

Krzysztof Alcer
Eliza Gryszko
Ewa Jakubowska



KATALIZATOR INNOWACJI SPOŁECZNYCH

— jak rozwijaliśmy innowacje społeczne?
Sukcesy, porażki i odkrycia

**KATALIZATOR
INNOWACJI
SPOŁECZNYCH**

KRZYSZTOF ALCER
ELIZA GRYSZKO
EWA JAKUBOWSKA

KATALIZATOR INNOWACJI SPOŁECZNYCH

— jak rozwijaliśmy innowacje społeczne?
Sukcesy, porażki i odkrycia

Fundacja Inicjatyw
Społeczno-Ekonomicznych
Warszawa 2023

FISE➔



katalizator
innowacji
społecznych

Publikacja powstała w ramach projektu „Katalizator Innowacji Społecznych” realizowanego przez Fundację Stocznia i Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. Projekt jest współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

Poznaj działania Katalizatora Innowacji Społecznych: www.innowacjespoleczne.org.pl

Autor tekstu: Krzysztof Alcer, Eliza Gryszko, Ewa Jakubowska.
Redakcja i korekta: Aleksandra Sekuła
Opracowanie graficzne, skład i ilustracje: Krzysztof W. Wróbel

ISBN 978-83-61979-79-1

Wydawca: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych (www.fise.org.pl)
Warszawa 2023



Podręcznik dostępny jest na licencji Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Na tych samych warunkach 4.0
CC BY-NC-SA 4.0



Rzeczpospolita
Polska

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



SPIS TREŚCI

Eliza Gryszko

WSTĘP 7

Krzysztof Alcer

WYBÓR, CZYLI O PIERWSZYM KONTAKCIE Z INNOWACJAMI DO SKALOWANIA 11

Ewa Jakubowska

AKCELERACJA, CZYLI: „CO BY TU POPRAWIĆ?” 19

Eliza Gryszko

SKALOWANIE, CZYLI: „DZIEŃ DOBRY, MAMY TU TAKĄ INNOWACJĘ...” 33

Krzysztof Alcer

UTRWALANIE, CZYLI ZAPEWNIENIE WPŁYWU INNOWACJI 42

Ewa Jakubowska

SŁOWNICZEK 46

WSTĘP

Cześć!

Jesteśmy częścią Zespołu Katalizatora Innowacji Społecznych (KIS) skupioną w Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. Trzymacie właśnie w rękach zapis naszej dotychczasowej przygody z pracą nad innowacjami społecznymi. W drogę wyruszyliśmy razem z Fundacją Stocznia, z którą tworzymy metainkubator. Nasza ścieżka była kręta, pełna pomysłów, ekscytacji, odkrywania, a także wzlotów i upadków, które nas wiele nauczyły. Jednym słowem, nieraz wdepnęliśmy w kałużę, żeby potem suszyć buty na słońcu.

Wędrując przez meandry systemu innowacji społecznych natknęliśmy się na wiele pytań, na które musieliśmy znaleźć odpowiedzi. Niektóre z nich były proste, inne bardziej złożone i nieoczywiste. Mamy wrażenie, że gdybyśmy wcześniej wiedzieli, co nas czeka, zwłaszcza w obszarze akceleracji, byłoby nam łatwiej realizować działania, a nasza praca przebiegałaby sprawniej. Jesteśmy przekonani o wyjątkowości materii, z którą wszyscy pracujemy, wiemy też, że często nie ma rozwiązań zerojedynkowych ani takich, które pasują do wszystkich innowacji. Jesteśmy świadomi tego, co udało nam się zrozumieć dzięki pracy w dużym „kisowym” zespole, będąc w kontakcie z Wami – przedstawicielkami i przedstawicielami inkubatorów. Mamy świadomość, że wiele nowych ścieżek wydeptujemy dzięki spotkaniom, wymianie wiedzy i doświadczeń. Teraz chcemy Was zaprosić do wspólnej wędrówki. Droga

miejscami będzie się Wam wydawać znajoma, ale mamy nadzieję, że zobaczycie też nieznaną Wam dotąd zakamarki.

► Dlaczego powstał ten tekst?

- chcemy podzielić się naszym doświadczeniem, które zdobyliśmy w sposób ekspresowy, intensywny i skondensowany;
- wiele z naszych doświadczeń dotyczy **akceleracji** innowacji społecznych, która jest dla nas nowym pojęciem na mapie systemu wsparcia innowacji społecznych. Zapoznanie się z naszymi zmaganiem może się Wam przydać;
- proponujemy otwarcie dyskusji o stylach pracy w inkubatorach innowacji społecznych: chcemy, żeby poradnik zbierał to, z czym się mierzymy, jak sobie z tym radzimy, jak rozwiązujemy problemy, a potem jak odnosimy (albo nie) sukcesy;
- zapraszamy do dzielenia się wiedzą. Traktujemy ten tekst jako pierwszą część, do której Wy możecie dopisać swój ciąg dalszy lub rozwinąć obecne tu wątki, liczymy na Wasze doświadczenie. Zostawiamy miejsce na notatki, nie krępujcie się pisać, zaznaczać, skreślać. Przed nami też kolejne spotkania, więc potraktujmy niniejszy tekst jako wstęp do dyskusji;

► O czym piszemy w poradniku?

Skupiamy się na cyklu naszej pracy nad innowacjami. Działania rozpoczynał wybór projektów, następnie były akceleracja i skalowanie. Opowiemy także

o naszych przemyśleniach dotyczących zapewnienia trwałości innowacjom. Każdemu etapowi będzie towarzyszył opis przysłowiowych min, pułapek, nauczek, wyzwania – jakkolwiek to nazwiemy, wszyscy zapewne wiecie, co mamy na myśli.

► Dla kogo jest ten tekst?

- dla zespołów inkubatorów społecznych, przed którymi „akcja akceleracja”, to trochę nowy tryb pracy, który my już wypróbowaliśmy;
- dla osób, które dołączą do systemu innowacji społecznych jako nowe pracowniczki/pracownicy, ekspertki/ekspertki inkubatorów oraz nowe instytucje partnerskie;
- dla zainteresowanych innowatorów i innowatorek, którzy/które chcą zobaczyć, jak wygląda proces pracy nad innowacją na dalszych etapach jej rozwoju.

► Jak czytać poradnik?

- na luzie,
- pamiętając, że nasze „KIS-owe” spostrzeżenia mogą być inne niż Wasze dotychczasowe doświadczenia, bo skupiają się na gotowych już innowacjach, w związku z tym, np. nasza relacja z innowatorkami i innowatorami jest inna i (o ile jest) zaczyna się później niż w przypadku Waszych inkubatorów, wychodzimy z trochę innego punktu na linii życia innowacji,
- od początku do końca, bo to zapis doświadczenia, które może przebiegało krętą ścieżką, ale jednak stanowi pewien logiczny proces,

- punktowo, jeśli interesuje Was tylko jeden konkretny fragment.

Na końcu publikacji znajduje się słowniczek, w którym wyjaśniamy kluczowe pojęcia, m.in. takie jak inkubacja, akceleracja, skalowanie itp.

Warto pamiętać, że w naszej praktyce granice pojęć i procesów nie są ostre, nieco się zacierają. Czasem określona czynność mieści się w dwóch definicjach, np. akceleracji i skalowaniu. Dlatego sugerujemy, żeby nie traktować tych terminów w sposób ortodoksyjny.

► Wyjaśnienie dotyczące terminologii:

W metainkubatorze KIS, z którego pochodzą opisane tu doświadczenia, obowiązywało określone nazewnictwo, które później uległo zmianie. Kiedy realizowaliśmy KIS, wszystkie działania związane z modyfikowaniem, udoskonalaniem, a następnie wprowadzaniem innowacji na większą skalę określaliśmy mianem **skalowania**. Natomiast później, w kolejnym konkursie dla inkubatorów, pojawiła się inna terminologia. Odtąd działania związane z modyfikowaniem innowacji, jej poprawianiem i ponownym testowaniem określane są jako **akceleracja**. Natomiast mianem **skalowania** określane są odtąd działania polegające na szerszym dotarciu i rozpowszechnianiu danego rozwiązania.

To wyjaśnienie w kontekście niniejszej publikacji jest o tyle ważne, że pracując z innowacjami, przygotowaliśmy dla każdej z nich „ścieżkę skalowania”. Był to dokument, który pomagał nam opisać

innowację, którą chcemy się zająć, oraz wszystkie elementy i czynniki potrzebne do tego, aby móc ją rozpowszechnić. W tym sensie „ścieżka skalowania” obejmowała zarówno działania związane z akceleracją, jak też skalowaniem i upowszechnianiem.

Udanej lektury!

Eliza, Ewa, Krzysztof, Ola



WYBÓR, CZYLI O PIERWSZYM KONTAKCIE Z INNOWACJAMI DO SKALOWANIA

Na początku była tabelka. Duża tabelka. Były w niej 632 innowacje społeczne, które zostały opracowane w inkubatorach innowacji społecznych, finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w latach 2016–2020. Naszym zadaniem było wybrać spośród nich co najmniej 30 takich, które z sukcesem moglibyśmy wyskalować. Pierwsze pytanie, które sobie zadaliśmy, brzmiało: Jak to zrobić?

WARIANTY WYBORU

Między 2021 a 2023 rokiem przeprowadziliśmy w Katalizatorze Innowacji Społecznych trzy rundy wyboru innowacji typowanych do pracy nad ich dalszym rozwojem. Każda runda wyglądała inaczej i w każdym wariancie korzystaliśmy z nieco innych kryteriów wyboru.

► Za głosem serca

Pierwsza runda wyboru miała dwa etapy. W pierwszym każda osoba z zespołu KIS wytypowała swoje ulubione innowacje – te, które jej się podobały jako pomysły i w których rozwój potencjalnie chętnie by się zaangażowała. W ten sposób wybraliśmy łącznie około 70 innowacji. Potrzebowaliśmy tę liczbę zawęzić do kilkunastu, dlatego opracowaliśmy kartę oceny innowacji, zawierającą aż 20 kryteriów i zorganizowaliśmy profesjonalny warsztat, na którym przez dwa dni dyskutowaliśmy, co i dlaczego chcemy wybrać. Warsztat zakończył się sukcesem, bo udało

nam się, dosyć zgodnie, wybrać kilkanaście innowacji do skalowania, ale – jak się potem okazało – ostatecznie z tego wyboru zostały nam tylko dwie innowacje, nad którymi pracowaliśmy dalej. Stało się tak dlatego, że przystępując do wyboru, mieliśmy jednak zbyt mało informacji o innowacjach. Opieraliśmy się wyłącznie na informacji ogólnej z bazy innowacji. Dopiero wtedy, kiedy zaczęliśmy rozmawiać z inkubatorami oraz innowatorami i innowatorkami, okazało się, że materia jest bardziej skomplikowana, niż nam się wydawało. Niektóre pułapki, w jakie wpadliśmy, opiszemy w dalszej części.

► Ekspercko

Drugiego wyboru – a z naszej perspektywy „doboru” do wytypowanych wcześniej innowacji – dokonaliśmy w zupełnie innej procedurze. Po pierwsze,

punktem wyjścia były innowacje wyselekcjonowane już wcześniej przez inkubatory. Nie wybieraliśmy więc już spośród 630, a „jedynie” spośród 49. Po drugie, do dyskusji i procesu wyboru zaprosiliśmy osoby spoza naszego zespołu. Innowacje pogrupowaliśmy według 10 obszarów tematycznych i podaliśmy ocenie, uwzględniając w sumie 10 kryteriów (tabela poniżej). Na podstawie tych ocen powstał ranking, który był dużym ułatwieniem dla osób uczestniczących w spotkaniu dyskusyjnym. Z listy 49 innowacji do dalszej pracy wybraliśmy na nim 15. Dzięki temu, że pracowaliśmy na projektach wyselekcjonowanych już przez inkubatory, mieliśmy więcej informacji na ich temat, a w konsekwencji w toku dalszych prac nad skalowaniem porzuciliśmy już tylko cztery innowacje z tych wybranych piętnastu.

KRYTERIUM	
1.	Waga i zasięg problemu Na ile problem, na który odpowiada innowacja, jest ważny lub dotkliwy? Jak szeroka jest grupa odbiorców? W przypadku mniej licznych grup – na ile problem ten jest dla nich fundamentalny?
2.	Skuteczność Czy i na ile innowacja działa lub działała, to znaczy, czy powoduje lub powodowała

	w trakcie testowania istotną i pożyteczną zmianę u odbiorców oraz na ile skutecznie odpowiada na ich potrzeby?
3.	Efektywność Czy nakłady finansowe, czasowe i organizacyjne potrzebne do osiągnięcia tej zmiany są sensowne? Czy to rozwiązanie faktycznie jest lepsze od innych?
4.	Gotowość do skalowania Czy istnieje gotowy model, opisany w postaci instrukcji, pozwalający na zastosowanie danej innowacji w innych miejscach lub przez inne osoby? Czy możliwe jest zastosowanie proponowanego rozwiązania na szerszą skalę – czyli zwiększenie zasięgu tego wdrożenia lub jego replikacje? Jeśli tak, w jakim zakresie jest to możliwe?
5.	Uniwersalność lub gotowość innowatorów/innowatorek Czy innowacja może być skalowana bez znaczącego udziału innowatora/ki/ów i w jakim zakresie? Czy mogą ją stosować samodzielnie odbiorcy lub inni użytkownicy i w jakim zakresie? Jeśli innowacja jest mocno powiązana z innowatorem/ką/ami, to czy on/ona/oni wykazuje/wykazują gotowość do zaangażowania się w skalowanie?
6.	Okoliczności sprzyjające skalowaniu Czy problem jest aktualnie nośny społecznie i w jakim stopniu? Czy wokół innowacji można zbudować przyjazny klimat i w jakim zakresie? Czy i na ile aktualna sytuacja społeczna sprzyja przeskalowaniu innowacji? Czy można włączyć partnerów i sojuszników? A jeśli tak, w jakim zakresie? Czy możliwe jest zapewnienie trwałości przeskalowanej innowacji? A jeśli tak, w jakim zakresie?

7.	Przydatność KIS-u Na ile – w obecnych warunkach i przy posiadanych zasobach, czasie i możliwościach organizacyjnych Katalizatora – możemy doprowadzić do przeskalowania tej innowacji?
8.	Dodatkowe sprzyjające aspekty. Czy innowacja:
	dotyczy tematu uchodźców/migrantów?
	jest innowacją produktową?
	jest możliwa do skalowania przez podmioty ekonomii społecznej?

► Upoluj!

Trzeci wybór innowacji do skalowania w Katalizatorze odbywał się już w trybie ciągłym, na zasadzie precyzyjnego doboru. Przypominało nam to trochę pracę headhuntera, bo zaglądaliśmy do kilku inkubatorów i wyszukiwaliśmy ciekawych dla nas, a przy tym posiadających duży potencjał do wyskalowania innowacji, które właśnie kończyły tam swoje testy. Ten wysiłek przyniósł nam cztery nowe innowacje, nad którymi rozpoczęliśmy pracę.

KRYTERIA, KTÓRE NA PEWNO WARTO WZIĄĆ POD UWAGĘ

► Zasoby

Zobacz, co masz i czego nie masz w kontekście pracy na rozwoju innowacji. Jakim dysponujesz budżetem, zespołem, kompetencjami, czasem, warunkami logistycznymi, itp. Sprawdź, czy masz wsparcie merytoryczne w obszarze, którego dotyczy innowacja. Czy masz lub możesz łatwo stworzyć sieć kontaktów, która będzie niezbędna, by odnieść sukces w pracy nad innowacją?

► Innowatorzy

Czy innowację możesz rozwijać bez udziału osób, które ją opracowały? Czy innowatorzy i innowatorki są chętni i chętne do zaangażowania się w dalszą pracę? Czy są niechętni modyfikowaniu ich innowacji przez inne osoby? A może upatrują w tej innowacji szansę na swoją niezależność i rozwój osobisty?

► Czas

Ile masz czasu do dyspozycji przy pracy nad rozwojem innowacji? Czy innowacja jest wciąż aktualna? Czy nie powstała zbyt dawno temu? Co się dzieje z tą innowacją obecnie?

► Cel

Czy rozumiem, czemu służy ta innowacja? Czy jej cel jest dobrze określony? Czy deklarowany cel jest tożsamy z celem, który był sprawdzany podczas testów?

► Typ innowacji

Czy to jest produkt, usługa lub hybryda? Czy chcę lub umiem pracować nad rozwojem tego typu innowacji? Jak bardzo trudna będzie produkcja lub przeszkolenie/przygotowanie kogoś do świadczenia danej usługi?

► Grupa docelowa

Dla kogo jest przeznaczona ta innowacja i przez kogo jest realizowana? Czy mam związek lub

doświadczenie współpracy z jedną lub drugą grupą? Czy będę wiarygodnym partnerem przy rozwijaniu innowacji dla tej grupy?

► Problem społeczny

Jaki problem społeczny chce rozwiązać ta innowacja lub jaką społeczną potrzebę ma zaspokoić? Czy znam się na tym lub zna się na tym mój zespół albo moja organizacja? Czy rozwijam inne innowacje na rzecz tej sprawy?

► Waga i kontekst

Czy oceniam dany problem jako ważny i pilny? Czy to rozwiązanie wpisuje się w bieżący kryzys lub kryzysy, którego doświadczają społeczności lub grupy?

► Szansa powodzenia

Na ile wierzę, że to się uda wdrożyć? Czy mam argumenty za tym, że to zadziała? Jak dużo musi istnieć sprzyjających okoliczności i jakie muszą być warunki, żeby praca nad innowacją przyniosła pozytywny rezultat?

DYLEMATY

Powyższe pytania – zadawane sobie w procesie wyboru – nie były jedynymi, które nam towarzyszyły. Przez wszystkie etapy wyboru innowacji do dalszej pracy (akceleracji, upowszechniania i skalowania)

mieliśmy także liczne i poważne dylematy. Oto niektóre z nich:

- Jak udowodnić, że właśnie ta innowacja, którą wybraliśmy do upowszechniania, akceleracji czy skalowania, zasługuje na to, by włożyć w nią pieniądze, pracę i inne zasoby?
- Jak analizować potencjał danego pomysłu do skalowania? Czy da się zastosować jakieś obiektywne kryterium?
- Na ile wybór jest tylko sprawą zespołu, a na ile sprawą całego środowiska innowacji społecznych? A także czy i jak angażować w ten wybór innych?

Wiemy, że to dopiero efekty pracy nad wybranymi innowacjami pokażą, czy i w jakim stopniu mieliśmy rację, stawiając na te, a nie inne rozwiązania. Niemniej jednak, sam proces wyboru wiele nas nauczył.

CZEGO NAS TO NAUCZYŁO, CZYLI JAK MOŻNA WYKORZYSTAĆ NASZE DOŚWIADCZENIE?

► Więcej niż jedna runda wyboru

Zaplanowaliśmy w projekcie, że będziemy mieli trzy lub nawet cztery rundy wyboru. To pozwoliło nam uczyć się procesu wybierania innowacji do skalowania. Zadanie mieliśmy trudne – musieliśmy dokonać wyboru spośród innowacji, o których na

początku bardzo mało wiedzieliśmy, bo powstały one bez naszego udziału kilka lat wcześniej. Ten rozłożony w czasie proces pozwolił nam też lepiej poznać wszystkie nasze zasoby potrzebne do skalowania i lepiej zaplanować pracę nad akceleracją tych innowacji. Gdybyśmy mieli tylko jedną szansę na wybór, na pewno nie udałoby nam się wybrać trafnie tych innowacji, nad którymi finalnie pracowaliśmy najwięcej.

► Udział osób z zewnątrz w procesie wyboru

Chociaż większość decyzji dotyczących wyboru podejmowaliśmy wewnątrz zespołu, to dużym wsparciem był udział kilku osób spoza niego – z innych projektów, organizacji i instytucji. Dziś wiemy, jak wiele wniosły w nasz w proces wyboru różne perspektywy prezentowane przez osoby eksperckie. Dlatego im więcej różnych punktów widzenia, im więcej zderzania opinii oraz wrażliwości na potrzeby społeczne, tym lepszy wybór oraz łatwiejsza dalsza praca nad wybraną innowacją.

► Głos serca to też kryterium

W całym procesie wyboru innowacji do skalowania mieliśmy różne narzędzia i wiele kryteriów, ale obok tego mieliśmy także odwagę, żeby powiedzieć, że w kilku przypadkach idziemy za głosem serca, że wierzymy w jakieś rozwiązanie albo „mocno je czujemy”. Że mamy intuicję, którą – jako członkinie i członkowie zespołu KIS – wypracowaliśmy przez wiele lat naszych różnych aktywności i działań

społecznych. I finalnie to właśnie kryterium przechylało szalę i przynosiło naszej pracy nad rozwojem innowacji najwięcej wymiernych korzyści. Dlatego mocno rekomendujemy – idźcie za głosem serca!

► Nie oceniał po okładce

Trudno dobrze wybrać, mając do dyspozycji mało danych albo informacje prezentujące dany projekt wyłącznie w dobrym świetle. Dlatego do wyboru lepiej przystąpić wtedy, kiedy zgromadzimy więcej informacji; najlepiej, jeśli zapytamy u źródła, „jak to z tą innowacją było”. My, niestety, daliśmy się oczarować kilka razy pięknym tytułom innowacji i trochę czasu nam zeszło, zanim odkryliśmy, co naprawdę się za nimi kryje.

► Uważaj na ambicje

Zdarzyło się nam forsować wybór innowacji bardzo trudnych i bardzo kosztownych. Mówiliśmy sobie: „co to dla nas, na pewno damy radę”. Niestety, dopiero po pewnym czasie okazywało się, że nie mamy wystarczających zasobów, by zmierzyć się z takim projektem. Realna ocena własnych możliwości, pokora i powściągnięcie nadmiernych ambicji z pewnością mogą was uchronić przed mnóstwem nieskutecznej pracy.

► Zbalansuj optymizm i pesymizm

Nie można jednak popadać w totalny pesymizm, kiedy piętrzą się trudności lub długo idzie nie tak, jak byśmy chcieli. Praca nad rozwojem cudzych

pomysłów jest trudna. Nie warto się zniechęcać, bo ostatecznie zawsze wiele się udaje (o tym w dalszej części). Z drugiej strony, nie warto też wpadać w huraoptymizm, kiedy początek jest bardzo obiecujący. Warto zaplanować czas i zasoby na przyszłe potencjalne przeszkody.

► Pomyłka jest OK

Tutaj truizm: trudno uczyć się inaczej niż na własnych lub cudzych błędach. Dobra przestrzeń do nauki i zdobywania doświadczenia to przestrzeń testowania i dawania sobie prawa do porażki. Jedynym błędem, którego nie warto popełniać, jest niewyciąganie wniosków z błędów lub pomyłek. Dlaczego to był błąd? Co sprawiło, że podjęliśmy taką decyzję? Czego potrzebujemy, żeby w przyszłości się przed takim błędem uchronić? Jak o tym doświadczeniu porażki możemy opowiedzieć innym?

W dalszych rozdziałach opowiemy o niektórych naszych pomyłkach i porażkach w pracy nad rozwojem wybranych przez nas innowacji. Ale pokażemy też, co i jak nam się udało.

ROBISZ COŚ PODOBNEGO – WEŹ I TO POD UWAGĘ:

- Zaangażuj w proces wyboru wszystkie osoby z zespołu. Im więcej perspektyw, tym lepiej. Stracisz być może nieco więcej czasu przy procedurze wybierania, ale za to zyskasz włączony w cały

proces zespół, wspólną przestrzeń wiedzy, więcej potencjału dla dalszej pracy oraz w całym zespole poczucie wpływu i sprawczości.

- Zanim zabierzecie się za sam wybór – opracujcie wspólnie kryteria i procedurę wyboru. Nie tylko zyskacie pomocne narzędzia, ale także przećwiczycie w zespole osiąganie kompromisów i poznanie swoje słabsze i mocne strony przy podejmowaniu wspólnych decyzji. Wybór kryteriów może być tak samo emocjonujący, jak sam wybór innowacji.
- Korzystaj z pomocy zewnętrznego facylitatora lub facylitatorki – nie tylko zyskasz dodatkową perspektywę przy ocenie kryteriów, ale także będziesz mieć kogoś, kto pomoże ostudzić najgorętsze dyskusje.

WAŻNE!

Wybierając innowację, sprawdź jej status prawny! Innowacje, które powstały w inkubatorach finansowanych ze środków europejskich (EFS) są na wolnej licencji. Istnieją jednak innowacje społeczne, które są mocniej lub w inny sposób chronione przez prawo autorskie. Zanim zabierzesz się na dobre za jakieś rozwiązanie, sprawdź, na ile możesz sobie pozwolić. Znany nam przykładem innowacji restrykcyjnie chronionej licencją jest używany przez FISE program „Spadochron” – nowatorska metoda pracy nad potencjałem zawodowym osób bezrobotnych, opracowana przez Richarda N. Bollesa.

AKCELERACJA, CZYLI: „CO BY TU POPRAWIĆ?”

CO OZNACZA AKCELERACJA

Akceleracja to proces, którego celem jest doprowadzenie przetestowanej innowacji do takiego kształtu, w którym będzie mogła być używana na szerszą skalę, innymi słowy: przygotowanie jej do wdrożenia przez różne podmioty.

Akceleracja obejmuje:

- selekcję i wybranie tych innowacji, które po testowaniu w fazie inkubacji mają największy potencjał do upowszechniania,
- ich modyfikację, udoskonalenie, rozwinięcie przy wsparciu ekspertów/ekspertek,
- ewentualne (choć niekonieczne) rozbudowanie, rozszerzenie o nowe elementy,
- ponowne testy na szerszą skalę; np. w nowej wersji, w większej i/lub nowej grupie odbiorców, w nowym środowisku, nowych typach instytucji, w odmiennym kontekście lub warunkach itp.,
- rozpoznanie możliwie szerokiego grona odbiorców i przygotowanie potencjalnych użytkowników do wykorzystania innowacji.

Akceleracja **następuje po inkubacji**, a zatem po opracowaniu i pierwszym przetestowaniu pomysłu na małą skalę. Warto pamiętać, że testowanie w fazie inkubacji często odbywa się w warunkach, które można określić jako „cieplarniane”. Jest to testowanie w niewielkich grupach odbiorców, czasem rekrutowanych w kręgach znajomych (lub znajomych znajomych), a czasem w kręgach podopiecznych organizacji biorącej udział w projekcie

(np. inkubatora). Struktura projektu pozwala też na zastosowanie dodatkowych elementów motywujących odbiorców bezpośrednich do udziału w testowaniu, elementów, które ułatwiają i uatrakcyjniają im ten udział. Dlatego ocena danej innowacji przez testowaną grupę czasem jest bardziej przychylna, zdarza się, że osoby testujące czują wdzięczność za udostępnienie im produktu lub usługi i nie są skłonne, by „wytykać” jej słabości czy błędy. Natomiast jeśli chodzi o instytucje biorące udział w testowaniu (odbiorcy pośredni), zazwyczaj są to organizacje, które w większym stopniu niż inne są otwarte i gotowe na zmianę oraz nastawione na rozwój. A zatem także w tym sensie wynik testowania nie musi być miarodajny, bo odbywa się ono w ponadprzeciętnie sprzyjającym środowisku.

Ponadto w fazie inkubacji testowana jest zwykle pierwsza, raczej daleka od doskonałości wersja innowacji, która wyłoniła się z oryginalnego pomysłu innowatora/innowatorki. Z tych wszystkich powodów **innowację na tym etapie można porównać do dziecka**, które nie funkcjonuje jeszcze w pełni samodzielnie: jeśli wychodzi na świat, to zwykle trzymane za rękę przez kogoś dorosłego.

Dlatego **akcelerację można porównać do fazy dojrzewania**, która – taki jest nasz cel – kończy się osiągnięciem dorosłości. Chcemy, aby innowacja poszła w świat w najlepszym możliwym do osiągnięcia kształcie i zaczęła funkcjonować w nim samodzielnie, niewspomagana pomocą inkubatora.

W akceleracji, a także skalowaniu kluczowa jest **praca z ekspertami i ekspertkami**. Ich rola jest nie do przecenienia na wszystkich etapach: od oceny innowacji (jej przydatności, jakości przygotowania, szans na upowszechnienie), poprzez opracowanie modyfikacji, ponowne testowanie, aż po zmapowanie właściwych odbiorców (organizacji, instytucji), szybkie i skuteczne dotarcie do nich oraz przekonanie ich, by z innowacji skorzystali.

Warto więc już na samym początku procesu zaangażować osoby, które mają spore **doświadczenie w pracy z odbiorcami** innowacji w obszarze, którego ona dotyczy. Istotne jest też, by osoby te miały możliwie szerokie kontakty w środowisku i mogły w kolejnym kroku ułatwić nam skalowanie. Ponadto, z im większą chęcią i zaangażowaniem ekspert/ka pracuje nad innowacją, tym lepszych możemy oczekiwać efektów i sprawniejszej pracy. To oczywistość, ale warto o tym pamiętać, mając na uwadze, że współpraca z ekspertami może być długa oraz obejmować wiele obszarów i etapów. Dlatego już na początku obserwujemy, czy osoba, z którą chcemy podjąć współpracę, jest nią rzeczywiście zainteresowana.

Z naszych doświadczeń wynika, że w procesie akceleracji ważna jest **elastyczność i gotowość do eksperymentowania**. Z jednej strony wskazujemy poniżej kluczowe pytania, które trzeba sobie zadać i zagadnienia, które trzeba przeanalizować. Pokazujemy więc stałe, kluczowe elementy tego

procesu. Z drugiej jednak strony uczulamy na to, że akceleracja jest zawsze „szyta na miarę”, dostosowana do danej innowacji. Nie ma rozwiązań i metod pasujących do każdej innowacji. Jest to więc tak naprawdę bardzo interesująca podróż, bo każdy projekt to odkrywanie innej ścieżki.

W tej podróży jednak mogą, i zapewne będą, zdarzać się niepowodzenia, a także pojawiać ślepe uliczki, z których trzeba będzie zawrócić.

ANALIZA: PYTANIA SŁUŻĄCE DOKŁADNEJ ANALIZIE INNOWACJI I SZANS JEJ SKALOWANIA

Akceleracja rozpoczyna się od bardzo **dokładnej analizy innowacji**. Jej celem jest rozpoznanie, czy dany pomysł ma potencjał zastosowania na większą skalę oraz jakich wymaga modyfikacji, uzupełnień i dalszych testów, aby jego rozpowszechnianie stało się możliwe.

Zanim zaczniemy innowację udoskonalać, musimy sprawdzić, na czym dokładnie ona polega, czy rzeczywiście spełnia określoną potrzebę odbiorców i w jaki sposób powinna być zmodyfikowana, aby spełniać ją możliwie najskuteczniej.

Aby się tego dowiedzieć, warto zadać sobie następujące pytania:

- Do jakiej kategorii należy IS (np. produkt, usługa, inne)?

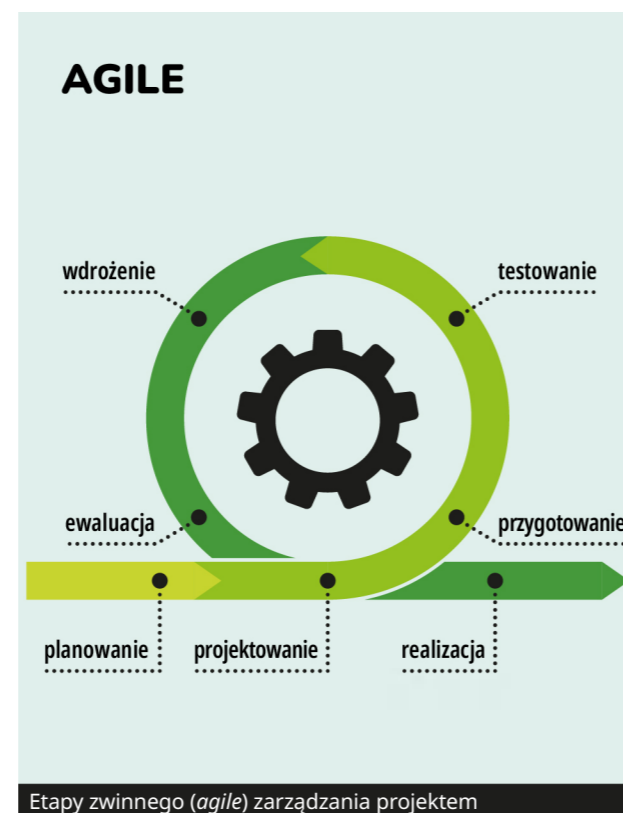
- Kto jest odbiorcą bezpośrednim, czyli komu konkretnie ona pomaga, dla kogo jest tworzona? Innymi słowy, jak możemy określić grupę docelową?
- Na czym dokładnie polega IS, jak działa?
- W jakim obszarze i w jaki sposób pomaga odbiorcom bezpośrednim? Jakie potrzeby zaspokaja? Czy na pewno? Czy wypełnia jakąś lukę czy też wzmacnia działanie jakichś innych mechanizmów?
- Kto jest odbiorcą pośrednim? Czyli jakie instytucje lub organizacje mogłyby jej używać i ją wdrażać?
- W jaki sposób innowacja była testowana na etapie inkubacji? W jakiej grupie? Jakie były efekty i opinie testujących?
- Dokładna analiza kwestii prawnych. Czy IS jest związana z jakimiś ograniczeniami prawnymi? Na czym polegają, jak wpływają na jej wykorzystanie i upowszechnianie? Co jest konieczne, aby innowacja mogła w sposób legalny funkcjonować? Czy wymaga jakichś procedur prawnych? Jeśli tak, to jakich, ile czasu one trwają, z jakimi kosztami się wiążą? Czy podjęcie tych kroków prawnych może zakończyć się niepowodzeniem? Na ile jest to prawdopodobne? Jeśli tak, to czy mamy plan B?
- Czy zostały zarchiwizowane i są dostępne wszystkie materiały do tej IS?
- Jakie zasoby są potrzebne do wdrożenia IS?
 - Fundusze (pieniądze) – ile kosztuje opracowanie, produkcja, zastosowanie, rozpowszechnianie itp.?
 - Zasoby ludzkie – kto jest potrzebny, aby innowacja była używana, wdrażana?
 - Wiedza, kompetencje itp.

- W jakim obszarze należy zasięgnąć ekspertyzy, by dobrze ocenić szanse innowacji na akcelerację oraz konieczne modyfikacje?
- Czy i w jakim stopniu innowacja jest unikatowa? Czy są inne, podobne produkty lub usługi? Jeśli tak, to czym się od nich różni, jaka jest jej wartość dodana?
- Jakie są mocne i słabe strony w jej obecnym kształcie? Czy wiemy, jak ograniczyć lub usunąć słabe strony? Jak możemy dobrze wykorzystać mocne strony (np. w komunikacji, poszukiwaniu partnerów, funduszy, odbiorców)?
- Czy mamy na tym etapie pomysł(y), jak zapewnić innowacji trwałość? Więcej na ten temat w rozdziale pt. „Utrwalanie”.

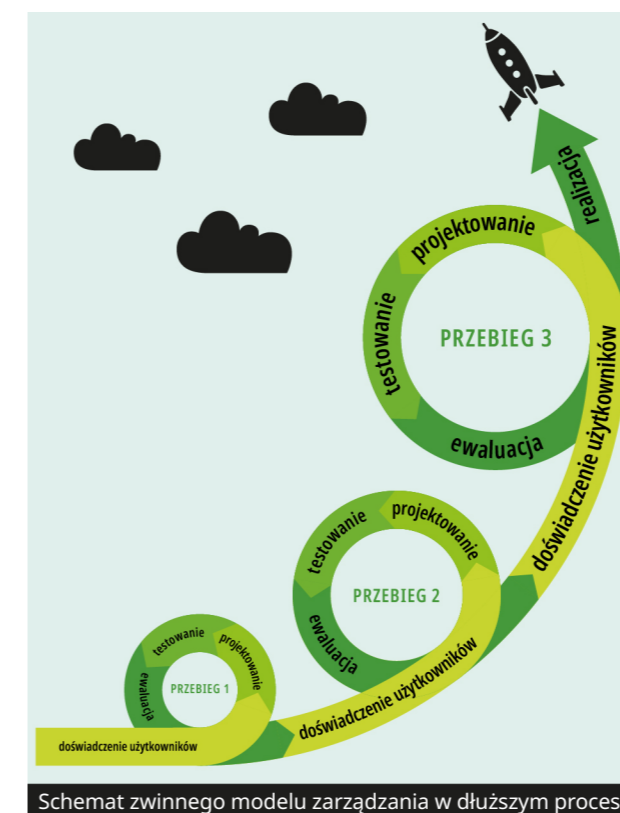
Z doświadczeń Katalizatora Innowacji Społecznych wynika, że **praktycznie każda innowacja po procesie inkubacji wymaga zmian**, poprawek i często ponownych testów, aby nadawała się do użycia na większą skalę. Proces akceleracji jest więc konieczny, a do jego realizacji potrzebne są **czas, środki finansowe i zaangażowanie osób**, które będą go realizować. W niektórych przypadkach wystarczają jedynie niewielkie poprawki, jak redakcja czy uzupełnienie materiałów. Kiedy indziej innowacja wymaga poważnego przemyślenia, wprowadzenia wielu zmian i przetestowania w większej grupie. Z naszych doświadczeń wynika, że minimalny czas potrzebny na akcelerację innowacji, wymagającej średniej ilości modyfikacji, to około pół roku. W zależności od dostępności

zespołu i ekspertów, zakresu prac oraz możliwości testowania – praca nad akceleracją może trwać nawet do półtora roku.

Metodologię pracy nad akceleracją warto oprzeć na tzw. „**zwinnym modelu zarządzania**”, zakładającym elastyczność i interaktywność. Chodzi o to, by nie przywiązywać się zbyt mocno do jednego konkretnego kształtu innowacji, ale być otwartym na weryfikację założeń, konsultacje, testowanie i wprowadzanie zmian.



W tym modelu projektujemy rozwiązanie, testujemy je i odpowiednio modyfikujemy w zależności od otrzymanych informacji zwrotnych od odbiorców i odbiorczyń, ekspertów i ekspertek. Czasem warto takie koło zatoczyć dwa lub trzy razy, jeśli robocze wersje kolejnych modyfikacji lub choćby opisy zmian są stosunkowo łatwe do przygotowania i przetestowania. Dzięki temu mamy szansę lepiej dostosować produkt czy usługę do rzeczywistych potrzeb i preferencji odbiorców oraz do warunków, w których będzie wdrażana.



KONSULTACJE EKSPERCKIE

Konsultacja ekspercka to analiza i ocena innowacji przez eksperta lub ekspertkę pracującą z daną grupą docelową w obszarze, którego dotyczy innowacja. Z dużym prawdopodobieństwem będzie to osoba pracująca w jednej z tych instytucji, które potencjalnie mogą wdrażać daną innowację lub ją rozpowszechniać. Przykładowo do oceny i modyfikacji „Gry o pracę” zaangażowany był trener pracy (przygotowuje i wdraża osoby z niepełnosprawnością intelektualną do podjęcia zatrudnienia), który szkoli też innych trenerów. Zna on więc dobrze zarówno narzędzia i metodologię w tym obszarze, jak też różne zajmujące się tym tematem instytucje, ich potrzeby i preferencje. Taka osoba może pomóc nie tylko w ocenie i modyfikacji innowacji, ale także w realizacji kolejnych testów i w sprawnym dotarciu do potencjalnych odbiorców.

W miarę możliwości warto rozważyć konsultację z więcej niż jednym ekspertem/ekspertką. Pozwoli to spojrzeć na innowację z różnych perspektyw, wyłapać ewentualne słabości, wygenerować więcej pomysłów.

Pracując z ekspertką lub ekspertem, powinniśmy zastanowić się:

- Czy innowacja rzeczywiście odpowiada na określoną potrzebę grupy docelowej (odbiorców bezpośrednich)?
- Czy rzeczywiście jest potrzebna? Czyli: czy nie istnieją, nie funkcjonują już podobne, wystarczająco dobre rozwiązania?

- Czy proponuje właściwy sposób zaspokajania danej potrzeby?
- Czy w swoim obecnym kształcie innowacja działa w sposób optymalny czy też należy w niej coś zmienić, poprawić?
- Czy innowacja jest lub może być atrakcyjna dla odbiorców pośrednich, czyli instytucji, które miałyby jej używać, wdrażać ją? Czy będzie dla nich łatwa i wygodna do wykorzystania?
- Jakie są jej słabe strony i w jaki sposób należy ją zmodyfikować, aby te słabości zlikwidować? Ocena obejmuje tu: poprawność merytoryczną, łatwość i praktyczność użycia, estetykę, koszt realizacji, możliwy zasięg używania, sposoby dystrybucji, trwałość rozwiązania, uniwersalność, szanse na skomercjalizowanie.
- Czy i jak można przetestować stadia pośrednie podczas modyfikacji? Czyli jak wykorzystać „zwinny” system projektowania?
- Czy są jakieś pułapki przy potencjalnym skalowaniu i upowszechnianiu oraz jak można ich uniknąć?
- Czy warto się skonsultować z jakąś instytucją podczas modyfikacji?
- Czy istnieje instytucja lub inny autorytet, który może PR-owo wesprzeć innowację, np. zarekomendować ją, „przypieczętować” swoim logo?
- Jak zbudować możliwie pełną listę potencjalnych użytkowników (instytucji, organizacji, osób, które będą jej używały)? Jak do nich dotrzeć? Jak ich przekonać do używania innowacji (po akceleracji)? Czy można upewnić się, że jej rzeczywiście używają, i jak

to zrobić? Czy można zebrać od nich opinie zwrotne i w jaki sposób?

- Konsultacja może też dotyczyć namysłu nad tym, co można zrobić, aby poszerzyć możliwe grono odbiorców innowacji i grono instytucji, które będą z niej korzystać.

WAŻNE! Każda istotna modyfikacja innowacji musi zostać przetestowana!

KONSULTACJE NARZĘDZIOWE – INSTRUKCJE DOTYCZĄCE ZMIAN

Konsultacja narzędziowa to analiza i ocena innowacji przez osobę, która jest ekspertem w dziedzinie związanej z formą danej innowacji. Osoba taka nie musi znać się na specyfice grupy docelowej (choć jest to oczywiście pomocne, jeśli trochę o niej wie), rozumie natomiast, jak funkcjonuje określone narzędzie. Jeśli na przykład innowacja zasadza się na procesie edukacyjnym, warto zasięgnąć opinii osoby, która ma doświadczenie i pracuje w oparciu o dany typ narzędzi – na przykład warsztaty, kursy online, poradniki itp. Konsultacja merytoryczna pomoże nam przygotować właściwe treści, natomiast konsultacja narzędziowa – pozwoli upewnić się, że treści te podane są w odpowiedniej, spójnej, zrozumiałej, estetycznej i zachęcającej formie. Podobnie, jeśli na przykład tworzymy grę, dobrze będzie omówić ją z osobą, która profesjonalnie

zajmuje się grami, zna dobrze ich mechanizmy oraz różne typy. Taka osoba pomoże nam stworzyć narzędzie, które nie tylko będzie miało wartość merytoryczną, ale również będzie atrakcyjne dla graczy. Dzięki takiemu profesjonalnemu podejściu do narzędzia zwiększamy szanse na jego upowszechnienie, a także ewentualną komercjalizację.

KONSULTACJA PRAWNA

Niektóre innowacje wymagają konsultacji i podjęcia działań prawnych. W projekcie POWER z zasady innowacje udostępniane są na wolnej licencji Creative Commons Uznanie Autorstwa - Na Tych Samych Warunkach. Oznacza to, że innowacji można używać i upowszechniać ją pod warunkiem podania informacji, kto jest jej autorem/autorką. Można ją również modyfikować, ale konieczne jest wskazanie, jakie zmiany zostały wprowadzone do oryginalnej wersji.

Zdarzają się jednak innowacje, które wymagają odrębnych zgód i pozwoleń. Jeśli w innowacji zawarte są utwory objęte odrębnymi prawami autorskimi, stworzone przez osoby trzecie, to wówczas należy zasięgnąć porady prawnej, aby sprawdzić czy możemy te utwory udostępniać w ramach naszej innowacji i na jakich zasadach. Przykładem jest tu „Muzyka przeciw demencji”, która wykorzystuje utwory muzyczne z lat młodości obecnych seniorów i udostępnia je opiekunom osób starszych zależnych. Jeśli przygotowujemy nowe urządzenie,

prawdopodobnie będziemy potrzebować jakiegoś rodzaju atestu lub pozwolenia od instytucji kontrolujących bezpieczeństwo dostępnych narzędzi. Z taką sytuacją zetknęliśmy się przy urządzeniu „Przedłużacz”, które umożliwia osobom poruszającym się na wózku szyć na maszynie przemysłowej, a więc zajmować się krawiectwem.

WDROŻENIE REKOMENDACJI – INNOWACJA 2.0

Przy zwinnym procesie zarządzania wdrażanie rekomendacji, czyli wprowadzanie do innowacji zmian, odbywa się wieloetapowo i może być przeplatane z kolejnymi testami, konsultacjami, zasięgnięciem opinii. W zależności od rodzaju projektu te działania mogą obejmować bardzo różnego rodzaju modyfikacje.

Przy innowacjach produktowych najczęstsze działania to:

- przygotowanie prototypu;
- sprawdzanie możliwych materiałów i ich kosztów (teoretyczne, a w niektórych przypadkach również praktyczne);
- sprawdzenie bezpieczeństwa użytkowania i ewentualne modyfikacje;
- sprawdzenie łatwości użytkowania;
- poszukiwanie i sprawdzenie możliwych wykonawców, producentów;
- uzyskanie atestów, zezwoleń;

- modyfikacja narzędzia – jego charakteru, struktury, kształtu;
- praca nad modyfikacją i redakcją tekstów informacyjnych;
- przygotowanie instrukcji;
- ewentualne przygotowanie materiału filmowego (instruktaż lub promocja);
- ewentualne przygotowanie gwarancji;
- praca nad oprawą graficzną;
- weryfikacja kosztów w zależności od skali produkcji.

Przy innowacjach usługowych najczęstsze działania to:

- weryfikacja i ewentualna korekta procesu;
- weryfikacja grupy docelowej i sposobów dotarcia do niej;
- opracowanie, modyfikacja dokładnego opisu działania i korzyści dla odbiorców bezpośrednich i pośrednich;
- przygotowanie niezbędnych narzędzi, materiałów informacyjnych;
- przygotowanie instrukcji;
- ewentualne przygotowanie materiału filmowego (instruktaż lub promocja);
- poprowadzenie testowego procesu od A do Z.

TRUDNOŚCI I PUŁAPKI

W naszej podróży po akceleracji pojawiały się różnego rodzaju trudności, wyzwania i pułapki. Na

większość z nich udawało nam się znajdować rozwiązania, choć czasem proces ten był czasochłonny i trudny. Ale zdarzyły się też rafy nie do pokonania. Poniżej podajemy przykładowe problemy, a także sugestie, jak można im zapobiegać jeszcze na etapie inkubacji. Listę otwiera kilka przykładów, w których akceleracja okazała się niemożliwa.

► Innowacja *de facto* nie była testowana w procesie inkubacji.

To przypadki nieliczne, jednak i takie się zdarzają. Innowacja jako nowy produkt została opisana, natomiast z różnych względów nie została (w pełni) zrealizowana i przetestowana. W związku z tym na etapie inkubacji warto pamiętać o kilku ważnych kwestiach. Jeśli w zamyśle innowatora czy innowatorki ma powstać nowy produkt lub usługa, to powinna ona być nie tylko opisana, ale także przetestowana. A zatem, jeśli jest to produkt, musi powstać jakiś prototyp, który będzie mógł zostać „sprawdzony w boju”. W przeciwnym razie trudno ocenić, choćby wstępnie, czy pomysł trafia w zapotrzebowanie odbiorców. Sama deklaracja zainteresowania na podstawie opisu to za mało. Potrzebne jest testowanie z prawdziwego zdarzenia, uczciwe raportowanie i ewaluacja testu.

► Innowacja oparta jest na jednym konkretnym produkcie, który zniknął z rynku.

Konstruowanie innowacji w taki sposób, że wykorzystuje ona jeden ściśle określony produkt, którego

nie można zastąpić żadnym innym, nie jest najlepszym pomysłem. Trafiliśmy właśnie na taką innowację, która do warsztatów wykorzystywała określony zestaw klocków Lego. Choć marka ta oferuje setki różnych zestawów, gdy ten konkretny przestał być dostępny w sprzedaży, okazało się, że na warsztacie nie da się go zastąpić żadnym innym. A to oznaczało, że innowacji nie da się zrealizować. Lepiej zatem nie opierać pomysłu na jednym produkcie, a jeśli już, to zawsze mieć plan B, czyli produkt alternatywny.

► Coś „nie wypaliło” w testowaniu, ale nie zostało to jasno opisane w raporcie.

Szczególnie w przypadku innowacji usługowych albo takich, których działanie jest relatywnie złożonym procesem, warto dokładnie przemyśleć, czy wszystkie elementy zostały przetestowane i jakie były efekty tych testów. Jakie były założenia innowatora/innowatorki i co z nich się sprawdziło, a co nie? Jeśli jakiś etap lub jakiś element innowacji natrafił na opór lub przeszkody, przyniósł inne rezultaty niż zakładano itp., należy to rzeczowo opisać. Wracamy tu znów do tematu rzetelnych raportów z okresu inkubacji. W ekosystemie innowacji porażki i niepowodzenia są OK i będą się zdarzać. Trzeba je natomiast uważnie przeanalizować, spróbować zdiagnozować ich przyczyny oraz starannie je opisać. To pozwoli wyciągnąć wnioski na kolejnym etapie i być może zmodyfikować lub „przykroić” innowację w taki sposób, aby mimo wszystko mogła być wdrożona i przynosić pożytek.

► Innowacja jest ciekawa i przydatna, ale okazuje się zbyt mocno „przywiązana” do jakiegoś narzędzia albo unikalnego miejsca.

Chodzi o rozwiązania, które trudno jest „wyjąć” z jego oryginalnego kontekstu i modyfikować, bo np. jest osadzone na specyficznym środowisku deweloperskim. Pamiętamy jedną innowację, która była ciekawym narzędziem na stronie internetowej. Niestety „wyjęcie” tego narzędzia z konkretnej strony okazało się bardzo czasochłonne i kosztowne, bo było ono zrosnięte ze specyficznym oprogramowaniem.

ROLA INNOWATORA/ INNOWATORKI W AKCELERACJI

Innowatorzy i innowatorki są oczywiście kluczowymi osobami w procesie rozwoju innowacji, szczególnie na etapie inkubacji. Potem jednak, kiedy przechodzimy do akceleracji, relacja autorów do innowacji w dalszym procesie rozwoju może być różna.

► **Brak pełnej klarowności co do zasad.** W projektach POWER po okresie inkubacji innowacje udostępniane są na wolnej licencji Creative Commons Uznanie Autorstwa - Na Tych Samych Warunkach. Oznacza to, że mogą być przez inne osoby dowolnie zmieniane i udostępniane pod warunkiem podania autorstwa. Choć zasady te są jednoznaczne,

to jednak zdarza się, że innowatorzy/innowatorki nie do końca przyjmują je do wiadomości i wyrażają sprzeciw wobec modyfikowania ich pomysłu pomimo wyraźnych rekomendacji eksperckich. Może to się wyrażać na różne sposoby – czasem wprost krytykują propozycje zmian i kwestionują prawo innych osób do ich wprowadzania, a czasem się do nich dystansują. Tak czy inaczej, rodzi to niezręczne sytuacje przy akceleracji. Z jednej strony, mamy bowiem prawo dowolnie innowację modyfikować. Z drugiej jednak, nie chcemy robić tego całkowicie wbrew innowatorom i tworzyć w ten sposób sytuacji potencjalnie konfliktowej. Dlatego w interesie inkubatorów jest, aby już na samym początku wyrazić nie zakomunikować i wyjaśnić autorom i autorkom innowacji, że ich pomysł w toku prac może ulegać zmianom. Nie wystarczy, naszym zdaniem, dać im umowę do podpisania. Warto najważniejsze zasady, jak właśnie ta związana prawem do modyfikacji, podkreślić na przykład w specjalnej prezentacji.

► Inny rodzaj wyzwania pojawia się wtedy, gdy innowacja jest bardzo „przyklejona” do **innowatorki/innowatora**. Na przykład chcemy daną innowację zmienić i rozwinąć, ale w swoim pierwotnym kształcie jest ona nadal wykorzystywana przez autora/autorkę, a zatem jest dostępna i opisana na jego/jej stronie, czasem też sprzedawana jako usługa lub produkt. Jak w takiej sytuacji modyfikować tę innowację, jeśli autor(ka) nie chce tego zrobić i woli pozostać przy oryginalnej wersji oraz

nazwie? Czy możemy tę innowację zmodyfikować i udostępnić pod nową nazwą? To pytania, na które trudno nam było znaleźć dobrą odpowiedź.

► Kolejny przykład kłopotliwego „przyklejenia” innowacji do innowatorki/innowatora pojawia się, gdy osoba ta nie jest wprawdzie przeciwna zmianom, jednak z różnych powodów **nie chce się w te zmiany angażować**; na przykład nie jest już innowacją zainteresowana, bo „poszła dalej w życiu”, nie ma to czasu albo oczekuje zbyt wysokiego wynagrodzenia. Jeśli równocześnie projekt w ogromnej mierze bazuje na unikatowej ekspertyzie czy metodologii tej osoby, to modyfikacja będzie zablokowana, ponieważ właśnie ta osoba najlepiej zna daną innowację i bez jej udziału czy choćby szerszej konsultacji efektywna modyfikacja będzie trudna.

► Innowacja silnie **bazuje na charyzmie i specyficznych cechach osobowości innowatorki/innowatora**. Zdarzają się takie innowacje, dla których prawie całym paliwem napędowym jest osoba innowatorki/innowatora. Jej specyficzny zestaw cech, energia, ogromne zaangażowanie oraz przekonanie o wartości danego pomysłu decydują o jego powodzeniu. W takiej sytuacji może być trudno zrealizować innowację bez udziału tej osoby, a zatem trudno będzie tę innowację skalować. Często ubolewamy, że innowatorki/innowatora „nie da się sklonować”. Co można zrobić w takiej sytuacji? Wydaje się, że rozsądną drogą jest poszukanie osób o podobnych

zainteresowaniach i cechach osobowości oraz wzmocnienie kompetencji trenerskich innowatorki/innowatora, aby przygotowała te osoby do pracy z jej pomysłem. Nie jest to jednak łatwe.

BARIERY ORGANIZACYJNE I FINANSOWE:

► **Brak materiałów z inkubacji w wersji edytowalnej**. To dość banalne, a jednak spore utrudnienie przy akceleracji. Jeśli materiały, które wchodziły w skład innowacji, wymagają zmian, będzie trzeba je edytować. Jeśli nie mamy odpowiednich plików – mamy kłopot, musimy przetworzyć gotowe PDFy z powrotem na wersje, na których da się pracować. Dlatego w fazie inkubacji zadbajmy o to, aby zachować wszystkie edytowalne pliki tekstowe i graficzne.

► **Trudności ze znalezieniem wykonawcy**. Innowacja, będąca zupełnie nowym produktem, może okazać się wyzwaniem w prototypowaniu i produkcji. Wymaga dużych inwestycji czasowych lub finansowych i/albo jej potencjalna sprzedaż jest niepewna, dlatego trudno jest znaleźć chętnego wykonawcę. Dla nas taką innowacją stała się Uniodzież, czyli płaszcz przeciwdeszczowy dla osób poruszających się na wózkach. Podeszliśmy do niej z entuzjazmem, gdyż jest naszym zdaniem potrzebna. Jednak okazało się, że znalezienie producenta chętnego do zainteresowania w proces skalowania graniczy z cudem.

Prawidłowe wykonanie prototypu wiązało się z koniecznością dysponowania odpowiednią technologią – możliwością szycia odzieży wodoszczelnej. Do tego dochodziło rozpoznanie materiałów, wykończenie, ustalenie rozmiarów, testowanie wykonanych egzemplarzy próbnych, cyfrowe wykroje. Z kolei podejście do ewentualnej sprzedaży wymagało rozpoznania rynku, liczby potencjalnych odbiorców, oszacowania kosztów produkcji, rozsądnej wyceny produktu, marketingu itp. To wszystko są kosztowne i czasochłonne zadania, których efekt ponadto był dla wykonawcy niepewny.

► **Bardzo duży nakład pracy i/lub wysokie koszty produkcji**. To sytuacja podobna do powyższej. Warto zrobić już na samym początku kosztorys i harmonogram rozwoju innowacji, jednak w wielu przypadkach trudno jest wszystko przewidzieć i nasze początkowe plany mogą okazać się nietrafione. Przy skomplikowanych innowacjach dokładne koszty bywają trudne do oszacowania. Zwłaszcza że w toku akceleracji mogą pojawiać się nowe aspekty czy elementy, które będą wpływać na cenę i czas realizacji pomysłu. Trudno zapobiec takim sytuacjom, najlepsze, co możemy zrobić, to już w fazie inkubacji możliwie dokładnie oszacować koszty i skonsultować z ekspertami, w jakim stopniu proces modyfikacji może wpłynąć na cenę i czas wykonania.

► **Procedury prawne**. Niektóre innowacje wymagają procedur prawnych, czyli uzyskania atestów,

licencji lub zgód. Nie zawsze jesteśmy w stanie w pełni przewidzieć, czy zakończą się one sukcesem i w jakim czasie to nastąpi. Niekiedy nasze prawo do wykorzystania i upowszechniania innowacji może ostatecznie zależeć wręcz od dobrej woli jakiejś instytucji. Tak było w przypadku „Muzyki przeciw demencji”, która oferuje seniorom i seniorkom cierpiącym na choroby otępienne zestawy utworów muzycznych z ich lat młodości. Ponieważ utwory te chronione są prawami autorskimi, konieczne było uzyskanie od ZAIKS-u zgody na udostępnianie ich bez opłat. Na szczęście instytucja ta przychylnie patrzy na projekty społeczne i dostaliśmy zgodę na odtwarzanie „[Muzyki przeciw demencji](#)” w domach opieki oraz udostępnienie jej na naszej stronie w celu wykorzystania przez opiekunów i opiekunki osób chorych. Czasem procedury mogą się przedłużać ze względu na sezon urlopowy czy wysokie obciążenie pracą danej instytucji. Niewiele da się na to poradzić, ale warto wziąć to z góry pod uwagę. W specyficznej sytuacji są innowacje dotyczące szkół – tam ustalenie harmonogramu testowania i wdrażania jest szczególnie trudne ze względu na rytm życia szkoły – długie wakacje, ferie, sesje egzaminacyjne, rady pedagogiczne itp.

► **Bariera technologiczna** – czasami okazuje się, że wykonanie prostych przedmiotów wymaga skomplikowanych narzędzi. Nie spodziewaliśmy się, że uszycie nieprzemakalnej kurtki jest takie trudne.

Znaliśmy wiele szwalni – szczególnie w środowisku przedsiębiorstw społecznych – niestety żadna z nich nie była w stanie uszyć odzieży chroniącej przed deszczem.

► W Katalizatorze Innowacji Społecznych mieliśmy do czynienia z ogromną **różnorodnością innowacji** – pod względem ich rodzajów, obszarów tematycznych i grup docelowych. Było to dla nas swego rodzaju laboratorium doświadczalne. Musieliśmy nawiązać kontakty z różnymi środowiskami i ekspertami z różnorodnych dziedzin, poznać specyfikę i potrzeby różnych grup społecznych, zrozumieć konteksty realizacji innowacji. Również różnorodność form stawiała przed nami wyzwania. Znacznie prościej jest, kiedy dana instytucja – w tym wypadku inkubator – zajmuje się innowacjami zawężonymi do określonej dziedziny, na przykład edukacji, rynku pracy czy pomocy społecznej. Dużym ułatwieniem jest fakt, że ma ona przetarte ścieżki i zbudowane relacje z ekspert(k)ami, zna specyfikę zagadnienia, rozumie potrzeby odbiorców. **Specjalizacja i koncentracja inkubatora na określonym obszarze** pomaga.

DYLEMATY:

Istotą akceleracji jest wprowadzanie zmian do innowacji. Jest to złożony proces, w którym bierze udział

wiele stron, a każda z nich ma swoją perspektywę, interesy, oczekiwania i potrzeby. Dlatego w toku pracy stawaliśmy przed różnymi dylematami:

- Jak daleko możemy odejść od oryginału? Do którego momentu mamy do czynienia wciąż z tą samą innowacją, a w którym momencie jest to już jedynie inspiracja oryginalnym pomysłem, ale nie ta sama innowacja?
- Co możemy zmieniać i w jakim stopniu? Wygląd innowacji i/lub jej oprawę graficzną? Grupę docelową? Odbiorców pośrednich (instytucje)? Czy możemy modyfikować cel?
- Czy możemy modyfikować projekt „wbrew” innowator(k)om? Co zrobić, jeśli eksperci rekomendują zmiany i poprawki, a innowator/innowatorka jest temu niechętny/na lub wręcz przeciwny/na?

JAKIE KOMPETENCJE I CECHY SĄ POMOOCNE PRZY AKCELERACJI?

- Podejście analityczne, umiejętność dostrzegania szczegółów, oglądania projektu z różnych stron, krytyczne myślenie, gotowość do kwestionowania założeń i sprawdzania różnych rozwiązań.
- Łatwość nawiązywania kontaktów, a także formułowania pytań i swobodnej rozmowy o pomysłach – potrzebne do współpracy z różnymi ekspert(k)ami i instytucjami.

- Gotowość, a może wręcz entuzjazm wobec podejmowania kolejnych prób i nieustępliwość w poszukiwaniu właściwych rozwiązań.
- Odporność na trudności organizacyjne i komunikacyjne.
- Umiejętność pracy z różnymi osobami, ludźmi o różnych potrzebach emocjonalnych i stylach komunikacji.

PODSUMOWANIE – KLUCZOWE ELEMENTY

► Rola ekspertów i ekspertek

Ta rola jest ogromnie ważna. Eksperci/expertki pomagają nie tylko udoskonalić innowację, ale również przetrzeć szlaki do odbiorców. Dlatego warto znaleźć właściwych ekspertów i umawiać się z nimi na współpracę długookresową.

► Rzetelne testowanie

Im więcej rzeczy „wyjdzie” w testowaniu i ewaluacji, tym akceleracja i skalowanie mają większe szanse powodzenia. Ewaluację testowania powinien przeprowadzać także inkubator, nie tylko innowatorzy.

► Rzetelne raportowanie z testowania

Powinno się zwrócić szczególną uwagę na niepowodzenia, trudności, wyzwania, niespodziewane rezultaty.

► Rola innowatora/innowatorki

Czy dobrze rozumie kwestie praw autorskich? Czy jest gotowa/wy wprowadzać zmiany w innowacji? W jakim stopniu sukces innowacji zależy od autora/ autorki?

► Czas

Praca może trwać znacznie dłużej, niż nam się na początku wydaje.

► Prawo

Innowacja może wymagać trudnych lub długich procedur prawnych.

► Zwinne zarządzanie (*agile*)

Podójście oparte na weryfikacji pomysłów, wprowadzaniu zmian i testowaniu kolejnych rozwiązań sprzyja skutecznej akceleracji.

► Świeże spojrzenie

Jeśli pracujemy na stałe z jednym ekspertem, to po modyfikacjach warto innowację skonsultować z kimś zupełnie innym.

► Forma w służbie treści

Innowacja ma działać i służyć odbiorcom. Dlatego jej forma powinna być dostosowana do ich potrzeb, a nie zaspokajać ambicje innowatora/innowatorki. Unikajmy przerostu formy nad treścią.

► Opór

Wprowadzanie nowości w różnych instytucjach może budzić opór. Warto mieć tego świadomość i z góry zbadać, z czego ten opór może wynikać, a także wziąć go pod uwagę przy wprowadzaniu innowacji.

SKALOWANIE, CZYLI: „DZIEŃ DOBRY, MAMY TU TAKĄ INNOWACJĘ...”

Skalowanie definiujemy tu jako pewną formę akwizycji. Jest to docieranie z innowacjami do ich ostatecznych odbiorców, a także promocja i wdrażanie ich na jak największą skalę. Jednak zasoby – finansowe i ludzkie – którymi dysponowaliśmy w KIS-ie, nie pozwoliły na rozpowszechnienie większości innowacji, którymi się zajmowaliśmy, na skalę ogólnopolską czy nawet regionalną. Dlatego pozwoliliśmy sobie sprawdzać, co zadziała i jakie podejście do skalowania wybrać (więcej na ten temat dalej). Czytając o skalowaniu, będziecie pewnie mieć wrażenie, że miejscami zazębia się ono z akceleracją i – będziecie mieć rację. Pisaliśmy już o tym, że w pewnej mierze procesy te mogą się na siebie nakładać. Dlatego właśnie, nawet jeśli nie planujecie skalować swoich projektów, warto zapoznać się z tą częścią, bo nigdy nie wiadomo, co się Wam przyda na różnych etapach pracy.

Opis drogi, którą podążaliśmy podczas skalowania, zaczynamy od podzielenia się z Wami informacją o tym, co nas wspierało w całym procesie i **co porządkowało naszą pracę w skalowaniu:**

1. Ustaliliśmy, że potrzebujemy **narzędzia**, które wystandardyzuje nasze podejście do skalowania, wyznaczy ramy procesu, będzie przydatne w przypadku każdej z rozwijanych innowacji.

Przygotowaliśmy więc **ścieżkę skalowania***, która zawierała:

- podstawowe informacje o innowacji i uzasadnienie wyboru do skalowania,
- opis testowania i jego efektów,
- informacje o planowanej metodzie skalowania i przyjętych wskaźnikach,
- opis przewidywanego zaangażowania innowatorek/innowatorów, a także ich chęci zaangażowania w proces,
- istotne okoliczności i zasoby do skalowania, tj. odpowiedzi na pytania: Czy istnieje gotowy model lub gotowy produkt, na którym będziemy bazować? Czy innowacja przed skalowaniem wymaga modyfikacji? Czy skalowana będzie całość czy tylko jakaś część innowacji? Jakich zasobów potrzebujemy jako Katalizator?
- wskazanie potencjalnego podmiotu skalującego, kluczowych aktorów oraz osób/instytucji, które mogą wesprzeć proces,
- opis grupy odbiorców docelowych,
- określenie ryzyk na etapie skalowania,
- opis poszczególnych etapów skalowania, harmonogram, budżet,
- alternatywne pomysły na skalowanie, czyli plan B.

* W dużej mierze ścieżka skalowania porządkowała też proces tego, co obecnie nazywamy akceleracją, czyli modyfikowaniem innowacji.

2. Wyznaczyliśmy **wskaźniki osiągnięcia celu**, odpowiadające na pytania, co będzie efektem i miarą sukcesu, tzn. kiedy uznamy, że skalowanie się udało. Dla każdej z innowacji wskaźnik ten był inny. Co więcej, czasem musieliśmy też weryfikować przyjmowane na samym początku założenia. To spowodowało, że przyjęliśmy różne *podejścia do* skalowania. Będziemy o tym pisać dalej. Wracając do **wskaźników**, możemy je podzielić na:

► **Wskaźniki ilościowe** – to podejście jest najbliższe podstawowemu rozumieniu określenia „skalowanie”. W tym wypadku chodzi o wprowadzenie produktu do użycia w jak największej liczbie miejsc, doprowadzenie do tego, by korzystało z niego jak największe grono użytkowników indywidualnych lub instytucjonalnych. Rozumiemy to jako większą liczbową skalę działania innowacji, np. innowacja działa w X instytucjach, skorzystało z niej Y użytkowników. Tu dobrym przykładem jest **„Gra o pracę”**, która w wersji przez nas wydrukowanej dotarła do około 50 instytucji, które prowadziły i – mamy nadzieję – będą nadal prowadzić rozgrywki. Liczymy więc, że będą w nią grać setki osób. Tym bardziej, że Gra dostępna jest też online.

Mierzyliśmy się z pytaniem: **jak sprawdzać, czy innowacja jest faktycznie wykorzystywana, czy jest w użyciu?**

Nie poprzestawaliśmy jedynie na zbieraniu deklaracji wykorzystania – trzymaliśmy rękę na pulsie. Rozpowszechnianie wspomnianej „Gry o pracę” było oparte o warunek podania informacji zwrotnej po przeprowadzonej rozgrywce. Podmiot, który otrzymał przygotowaną przez nas grę, był zobowiązany do wypełnienia ankiety zwrotnej. Stanowiła ona jednocześnie:

- dowód użycia innowacji,
- dokumentację skali (była ona potrzebna do uzupełniania wskaźników osiągnięcia celu),
- informację zwrotną od prowadzącego i rozgrywających (miała ona znaczenie dla ewentualnej dalszej ewaluacji innowacji; mogliśmy także wykorzystać ją do dalszej promocji, cytując opinie osób, które już z Gry korzystały).

Do kategorii wskaźników ilościowych możemy zaliczyć: liczbę wykonanych produktów w ramach skalowania, liczbę spotkań upowszechniających, liczbę pobrań produktu lub liczbę instytucji, które brały udział w promocji danej innowacji.

► **Wskaźniki jakościowe**, które można nazwać także **wskaźnikiem inkorporacji**, czyli wejścia innowacji w strukturę organizacji lub wykorzystania jej jako narzędzia wspierającego rozwiązanie problemu, z którym mierzy się dana instytucja. Wówczas nasz wskaźnik mierzymy niejako w głąb, liczy się zaangażowanie instytucji, a nie ich liczba. Może to być jedna instytucja, ale liczy się dla nas

fakt skorzystania z innowacji w sposób szerszy. Zależy nam na tym, by instytucja włączyła innowację w swoją codzienną pracę, a nie wykorzystwała ją tylko jednorazowo. Może się to wiązać z dostosowaniem innowacji do potrzeb danej instytucji.

Przykładem może tu być wykorzystanie innowacji **„Zmapuj Siebie”** przez Dom Kultury Praga, który własnymi siłami zaadaptował pomysł do wspierania nastolatków i młodych kobiet, które przyjechały do Warszawy po wybuchu wojny na Ukrainie i potrzebowały pomocy w odnalezieniu się w nowym miejscu.

► **Wskaźniki dostępnościowe** rozumiane jako umożliwienie korzystania z pewnej części innowacji na szerszą skalę przez użytkowników indywidualnych. Tu przykładem jest innowacja **Uniodzież**, płaszcz przeciwdeszczowy dla osób z niepełnosprawnością ruchową, poruszających się na wózkach. Jedną ze ścieżek upowszechniania tego rozwiązania zakłada wykonanie płaszcza na własną rękę w duchu DIY (do it yourself/zrób to sam). Aby stało się to możliwe, trzeba było zapewnić możliwość uszycia ubrania z wykrojnika. W takim modelu zakładamy dotarcie do użytkowników, którzy biorą sprawy w swoje ręce lub zlecają komuś uszycie płaszcza dla siebie. Nie kontrolujemy, ile osób de facto używa innowacji, tylko dbamy o to, by była ona łatwo dostępna i każdy mógł z niej skorzystać w dowolnym momencie.

Kończąc omówienie tego punktu, warto wspomnieć, że czasem wskaźniki się zmieniały. Niekiedy to, co założyliśmy, modyfikowała rzeczywistość i musieliśmy ustalić inny wskaźnik. Trzeba było zweryfikować nierealne oczekiwania lub – wręcz przeciwnie – udało się zrealizować coś w skali większej, niż zakładaliśmy. W tym pierwszym przypadku, mieliśmy zazwyczaj plan B.

3. Ustalenie harmonogramu i budżetu dla każdej innowacji

– to elementy obecne w pracy nad każdym mini-projektem, jakim w gruncie rzeczy były skalowane innowacje. Harmonogramy działania często musieliśmy dostosowywać do aktywności instytucji wdrażających lub ostatecznych odbiorców. Tu pomagało nam nieocenione wsparcie ekspertów i ekspertek, dzięki którym mieliśmy informacje z konkretnego środowiska, do którego kierowaliśmy nasze działania. Okazało się to kluczowe, ponieważ „wypuszczenie” konkretnego produktu w nieodpowiednim momencie mogłoby się skończyć fiaskiem. Dostosowanie harmonogramu skalowania do cyklu funkcjonowania ostatecznych odbiorców, zarówno instytucji, jak i użytkowników końcowych, było dla nas bardzo pomocne.

4. **Osoba odpowiedzialna za innowację** – tak, jak w Waszych inkubatorach, u nas też każda z innowacji miała swojego opiekuna lub opiekunkę. Ułatwiało to wiele spraw, od bieżącej

pracy nad innowacją, po jej promocję i kontakt z odbiorcami. W związku z tym, że każdy z nas i każda z nas pracowała nad kilkoma innowacjami, prościej było nam pisać o ich pakietowaniu, łączeniu ze sobą w paczki promocyjne czy o sieciowaniu osób potencjalnie zainteresowanych konkretnymi tematami.

5. Zbieranie informacji zwrotnej od podmiotów skalujących, wdrażających

, o tym, w jaki sposób odbywa się wprowadzanie innowacji, jak przebiega praca z nią. Takie spojrzenie z perspektywy użytkownika było dla nas ważne z dwóch powodów:

► **Poziom autorefleksji** – to refleksja nad tym, jak wykonałam/łem swoją pracę, czego nie uwzględniłam/łem, na co zareagowałam/łem właściwie. Tu wspierające było nastawienie na proces, a także podejście oparte na przeświadczeniu: „nie ma porażek, są doświadczenia”. Dzięki temu byliśmy stale w procesie uczenia się – zarówno indywidualnie, jak też jako cały zespół KIS.

► **Poziom obiektywnej wiedzy o produkcie** – zbieranie informacji zwrotnej, np. w formie wypełnionej ankiety po wykorzystaniu danej innowacji, dawało nam szereg informacji na temat tego, co my albo inni użytkownicy mogą w tej innowacji poprawić, co w niej jest wspierające dla odbiorców lub jak inaczej można ją wykorzystać.

6. **Plan B** – Staraliśmy się ustalać go już na początku planowania skalowania. To znaczy dać odpowiedź na pytanie: Co zrobimy, jeśli nasz pierwotny plan się nie powiedzie? Wymyślenie koncepcji awaryjnej na samym początku było dodatkową trudnością, ale równocześnie dawało komfort psychiczny pracy, pewnego rodzaju poczucie bezpieczeństwa.

CO OKAZAŁO SIĘ POMOCNE W PROCESIE SKALOWANIA?

► Testowanie i ewaluacja na etapie akceleracji.

W trakcie skalowania mieliśmy do czynienia z bardziej dopracowanymi produktami, ponieważ ewentualne niedoskonałości wyłapaliśmy już wcześniej i dokonaliśmy modyfikacji innowacji. Wypuszczaliśmy w świat bardziej dojrzałe produkty.

► Kontakt z opiekunami i opiekunkami innowacji z inkubatorów, w których powstały.

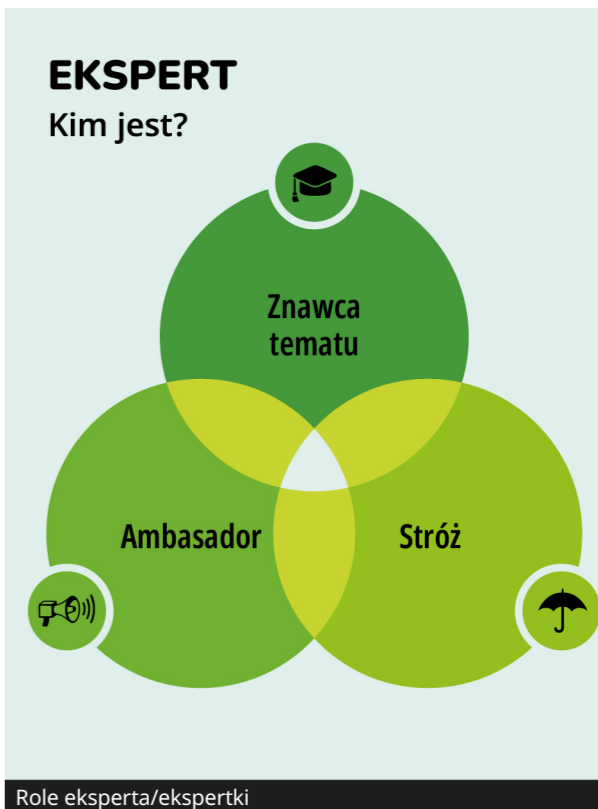
Zespół KIS nie brał udziału w powstawaniu i testowaniu innowacji, nad którymi pracowaliśmy. Natomiast wiedza z tego procesu w niektórych przypadkach okazała się dla nas bardzo pomocna, żeby zrozumieć kontekst rozwoju innowacji.

► **Afiliacje instytucjonalne.** Każdy i każda z nas korzystała ze swoich kontaktów w trzecim sektorze i innych instytucjach, żeby uzyskać wiedzę na temat, którego dotyczyło rozwiązanie, przeanalizować

zapotrzebowanie na innowację, skonsultować jej formę, dostać informację zwrotną, etc.

► **Wsparcie eksperckie.** Było ono obecne w procesie właściwie na wszystkich kluczowych etapach akceleracji i skalowania. Wsparcie ekspertów i ekspertek było bardzo cenne i niezbędne, ponieważ:

- **posiadają oni wiedzę merytoryczną.** Ekspert/ekspertka w swojej dziedzinie zna zagadnienie, posiada doświadczenie praktyczne i/lub naukowe w danym temacie, jest w stanie przewidzieć efekty



działania innowacji, widzi jej mocne i słabe strony, zna grupę docelowych użytkowników.

- **znają środowisko.** Uwrażliwiają na nieznaną nam niuanse, dotyczące np. docierania do konkretnych grup odbiorców, informacji o tym, kiedy i w jakiej formie najlepiej przekazywać im informacje. W skalowaniu to szczególnie istotne. Zdarzało się, że dostawaliśmy od eksperta/ekspertki kluczowe informacje typu „Przed konkretną datą nikt nie przeczyta twojej wiadomości i nie zainteresuje się tematem, bo są w tym czasie inne priorytety (np. rozliczenie projektów)”.
- **uwrażliwiają na potrzeby grupy docelowej.** Czasami ekspertki/ekspertki zwracali uwagę na jakieś aspekty innowacji, których my, nie mając tak dużej wiedzy o jej potencjalnych odbiorcach, nie dostrzegaliśmy.
- **są ambasadorami/ambasadorkami innowacji.** Często są dla swojego środowiska autorytetem, dlatego – jeśli wspierają dane rozwiązanie – dzięki nim łatwiej dotrzeć i „przebić się” z innowacją do instytucji, które mają jej używać.

CO MOGŁOBY TEN PROCES USPRAWNIĆ, NA CO ZWRÓCIĆ SZCZEGÓLNA UWAGĘ:

► **Włączenie podmiotu skalującego od początku pracy nad innowacją.** Może to być

krok na drodze do zapewnienia trwałości innowacji. Jeśli odwróciłibyśmy nieco proces, na którym teraz się opieraliśmy i postarali się znaleźć już na etapie akceleracji podmiot, który byłby zainteresowany konkretnym rozwiązaniem, to mielibyśmy produkt przygotowany pod konkretnego odbiorcę. Moglibyśmy zaoszczędzić czas i skupić się na dopracowaniu określonych aspektów innowacji. Jednocześnie zyskalibyśmy wiedzę od zainteresowanego podmiotu, która ułatwiłaby nam pracę. Skalowana innowacja byłaby z kolei uszyta na miarę odbiorcy.

► **Osoba z doświadczeniem sprzedażowym w zespole.** Nikt z nas takiej wiedzy nie miał, w nielicznych przypadkach korzystaliśmy ze wsparcia firmy zewnętrznej. Wiedzę i obycie na tym polu musieliśmy i nadal musimy zdobywać w boju. Profesjonalne wsparcie przełożyłoby się na sukces skalowanych przez nas innowacji i zaoszczędziłoby nasz czas.

PODEJŚCIA DO SKALOWANIA:

- **Ilościowe** – polega na wprowadzeniu innowacji na rynek w jak największej liczbie instytucji.
- **Jakościowe** – opiera się na sprawdzeniu innowacji w działaniu dla innej grupy docelowej lub w rozwiązaniu innego problemu; na obejrzeniu innowacji pod kątem jej elastyczności. Możemy rozumieć to też jako poszerzenie funkcjonalności innowacji i działanie na rzecz jej uniwersalizowania.

- **Dostępnościowe** – ułatwienie dostępu do produktów powstałych w ramach innowacji.
- **Urynkowienie** – polega na znalezieniu podmiotu biznesowego, który zajmuje się sprzedażą innowacji, kieruje ją do swoich odbiorców, firmuje swoim autorytetem.
- **Instytucjonalne/systemowe** – w zależności od skali polega na wejściu innowacji w „krwioobieg” instytucji w charakterze jednego z narzędzi/rozwiązań używanych w jej codziennym działaniu. Na większą skalę innowacja jest wdrażana przez



pewne typy instytucji działających w tym samym obszarze, dzieje się tak np. na polu edukacji. W tym przypadku innowację wprowadza do systemu jakiś podmiot nadrzędny.

JAK OSIĄGNAĆ WIĘKSZE ZAINTERESOWANIE OSTATECZNYCH UŻYTKOWNIKÓW I PODMIOTÓW SKALUJĄCYCH:

- Odpowiedzieć na realną i aktualną potrzebę instytucji/grupy osób, tj. dostarczyć rozwiązanie aktualnego wyzwania. Dobrym przykładem może być zmiana systemowa, z którą mierzą się obecnie polskie samorządy, czyli deinstytucjonalizacja usług społecznych. Zakłada ona m.in. zmniejszenie udziału różnych form opieki i pomocy instytucjonalnej. Daje to przestrzeń do wykorzystania na większą skalę innowacji społecznych z obszaru ekonomii społecznej czy opieki nad osobami starszymi i zależnymi. W obliczu tej zmiany samorządy poszukują nowego sposobu organizacji usług dla społeczności lokalnej, a tych rozwiązań mogą dostarczyć właśnie innowatorki/innowatorzy. Aby mogło się to wydarzyć, po pierwsze informacja musi dotrzeć bezpośrednio do osób decyzyjnych na szczeblu samorządowym, po drugie – trzeba mieć oczy i uszy otwarte, na bieżąco śledzić zmiany prawne i społeczne. Pomocna może się okazać

specjalizacja – osobom pracującym w branżowych inkubatorach (np. ROPS-om) łatwiej będzie reagować na zmiany w ich dziedzinie, a co za tym idzie, planować punktowe działania reagujące na konkretne potrzeby rynku.

- Dotrzeć do zaufanej ambasadorki lub ambasadora. W naszym przypadku często byli to eksperci i ekspertki.
- Zadbać o umiejętności akwizycyjne/sprzedażowe w zespole skalującym oraz o umiejętność mówienia językiem korzyści do potencjalnych użytkowników.
- Przeprowadzić ostateczne testowanie gotowego produktu jeszcze na etapie akceleracji. Nacisk na *user experience* (doświadczenie użytkownika) gotowego produktu oraz ewaluację. Im więcej rzeczy wymagających poprawy rozpoznamy przed zakończeniem akceleracji, a przed początkiem skalowania, tym lepiej.
- Rozważyć innowacyjne podejście do poszukiwania innowacji, oparte na metodzie prognozowania (*foresight*). Warto zacząć od rozpoznania konkretnych problemów określonych grup społecznych i dopiero wtedy szukać osób, które zechcą zaprojektować rozwiązania tych problemów, a równocześnie instytucji, które mogą te rozwiązania wdrażać. Warto się nad tym zastanowić, jeśli chcemy zapewnić skalowanemu produktowi trwałość.

NIE TĘDY DROGA – WYZWANIA I PUŁAPKI SKALOWANIA:

► **Kiedy powiedzieć „stop, już to wyskalowaliśmy”.** Na początku trudno nam było określić wskaźniki skalowania. Zanim to zrobiliśmy, a trochę to trwało, żyliśmy w niepewności, nie wiedzieliśmy, kiedy innowacja będzie już „wyskalowana”. Warto założyć to już na początku, żeby uniknąć stresu i wiedzieć, o jaki wynik zabiegamy. Oczywiście może się też zdarzyć, że zainteresowanie innowacją będzie większe od spodziewanego i zechcemy ten wskaźnik powiększać. Jednak jasne jest, że nie możemy też tego robić w nieskończoność. Dla porządku warto sobie odpowiedzieć na pytanie: „ile czasu i zasobów chcę poświęcić na poszczególne innowacje?”. A potem nie odbiegać za daleko od tych ustaleń.

► **Produkt okazuje się za drogi w produkcji.** Czasem trudno jest z góry oszacować koszty skalowania. Po pierwsze, może być trudno ocenić koszt niezbędnych modyfikacji czy prototypowania. Po drugie, sama produkcja może się okazać droższa, niż zakładamy. Zdarza się, że te działania przekraczają budżet instytucji skalującej.

► **Zmiana realiów społecznych lub grupy docelowej** (wymuszająca zmianę charakteru innowacji) – gdy nie rozpoznaliśmy dostatecznie potrzeb grupy docelowej lub gdy okazuje się, że innowacja nie do końca odpowiada potrzebom grupy, do której miała trafić, i ta okoliczność wymaga reakcji – musimy zrobić krok w tył i jeszcze raz przeanalizować temat odbiorców.

► **Zbyt mało czasu i zasobów,** żeby dotrzeć do podmiotów wdrażających w takiej skali, jaką zakładaliśmy. Nawet jeśli innowacja jest, naszym zdaniem, bardzo dobra i „może zmieniać świat”, to jest nam potrzebne rozsądne podejście. Warto sobie na początku zmapować kilka podmiotów, które mogą być zainteresowane innowacją, a następnie skupić się na nich, nie rozbudowując tej listy nadmiernie. W zespole przyda się ktoś, kto będzie przypominał o zdrowym rozsądku.

AKTYWNOŚĆ DLA CZYTELNIKA I CZYTELNICZKI

Na zakończenie tej części, proponujemy chwilę refleksji. Mamy dla Was kilka pytań:

► **Co Was wspiera w procesie pracy nad innowacją?**

► **Jaką nauzkę z pracy nad innowacją pamiętacie najbardziej i co wniosła do Waszej dalszej pracy ta sytuacja?**

► **Jakie podejścia do skalowania identyfikujecie w Waszej pracy?**

Udanego myślenia i dyskusowania!

UTRWALANIE, CZYLI ZAPEWNIENIE WPŁYWU INNOWACJI

Utrwalanie to nasz ostatni etap pracy nad innowacją społeczną. Tutaj szukamy sposobów na zapewnienie optymalnego i nieskończonego dalszego życia innowacji lub jej funkcjonowania do momentu, w którym zrealizuje swój cel – rozwiąże problem lub zaspokoi zakładaną potrzebę społeczną.



CZYM JEST TRWAŁOŚĆ INNOWACJI?

Osoby lub organizacje działające na rzecz rozwiązywania problemów społecznych – szczególnie tych występujących lokalnie lub w jakiejś konkretnej grupie – kiedy czują, że chcą przełożyć swoje mikro działania na większą skalę, szukają często możliwości rozwiązań na poziomie systemowym – zwanym także publicznym lub powszechnym. Chcą, żeby problem, któremu starają się przeciwdziałać, został szerzej zauważony, a rozwiązanie, którego używają, było zastosowane globalnie. Bo jeśli wiedzą, że ich pomysł sprawdza się w gminie i mają powody twierdzić, że sprawdzi się w innych gminach, to chcą, żeby powstał **mechanizm włączający innowację do całego systemu reagowania, profilaktyki lub usług społecznych na danym obszarze lub w danej dziedzinie**.

Tylko jak to zrobić, żeby innowacja, którą rozwijamy, przeszła ze skali mikro do skali makro?

W naszym działaniu dotyczącym akceleracji, upowszechniania i skalowania innowacji dotarliśmy z niektórymi naszymi innowacjami do etapu skalowania. Do dalszego etapu – nazwanego przez nas utrwalaniem – jeszcze długa droga, bo sam plan na skalowanie i potencjał skalujący nie został jeszcze wyczerpująco opracowany. Być może w ogóle nie uda nam się wyruszyć w drogę ku utrwalaniu. Pracując jednak nad naszymi ścieżkami skalowania (planami akceleracji i upowszechniania), często uwzględnialiśmy już perspektywę włączenia danego

rozwiązania do polityk publicznych. Zastanawialiśmy się też nieraz – jakimi drogami można by tam dojść.

Ale czy każda innowacja ma potencjał na skalę systemową? Na pewno nie. Jest wiele takich, które będą się doskonale sprawdzać w uszytych na miarę warunkach mikro – w konkretnej placówce, z konkretną grupą. Przełożenie rozwiązania na większą skalę może nie tylko nie przynieść efektu, ale dodatkowo zniszczyć potencjał wpływu innowacji w dopasowanym do niej zasięgu.

Pierwszym krokiem do potencjalnego usystemowania innowacji musi być **analiza wpływu i warunków**, w jakich się ten wpływ dokonuje, na poziomie skali obecnego zasięgu. Na podstawie analizy będzie można opracować **ścieżkę rzeczniczą innowacji** – czyli plan działania, którego celem będzie zapewnienie innowacji maksymalnego wpływu i długoterminowego oddziaływania. W takim planie będziemy mogli precyzyjnie określić wskaźniki trwałości naszej innowacji, czyli sprecyzować, o jaki efekt w naszych działaniach rzeczniczych zabiegamy.

WSKAŹNIKI TRWAŁOŚCI

Warto, żeby plan rzeczniczy naszej innowacji, który będziemy opracowywali, składał się z dwóch części: **strategii rzeczniczej i planu koordynacyjnego**.

Stworzenie pierwszej części, czyli strategii rzeczniczej, na pewno będzie wymagało sporo namysłu, analiz i dyskusji. W strategii niezbędna jest

decyzja i określenie celu oraz kluczowych kierunków działania.

Warto zdecydować się przy ustaleniu strategii na kluczową metodę utrwalania i maksymalizacji wpływu, który w zależności od charakteru innowacji może dotyczyć:

► Organizowania społeczności

Chcemy, żeby innowacja trwała i rozwijała się dzięki społeczności ludzi jej używających lub w inny sposób z nią związanych. To ludzie w swojej masie będą dbali, żeby wynalazek społeczny miał potrzebne środki finansowe i pozafinansowe potrzebne do działania. Przekładem innowacji, która zapewniła sobie w ten sposób trwałość, jest model Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy.

► Budowa marki i komunikacja

W tym wariantcie rezultatem działań będzie zbudowanie rozpoznawalnej i budzącej zaufanie społeczne marki oraz wypracowanie skutecznych kanałów komunikacji, które pozwolą docierać do odbiorców innowacji. Siłą trwałości innowacji jest marka i zaufanie do marki, a dzięki temu wynalazek może skutecznie docierać do odbiorców i realizować swoje zadanie. Jednym z przykładów innowacji, która rozwija się dzięki mocnej marce, jest model Szlachetnej Paczki.

► Instytucjonalizacja

Wiemy, że usługi społeczne zrosnięte z instytucjami publicznymi potrafią świetnie rozwijać się przez

dziesięciolecia. Przykładem są choćby szkoły rodzenia, które znalazły się w stałej ofercie publicznych placówek ochrony zdrowia. Dlatego tak wiele innowacji z obszaru ochrony zdrowia próbuje wrosnąć w publiczny system ochrony zdrowia, a wynalazki edukacyjne szukają sposobu na zadomowienie się w szkołach i innych placówkach oświatowych.

► Prawo

Wrośnięcie w system prawny to także często spotykana ścieżka utrwalania innowacyjnego rozwiązania lub usługi społecznej. Wykorzystując różne formy wpływu: aktywizm, kampanie społeczne, formy nacisku np. demonstracje, petycje, a także lobbying lub udział w procesie stanowienia prawa można doprowadzić do tego, że model naszego rozwiązania będzie częścią systemu prawnego lokalnie, regionalnie lub w skali kraju (a nawet Unii Europejskiej). Przykładami rozwiązań, które weszły na trwałe do porządku prawnego są np. spółdzielnie socjalne, schroniska dla bezdomnych zwierząt, rodzinne domy dziecka, koła gospodyń itd.

W strategii warto także określić **wielkość finansowania** niezbędnego do trwałego funkcjonowania innowacji lub **szacunkowe kwoty niezbędnych inwestycji**, żeby innowacja osiągnęła zakładany poziom wpływu. Źródła finansowania to zwykle najtrudniejsza część planu. Starając się o włączenie naszego rozwiązania do polityki publicznej, zwykle możemy zakładać, że finansowanie będzie

pochodziło ze środków publicznych. Jeśli metodą utrwalania będzie budowanie społeczności wokół rozwiązania, to naturalnym będzie założenie, że finansowanie będzie spoczywało w rękach członków i członków tej społeczności.

Po opracowaniu strategii rzecznictwa warto przygotować **plan koordynacyjny**, który zapewne będzie przypominał standardowy plan projektu społecznego. Rozpisujemy w nim cele operacyjne, zadania, działania wraz z harmonogramem oraz budżetem. Taki plan nie tylko pozwoli nam skutecznie działać na rzecz innowacji, ale także ułatwi pozyskiwanie funduszy i sojuszników.

Niezależnie od wybranej ścieżki zapewniania trwałości warto w planie rzeczniczym uwzględnić rolę twórców innowacji oraz określić rolę ośrodka – opiekuna rozwiązania. Bo nawet jeśli nasze rozwiązanie wejdzie na stałe do polityki publicznej – do systemu prawa i zwiąże się z funkcjonowaniem instytucji publicznej – to zawsze warto (a nawet trzeba!) czuwać, żeby innowacja społeczna działała tak, jak powinna. Szczególnie, żeby zawsze jej cel pozostał społeczny i służył ludziom.

Liczymy, że będziemy mieli jeszcze szansę działać na rzecz skalowanych przez nas innowacji, że nie tylko przyczynimy się do ich wzrostu, ale także pomożemy im przetrwać i na dobre zadomowić się polskim systemie rozwiązywania problemów społecznych i dbania o to, żeby nikt nie był wykluczony i wszystkim żyło się lepiej.

SŁOWNICZEK

INKUBATOR – organizacja lub instytucja, której zadaniem jest wspieranie innowatorek i innowatorów w całym procesie związanym z rozwijaniem ich innowacji. Wsparcie obejmuje opracowanie, testowanie i udoskonalanie innowacji oraz nawiązywanie relacji z jej odbiorcami i organizacjami, które pomogą ją upowszechnić.

ODBIORCY BEZPOŚREDNI – (odbiorcy ostateczni, grupa docelowa) – grupa społeczna, która będzie używać innowacji. Z myślą o tej właśnie grupie innowacja powstała i na jej potrzebę ma odpowiadać.

ODBIORCY POŚREDNI (UŻYTKOWNICY) – instytucje, organizacje, które umożliwią dotarcie z innowacją do odbiorców bezpośrednich. Są to organizacje lub instytucje, które pracują z odbiorcami bezpośrednimi: zrzeszają je, wspierają i/lub pomagają im. W przypadku większości innowacji ich udział jest niezbędny w akceleracji i skalowaniu.

PREINKUBACJA – to proces poprzedzający przyjęcie innowacji do inkubacji. Polega on w pierwszej fazie na dokładnej krytycznej analizie pomysłu pod kątem jego potencjału. Obejmuje refleksję nad tym, czy proponowane rozwiązanie ma szansę odpowiedzieć na zdefiniowane problemy, a także czy takie problemy faktycznie występują. W drugiej fazie preinkubacja obejmuje przygotowanie do inkubacji, czyli ewentualne badania i diagnozę potrzeb użytkowników i odbiorców, opracowanie celów, kosztorysu i kalendarza pracy w inkubacji.

INKUBACJA – oznacza wsparcie eksperckie i finansowe udzielane innowatorom/innowatorkom w zakresie przygotowania i przetestowania innowacji. Inkubacja obejmuje:

- ustalenie optymalnego kształtu innowacji na tym początkowym etapie,
- przygotowanie innowacji do testowania (np. opracowanie i budowa prototypu, przygotowanie niezbędnych materiałów dla użytkowników i osób wdrażających, opis usługi, instrukcja używania, film instruktażowy),
- dotarcie do odpowiedniej grupy odbiorców pośrednich i bezpośrednich i włączenie ich w testowanie,
- testowanie przydatności, funkcjonalności i skuteczności rozwiązania z udziałem przedstawicieli odbiorców bezpośrednich,
- ocena ekspercka działania innowacji w testowaniu, jej ewaluacja,
- ewentualnie poprawienie, dopracowanie innowacji (ten etap jest etapem granicznym i można go zaliczyć już do akceleracji).

AKCELERACJA – to proces, którego celem jest doprowadzenie innowacji do takiego kształtu, w którym będzie mogła być używana na szerszą skalę, innymi słowy: przygotowanie jej do wdrożenia przez różne podmioty.

Akceleracja obejmuje:

- selekcję i wybranie tych innowacji, które po testowaniu (inkubacji) mają największy potencjał do upowszechniania;
- ich modyfikację, udoskonalenie, rozwinięcie;
- ewentualne rozbudowanie, rozszerzenie o nowe elementy;

- ponowne testy na szerszą skalę (np. w większej i/lub nowej grupie odbiorców, w nowym środowisku, nowych typach instytucji, w odmiennym kontekście lub warunkach itp.);
- przygotowanie potencjalnych użytkowników do używania innowacji.

SKALOWANIE – można określić jako pewną formę akwizycji. Ten etap polega na dotarciu do potencjalnych odbiorców, zarówno pośrednich, jak też bezpośrednich, i przekonaniu ich do wykorzystania innowacji. Celem skalowania jest nie tylko poinformowanie o istnieniu innowacji, ale doprowadzenie do faktycznego jej używania przez możliwie dużą liczbę podmiotów i odbiorców bezpośrednich. Podczas skalowania albo bezpośrednio przekazujemy daną innowację zainteresowanym podmiotom, albo informujemy je, jak ją pozyskać.

UTRWALANIE – to etap, w którym „wypuszczamy” innowację z rąk inkubatorów i innowatorów/innowatorek i zmierzamy do tego, by zaczęła ona funkcjonować i rozprzestrzeniać się samodzielnie. Na tym etapie szukamy takich podmiotów, które będą chciały nie tylko wdrażać, ale też rozpowszechniać innowację. Mogą to robić komercyjnie (sprzedaż) lub ze środków własnych (np. usługa instytucji publicznej). Celem jest to, by dostęp do danej innowacji oraz informacji o niej był możliwie szeroki i trwały.

