, ale to często stanowi rodzaj usprawiedliwienia dla funkcjonowania dużych instytucji. Takie przykłady można mnożyć.

W przypadku innowacji społecznych niczego nie trzeba jednak niczego burzyć, bo póki co, system ten jest dopiero w początkowej fazie powstawania. Trzeba jednak być świadomym, że błędy popełnione na początku tworzenia tego systemu mogą mieć potencjalnie trwałe skutki. Obranie złych ścieżek i modeli na początku systemu może szybko, dosłownie w przeciągu kilku lat, doprowadzić do stworzenia wadliwych a już dobrze „ukorzenionych” i dbających o swoje interesy instytucji. To może przypominać konsekwencje złego systemu nasadzania drzew - na początku łatwo o korekty z czasem są one zgoła

niemożliwe. Trzeba na to szczególnie uważać w systemach finansowanych ze środków publicznych. W takich przypadkach nie działają na ogół naturalne mechanizmy kontroli/wymuszania jakości. Rzadko rywalizować muszą na rynku, a często ci, którym mają pomagać są niejako na nie skazani lub do nich przypisani, więc mają trudności w kwestionowaniu ich jakości.

Systemy publiczne mają też immanentne tendencje do kreowania struktur i instytucji. Czasem są to ich własne instytucje, czasem powierzają te funkcje innym podmiotom. Instytucje, skoro raz powstały, mają skłonność do tego, aby uzasadniać sensowność własnego istnienia. Chodzi o to, aby projektując system wspierania innowacji społecznych być świadomym tego rodzaju zagrożeń. Tworzyć go uważnie, być świadomym tego, z jakich elementów i procesów się składa. Ważne jest też, żeby powstawał on wspólnie z tymi, których dotyczy, a nie był niejako zaprojektowany odgórnie. Mamy na to szansę, bo projekt Katalizator Innowacji Społecznych, choć wspierany ze środków centralnych, zakłada istotny wpływ na kształt przedsięwzięcia ze strony tych, których ma wspierać. Podejście to wydaje się roztropne, bo z pokorą przyjmuje do wiadomości, że mimo tego, iż mamy do czynienia z silnym i zasobnym podmiotem, jakim jest ministerstwo dysponujące środkami Unii Europejskiej, to nawet ono nie ma magicznej siły do samodzielnego stworzenia czegoś, co miałyby trwały organiczny i w pewnym sensie niezależny od środków publicznych charakter. Tego po prostu nie da się „kupić”. Czas, który jest nam dany w ramach tego programu należy z tego punktu widzenia potraktować, jako czas kształtowania zrębów systemu (inkubacji). Chodzi o to, aby zachował on zdolność do działania i sprężystość także po tym, jak minie ów okres inkubacji. W tym celu od samego początku musi on starać się zaprosić do przedsięwzięcia innych aktorów wraz z ich zasobami, metodami pracy i wyobraźnią. Trzeba szukać czegoś, co jest organiczne i spontaniczne, w którym uczestnicy zarówno wkładają

zasoby, jak i mogą korzystać z zasobów innych. Ten system musi się niejako ożywić i uzyskać naturalną sprawność oraz autentyczne motywacje do działania.

To, co robimy nie może być inwazyjne i aroganckie. Tu dobrą metaforą może też być pojęcie akupunktury to znaczy precyzyjnego oddziaływania na pojedyncze punkty za pomocą nieinwazyjnych technik. W tym porównaniu ważne jest to, że mamy rozpoznane kluczowe punkty, w których interwencja przekłada się na funkcjonowanie całości organizmu. Oczywiście nie mamy obecnie takiej wiedzy o większości systemów, które nas otaczają, włączając w to system wsparcia innowacji społecznych. Jest nawet gorzej (inaczej), to znaczy sam koncept systemu wspierania innowacji społecznych jest pewną figurą przyjętą na potrzeby tego projektu. Trzeba mieć świadomość, że jesteśmy ledwie na samym początku i to, że system taki istnieje jest w pewnym sensie wyłącznie hipotezą. W dużej mierze musimy go dopiero otworzyć. Pierwszy krok polega na tym, żeby niejako mentalnie ustanowić koncept systemu, lub choćby potrzebę jego istnienia w głowach jego uczestników. Chodzi o to, aby sami uznali się za jego część i kontekst działania.

Ten **system** z pewnością nigdy nie będzie ani tak domknięty ani tak obecny w zbiorowej wyobraźni jak na przykład system Ubezpieczeń Społecznych, system pośrednictwa pracy, pieczy zastępczej czy system penitencjarny. Owszem to też są systemy, ale to nie one będą stanowiły wzór dla naszych działań. Kto wie być może pozostanie widoczny wyłącznie do grona jego uczestników a już nawet niekoniecznie beneficjentów. Kto wie może najlepsze systemy to takie, w których ludzie czy instytucje funkcjonują swobodnie znajdują to, czego potrzebują bez konieczności widzenia i rozumienia złożoności systemu. Być może dobry system jest w pewnym sensie niewidzialny. Nie chodzi o niewidzialność złowrogą, ale o to, że jego elementy są naturalne. Chodziłoby o stworzenie systemu, które jest po prostu

przyjazny (można powiedzieć nie jest kwaśny) dla powstawania i rozwijania się innowacji społecznych. Do tego potrzeba spełnienia wielu warunków. O wielu z nich piszemy w niniejszej publikacji. Niektóre mają głęboki kulturowy kontekst. Im bardziej fundamentalny mają charakter tym mniejszy mamy na nie wpływ. Dla przykładu absolutnie fundamentalne znaczenie ma to jak działa system edukacyjny. Czy kształtuje innowacyjność - innowacyjność autentyczną w odróżnieniu od na przykład cwaniactwa. Innowacyjność może być wynikiem szczególnie rozumianej nadwyżki czasu i zasobów a także luksusu bezpieczeństwa, ale może być też dokładnie odwrotnie mogą być wynikiem konieczności i zagrożenia. Często nie umiemy wręcz a nawet wstydzimy się tych form innowacyjności, które wynikają z głębokiej deprivacji. Polska nie może się pochwalić wybitnymi osiągnięciami w obszarze innowacyjności na przykład technicznej (jesteśmy pod tym względem dość przeciętni), ale ma olbrzymią zdolność innowacyjności adaptacyjnej, której ludzie mierzą się z trudnymi warunkami materialnymi. Czasem jest ona godna pochwały Czasem jest szczególną formą cwaniactwa i nieprawdopodobną zdolnością do obchodzenia reguł. Są ku temu dobre powody (w tym zaufanie lub jego brak do państwa), dla których te innowacyjności jest do dobrze rozwinięty w Polsce. Czasem jest on po prostu metodą na przetrwanie. Pisał o tym m.in Tomasz Rakowski w książce pod znaczącym tytułem „Łowcy, zbieracze, praktycy niemocy”¹.

Innowacyjność owszem może być wynikiem indywidualnego geniuszu, ale może być też efektem szczególnie rozumianego efektu zbiorowego - „dłubactwa” wielu. Czasami przeceniamy pierwszych i nie doceniamy drugich. Mamy też skłonność do zapamiętywania tylko tych, którym się udało. Dlatego pamiętamy, że rzekomo Graham Bell pierwszy wymyślił telefon a Edison żarówkę. Prawda jest taka, że jako pierwszym udało

¹ <https://terytoria.com.pl/580-lowcy-zbieracze-praktycy-niemocy.html>

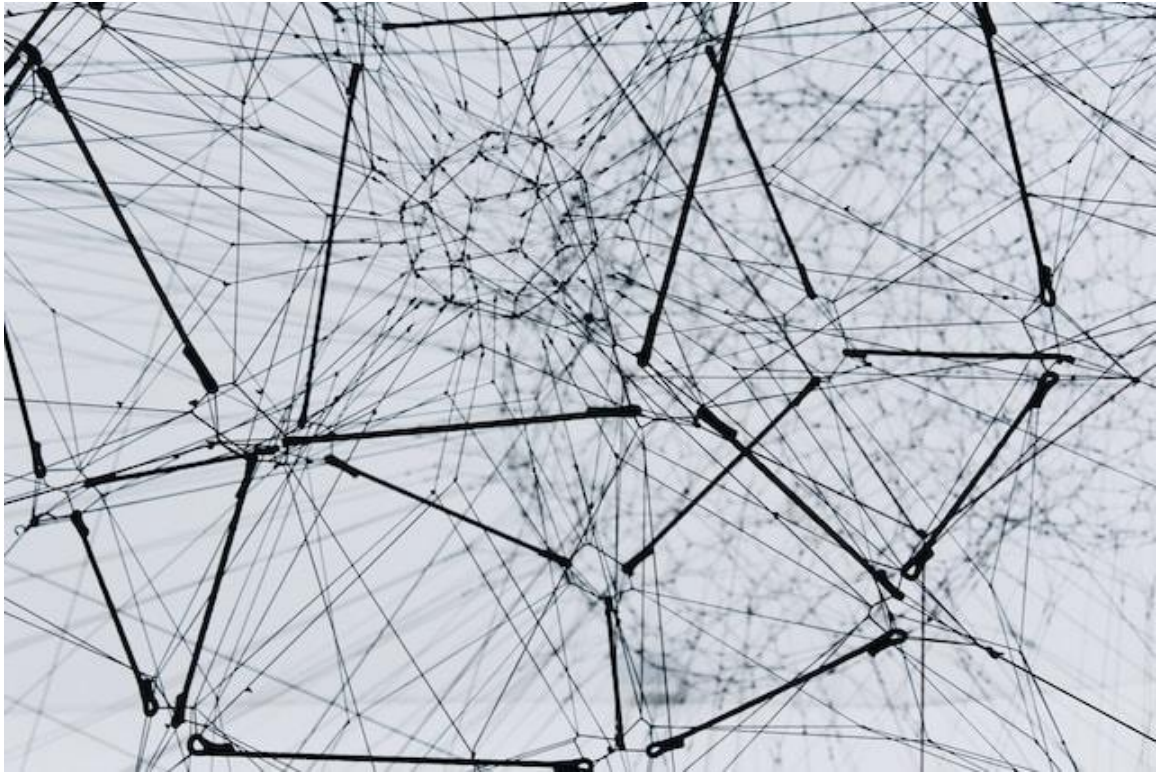
im się ją opatentować, ale warto wiedzieć, że w obydwu przypadkach dosłownie kilka lat przed i kilka lat po pojawiały się dziesiątki nieomal identycznych pomysłów.

Nie jest też bez znaczenia, czego innowacje dotyczą. W ostatnim okresie w tempie wręcz niezwykłym rozwijają się innowacje technologiczne. W ostatnich latach ich wzrost można określić, jako wręcz wykładniczy. Maszyny programują się już same. Przed nami tuż za rogiem czeka lub czai się ze swymi niewyobrażalnym i konsekwencjami sztuczna inteligencja czy będzie ona dla nas dobroczynna czy okaże się puszką Pandory tego nie wiemy.

Można powiedzieć, że jako ludzkość uzyskaliśmy niezwykłą nadwyżkę i przyspieszenie w dziedzinie tego, co Grecy nazywali *Techne*. Innymi słowy możemy zrobić prawie wszystko. Wszakże często brakuje nam tego, co Grecy a precyzyjnie Arystoteles nazywał mądrością praktyczną roztropnością *Phronensis*. To w niej szukać trzeba odpowiedzi na pytanie trudniejsze często niż pytanie jak - a mianowicie pytanie, po co i dlaczego. Innowacje społeczne to takie, które często wychodzą właśnie od tego drugiego pytania wychodzą od autentycznych potrzeb a nie tych, które zostały często sfabrykowane po to żeby zapewnić zbyt dla produktów. Można powiedzieć, że jako ludzkość mamy rozbudowaną muskulaturę, której często nie towarzyszy niestety dostateczny namysł nad sensem i konsekwencjami naszego działania (sumienie / mózg).

Wiem, że nie takiego wstępu spodziewali się czytelnicy tej książki, ale warto na chwilę, chociaż zdać sobie sprawę, że choć dokonaliśmy niezwykłego postępu w dziedzinie na przykład medycynę czy środków transportu i komunikacji w porównaniu ze starożytną Grecją to jakże żałosna stagnacja czy zgoła regres towarzyszy nam w porównaniu z nimi, jeśli chodzi o zadawanie naprawdę trudnych pytań o przyczyny i sens własnego istnienia. Dla tamtego społeczeństwa był to wysiłek

codzienny i zbiorowy. Nigdy nie udało się już tego powtórzyć. Zamiast tego wpadliśmy w rodzaj pętli, w której owszem staramy się uczynić nasze życie coraz przyjemniejszym² ale niekoniecznie bardziej sensownym.



² Postman Neil - Zabawić się na śmierć (Spectrum 2002) - rozwinąć -

Skąd się biorą innowacje społeczne?

Zagadnienie innowacji samo w sobie nie jest szczególnie innowacyjne. Historycznie pewnie wiele epok uważało się za epokę innowacji. Historycznie mamy do czynienia z różnymi momentami wzmożenia dotyczącymi innowacyjności. To rodzaj powracającej mody. Ich powody mogą być bardzo różne i była już o tym mowa. Innowacja są w pewnym sensie esencją rozwoju i postępu. Weźmy na chwilę w nawias to czy każdy postęp i każdy kierunek rozwoju są godne pochwały. Tak czy inaczej jednak często wehikułem zmiany jest jakoś rozumiana innowacja. Ważne jest ustalenie skąd ona pochodzi?

Impuls może pojawić się z różnych kierunków - czasem od góry np. poprzez nowe regulacje zmiany reguł etc. Czasem pojawia się niejako od dołu i to z najmniej oczekiwanej kierunków. Bywa, jednak że przechodzi niejako z boku z, zewnątrz że jest pewną formą adaptacji czasem papugowania tego, co wymyślili inni. W teorii każda innowacja ma pewnie swoich autorów - instytucje i ludzi, którzy ją stworzyli, ale w praktyce w dobie tak daleko idącej wymiany informacji i dostępu do niej ustalenie owych oryginalnych składników, - jeśli nie zostały specjalnie opatentowane - bywa bardzo trudne. Z tego też powodu jednym z najtrudniejszych parametrów jest określenie ... stopnia innowacyjności dla konkretnej innowacji. Przypomina to słynne pytanie Ile jest cukru w cukrze? Wiele Innowacji powstaje poprzez swoiście rozumianą permutacje / bricolage zastanych elementów. Nie mówimy tu o plagiatach mówimy o mniej lub bardziej intencjonalnym mieszaniu się składników. Czasem proces ten jest kontrolowany, skrupulatny i systematyczny niejako zaprojektowany (dobieranie). Czasem jednak jest wynikiem dość swobodnego i nie zawsze świadomego mieszania się pomysłów i istniejących już elementów. Pierwszy sposób bardziej przypomina prace konstruktorskie mechaniczne budowlane drugi to sprawdź jak gotowanie i chemia. Nie sposób przecenić roli przypadku

w innowacjach. Mnóstwo odkryć ma właśnie taki rodowód włączają w nie tak ważna jak np. penicylina czy zdjęcia rtg.

Wiele innowacji powstaje po prostu przez podpatrywanie. Szczególną rolę od zawsze pełni tu podpatrywanie zjawisk przyrody w szczególności zwierząt (w tym owadów). Czasem chodzi o to, aby podpatrzeć ich tajemnice a czasem żeby zbudować ich repliki (np. opracowywane od lat na Uniwersytecie Harvarda projekt RoboBee stworzenie repliki pszczoły zdolnej do zapylania kwiatów). Zanik populacji pszczół może mieć fundamentalne znaczenie była stanu ekosystemu, dlatego obok różnych form ochrony tego gatunku sięga się po takie wydawałoby się ekscentryczne pomysły. Nie trzeba wiele wyobraźni żeby wpaść na to jak wiele korzyści z tego rodzaju procesu podpatrywanie czerpią też instytucja wojskowe. Nie trzeba szukać daleko żeby odnaleźć dostępne już filmy pokazujące zdolności robotów po polu walki czy przy skomplikowanych operacjach humanitarny nie mówiąc o zdolnościach geolokalizacji i różnych form inwigilacji za pomocą mikrodronów - to wszystko dzieje się już obecnie. Co każe nam przypomnieć choć nie zajmujemy się tym tematem tutaj że jednym z być może niestety najsilniejszych impulsów do innowacji (niekoniecznie społecznych) jest właśnie wojna lub przygotowywanie się do niej.

Na szczęście istnieją też różne inne środowiska, które są w stanie generować innowacje. Nie zawsze ostatecznie mają nad nimi kontrolę. Można sięgnąć po przykład prochu, który wymyślili Chińczycy, ale używali go wyłącznie dla celów, Jeśli można tak powiedzieć rozrywki, czyli sztucznych ogni. Dopiero, kiedy dotarł do średniowiecznej Europy znalazł dla niego zupełnie nowe zastosowania. Zmieniły one całkowicie hierarchie sił niejako demokrację mając dostęp do narzędzi zniszczenia i ostatecznie w dużej mierze uczyniło cały wysiłek prowadzenia wojny w oparciu o zamki znacznie mniej skutecznym.

Bardzo często innowacje ostatecznie znajdują inne zastosowania niż te dla których powstawały. To w końcu tylko narzędzia. Każdy dron może zarówno roznosić pomoc humanitarną na niedostępne dotychczas terenach, jaki bombę. Każde lekarstwo może być jednocześnie trucizną. Dostęp do informacji może być dobroczynny albo toksyczny. Niektóre instytucje stworzone do opieki często na koniec okazują się pułapką i więzieniem.

Spróbujmy zastanowić się skąd obecnie pojawiają się impulsy do innowacji. Swoiście rozumiane wektory a jest ich wiele. Innowacje pojawiają się czasem w zgoła niespodziewanych miejscach – zupełnie nie tam gdzie tradycyjnie zwykliśmy ich szukać.

Wektor akademicki

Świat akademicki świat, świat uniwersytetu, świat nauki to można powiedzieć, że jest to niejako naturalne środowisko dla poszukiwania tego, co nowe – właśnie innowacji. W rankingach innowacyjności (tych, która mierzą stopień innowacyjności poszczególnych krajów) środowisko uniwersyteckie i jego osiągnięcia uważane są za bardzo ważny czynnik. Świat akademicki może mieć jednak bardzo różny wpływ na innowacje. To, że istnieje bynajmniej nie gwarantuje innowacyjności. Istnieją, bowiem a jakże instytucje akademickie, które nie cechuje innowacyjność ale wręcz przeciwnie rodzaj szczególnie rozumianego konserwatyzmu. Same postępy w nauce nie zawsze też przekładają się na innowacje. Być może, dlatego w ostatnich latach tak popularne w Polsce stało się powoływanie specjalnych programów czy wręcz instytucji, które działają wewnątrz albo na pograniczu uczelni a których celem jest promocja szeroko rozumianej innowacyjności (często w szczególny i uprzywilejowanych sposób dotyczy to innowacyjności w świecie biznesu). Tak powstają różnego rodzaju akademickie inkubatory przedsiębiorczości czy komórki specjalizujące się w komercjalizacji wyników badań naukowych. Mniej liczne są

komórki wyspecjalizowane w innowacjach społecznych ale dobrze, że powstają (np. SWPS czy UW)

Wektor biznesowy

To prawdopodobnie najmocniejszy i najbardziej "zmotywowany wektor" innowacji. Ważny w szczególności w tych krajach, gdzie pojawia się ryzyko określane czasem, jako pułapka średniego rozwoju. Kto nie chce się zadowolić rolą bycia dostawcą siły roboczej, surowców, czy przychylnych warunków podatkowych i konkurować realną wartością dodaną ten musi poszukiwać innowacji. Są owszem całe gałęzie produkcji czy zgoła całe regiony i kraje (Chiny, Korea, Hong Kong), które jeszcze nie tak dawno były utożsamiane z bylejakością, z odtwarzaniem czy wręcz kradzieżą i kopiowaniem rozwiązań z innych krajów a w ostatnich latach dopracowali się własnych potężnych zdolności innowacyjnych.

Trzeba pamiętać, że to właśnie środowiska biznesu stworzyło całą nomenklaturę związaną, jeśli nie z innowacjami w ogóle to w każdym razie z mechanizmami i wspierania. Pojęcia takie jak inkubator, akcelerator, startup powstały właśnie w tym środowisku. Sama innowacje społeczne i mechanizmy ich wspierania powstają niekiedy właściwie poprzez przydanie przymiotnika społeczne. Czasem to nie wystarczy i zabieg ten jest jednak sztuczny. W pewnym sensie dlatego powstaje ta publikacja - wiele zagadnień innowacyjności społecznej ma bowiem charakter odrębny i sobie właściwy. Są czymś więcej niż bycie ubogim krewnym innowacji biznesowych.

Dla wielu branż innowacyjność jest warunkiem przetrwania i wzrostu. W niektórych dziedzinach jest tak, że konsumenci klienci są zgoła przyzwyczajeni do tego, że regularnie pojawiają się nowe modele i edycję towarów. To tworzenie nowych edycji to szczególna wersja innowacyjności (niekoniecznie najlepsza). To często raczej operacja marketingowa. Innowacyjność jest tam zgoła dawkowana także po to

żeby za każdym razem uzasadnić potrzebę posiadania czegoś nowego. Jest to szczególnie i czasami niebezpieczny model biznesowy. Wymaga on zresztą często niejako fabrykowanie potrzeb takich jak potrzeba posiadania tego, co najnowsze, której charakter nie ma wiele wspólnego z autentycznymi potrzebami społecznymi - tu warto wprowadzić rozróżnienie na *wants and needs (pragnienie i potrzeby)*. Wielu speców od marketingu koncentruje się przede wszystkim na tych pierwszych. Innowacje społeczne tak jak rozumiemy je w Stoczni dotyczą właśnie realnych potrzeb.

Trzeba jednak przyznać, że środowiska biznesu mają olbrzymi potencjał w rozwoju autentycznych i często przełomowych Innowacji. Widać to nawet w takich dziedzinach, które dawniej zarezerwowane były niejako dla instytucji publicznych akademickich i wojskowych. Na przykład w dziedzinie badań kosmicznych i przekraczania kolejnych barier widać, że potężne firmy potrafią osiągnąć czasem rezultaty porównywalne z tymi jakie tworzą instytucje publiczne. Jedną z olbrzymich zalet biznesu jest zdolność do bardzo szybkiej mobilizacji zasobów i bardzo produktywnej rywalizacji. Widać to było ostatnio choćby w przypadku dramatycznych poszukiwań szczepionki na COVID. Fakt, że powstały one jednak w ramach logiki biznesowej ma też swoje poważne konsekwencje (kwestia patentów, regulowania ceny, odpowiedzialności za ewentualne komplikacje a nawet polityczne (geopolityczne) aspekty dotyczące kraju producenta (np. szczepionka rosyjska czy chińska (kraj) w odróżnieniu od firm (ponadnarodowych).

Wektor administracyjny

Sektor administracji – w szczególności jej biurokratyczne instytucje kojarzą nam się przede wszystkim przewidywalność a nawet sztywnością reguł. Jest sporo "zasłużonych" i niezasłużonych stereotypów dotyczących funkcjonowania administracji. Ogólnie jednak rzecz biorąc pierwsze skojarzenia dotyczące administracji nie prowadzą

bynajmniej do elastyczności i innowacyjności. I rzeczywiście ich dawkowanie musi być ostrożne. Państwo z zasady działa w oparciu o reguły o powszechność i jednorodność ich stosowanie. Czasem z samej swojej natury jest niejako za ciężki i zbyt powolne żeby zdobyć się na innowacyjność. Można powiedzieć, że administracja ma niejako "za grube palce" A jednak coraz częściej jest tak, że w zderzeniu z coraz bardziej złożonymi problemami, deficytem zasobów, silną orientacją na zaspokojenie potrzeba coraz bardziej wymagających obywateli, konsumentów administracja musi niejako zdobyć się na innowacyjność. Wiele problemów ma złożony - wręcz splatany charakter (wicked problems). Żeby odpowiedzieć na nie wystarczają już stare recepty. W tych staraniach niektóre organy administracji starają się modernizować. Czasem przyjmuje to formę szczególnie rozumianego outsourcingu - delegowanie czy kontraktowania zadań bardziej złożonych. Jeszcze niedawno popularny był w Polsce (importowany z krajów anglosaskich) kierunek New Public Management w myśl, którego zarządzanie w administracji publicznej miało być szczególną wersją zarządzanie biznesowego - zasadnicze, zatem znaczenie miały kwestie sprawności działania, optymalizacji kosztów satysfakcji klienta etc. Te pierwsze fascynacje mamy już na szczęście za sobą. Owszem ruch ten miał swoje uzasadnienia w różnego rodzaju patologiach (strukturalnych), na jakie cierpią biurokracje (niezdolność do kwestionowanie samej siebie, sztywność, bezduszność, niechęć do ryzyka, ignorowanie kosztów, upolitycznienie czy wreszcie swoiście rozumiana "bezalternatywność" etc.). Innowacyjność pozostaje też często nie tylko z biurokratyczną strukturą, ale też z biurokratyczną kulturą. Skądinąd słuszna zasad pozytywnego odczytania prawa w przypadku administracji - a zatem że działa on w granicach prawa - mogą działać tylko tam i o tyle, o ile prawo je do tego upoważnia, przy czym obywatel może zawsze domagać się podania podstawy prawnej, na jakiej organ podjął konkretną działalność - skutkuje często zaniechaniem innowacji. W

większości urzędów radcy prawni starają się raczej szukać powodów, dla których nie można czegoś zrobić niż starają się szukać sposobów na to, aby zgodnie z przepisami próbować nowych rozwiązań. Innowacje nieuchronnie związane są z ryzykiem (mogą się nie udać) a to z zasady może oznaczać kłopoty, na które nikt nie chce się narażać. Tam gdzie zwycięża potrzeba bezpieczeństwa i komfortu nie ma miejsca na innowacje.

We wszystkim jednak potrzebna jest równowaga - administracja to jednak coś innego niż firma a obywatele to coś więcej niż konsumenci. W ostatnich latach stara się ona wykształcać różnego rodzaju wewnętrzne zdolności do działań innowacyjnych. Może to mieć bardzo różne formy. Oto miasta ścigają się w to, które z nich jest bardziej SMART, przy czym często ta zdolność jest niestety zredukowana do czegoś w rodzaju zręczności w używaniu nowoczesnych rozwiązań informatycznych. Szybko okazuje się jednak, że prawdziwe bycie „smart” to nie zdolność do kupowania rozwiązań technologicznych, ale raczej zdolność do kreatywnego użycia szeroko rozumianych zasobów (kapitału ludzkiego i społecznego) lokalnej społeczności. Ostatecznie to nie maszyny, ale ludzie okazują się „smart”. Miasta rozumiane są tu niejako złożone organizmy czy właśnie to prawda, że w 40 Metropoliach na świecie mieszka 20% ludności i wytwarza ona 2/3 globalnego dochodu i 9 na 10 innowacji, ale jest też cena, którą przychodzi za to płacić. Trzeba szukać różnych metod na to, żeby w tej transakcji poszukać jakiejś „zniżki”.

Dlatego obecnie miasta (szerzej administracja) w sposób jak się zdaje bardziej planowy starają się podchodzić do poszukiwania innowacyjności. Mogą to robić na wiele sposobów - albo tworząc warunki dla jej rozwoju (będzie o tym mowa) albo wręcz budując własne instytucje dedykowane innowacyjności (niektóre mają ich wręcz kilka np. Warszawa). Na przykład niektóre z nich powołują własne wyspecjalizowane jednostki dedykowane innowacyjności

(Urban-labs w Gdyni czy Rzeszowie). Szczególnie w kontekście ostatnich przypadków pandemii widać jak wiele zależy od zdolności administracji. Pandemia pokazała też (a można było porównywać prawie wszystkie kraje na świecie) że nie jest ważne czy administracja jest duża czy mała, ale ważne jest czy umie szybko reagować i czy obywatele mają do niej zaufanie. Widać też jak duże znaczenie ma to także na poziomie lokalnym np. organizacja szczepień. Widać też jak istotne jest to czy potrafi znaleźć metody reagowania na zupełnie nowe i wcześniej nieznanne wyzwania - np. ruch antyszczepionkowy. Owa potrzeba innowacyjności uznana przez administrację wyraża się też we wspieraniu programów takich jak ten w ramach, którego powstała niniejsza publikacja (a także inne projekty - także na poziomie europejskim), w którym ze środków publicznych wspierane są różne mechanizmy stymulowania innowacji społecznych zarówno na poziomie makro jak i mikro. Specyficznym składnikiem czy impulsem w rozwoju innowacji w sektorze publicznym są też motywacje polityczne. Mają one największy wpływ na rozwiązania w obszarze administracji, ale nie tylko. Politycy mogą wpływać także na działania innych sektorów. Widać, że niektóre kraje wyraźnie przodują w dziedzinie innowacyjności i jest to wynik politycznych ambicji jego przywódców. Z jednej strony mogą być to kraje aspirujące do roli mocarstwa w szczególności dotyczy to USA, kiedyś w Związku Sowieckiego a ostatnio Chin. Znamiennym tego przykładem były np. wieloletnie rywalizację - choćby te w obszarze kosmicznym. W pewnym momencie takiego tempa nie wytrzymał blok sowiecki i to dość często traktowane jest, jako 1 zasadnicze przyczyn załamania się tego systemu. Nawet, bowiem przeznaczanie olbrzymi ilości zasobów koszerowanie uczonych zmuszanie ich do stanięcia w wyścigu nie pozwoliło w ogólnym wymiarze wygrać w konkurencji z krajami takimi jak Stany Zjednoczone. Niejako po drugiej stronie znajdują się kraje niewielkie, co do rozmiarów gdzie innowacyjność to poniekąd sposób

na istnienie a czasem wręcz przetrwanie. Do tej grupy należą kraje takie jak Izrael, Singapur, Południowa Korea czy na przykład Finlandia.

Polska niestety ciągle w różnego rodzaju rankingach innowacyjności wypada dość blado. Według globalnego indeksu innowacyjności Polska jest na 25 miejscu wśród 39 państw europejskich. ³

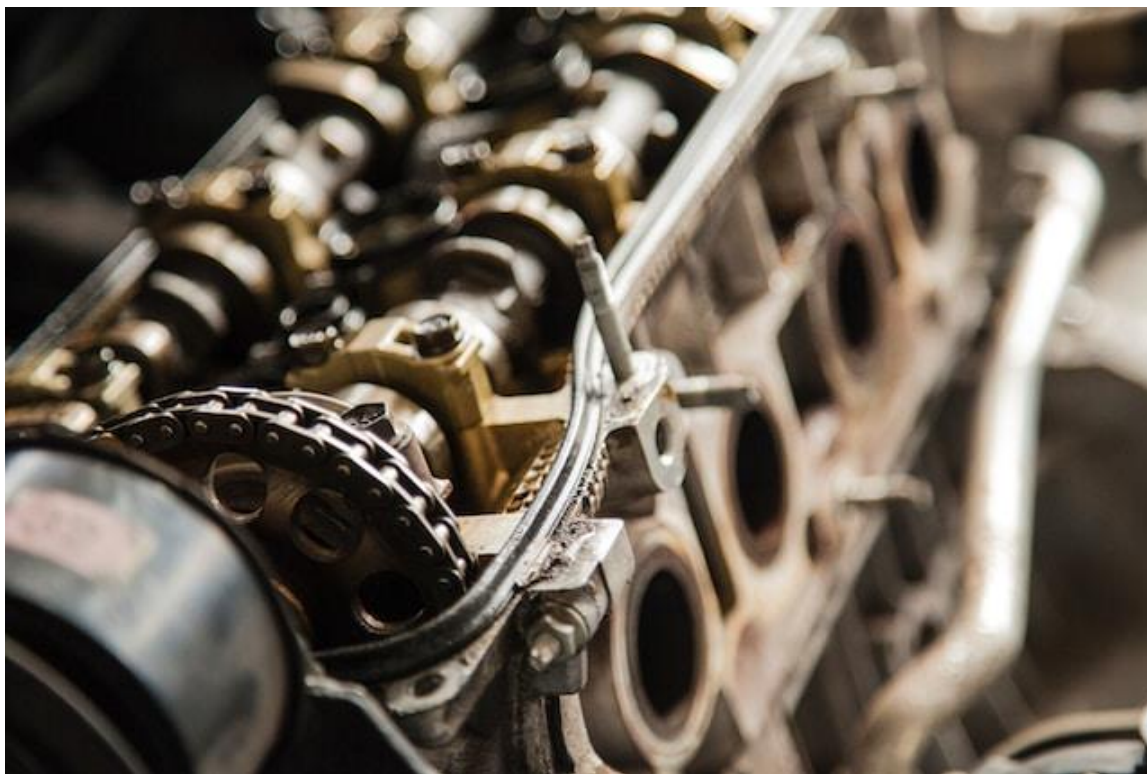
Wektor obywatelski

Na koniec być może najważniejszy z punktu widzenia innowacji społecznych jest wektor, który ogólnie nazywam to obywatelskim. To nieco szerzej niż organizacje pozarządowe to także innowacje wymyślane przez samych obywateli (nawet pojedyncze osoby) niejako od dołu. Odróżniam je od innowacji biznesowych, dlatego że bardzo często ich podstawowym motywem nie jest bynajmniej osiągnięcie zysku, ale rozwiązanie jakiegoś konkretnego problemu. Istotną część tych innowacji może mieć charakter czysto indywidualny to znaczy taki, w którym konkretna osoba stara się rozwiązać problem sięgając po nowe często niekonwencjonalne (bywa nawet, że nie do końca uprawnione sposoby działania). Wydaje się, że w Polsce istnieje bardzo duży kapitał specyficznie rozumianej obywatelskiej zaradności. Część z niego dziedziczona jest niejako z czasów gospodarki głębokiego deficytu i konieczności radzenia sobie i jako obok struktur niewydolnego i nieprzyjaznego państwa. Czasem przybiera to formę czegoś w rodzaju kombinowania. Towarzyszy temu oczywista dwuznaczność. Niektóre z nich zasługują na krytykę szczególności wtedy, kiedy odbywa się to kosztem innych i ogólnie rzecz biorąc oznacza sytuację "jeżdżenia na gapę". W Polsce istnieje i potwierdzają to liczne badania w szczególności Diagnoza Społeczna istnieje rodzaj

³ <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-economy>

przyzwolenia na działania o takim właśnie charakterze⁴. Z drugiej strony, kiedy zawodzi państwo ludzie starają sobie jakoś dać radę zrobić coś z niczego i poszukiwać praktyk, które pozwalały im jakoś przetrwać. Szczególnie jednak cenne są innowacje, która nie tyle starają się ominąć czy oszukać system, ale zmieniać go w taki sposób, aby na zmianach tych skorzystała większa grupa osób. To w szczególności jest przedmiot zainteresowania programu innowacji społecznej prowadzony przez Stocznie i inne organizacje i instytucje publiczne. Stoi za nimi głęboka wiara w to, że często najlepszym źródłem innowacji są albo osoby, które same doświadczają problemów albo Ci, którzy starają się ich wspierać w ich rozwiązywaniu. To pojawia się cała gama organizacji społecznych, których motywacją do działania jest właśnie poszukiwanie zmiany społecznej. Można powiedzieć, że w samej naturze wielu organizacji społecznych jest obecny rodzaj genu odpowiedzialnego za orientacja na zmianę status quo. Są oczywiście organizacje, które same w sobie są konserwatywne i konserwują system a ich niechęć do innowacji może być nawet głębsza niż ma to miejsce w przypadku administracji. Owszem bywa i tak ale nam chodzi tu raczej o te organizacje, która powstają właśnie z tego powodu, że system zawodzi, że rozwiązania dostarczane zarówno przez administrację jak i rynek z różnych powodów są nieadekwatne albo nie ma ich w ogóle. To wtedy pojawiają się setki i tysiące organizacji, które starają się wypełnić tę lukę albo doprowadzić do zmiany w systemie. Droga do tej zmiany może prowadzić przez niewielkie pilotażowe - czasem ryzykowne propozycje, które jednak w przypadku sukcesu mogą stworzyć punkty podparcia dla szerszej zmiany i w przyszłości być może uzyskać szerszą lub zgoła systemową zmianę. To właśnie ta grupa przedsięwzięć jest głównym przedmiotem naszego zainteresowania.

⁴ Podać dane z Diagnozy Społecznej pokazujące dane dotyczące przyzwolenie na antisocial behaviours <http://www.diagnoza.com/>



O zacierających się różnicach między sektorami.

Opisywane wyżej wektory opisywane były oddzielnie ale trzeba mieć świadomość tego, że różnice między nimi mogą być płynne. Sektor administracji już dawno „oderwał się” od mechanizmów bezpośredniej demokratycznej kontroli. Dyrektor lokalne ośrodka pomocy społecznej raczej nie pochodzi z wyborów. To raczej biurokracja. Sektor pozarządowy bardzo często (szczególnie ten, który dostarcza usług jest finansowany w większości lub w całości ze środków publicznych) poddawany jest standaryzacji zamienia się w street level bureaucrats i podlega swoistej izomorfizacji (upodabnianiu się do siebie administracji i organizacji). Także sektor biznesowy „miesza się z innymi”. Tworzą się też swoiste hybrydy, czyli przedsiębiorstwa społeczne a niejako z drugiej strony wychodzą im naprzeciw firmy, które istotnie, mimo, że funkcjonują na rynku niekoniecznie zainteresowane są maksymalizacją zysku. Albo owszem zysku, ale niejako mimochodem i być może takiego, który następnie można wypada rozdać. Swoista moda na Yoga

Millionaire może nie jest szczególnie popularna w Polsce, ale można antycypować, że kiedyś się pojawi. Często najskuteczniejsze przedsięwzięcie powstają z połączenie tego, co najlepsze z dwóch światów. Idealizmu społeczników z rygiorem i pragmatyką ludzi biznesu. Staram się ominąć narzucające się w moim przypadku określenie marzyciele i rzemieślnicy, ale to mniej więcej o to chodzi.

Impulsy i motywacje dla rozwoju innowacyjności

Niejako prostopadłe do podejścia sektorowego, o którym była mowa wyżej można pytać o motywacje popychają. Czasem rodzaj motywacji i sektor są ze sobą blisko związane na przykład **nadzieja na zysk** w oczywisty sposób najbardziej dotyczy sektora biznesowego. ale już na przykład **ambicja** chęć bycia innowacyjnym, być a pierwszym. bycia pionierem może łączyć i występować w każdym z sektorów. Kto z nas nie chciałby być zapamiętane, jako innowator raczej niż ktoś, kto odtwarza cudze pomysły?

Innowacyjność może mieć też inne motywy na przykład po prostu **ciekawość** - ta szczególny sposób dotyczy chyba środowisk naukowych. To środowisko, które ma więcej niż inne przestrzeni na poszukiwanie i zaspokajanie ciekawości czasem bez szczególnego związku z tym czy ciekawość to powiązana jest z próbą rozwiązania jakiegoś istotnego społecznego problemu. To przywilej nauki, z którego czasem korzysta w nadmiarze. Chcę przez to zwrócić - najdelikatniej jak to jest możliwe - zwrócić uwagę na pewien problem polegający na nikłym poziomie współpracy pomiędzy uczelniami a środowiskiem zewnętrznym w szczególności tym, które mierzy się z realnymi wyzwaniami społecznymi. Istnieje poważny problem zakorzenienia wielu uczelni od otoczenia społecznego. przy czym chodzi o kwestie znacznie istotniejsze niż to czy uniwersytety przygotowują przyszły pracowników. Nie chodzi, zatem o problemy dopasowania do rynku pracy czy komercjalizacji wyników badań.

Innym ważnym motywem dla poszukiwań innowacji społecznych jest coś, co określiłbym, jako **konieczność**. Nie bez powodu mówi się, że potrzeba jest matką wynalazków. To właśnie niezaspokojone realne a nie urojone potrzeby społeczne są podstawą i zdrową motywacją do poszukiwania innowacji. Często towarzyszy mu też osobiste doświadczenie konkretnego problemu obserwowanego w najbliższym środowisku. Na przykład brak wytchnienia w opiece, marnowanie żywności, Pozostawienie bez opieki jakiejś grupy społecznej. Bardzo często początkiem Innowacji nie jest nawet to, że po prostu mogłoby być lepiej, ale raczej to, że tak jak jest nie może być, że sytuacja jest w pewnym sensie nie do zniesienia. Można powiedzieć, że niektórych sytuacjach powodem poszukiwania innowacji jest więcej niż potrzeba czy niedogodność, że jest nią zgoła **desperacja**.

Ten swoiście rozumiane przymus i konieczność innowacji, jako punkt wyjścia dla jej poszukiwań jest w pewnym sensie na przeciwnym biegunie do motywacji, którą można określić, jako **oportunizm** czy **moda**. W tym wypadku powodem poszukiwania innowacji mogą być nie tyle potrzeby ile raczej szanse na możliwość uzyskania wsparcia na działania innowacyjne. Innymi słowy, jeśli w systemie tak jak obecnie pojawiają się środki na wsparcie innowacji społecznych to, dlaczego nie spróbować sięgnąć po nie. Takie podejście bynajmniej nie dyskwalifikuje innowatorów, ale warto mieć świadomość, że ich determinacja w staraniach o wsparcie może mieć zupełnie inny charakter. To bardzo ważne żeby projektując system wspierania innowacji społecznych uniknąć błędu, w których podaż innowacji społecznych nie ma charakteru autentycznego a w dużej mierze staje się odpowiedzią naturalną i logiczną na popyt na innowacje społeczne ze strony tych, którzy chcą je wspierać w tym wspierać finansowo. Jest sporo dowodów na to, że tworzenie niejako sztucznych zakręt dla działań innowacyjnych może ostatecznie skutkować ich pozornością.

Jest bardzo ważne żeby projektując system dbać o jego możliwie **organiczne** (w odróżnieniu od **syntetycznego**) charakter.

Jak wspierać innowacje społeczne. Elementy.

Zasadniczym założeniem niniejszej broszury jest to, że wsparcie innowacji społecznych wymaga współistnienia wielu elementów i że powinny one tworzyć system czy wręcz ekosystem i oddziaływać łącznie. Zbiór owych elementów nie może być przypadkowy. Muszą być różnorodne i występować we właściwych proporcjach. Można sformułować **szereg kryteriów** pod kątem, których można ocenić jaka jest jakość wsparcia. Ważne, że oceniamy tu pojedyncze elementy, ale wszystkie je łącznie.

Jednym z najważniejszych kryteriów jest **kompletność** systemu. Wiele razy mowa była o tym, że rozwój innowacji społecznych można opisać w kategoriach swoiście rozumianej podróży, drogi czy nawet trajektorii. Jako ilustrację tej trajektorii (chyba najczęściej używana jest spirala). (Przypis odnoszący się do publikacji opisującej tę podróż - Dobromir). W różnych punktach tej podróży przydatne jest różne wsparcie. Na samym jej początku przydatne są różne działania, które zwiększają niejako liczbę nowych pomysłów (tych pierwszych iskieł, z których część może kiedyś zamieni się we prototypy innowacji).

To jest praca przy samej podstawie piramidy innowacji. Wiadomo, że w procesie innowacji statystycznie rzecz biorąc duża część pierwotnych pomysłów odpada w kolejnych etapach można uznać, że im więcej z nich pojawi się na początku tego procesu tym większa jest szansa, że choć niektóre z ich osiągną ostatecznie sukces. Trzeba, zatem szukać mechanizmów, które ośmielają ludzi do pojawienie się z nowymi pomysłami. W tej pierwszej fazie przydatne są instytucje, które gotowe są pomóc w dopracowaniu pomysłu i przygotowaniu prototypu. W tej fazie często konieczne jest także szukanie środków, którymi można wspierać innowacje w jej pierwszej często najbardziej

ryzykownej fazie. Ten "etap" w dużej mierze zapewniany jest przez działające obecnie inkubatory innowacji społecznych. Można powiedzieć, że działają one jak trampolina - pozwalają, co prawda wybić się w powietrze, ale to jeszcze nie oznacza prawdziwego lotu. Po uzyskaniu testu danego przedsięwzięcia konieczne (założmy, że jest on pozytywny) konieczna jest jeszcze droga. Trzeba szukać mechanizmu, który podtrzyma jego funkcjonowania a także rozszerzy jego zakres i skalę. W tej "podróży" często niestety brakuje punktów podparcia. Trajektorja jest niejako "przerwana". Niektórych elementy systemu mogą w niektórych miejscach występować wręcz w nadmiarze (np., liczba przestrzeni typu cowork w dużych miastach) brakuje zaś całkiem ofert wsparcia w kolejnych fazach (np. strategicznych inwestorów czy grantodawców, który gotowi byłiby wspierać i skalować sprawdzone już rozwiązania). Być może paradoksalnie, ale łatwiej zdobywać środki na to, co nowe niż na to co sprawdzone (sponsorzy lubią to co nowe to jeden z paradoksów). Z tego powodu tak wiele ciekawych projektów właściwie nie jest kontynuowanych. Pozostają po nich ślady w różnych bazach danych, ale ich autorzy zajmują się już, czym innym.

Jakość systemu wsparcia innowacji społecznych można też oceniać z punktu widzenia **dostępności**. Z pewnością jest ona lepsza w dużych ośrodkach miejskich i słabsza poza nimi. Ważne jest jednak, żeby docenić, że obecnie działająca sieć inkubatorów stworzyła naprawdę proste procedury dostępu do pomocy. "Próg wejścia" do tego systemu jest stosunkowo niski. Formalności nieomal żadne. Daleko posunięta elastyczność, jeśli chodzi o dostęp do doradców a także fakt, że sami innowatorzy w tej fazie nie ponoszą praktycznie żadnego ryzyka finansowego.

Oczywistym kryterium oceny mechanizmów wsparcia powinna być ich, **jakość**. To nie jest łatwe zadanie. Oferta wsparcia innowacji społecznych jest stosunkowo nowa. Brakuje punktów odniesienia za pomocą, których można by ocenić czy osiągnięcia poszczególnych

inkubatorów są dostateczne. W związku z tym, że sami innowatorzy nie ponoszą kosztów wsparcia nie działa mechanizm oceny konsumenckiej. Technicznie rzecz biorąc nie bardzo mogą też wybierać, z którego z inkubatorów chcieliby skorzystać. Są w pewnym sensie przydzielani do nich (mowa oczywiście o tych, którzy zakwalifikowali się do programu). Bardzo ważne jest żeby mając na względzie ten "deficyt" zadbać o to, aby pojawiła się jakaś forma samodyscypliny po stronie inkubatorów. Wystrzegać się też muszą zbyt prostych czysto biurokratycznych metod kontroli, jakości - np. zbyt pośpiesznych form standaryzacji czy certyfikacji. To nie działa. Trzeba raczej szukać bardziej naturalnych mechanizmów autokorekty zarówno poszczególnych elementów / usług jak i systemu, jako całości.

Póki, co różnego jego elementy istnieją w separacji i nawet, jeśli tworzą jakieś załączki systemu to nie jest on widziany przez jego uczestników, jako system explicite. Jednym z ambitnych celów programu KIS jest zmiana tego stanu rzeczy. Wspólne mapowanie jego elementów i "zobaczenie go" niejako z lotu ptaka. To początek procesu, który być może doprowadzi do swobodnego przekształcenie sumy jego elementów (inwentaryzacji) w nową, jakość a zatem stworzenie czegoś na kształt środowiska opartego o relacje i świadomego swego istnienia właśnie, jako systemu. To pierwszy krok do tego, żeby dokonywać jego diagnozy i ewentualnych korekt. Z tej szerszej perspektywy można też pytać o **trwałość** i rozwój tego systemu tak żeby on sam nie okazał się produktem mody czy oportunistycznym i był zdolny przetrwać poza okres, w którym uzyskuje finansowanie ze środków publicznych.

Od części do systemu - części, które nie łączą się w całość

Istotne znaczenie stworzenie systemu ma rodzaje **relacji między jego poszczególnymi elementami**. Musi on znaleźć właściwą

równowagę między elementami konkurencji i rywalizacji a zdolnością do kooperacji. Szczególnie w pierwszej fazie załączkowy istotniejsza wydaje się kooperacja niż rywalizacja. Wydaje się, że obecnie poszczególne jego elementy nie muszą walczyć o "klienta". Nie brakuje też środków publicznych żeby wspierać dobre pomysły. Chodzi raczej o to żeby na tym etapie dobrze ukształtować podstawowe zręby systemu tak żeby w przyszłości rozwijał się on harmonijnie. Specyficznym w obszarze innowacji społecznych liczbą podmiotów Na obecnym etapie nie jest wielka, co umożliwia regularny i bezpośredni kontakt między nimi. Poszczególne inkubatory mierzą się z podobnymi wyzwaniami i wspólnie mogą szukać rozwiązań optymalnych dla ich rozwiązania. Na tym etapie możliwa też jest względnie płaska struktura współpracy. Innymi słowy proces kształtowania systemu może być formowane w oparciu o rodzaj umów zawierany między jego uczestnikami. Ważną okolicznością jest też to, że podobne procesy odbywają się w innych krajach Unii Europejskiej i że możliwe jest uczenie się od siebie nawzajem.

W procesie budowania systemu nie brakuje jednak poważne wyzwanie. Jednym z nich jest to, że działają niejako w separacji powstają różne instytucje lub ich grupy dedykowane wsparciu szeroko rozumianej innowacyjności, z których część ma za zadanie wspierać innowacje społeczne. Stosunkowo spójny jest klaster inkubatorów innowacji społecznych. Łączy je wspólne doświadczenie i podobny poziom rozwoju. Jednak równolegle w swoim własnym tempie i we własnym kontekście powstały i ciągle powstają inne instytucje wsparcia. Często mają one swoją własną logikę swój własny język i odrębne cele. Z jednej strony to dobrze, że jest ich tak wiele z drugiej jednak wyzwaniem staje się zbudowanie komunikacji między nimi i uniknięcie zjawiska powielania działań a z drugiej strony pozostawiania czegoś w rodzaju białych plam i nieciągłości w systemie wsparcia Innowacji.

Wyzwaniem projektu jest nawiązanie możliwie poprawnych relacji z tymi środowiskami i być może włączenie ich szerzej rozumiany system.

Jako przykład innych istotnych graczy na terytorium innowacji społecznych można wymieniać różnego rodzaju agencje rządowa, które albo mają albo miały za cel wspieranie innowacyjności. Dobrym przykładem może być Narodowe Centrum Badań i rozwoju, które swego czasu prowadziło projekt wspierania innowacji społecznych, ale obecnie został on wstrzymany. W efekcie prawie całość zadań wspierania innowacji społecznych na poziomie krajowym została przekazana do dysponentów środków europejskich.

Szeroko pojętą innowacyjnością zajmują się też różnego rodzaju ośrodki regionalne takie jak agencje rozwoju albo specyficznie w obszarze innowacji społecznej regionalne ośrodki polityki społecznej (tu szczególnie wyraźna jest rola ośrodka Małopolskiego, który prowadzi jeden z inkubatorów innowacji społecznych). Specyficzną rolę mogą też odebrać tak zwane Ośrodki Wsparcie Ekonomii Społecznej (OWES) działający na terenie całej Polski. System ten stanowi cenne źródło doświadczeń zarówno pozytywnych (jak i negatywnych) w dziedzinie wspierania przedsięwzięć powstający niejako od dołu. Dotykamy to też istotnej kwestii relacji między szeroko pojętą ekonomią społeczną a społeczną innowacyjnością. Nie są to terminy tożsame, ale zdarza się, że są one blisko siebie wiele przedsięwzięć zakresu Ekonomii Społecznej jest istotnie innowacjami tak jak wiele innowacji społecznych wymaga na pewnym etapie tak zwany ekonomizacji. Istotną rolę odgrywają też wysiłki samorządu. Niektóre miasta choć póki, co nie jest ich zbyt wiele tworzą własne jednostki lub instytucje, których celem jest szukanie i zbieranie innowacji społecznych. Dobrym przykładem jest tu Gdynia czy Rzeszów, które w strukturze miasta posiadają tak zwane urbanlab dedykowane wspieraniu innowacji społecznych. Jak była już o tym mowa kwestiami innowacyjności zajmują się także wyższe uczelnie

dotychczas bardzo często i orientacja dotyczyła bardziej kwestii Przedsiębiorczości i biznesu. Na wielu uczelnia powstawały i powstają jednostki wyspecjalizowane we wsparciu procesu komercjalizacji wyników badań. ale jednocześnie działają od dawna przedsięwzięcie takie jak akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości czy różnego rodzaju parki technologii. Oczywiście na tym polu działają też środowiska biznesowa, które tworzą bardzo rozległą infrastrukturę wspierania różnego rodzaju startupów czasem, choć bardzo rzadko mogą one zawierać komponent społeczny. To, że jest to sektor biznesowy nie oznacza, że nie korzysta ze wsparcia ze środków publicznych. Obecnie istnieje szeroka paleta różnego rodzaju funduszy i programów tworzonych przez instytucje takie jak Polski Fundusz Rozwoju, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Bank Gospodarstwa Krajowego i kilka innych.

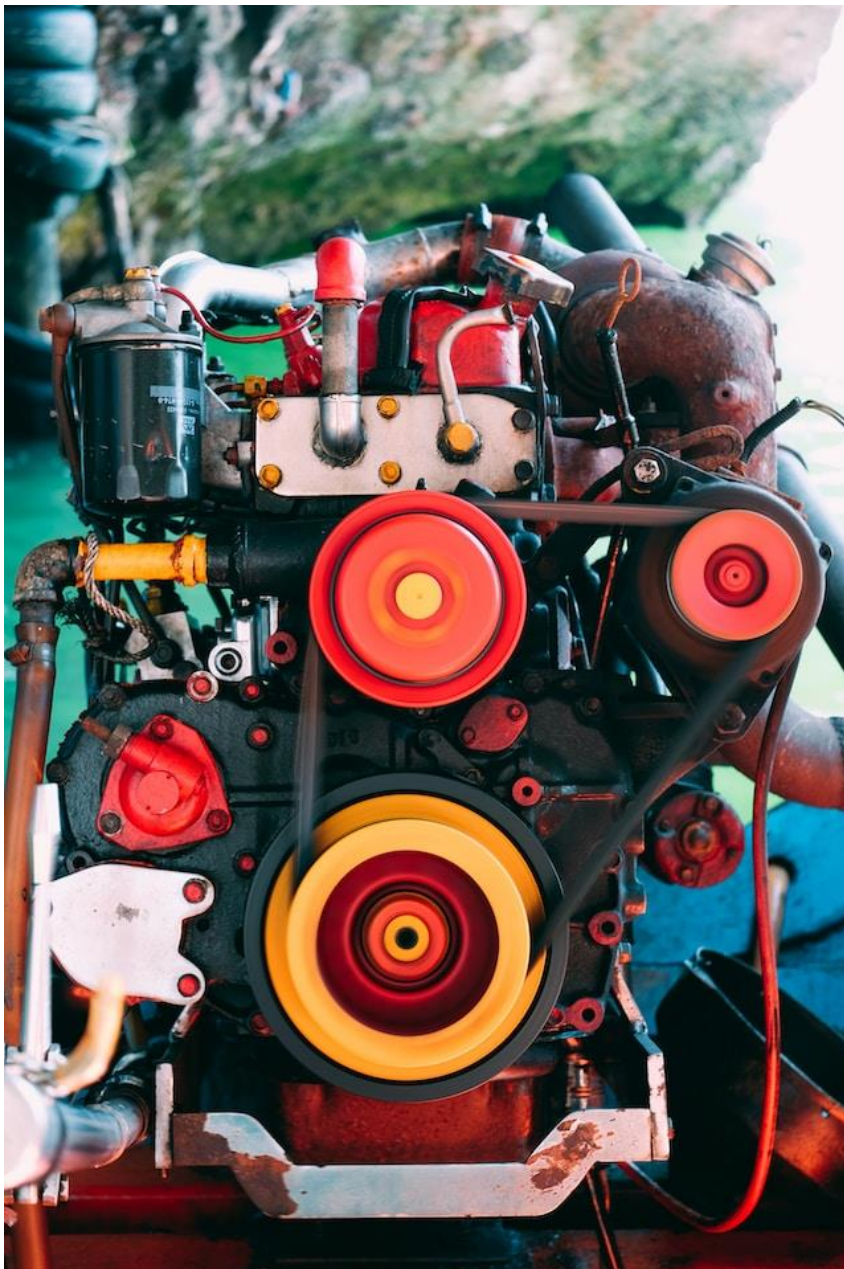
Wyzwania wspierania systemu innowacji społecznych w Polsce.

Zbudowanie systemu wsparcia dla innowacji Społecznych w Polsce napotyka szereg barier. Część z nich ma charakter organizacyjny lub instytucjonalny na przykład brak pewnego rodzaju instytucji lub **brak połączeń** między nimi słabo dostępne a inne mają głębszy charakter o podłożu strukturalnym lub nawet kulturowym. Jako przykład tych ostatnich można wymienić specyficzny rodzaj indywidualizmu i **niskie kompetencje dotyczące pracy w zespole** czy grupie. Tu po raz kolejny powraca problem określane przez socjologów, jako deficyt kapitału społecznego. Olbrzymim uproszczeniem można powiedzieć, że chodzi o **niski poziom zaufania**, odwzajemnienia przyjęcia domniemania dobrych intencji i gotowość do dzielenia się zasobami. Brakuje nam czegoś, co można określić, jako czytelne i dostępne dla wszystkich **skrypty kooperacji**. W wielu obszarach owszem poszczególne osoby starają się rozwiązać swój indywidualny problem, ale rzadko szczególnie w dziedzinie innowacji społecznych ich aspiracje czy możliwości sięgają dalej. Można powiedzieć, że ludzie jakoś dają sobie radę, ale że niekoniecznie przekłada się to na rozwiązania dostępne dla innych lub naszej rozumianą zmianę w systemie.

Do tej samej kategorii należą **brak skłonności do ryzyka obawa przed porażką** (rozumiejąc niezbędny element rozwoju innowacyjności i specyficzna cecha charakteru samych innowatorów - to znaczy zdolność do przekraczania kolejnych przeszkód). Istotnym problemem dla rozwoju innowacyjności jest też bardzo często zbyt sztywne **sformalizowane** systemy działania różnego rodzaju instytucji w tym w szczególności administracji publicznej. System jest często przez regulowany przeciążony formalnościami. Czasem można odnieść wrażenie, że ta niewielka dostępna w administracji innowacyjność jest zużywana na ciągłe adaptowanie się lub omijanie różnego rodzaju

wymogów regulacyjnych. Bardzo często jest to rozwiązywanie problemów, która administracja sama wytwarza.

Wyzwanie jest też to, że wiele działań prowadzonych jest **w odrębnych silosach**, która nie widzą lub ignorują się nawzajem. Opisywaliśmy tutaj działania w świecie akademickim biznesowym administracyjnym i obywatelskim kropka to, co najbardziej żyzne z punktów zje innowacyjności to właśnie pogranicza między tymi systemami jednak terytorium to jest bardzo rzadkie lub zgoła nie istnieje.



Sposoby wspierania innowacji społecznych (pull i push)

Innowacje społeczne można wspierać na wiele sposobów. Ogólnie rzecz biorąc można je podzielić na dwie grupy jedna to taka, którą można określić, jako popychanie (**Push**). a drugą bardziej jak ciągnięcie (**Pull**). W tym pierwszy bardziej chodzi o to żeby **inspirować towarzyszyć dostarczać wsparcia** całej trajektorii innowacji w nadziei, że na końcu powstanie coś nowego istotnego i że znajdzie się też ktoś środowisko instytucja problem, która zechce zaadaptować, włączyć, kupić proponowaną innowację. W drugim podejściu raczej chodzi o to żeby precyzyjnie określić, na jaki problem lub wyzwanie **oczekujemy rozwiązania**. W tym mechanizmie nagroda finansowa „czeka na końcu”. Trud tworzenia innowacji dotarcia z nią do mety pozostawia się samemu i nowotworowi lub innowatorium, bo bywa, że rywalizują oni o to, aby stanąć na niej, jako pierwsi. To rodzaj wsparcia odwołuje się raczej do metafory dobrze znanej z wielu opowieści, w której poszukiwany jest śmiałek, który pokona smoka i w zamian za to poślubi księżniczkę i otrzyma królestwo. Mechanizm nagrody za szczególny wyczyn jest stary jak świat. Jednak obecnie przyjął on bardzo konkretną - zinstytucjonalizowaną formę. Przyjmuje on charakter swoistego zakładu wyzwania „*challenge*” i stosowane bywa zarówno w środowisku instytucji prywatnych jak i publicznych.

PULL



W środowisku administracji publicznej od pewnego czasu testowany jest model tak zwanych obligacji społecznych. W skrócie polega na tym, że administracja publiczna definiuje istotny problem społeczny i wyznacza nagrodę wypłaconą na końcu dla każdego, kto podejmie się jego rozwiązania. Czyni tak w szczególności wtedy, kiedy dotychczasowe metody działania w tym działania własne administracji nie przynoszą rezultatu lub są mało efektywne kosztują zbyt wiele i dają ograniczone rezultaty. Ważne jest, że owa nagroda wypłacana jest niejako na końcu i tylko dokładnie zdefiniowanej sytuacji, jeśli chodzi o osiągnięcie rezultatu. Innymi słowy każdy, kto chce zmierzyć się z tym wyzwaniem na własną rękę podejmuje ryzyko szuka inwestorów lub darczyńców i przystępuje do działania wierząc, że ostatecznie uzyska nagrodę. Ważne jest to, że w tych staraniach ma znacznie więcej swobody (innymi słowy przestrzeni na innowacje) niż w tradycyjnym modelu, w którym administracja wymaga różnych form raportowania zarówno, jeśli chodzi o sposoby działania, jaki koszty z nimi powiązane. Wiele instytucji, które mogłyby rozwiązać problem

odstępuje od takich prób właśnie na skutek domniemanej olbrzymiej mitręgi związanej z formalnościami związanymi z korzystaniem z publicznych pieniędzy. Rozwiązanie polegające na obligacjach społecznych uwalnia olbrzymią „rentę swobody” i pozwala włączyć się do gry instytucjom zupełnie nowym działającym nieszablonowo. Dobrym przykładem takiego rodzaju przedsięwzięcia mogą być na przykład obligacje związane z ograniczeniem poziomu recydywy młodocianych więźniów. Podaję ten przykład, dlatego że to właśnie od takiego przykładu w Anglii rozpoczął się ten eksperyment. Od tego czasu z tych metod skorzystało kilkanaście krajów i przymierzała się do niego także Polska. Projekt ten o nazwie wspólne inwestycje społeczne prowadzony był także z udziałem stoczni⁵ we współpracy z Ministerstwem finansów i polityki regionalnej. Projekt ten obecnie jest niejako zaparkowany, ale ten sposób podejścia do rozwiązywania wyzwań społecznych zapewne będzie jeszcze testowany, Bo coraz częściej jesteśmy świadkami takich właśnie sytuacji - istnieje dobrze nazwany problem i niemożność jego rozwiązania. Dobrym przykładem może być kwestia ogólnie znana i wstydliva, czyli kwestia opieki zastępczej w Polsce, dla której wąskim gardłem jest rekrutacja zawodowych rodzin zastępczych. Wyraźnie stosowane obecnie Zachęty i prowadzone przez administrację publiczną kampanie nie działają problem jest bardzo bolesny i czeka ciągle na skuteczne rozwiązanie.

Ten mechanizm nagród nie zaczął się bynajmniej w sektorze administracji, ale bardziej w sektorze prywatnym. Na potrzeby urozmaicenia tej nieco technicznej prezentacji mogę przytoczyć ciekawostkę. Na początku XIX wieku Brytyjczycy (Kompania Wschodnio Indyjska) starała się rozpoznać możliwość hodowli herbaty w Indiach. Miała to być próba wyrwania się z całkowitej zależności od

⁵ <https://stoczni.org.pl/publikacje/wspolne-inwestycje-spoeczne-podrecznik/>

Chin. Ustanowiła nagrodę 50 Gwinei dla tego kto zdoła wyhodować największy zbiór herbaty na terytorium Wschodnich - Indii. Nagroda nigdy nie została przyznana. Po latach okazało się zresztą, że próba sadzenia chińskich sadzonek była całkiem bez sensu bo w prowincji Assam występowały naturalnie lokalne szczepy herbaty. Z czasem do odkrycie istotnie zmieniło radykalnie „geopolitykę herbaty” i trwa to aż do dziś. Pewnie wybierając w sklepie między Yunan (chińska) i Assam (indyjska) nie jesteśmy tego świadomi. Ten zwyczaj wyznaczania nagród jako motywatora do poszukiwań oczywiście wciąż trwa. Wykształcił nawet swoje własne wyspecjalizowane w tym instytucje. Jedną z nich jest brytyjska NESTA które oferuje rodzaj platformy do tego rodzaju przedsięwzięć (może warto spróbować w Polsce?). Jedną z ikon takiego podejścia jest powstała w 1994 roku Xprize foundation. Jako pierwsza wyznaczyła nagrodę 10000000 \$ dla prywatnego przedsięwzięcia, które zbuduje samolot do kosmicznych podróży. Co ciekawe tego rodzaju przedsięwzięcia zostały zrealizowane dopiero obecnie. Jednak przez lata poruszały wyobraźnię wielu prywatnych firm i zespołów badawczych. Obecnie fundacja prowadzi coś w rodzaju platformę różnego rodzaju wyzwaniami i nagrodami. Ciągłe na przykład na zwycięzcę czeka 10 milionów nagrody za wyzwanie nazwane Avatar, którego istotą jest jak wskazuje na to nazwę przeniesienie świat wirtualne w czasie rzeczywistym podróży osób. Innymi słowy czegoś na kształt teleportacji. [avatarna](#) koncie tej fundacji są też przedsięwzięcia mniej futurystyczne Dotyczące na przykład programów edukacyjnych albo technologii do oczyszczania zanieczyszczeń oleju w oceanach.

Takie platformy tworzone są też przez instytucje administracji dobrym przykładem jest amerykańska platforma Challenge. <https://www.challenge.gov/> na której na bieżąco różne departamenty amerykańskiej administracji zamieszczają swoje ogłoszenia. Od 2010 roku, od którego działa ten portal umieszczono w

nim ponad 1200 konkursów. Czasami mają one skalę ambicje nieomal kosmiczne, ale są też ogłoszenia w dziedzinach znacznie bliższym innowacjom społecznym na przykład "włączanie społeczności lokalnej w programy zmniejszające poziom stygmatyzacji osób chorych na HIV na zwycięzcy czeka Onet 750 000 \$ uwaga można się jeszcze zgłaszać.

PUSH



Znacznie liczniejsze, choć nie zawsze skuteczniejsze są instrumenty typu Push. Innymi słowy „popychania”, wspierania. Z pewnego punktu widzenia wszystko, o czym tutaj piszę ma takie właśnie zadanie. Instrumenty te są tak liczne, że można podzielić je na kilka grup i o każdej z nich chciałbym napisać kilka słów.

Przestrzeń

Ważnym elementem wsparcia innowacji społecznych - szczególnie w ich pierwszej fazie - jest udostępnianie przestrzeni. Może mieć ona bardzo różny charakter – od świetnie wyposażonych fablab'ów, której znajdują się materiały narzędzia i sprzęt, którego nikt indywidualnie raczej nie był w stanie kupić (na przykład drukarki 3D czy wycinarki laserowe). Ale mogą to być też przestrzenie, które nie posiadają zgoła niczego poza tym, że można spodziewać się spotkania tam ludzi, którzy są kreatywni, którzy mogą w tym miejscu skupić się na samodzielne pracy albo rozmawiać o niej z innymi. Oczywiście może to mieć formę tak zwanego coworku, ale specyficznie dla innowacji społecznych czasem trzeba dodać czegoś więcej czegoś w rodzaju

„magicznego sosu”. Wiele coworków to po prostu miejsca, w których ma się dostęp do biurka, szybkiego internetu i ekspresu do kawy. To jednak chodzi o coś więcej, dlatego czasem używa się pojęcia klub albo szczególnie modne jest pojęcie Hub. Jedną z najważniejszych a na pewno najrozleglejsze sieć o tego rodzaju miejsc jest właśnie Impact Hub⁶. Działa on w ponad 50 krajach (być może niebawem także w Polsce). Specyficznym rodzajem przestrzeni są też różnego rodzaju „garaże” oczywiście nie należy traktować tego dosłownie. Chodzi jednak o przestrzeń, która gromadzi szczególne środowisko, które wspólnie zarządza przestrzenią i dzieli się zaosobami. Często jest to przestrzeń wynajmowana wspólnie - bardzo często unosi się zapach takiej czy innej "rebelii”.

Takie miejsca mogą być też tworzone przez lokalną administrację lub uczelnie. Często są to miejsca tymczasowe - na przykład organizowana od czasu do czasu tzw. Kawiarenki Naprawcze. W pewnym sensie i w mikroskali takim miejscem może być choćby punkt, w którym na stałe dostępna jest pompka do roweru klucze słowem wszystko, co pomaga naprawić rower w trakcie jazdy. Oczywiście z tego rodzaju punktów samodzielnie nie powstają innowacje, ale sama idea dobrze oddaje sens czegoś, co można określić, jako wspólna infrastruktura miejska. Oddzielny rozdział można by poświęcić różnego rodzaju klubom, kawiarnią, klubokawiarniom. Czasem są to po prostu nieco profesjonalne i modne miejsca, których spotykają się osoby aspirujące do tego, aby być lub chociaż uchodzić za kreatywne i innowacyjne. Można mówić o czymś w rodzaju hipsterski w miejscu, w których po prostu zdarzają się nowe i niespodziewane rzeczy. Takich miejsc może być więcej i łącznie tworzą one coś w rodzaju terytorialnego klastra na terenie miasta, bo dla przykładu Osiedla Jazdów, Soho Factory w Warszawie czy fabryka pełna życia w

⁶ <https://impacthub.net/>

Dąbrowie Górniczej w domniemaniu miejsca takie mają uprawdopodobnić to, że różne osoby i innowatorzy niejako zderzają się i w tych zderzeniach powstaje coś nowego. Są to takie miejsca, które stanowią rodzaj zaproszenia do innowacyjności. Takie miejsca tworzone są też przez firmy komercyjne dość wspomnieć o warszawskim kampusie Google czy Facebooka. Zresztą w ogóle część takiego myślenia przestrzenią i jej szczególną aranżacją, która sprzyjać ma innowacyjności inspirowana jest czymś w rodzaju legendy dotyczącej przestrzeni google. Chyba część instytucji próbując nieco naśladować ten model uznała, że otwarte przestrzenie rozrzucone w wystudiowaniem nieładzie pufy oraz możliwość jeżdżenia hulajnogą i grania w piłkarzyki jest gotową receptą na innowacyjność. Z pewnością aranżacja przestrzeni a także rodzaj organizacji pracy ma duże znaczenie. Z pewnością pomaga taka i aranżacja, w której istnieje więcej pretekstów do spotykania się czas na rozmowę i inspirowanie się nawzajem. To, dlatego być może jednym z najważniejszych miejsc w siedzibie Google w Kalifornii Jest olbrzymia kafeteria (byłem, widziałem, zabrał mnie kolega...) i być może też, dlatego poza tym, że są bardzo innowacyjni strasznie tyją w pierwszych miesiącach pracy (hulajnoga to za mało). Istnieje jednak jeszcze inna hipoteza na temat źródeł innowacyjności takich firm jak Google (napiszę o tym w tym miejscu choć mogłoby być gdzie indziej). No więc hipoteza ta mówi że istotnym źródłem innowacyjności tej firmy było to, że otworzył się na koncepcje ...otwartych innowacji. To oznacza, uznanie że innowacje pojawiają się niejako ewolucyjnie poprzez ciągłe sekwencje prób i błędów. O tym już pisałem ale w przypadku Googla ta hipoteza została zinstytucjonalizowana w sposobie organizacji pracy. Każdy z pracowników (inżynierów) ma aż 20% czasu na tworzenie swoich własnych przedsięwzięć i zaspokajanie swych własnych ciekawości i pasji. Takie otwieranie się na innych w nadziei że pojawią nowe idee dotyczy także firm które wyrosły w całkiem innej tradycji. Np. Procter and Gamble uruchomił cały program poszukiwania

innowacyjnych rozwiązań bazujący na otwarciu się na pomysły środowisk związanych z opieką (w szczególności nad osobami starszymi). We współpracy z nimi zaprojektowano i wdrożono ponad 20 produktów (Inicjatyw Live Well).

Skoro mowa o urządzeniu przestrzeni (szerzej środowiska), które sprzyjałoby innowacyjności to warto przywołać kultowe wręcz opracowanie Richarda Florydy o nazwie Rise of Creative Class (2004). Zresztą sami używamy czasu pojęcia w rodzaju Krzemowa Dolina, która ma być czymś w rodzaju symbolu terytorium, na którym innowacyjność rośnie znacznie prędzej niż gdzie indziej. Takim miejscem może być też na przykład Stanford w USA uczelnia, ale właśnie taka, której podstawową naturą jest właśnie innowacyjność. To takie magiczne pole które nieco jak w opowieści o Pinokio rosną nowe pomysły... i zyski. Każdy chciałby mieć swoją krzemową dolinę albo chociaż drugą japońską... R.Floryda w Rise of Creative Class opisuje strukturalne warunki, które sprzyjają kreatywności. Są to oczywiście różnorodności otwartość na innych. Warto jednak pamiętać, że owa różnorodność i otwartość może też paradoksalnie oznaczać brak społecznej spójności. Są, które zostały niejako skolonizowane przez bardzo lukratywne startupy i to one wywołują specyficzny efekt gentryfikacji i wypłukują, jeśli można tak powiedzieć rdzenni mieszkańcy tego fragmentu miasta. Być może, dlatego ostatnio Floryda napisał książkę pod tytułem New Urban Crisis (2017), która poniekąd opisuje negatywne skutki przedawkowania tych składników, które mają generować innowacyjność można powiedzieć, że wyzwaniem staje się znalezienie dobrej proporcji między otwartością i spójnością. Tak zresztą było od zawsze miasta powstawały na skrzyżowaniu dróg siłą rzeczy ich istotą było wymianę i mieszanie, dlatego się rozwijały z drugiej strony musiałem budować własną integralności tożsamość to zawsze pozostaje spór między „murami i mostami”.

Mentoring i doradztwo.

To jeden z najważniejszych mechanizmów wspierania innowacji w tym innowacji społecznych. Owszem spotykamy innowatorów, którzy są niejako uodpornieni na jakiegokolwiek formy doradztwa. Czasem wynika to z szczególnego przekonania o własnych talentach i właśnie niepowtarzalności. Czasem, choć raczej nie w obszarze innowacji społecznej z czegoś w rodzaju obawy, że pomysł zostanie przechwycony czy wręcz ukradziony. Jednak znakomitej większości przypadków i innowatorzy otwarci są na różne formy merytorycznego wsparcia. Może mieć ono bardzo różny charakter. Można zacząć od różnej maści projektów, których relacja ta ma wyraźnie charakter zbliżony do relacji **mentor - uczeń**. Są to różnego rodzaju projekty takie jak na przykład Aniołowie Biznesu. Nazwa ta podkreśla rodzaj bezinteresowności i opiekuńczości ze strony bardziej doświadczonych czasem starszych w stosunku do tych, którzy są na początku drogi. Poniekąd na drugim biegunie znajdują się formy czegoś w rodzaju samopomocy – kolektywu (**peer-to-peer**), który wymienia się doświadczeniami i wspólnie rozwiązuje problemy. Wreszcie - a taki rodzaj doradztwa stosunkowo często występuje w działaniach inkubatorów innowacji społecznych - można skorzystać z pomocy - nazwijmy to **personelu - inkubatora**. W naszej stoczniowej nomenklaturze nazywamy ich opiekunami. Mają oni absolutnie kluczowe znaczenie z punktu widzenia rozwoju innowacji. Nie muszą być specjalistami w konkretnej wąskiej dziedzinie, ale mogą organizować dostęp do takich osób (**specjalistów**) w miarę potrzeb. Jednak głównym zadaniem jest wielostronna wspieranie, stymulowanie, popychanie. To kluczowe na etapie, kiedy wstępny pomysł musi zamienić się w projekt i prototyp. Rolą opiekunów jest towarzyszenie innowatorom i innowatorkom. Ich podstawową kompetencją jest wiedza na temat formułowania logiki projektu Innowacji. Pomagają zadawać kluczowe pytania, na przykład dotyczące potrzeb dotyczące aspektów formalnych pomysłów na

podtrzymanie innowacji czy sposobu finansowania, poza fazą prototypu. Muszą też znać różnego rodzaju narzędzia na przykład kanwy czy różne formy zapisu logiki projektu. Ich rola polega też na tym żeby tam gdzie kończą się ich kompetencje odnaleźć osoby, które w specyficznych dziedzinach mają większe doświadczenie. Owa specyficzność może albo odnosić się do adresatów innowacji na przykład szczególnej grupy docelowej. Powiedzmy, że ktoś chce pomagać osobom w kryzysie bezdomności, ale nie ma zbyt wielu doświadczeń warto żeby spotkał się z tymi, którzy pracują na rzecz tej grupie od dawna. W tej grupie specyficznych umiejętności i kompetencji mogą też znaleźć się poszczególne zagadnienia związane z zarządzaniem projektem na przykład kwestie formalno-prawne księgowo komunikacyjne technologiczne etc.

Na koniec do tej kategorii zaliczyć trzeba różne formy **sieciowania** innowatorów tworzenie okazji do spotkań i wzajemnej inspiracji a także budowanie czegoś na kształt koalicji czy plastrów wtedy, kiedy innowacje są w jakimś stopniu do siebie podobna (na przykład grupa innowacji związane z pomocą na rzecz uchodźców). Tutaj zaliczyłbym także różne formy udzielenia wsparcia opartego o tak zwany kapitał relacyjny a mówiąc po ludzku wspierania i uwiarygadnia innowacji (często tworzony przez nikomu wcześniej nieznaną osobą przed instytucjami, które mogłyby z nich skorzystać i wdrożyć się na szerszą skalę). To, że innowatorzy mogą korzystać z czegoś w rodzaju poręczenia i wsparcia ze strony instytucji takich jak stocznia pomaga im dotrzeć do osób instytucji, do których bez tego wsparcia dotrzeć by nie mogli. Po prawdzie to ten rodzaj kompetencji ze strony poszczególnych inkubatorów może mieć często absolutnie kluczowe znaczenie. Jego unikalność polega też na tym, że walory reputacyjne nie są możliwe na ogół do „podrobienia”. Nie można ich też łatwo kupić. Z drugiej strony oznacza to dla instytucji udzielającej tego

rodzaju poręczeń, że musi brać na siebie część ryzyka i troszczyć się, o jakość poszczególnych innowacji.

Udostępnianie zasobów i infrastruktury publicznej,

Specyficzną formą wspierania innowacji społecznych można powiedzieć, że stosunkowo najbliższą pojęciu ekosystemu jest tworzenie warunków, w których innowacje te mogą napotkać sprzyjające im otoczenie. Rozumiem przez to składniki, która pozwalają rozwijać innowacja i które są powszechnie dostępne. Można sięgnąć po przykład - dopóki nie będzie ogólnie dostępnej infrastruktury gniazdek, w których można zasilać i szybko ładować pojazdy elektryczne dopóty tworzenie takich pojazdów na szerszą skalę ma ograniczony sens. Trudno taki obowiązek przełożyć na producentów aut. Oczywiście mogą oni zrobić stacje eksperymentalne, ale dopóki ich infrastruktura nie jest dostatecznie gęsta trudno uwierzyć żeby samochody cieszyły się dużą popularnością. Nieco podobnie sprawa wygląda z dostępem do Internetu. Warto zdać sobie sprawę jak gwałtownej ewolucji podlegało to zagadnienie przez dosłownie ostatnich kilka lub kilkanaście lat. Jeszcze nie tak dawno zagadnienie dostępu do Internetu szczególności Internetu taniego lub bezpłatnego miało fundamentalne znaczenie. Ważne były i w pewnej mierze pozostają hotspoty udostępnione przez władze publiczne w szczególności w miastach. Pełniły one funkcję zbliżoną do owych elektrycznych wtyczek. Obecnie przynajmniej w naszej części świata Internet przestał być dobrem rzadkim. Stosunkowo łatwo i stosunkowo niedrogo komunikujemy się z nim korzystając z oferty dostawców komercyjnych. Ich konkurencja bardzo obniżyła ceny. Gdyby nie było on tani nie miałyby sensu oferta różnego rodzaju platform streamingowych. Widać, że rozwiązania pojawiają się niemal samoczynnie „wtedy kiedy mają się pojawić”. Wraca raczej problem, który świetnie znany był wiele lat temu i polegał na konieczności zapewnienia powszechności dostępu do usług publicznych takich jak

poczta radio, czy telefonia... Często podawane były one, jako swoisty dowód na konieczność istnienia infrastruktury publicznej. Chodziło o to żeby pokazać, że rynek nie jest w stanie dostarczyć z tych usług. Istotnie tam gdzie nie istnieje dostatecznie duża liczba klientów, którzy mogliby za usługę zapłacić. Obecnie sytuacja ta także uległa istotnej zmianie wszędzie tam gdzie udało się uruchomić względnie niedrogie cyfrowe wersje usług (np. pocztowych czy bankowych). Nie zawsze jednak udaje się to uczynić i widać na przykład, jakie spustoszenia wywołuje wykluczenie transportowe, których nie da się (na razie) zdigitalizować (choć jak była mowa w tym tekście jest to jedno z wyzwań AVATAR czeka 10 milionów dolarów).

Cyfryzacja poza tym, że pozwoliła uprościć dostarczanie niektórych usług otworzyła też nowe możliwości korzystania z zasobów publicznych. Jednym z takich zasobów i to takim, którym „karmią się” innowacje są publiczne dane. Coraz więcej instytucji, miast i państw udostępnia wybrane zbiory danych. Mogą one dotyczyć bardzo różnych zagadnień rozkłady jazdy komunikacji miejskiej, albo dane kartograficzne, dane o wydatkach publicznych pieniędzy, dane o zanieczyszczeniach dane o interwencjach straży miejskiej i wiele innych - samo miasto Warszawa udostępniło około 600 zbiorów danych. Idzie o to żeby zachęcić czasem wręcz nagradzać różnego rodzaju przedsięwzięcia, które w oparciu o te dane tworzą innowacyjne rozwiązania informatyczne ważne dla mieszkańców. Jako przykład takiego projektu można podać właśnie projekt prowadzony kilka lat temu przez miasto Warszawa (wspólnie zresztą ze Stoczną i Fundacją Techsoup) o nazwie Dane po Warszawsku. Podobne organizowane są w innych miastach a także na poziomie krajowym to dobrym przykładem jest portal danych publicznych. <https://dane.gov.pl/pl>. Można tam znaleźć kilkaset zbiorów dotyczących różnych dziedzin życia podzielony jest na kilkanaście kategorii. Dane te dostępne są w różnej formie od bardzo trudnych do wykorzystania skanów

dokumentów poprzez tabelaryczne zestawienia danych aż do procedury API (Application Programming Interface), czyli takiej za pomocą, której dynamiczny sposób jedna maszyna może korzystać z zasobów drugiej. Jest to szczególnie cenne w przypadku zbiorów o częstej zmienności (dla przykładu lista żłobków zarejestrowany w Polsce aktualizowana jest codziennie). Wyobraźmy sobie, zatem że ktoś tworzy aplikację, która ma pokazywać żłobki znajdujące się w najbliższej okolicy i dostępne informacje na ich temat. Dzięki takiemu protokołowane i komunikacji danych dane w aplikacji aktualizują się samodzielnie. Dobrym przykładem tego rodzaju zastosowania może być też obecny w Polsce od kilkunastu lat portal <https://mamprawowiedziec.pl/> który między innymi pokazuje wyniki głosowań sposób głosowania pojedynczych parlamentarzystów. Dzieje się to właściwie w czasie rzeczywistym – może działać w ten sposób właśnie dzięki temu, że komunikuje się bezpośrednio z serwerami kancelarii sejmu a te połączone są z systemem obsługującym głosowania.

Innymi słowy w tym wypadku administracja publiczna wspiera innowacje poprzez to, że po prostu dostarcza surowców do ich tworzenia. Jest to poniekąd odwrócenie znanej dobrze sytuacji, w której dane publiczne trzeba niejako wydzierać za każdym razem prosić o nie albo kupować mimo tego, że wytworzone one zostały z pieniędzy wszystkich podatników. Za takim podejściem przemawia też to, że sama administracja wie, że ilość danych którymi dysponuje jest tak olbrzymia, że ich rozsądna konsumpcja (w tym szukanie zależności między nimi) możliwe jest wyłącznie w oparciu o jakąś formę crowdsourcingu (w tym wypadku kolektywnej konsumpcji).

Zdarzenie procesy rytuały

Specyficzną formą wspierania innowacji jest organizowanie różnego rodzaju zdarzeń procesów a nawet rytuałów, które miałyby sprzyjać kreatywności lub pozwalają na wzajemne inspirowanie się. Czasem

chodzi o podnoszenie zdolności do radzenia sobie z problemami i porażkami, szczególnie wtedy, kiedy miałyby one odwieść nas od dalszych poszukiwań. Od dawna o innowacjach myślimy w taki sposób, że po pierwsze mają one w sobie coś z nieprzewidywalności by nie powiedzieć przypadkowości. Coraz częściej spotkać można pogląd, że istnieje wiele podobieństw między ewolucją biologiczną i technologiczną. Innymi słowy że rozwój technologiczny działa zgodnie z regułami doboru naturalnego poprzez ciągłe próby i błędy. Samo w sobie dość banalne ale proces tu chodzi o coś więcej niż poruszającą motywacyjną „gadkę”. Można zobaczyć, że działają tu swoiste prawa ewolucyjne – bywa, że mają bardzo precyzyjny charakter , - dość dobrym przykładem jest tzw. Prawo Moor'a⁷ - zostało ono zbudowane w oparciu o obserwacje empiryczne. Zgodnie z nim gęstość upakowania tranzystorów w układach scalonych miała się podwajać co 18 miesięcy (prawo to bardzo zostało sformułowane 50 ! lata temu w 1971 i stosunkowo dobrze opisuje procesy aż do dziś. Innymi słowy oczywiście do rozwoju innowacji niezbędne są odkrycia poszczególnych osób czy firm i może się wydawać (i istotnie czasem tak jest) że dochodzą one do tego niezależnie ale jakoś tak to się układa, że ich osiągnięcia układają się na wspólnej osi. Innowacje pojawiają się jakby w momencie w którym powinny się pojawić tak jakby wynikało to z jakiejś innej meta-logiki. Mniej więcej w tym czasie w którym Edison pokazał światu żarówkę na ten sam pomysł wpadło i potrafiło go zrealizować aż 23 innych wynalazców. Innymi słowy gdyby nawet gdyby na swoje nieszczęście Edison miał wypadek – cegła spadałby mu na głowę – bez obaw ciągle mielibyśmy żarówki. Wygląda to tak, jakby technologia miała samoistną dynamikę. Matt Ridley w swojej książce Evolution of Everything porównuje ten proces to specyficznych procesów podobnych do tych, które obserwujemy na Rafie Kolarowej. Ten rodzaj emancypującej się technologii Kevin Kelly nazwał The

⁷ https://pl.wikipedia.org/wiki/Prawo_Moore%E2%80%99a

Technium. Dla jednych to źródło nadziei dla innych przerażenia gdyby miało się okazać że kolejny krok w ewolucji to technologia która stwarza się niejako „sama”.

Tak czy inaczej gdyby przyjąć, że innowacje są niejako budulcem „ewolucji” to ilość kolejnych prób i błędów jest jej podstawowym mechanizmem. Niektóre z tych procesów można przyspieszać. Jedną z metafor używanych często do opisu wsparcia innowacji jest pojęcie akceleratora. Warto pamiętać, że w świecie fizyki to urządzenie służy właśnie do przyspieszania i co ważne w celu zderzenia cząstek po to żeby obserwować ich skutki. Innymi słowy chodzi o przyspieszenie procesu, które w przeciwnym razie trwałoby bardzo długo albo zgoła w ogóle nie zdarzyłyby się. To zderzanie wymaga sporo energii i oczywiście skoro nie mówimy o cząstkach, ale o ludziach ich gotowości do uczestniczenia w tego rodzaju przedsięwzięciach. To dotykamy drugiej ważnej (szczególnie ważnej w przypadku innowacji społecznych) kwestii a mianowicie ich zgody na szczególne na uczestnictwo w tego rodzaju zdarzeniach. Siłą rzeczy chodzi o coś więcej niż na przykład targi w jakiejś branży, gdzie każdy stara się zdobyć klienta. W tym momencie chodzi głównie o interakcje między samymi innowatorami i ich otwartość na dzielenie się zarówno swoimi ideami sukcesami jak i porażkami. Część tych rytuałów ma już swoje własne utrwalone nazwy jedną z nich są różnego rodzaju hackathony. Na wszelki wypadek wyjaśniam, że chodzi o złożenie dwóch słów hackowania (słowo to ma bardzo szerokie pole znaczeniowe od czegoś w rodzaju nielegalnego zdobywania dostępu poprzez szukanie różnego rodzaju praktycznych "patentów na rozwiązanie określonego problemu tak zwany Life Hacks - tu raczej chodzi o to drugie). Drugi składnik tego słowa to – a thon - tak chodzi o ten sam rdzeń, który pojawia się w słowie teleton albo maratonu. W każdym tych słów oznacza, że coś trwa długo, że jest „rozciągnięte”.

Otóż chodzi o zdarzenia, w których grupa osób umownie zamyka się w jakiejś przestrzeni i na jakiś czas i stara się działając razem rozwiązać w możliwie najszybszy sposób jakiś problem na przykład budując naprędce prototyp. Może to być prototyp aplikacji, narzędzia, procedury. Trwa spór czy tego rodzaju procesom i w jakim stopniu pomaga dostarczanie pizzy i napojów (i jakich napojów) ale rzeczywiście ten rodzaj połączenia pracy z jakąś formą zabawy przynosi czasem bardzo dobre rezultaty.

Szczególną formą tego rodzaju przedsięwzięcia, którą mógłbym przywołać ze stocznioowego doświadczenia były też stosowane przez nas kilkakrotnie działania, które opisywaliśmy, jako tak zwane Kolab. Kolaboracja może mieć różne konotacje - tak różne jak hakowanie. Niektóre są jednoznacznie negatywne - gdy chodzi o współpracę z wrogiem. Nieco inaczej jednak można spojrzeć na oryginalne znaczenie kolaboracji A oznacza ono po prostu wspólną pracę. W tym nurcie oczywiście uruchamiane były przedsięwzięcia Kolab. Wszystkie one dotyczyły rozwiązania jakiejś istotnej kwestii społecznej czy proceduralnej. Na ogół składały się z kilku sesji, których wspólnym rezultatem miałyby być konkretne rozwiązanie. Szczególną wartością w tej procedurze było intencjonalne zebranie w jednej przestrzeni i czasie osób reprezentujących różną perspektywę i doświadczenie dotyczące określonego problemu. Innymi słowy w tym grupowym przedsięwzięciu mogli brać udział jednocześnie ludzie, którzy mieli zasadniczy wpływ na kształt rozwiązań - na przykład na poziomie rządowo / politycznym z drugiej strony urzędnicy, którzy są odpowiedzialni za ich wdrażanie, ale także zewnętrznie eksperci czy wręcz osoby, których dane rozwiązanie dotyczy. Bardzo często okazywało się jak bardzo dobroczynne jest złożenie i połączenie owych perspektyw. Ten rodzaj kolektywnego działania dotyczył zawsze bardzo konkretnych problemów. Na przykład jak miałyby wyglądać formularz dla sprawozdawczości organizacji pozarządowych, jak

zbudować inny system oceny wniosków w projektach Europejskiego Funduszu Społecznego etc. Zawsze obowiązywała zasada, że proces musi skończyć się konkretnym rozwiązaniem. Wydaje się, że tego rodzaju procesy powinny być stosowane na znacznie większą skalę także, dlatego że natura problemów, z jakimi obecnie się mierzymy jest coraz bardziej złożona. Mówi się czasem o problemach splątanych (wicked). Stare metody rozwiązywania w ich przypadku po prostu nie działają. To nie są problemy rozwiązywalne na bazie kompetencji czysto eksperckich czy prawniczo regulacyjnych. Niezbędnym składnikiem tego rodzaju procesów jest jednak bardzo daleko idące zaufanie między jego uczestnikami. Kontrakty jakie trzeba zawrzeć na czas pracy nad rozwiązaniem takiego procesu zakładają otwartość komunikacji w tym otwarte komunikowanie problemów czy błędów. Zakłada też prostą formę komunikacji łącznie z mówieniem do siebie na ty - przynajmniej na czas tego procesu i otwartość na zmianę własnych wyjściowych przekonań. Taki proces zakłada implicite przyznanie się do niemożności rozwiązania tego problemu z innymi metodami i w pojedynkę. Po stronie administracji wymaga czegoś, co jest arcytrudna, czyli odstąpienia od oficjalnej maski onnipotencji i nieomyślności.

Takich procesów zorientowanych na rozwiązanie problemu jest znacznie więcej i mogą przyjmować różne nazwy Design Days, Festiwal, Safari, Szybkoar (czy tzw Wymianna) i wiele innych, których wspólnym mianownikiem jest przyspieszenie procesów i stymulacja środowiska innowatorów.

Można uznać, że specyficzną formą zwyczaju czy skryptu są funkcjonujące grupy osób gotowych do innowacji coś w rodzaju permanentnego hackathonu, w którym przyjmowane są kolejne zadania. Dobrym przykładem tego rodzaju grupy jest ruch koderów to znaczy żeby nie było wątpliwości chodzi o grupy takie jak Koduj dla

Polski. Są one częścią szerszego globalnego ruchu, który rozpoczął się w Stanach Zjednoczonych i nosi tam nazwę Code for America.

Bardzo specyficzną formą i to chyba słowo rytuał wydaje się jak najbardziej na miejscu są różne formy dzielenia się doświadczeniem porażek. tak dokładnie - nie sukcesów, ale właśnie porażek. Cieszą się one niezmiennie sporą popularnością, jako dodatek do różnego rodzaju konferencji. Mają one czasem łagodne i nieomal zapraszające nazwy takie jak na przykład festiwal porażek lub bardziej stanowcze i nazywające rzeczy po imieniu Fuck-up Nights. Pewnie ten fragment nie dostanie się ostatecznie w tej książeczce Albo trzeba go przeredagować W taki sposób, aby uniknąć zarzutu o niecenzuralność.

Tego rodzaju doświadczenia mają po części walor terapeutyczny. W szczególności pozwalają oswoić się z faktem, że nie zawsze wszystko się udaje. To banalne spostrzeżenie jest szczególnie ważne w środowisku innowatorów. Takie doświadczenie pozwala zdjąć z siebie ciężar udawania, że wszystko nam się zawsze udaje. To szczególnie ważne dla tych, którzy jako urzędowo muszą utrzymywać, że wszystko poszło zgodnie z planem. W szczególności ten rodzaj przymusu może dotyczyć projektu finansowane ze środków publicznych. Okazuje się, że projekt chodź formalnie poprawne w istocie nie mają głębszego sensu I czasem ktoś może mieć potrzeba wyznania tego W ograniczonym gronie osób, które być może spotkało to samo przynosi to ulgę i dostarcza ważnych nauczek.

Żeby było jasne nie chodzi o to, że ktoś na przykład zdefraudował pieniądze raczej o to, że bardzo się starał wykonał nawet założone działania, ale koniec końców projekt lub jego część nie powiódł się. Warto pamiętać, że porażka nie zawsze jest wynikiem błędu. Bywa, że przedsięwzięcie nie udaje się z powodu niezależnych od nas zewnętrznych czynników. Zdarza się, że jest też wynikiem naiwnych założeń.



Wsparcie finansowe dla innowacji i innowatorów.

Innowacje społeczne nie zawsze potrzebują pieniędzy, choć prawie zawsze potrzebują czasu. Część innowacji być może te najciekawsze to takie, które mówią o pewnym sposobie działania - o procedurze, zwyczaju, skrypcie, które mogą być podejmowane przez różne osoby lub środowiska. Pieniądze mogą być jednak potrzebne na kupienie czasu dla osób, które pracują nad innowacją albo po to żeby solidnie zbadać czy dana innowacja przynosi zamierzone skutki. Często pieniądze nie są najważniejsze, ale są jednak istotnym czynnikiem nawet, jako to tylko rodzaj mobilizacji i zobowiązania ze strony innowatorów do pracy nad swoim pomysłem. Skoro mowa o finansowaniu to trzeba koniecznie przypomnieć, że innowacje niejako z definicji są ryzykowne. Skłonność do ryzyka i chęć finansowania nie zawsze idą w parze. Dlatego bardzo przydatne są choćby nieduże pieniądze na samym początku procesu. Potrzebni są zatem fundatorzy którzy gotowi są zaakceptować nieco większe ryzyko. Bardzo dobrym przykładem tego rodzaju przedsięwzięcia jest właśnie wspierane ze środków publicznych program wsparcia innowacji społecznych poprzez sieć inkubatorów. Nieco odmiennie wygląda sytuacja w świecie tych innowacji, których istotnym elementem jest komercjalizacja. Tam owszem mogą pokazać się inwestorzy, którzy przyjmują na siebie część ryzyka, ale niejako w zamian za to chcą ostatecznie nabyć prawa do czerpania ewentualnych, przyszłych korzyści z danego przedsięwzięcia. Świat działań społecznych (w tym innowacji) wykształcił swoją własną specyficzną listę instrumentów finansowych. Część z nich to instrumenty nieco podobne do tych, które pojawiają się w przedsiębiorstwach rynkowych. Dobrym przykładem może być giełda społeczna. Pełni ona podobne funkcje do tych, jaką na rynku pełnią giełdy komercyjne. Oto poszczególni inwestorzy kupują udziały w spółce wierząc, że odniesione sukces i że z czasem będą mogli udziały te sprzedać. Ten rodzaj pozyskiwania kapitału i z alternatywą dla

pozyskiwania środków ze strony instytucji pożyczkowych. Dostanie się na giełdę nie jest proste, ale kto przejdzie ten próg może liczyć na dodatkowy strumień kapitału. Giełda w społecznych (pewną formą są różnego rodzaju operacje crowdfundingowe) organizacje i ich projekty także pojawiają się na rynku filantropijny inwestorów, którzy ze chcą wspierać ich przedsięwzięcia z tą różnicą, że w tym wypadku to, co chcieliby maksymalizować to zysk społeczny. Czasem jest to jedyna forma nagrody, na jaką oczekują inwestor, który w tym wypadku jest po prostu filantropem czasem jest tak, że inwestor owszem chce odzyskać przynajmniej wartość zainwestowanego kapitału, ale niekoniecznie maksymalizować zysk - godząc się z tym, że owa wartość dodana ma charakter dobra publicznego. Trzeba od razu powiedzieć, że tego rodzaju instrumenty są naprawdę dopiero w fazie załączkowe, jakie giełdy powstały kilka lat temu w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie w Południowej Afryce i w Brazylii. Nieco szybciej rozwija się zjawisko Social Impact Investment Szczerze mówiąc nie wiem jak przetłumaczyć je na język polski chodzi o grupy inwestorów, którzy podobnie w przypadku giełdy zajmują się finansowym wsparciem dla przedsięwzięć społecznych - niektóre z nich mają charakter Innowacji, Nie jest to jednak warunek uznania za przedsiębiorstwo społeczne. W Polsce są one głównie utrzymywane ze środków publicznych i wiele z nich nie miałyby żadnych szans na przeżycie bez publicznego wsparcia. W istocie stanowią one formę socjalnego zatrudnienia i to jest powód, dla którego mogą korzystać z pieniędzy publicznych. Brakuje jednak instrumentów inwestycyjnych i pożyczkowych. Pewną ich namiastką są fundusze Ekonomii Społecznej, ale i one w dużej mierze większości pochodzą ze środków publicznych.

Niektórych krajach mechanizm określany, jako Social Impact Investment nabiera w ostatnich latach ogromnego tempa szacuje się czy 25% wszystkich prywatnie zarządzanych funduszy inwestycyjnych w Stanach Zjednoczonych liczony kwotowo, czyli 1 na każde 4 \$ jest

inwestowane albo przez tego rodzaju instytucje albo w każdym razie przez instytucje, które ów aspekt społeczny biorą poważnie pod uwagę i starają się maksymalizować.

Czasem tego rodzaju instytucje powstają, jako rodzaj modelowania działających uprzednio instytucji czysto filantropijnych / grantodawczych. Oto starają się one możliwie najlepiej użyć posiadane środki. Oznacza to albo, że kierują się logiką inwestycyjną (nawet, jeśli dotacja ma charakter bezzwrotny) to ma maksymalizować społeczną korzyści albo wręcz budują mechanizmy pożyczkowe a zatem w przypadku szczególności przedsiębiorstw społecznych dostarczają tak zwanego cierpliwego kapitału, który pozwala tym przedsiębiorstwom spokojnie i bez zbyt pośpiesznej orientacji na maksymalizację zysku zbudować swoją pozycję. Kapitał ten spłacany jest powoli i może być użyty do wsparcia innych przedsięwzięć. Jednym z pierwszych przedsięwzięć tego rodzaju był koncept budowy domów zaproponowany przez Habitat for Humanity (*ewentualnie rozwinąć*)

Póki, co w Polsce dominuje jednak najprostszy model, czyli mechanizm grantowy. W większości i to znakomitej większości źródłem tego rodzaju grantów na innowacje są środki publiczne. W ramach kolejnego programu inkubatorów innowacji społecznych wspierane są najbardziej obiecujące innowacje, które w stosunkowo niedługim czasie, bo mniej więcej 6 miesięcy muszą przeprowadzić test, który wskaże czy są one udane i czy kwalifikują się do szerszego upowszechnienia. Wielkość tych grantów jest stosunkowo niewielka około średnio 40 000 zł, ale też próg dostępu bardzo niski i ilość formalności minimalna. Można powiedzieć, że to rodzaj „becikowego” w świecie innowacji społecznych. Wyzwaniem jest jednak szukanie wsparcia w kolejnych etapach rozwoju.

Warto z tego punktu widzenia docenić działania innych organizacji, które nie korzystają z pieniędzy publicznych takich na przykład jak

Ahsoka, która stara się mobilizować we współpracy z innymi partnerami środki na wsparcie innowatorów i innowacji. Dotyczy to zarówno wspierania indywidualnych osób (Ashoka Fellows) albo wspierać konkretne przedsięwzięcia kropka to dobrym przykładem takiego działania w Polsce jest wspólne przedsięwzięcie Ashoki oraz firmy MagoVox na rzecz kobiet program nosi nazwę [https://ashoka-
cee.org/wzmocnione/](https://ashoka-cee.org/wzmocnione/)

Choć w Polsce grupa tego rodzaju społecznych inwestorów jest bardzo mała (nieomal nie istnieje) skala tego zjawiska w innych krajach jest znaczna⁸. W Europie od 2014 roku działa European Venture Philanthropy Association (EVPA) - która zrzesza ponad 80 członków (głównie fundacje). Uczestnictwo polskich partnerów jest znikome. Nie chodzi zresztą o to, że nie zapisali się akurat do tej organizacji, ale o to z organizacji czy instytucji działających zgodnie z komisją w Polsce prawie nie ma. Na prawach wyjątku można zapoznać się z działalnością organizacji Valores - pierwszej instytucji tego rodzaju w Polsce.

Można powiedzieć choć obecnie jednak tego rodzaju funduszy czy ten sposób myślenia w Polsce jest jeszcze mało znane to można przypuszczać, że sytuacja ta się zmieni. Być może po stronie publicznej częściej i na serio stosowane będą w przypadku wydatków publicznych różnego rodzaju kryteria społeczne czy choćby ekologiczne (zielone zamówienia). Z pewnością też rozwinie się bardziej niż dotychczas mechanizm badania i opisywania wszelkich wydatków w tym w szczególności wydatków pochodzących z Unii Europejskiej ze względu na pożądane skutki - na przykład ochrony klimatu lub transformacji cyfrowej jak ma to miejsce w przypadku Krajowego Planu Odbudowy. W tym wypadku będą też analizowane

⁸ https://ssir.org/articles/entry/the_rise_of_the_corporate_social_investor

wydatki czynione z tych funduszy pod kątem tego czy nie czynią istotnej szkody (Do Not Significantly Harm). Być może ślad za tego rodzaju metodologią i monitoringiem łatwiej będzie uwrażliwić różnego rodzaju inwestorów na społeczne konsekwencje ich działania.



Magiczny sos...

Najważniejszym elementem środowiska czy systemu wsparcia innowacji społecznych, bez którego być może nie może on zgoła istnieć jest coś, co pozwolę sobie określić, jako specjalny składnik - rodzaj magicznego sosu. To on spaja jakoś wszystkie te elementy i utrzymuje je w ruchu. To jest to, co powoduje, że całość nie jest po prostu zbiorem i inwentarzem instytucji, ale czymś, co ma organiczny charakter i jakiś rodzaj wewnętrznego napędu. To jest bardziej kultura niż struktura. Pewnym wyzwaniem jest to, że powstaje on w sposób nieco tajemniczy, to nie jest coś, co można po prostu kupić. Na to składa się cały szereg relacji doświadczeń między jego uczestnikami. Na pewno bardzo istotnym składnikiem tego sosu jest ogólnie rzecz biorąc zaufanie między uczestnikami. Ten rodzaj kapitału społecznego, które powoduje, że łatwiej wchodzimy w relacje i że tym relacją towarzyszy domniemanie dobrych intencji każdej ze stron. Jest to szczególnie ważne w obszarze innowacji społecznych, bo właśnie tutaj mamy do czynienia z dużą ilością przedsięwzięć ryzykownych. Taka jest natura innowacji społecznych a co za tym idzie konieczne jest uznanie, że porażka jest częścią kształtowanie się dojrzałych Innowacji. Tak, więc istotnym elementem owego magicznego sosu jest wspólna uznanie, że ewentualna porażka w szczególności na pierwszych etapach przedsięwzięć nie jest dowodem słabości natomiast dowodem dojrzałości siły jest to, że poszukujemy nowych rozwiązań. Tego rodzaju założenie dobrych intencji powinno być częścią systemu regulacyjnego. Z tego punktu widzenia istotne są też elementy charakterologiczne osób angażujących się w innowacje – w szczególności takie jak odwaga, ciekawość i wytrwałość w staraniach. Takie cechy wykształcają się w trakcie całego procesu socjalizacji i edukacji. Innymi słowy, jeżeli chcemy rozwijać innowacje w kraju takim jak Polska ważne jest żeby system edukacji takie cechy wykształcał. Póki co zbyt często uczy konformizmu i rywalizacji. System edukacji za bardzo skupia się **na uczeniu** zamiast kształtować

cechy charakteru i umiejętności, która uczniom pozwoli na **samodzielne uczenie się**.

Ważnym składnikiem tego sosu jest też specyficzne **podejście do czasu**. Innowacje owszem zaczynają się często od chwilowego przebłysku, ale bywa, że na ten moment trzeba cierpliwie i długo czekać. Innymi słowy istotna część innowacji społecznych potrzebuje czasu, ale nie czasu, który płynie bezproduktywnie, Potrzebujemy czasu i skupienia, w którym jesteśmy wyczuleni na pojawienie się tego ważnego impulsu. Analizując cechy charakteru innowatorów często wskazuje się na specyficzny rodzaj predyspozycji nie mamy na niego dobrego polskiego tłumaczenia, które nazywa się Serendipity - czasem przywołuje się cytaty z Kubusia Puchatka żeby wytłumaczyć, o co chodzi, ale najogólniej rzecz biorąc jest to otwartość i gotowość na bycie zaskoczonym..

Ten rodzaj otwartości na to, co dopiero może się zdarzyć czasem może wyglądać na brak planu chaotyczność i czasem istotnie takim jest, ale bywa, że skutki takiego wyczekiwania i dojrzewania pomysłu stają się niezwykle wartościowe. Można nawet powiedzieć, że z tego punktu widzenia warto wspierać procesy, które na pierwszy rzut oka mogą wyglądać jak przypadkowe. To jest tak jak w loterii starać się puszczać możliwie często w ruch maszyny losującej. Z pewnością wzrastają wtedy szansę na wygraną.

Częścią magicznego sosu jesteś możliwie daleko idące odejście od hierarchii. Przez hierarchię rozumiem tu także aprioryczne uznanie, że źródłem wiedzy i innowacji są osoby bardziej doświadczone dojrzałe i utytułowane. Może się jednak okazać, że jest zgoła odwrotnie i że innowacyjność powstaje niejako na dole drabiny. Że większe i bardziej autentyczne pomysły na wdrożenie innowacji społecznych pojawiają się na przykład po stronie szeregowych pracowników (tych, którzy pracują na pierwszej linii frontu). Dotyczy to też szczególnej roli, jaką

w innowacjach odgrywają młodzi ludzie. Ich olbrzymią zaletą jest świeżość podejścia a także to, że mówiąc nieco zgryźliwie jeszcze nikt nie przekonał i do tego, że zmiana nie jest możliwa.

W tym miejscu warto też podkreślić dużą rolę, jaką w procesie innowacji pełni promowanie postaw nonkonformistycznych. Oznacza to zarówno wystrzeżenie się form konformizmu biurokratycznego (często wręcz chorobliwe przywiązanie do tego jest), jak i niezdrowego konserwatyzmu, który odbiera wiarę, że zmiany są możliwe albo z góry zakłada, że będą to zmiany na gorsze. Ale dotyczy to też innych form konformizmu, jakimi mogą być też na przykład różnego rodzaju mody. Mogą to być nawet mody na szczególny rodzaj rozwiązań - na przykład przekonanie, że właściwie każdy problem da się rozwiązać za pomocą aplikacji na telefon albo mody polegające na tym, że tylko niektóre problemy nazwijmy je modne problemy dostrzegamy, jako ważne. Skutkuje to swoistym stłoczeniem. Dla przykładu zobaczymy jak dużo aplikacji jednocześnie tworzono w nadziei, że rozwiążą one problem marnotrawstwa żywności. Nie chcę przez to powiedzieć, że problem ten nie jest ważny, bo to nieprawda, ale z drugiej strony jest jeszcze sporo innych, wokół których czy na których warto by się pochylić. Ostatnią sprawą, na którą chcę zwrócić uwagę jest zdrowy i mobilizujący często aspekt, który określiłbym, jako radykalizm. Może to być radykalizm marzeń bo jak mówi słynne zawołanie buntów 68 roku „*Bądźmy realistami domagając się niemożliwego*”. Ale chodzi też o to żeby tworząc innowacje mieć odwagę nie tylko na tworzenie małych usprawnień, ale także zmian o charakterze radykalnym adekwatnym do radykalnych zmian, jakie nas czekają. Jest to tym bardziej konieczne, że jak wszystko na to wskazuje niestety będziemy żyć w czasach, które obfitować będą w różne sytuacje graniczne. Kto z nas mógł brać kiedyś pod uwagę, że uderzy w nas pandemia i że na przykład będziemy mieli do czynienia sytuacją, w której mieszkańcy Domów Pomocy Społecznej są w nich uwięzieni przez 2 lata albo z

tym, że nie będziemy mogli poruszać się po ulicy. Z tym także, że upały w Europie sięgną 50 stopni Celsjusza. Te prawie apokaliptyczne zdarzenia albo mają już miejsce albo niebawem mogą do nas dotrzeć także to do wydawałoby się bezpiecznie i dobrze zlokalizowanej na mapie Polski. Ten rodzaj bardzo poważnych i niestety bardzo prawdopodobnych i problemów powinien dawać dodatkowy impuls, choć jest to bardzo ostra przyprawa w „sosie”. Z tej perspektywy można uznać innowacyjność za umiejętność, która w szczególnych sytuacjach decyduje nie tylko o tym, że żyje nam się bardziej komfortowo, ale zgoła o przetrwaniu. Zresztą gość spojrzeć na doświadczenia ostatniego okresu pandemi żeby zobaczyć jak bardzo przyspieszyły one procesy innowacji w wielu dziedzinach w tym wielu innowacji społecznych na przykład dziedzinie samopomocy.



Podsumowanie

Ta krótka publikacja ma bardzo skromne ambicje. Powstaje na początku projektu o nazwie Katalizator Innowacji Społecznych. Celem tego projektu jest w pierwszej kolejności zbudowanie relacji środowiska instytucji wspierających innowacje społeczne. Są to w pierwszej kolejności inkubatory powołane specjalnie w tym celu i działający niejako równolegle. Publikacja ta dedykowana jest szczególnie do tej grupy. Stanowi ona być może nieporadną próbę podzielenie się wiedzą i intuicjami na temat tego jak z grupy instytucji stworzyć autentyczną sieć. Można powiedzieć szkielet dla szerszej rozumianego systemu wsparcia innowacji społecznych. Ta grupa instytucji z wielu powodów jest względnie jednorodna. Stosunkowo łatwo powinna znaleźć wspólny język i łączy ją fakt, że jej uczestnicy mierzą się z bardzo podobnymi wyzwaniami i stąd zalety uczenia się od siebie są ogromne. Funkcje facylitatora w tym procesie odgrywają 2 warszawskie instytucje Fundacja Stocznia i FISE. Jednocześnie trzeba mieć świadomość, że system czy ekosystem wspieranie innowacji społecznych daleko wykracza poza grupę tych instytucji. Wiele razy zwracałem uwagę na fakt, że konieczne są to elementy pochodzące z różnych środowisk takich jak administracja publiczna, środowisko akademickie, biznesowe a nawet różne - działające czasem nieformalnie - grupy samodzielnie działających silnie zmotywowanych innowatorów. Mogą się one od siebie bardzo dużo nauczyć pod warunkiem, że uznają walor takiej komplementarności. Innymi słowy, że odstąpią od przypuszczenia, że są całkowicie samowystarczalne i że nie mają, czego uczyć się od innych. Ten rodzaj intuicji i ten sposób myślenia o tworzeniu systemu z jednej strony wydaje nam się dość oczywisty z drugiej jednak - wedle naszej wiedzy - jest to pierwsze przedsięwzięcie tego rodzaju. Chodzi o to, że powstanie systemu jest celem przedsięwzięcia a nie jego ubocznym skutkiem. Obecnie tego rodzaju procesy swoistej konsolidacji systemu wsparcia innowacji społecznych uruchamiane są także w innych krajach. Nie mamy

pełnego przeglądu tego rodzaju przedsięwzięć, ale wezmę naszej wiedzy w krajach Unii Europejskiej jest to pierwszy projekt tego rodzaju.

Obecnie uruchomiony został projekt (Polska jest jego częścią), który ma na celu stymulowanie przygotowanie do tego rodzaju działań w innych krajach Unii Europejskiej. Z pewnego punktu widzenia wygodniej byłoby nam kroczyć śladami innych, ale w tym wypadku (i traktujemy to, jako poważne wyzwanie) idziemy krok przed innymi. Wierzymy, że nasze doświadczenia okażą się pożyteczne także dla innych krajów a także, że sami będziemy mogli korzystać z doświadczenia innych.