

**CHARAKTERYSTYKA, ZNACZENIE I ROLA
INNOWACJI SPOŁECZNYCH.
ZAŁOŻENIA TEORETYCZNE ORAZ WNIOSKI I
DOŚWIADCZENIA Z PRAKTYKI EKSPERCKIEJ**

Konrad Rokoszewski

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Skierniewicach
Wydział Ekonomii i Administracji
ul. Batorego 64C, 96-100 Skierniewice

Artykuł zawiera analizę uwarunkowań tworzenia, rozwijania i funkcjonowania innowacji społecznych. Szczególna uwaga została zwrócona na różne sposoby definiowania innowacji społecznych, ich genezę, cechy charakterystyczne, sposoby mierzenia efektywności oraz źródła. W artykule uwzględniono różne perspektywy i spojrzenia na tematykę innowacji opartych na literaturze polskiej i zagranicznej. Rozważania teoretyczne zostały uzupełnione o praktyczne wnioski autora wynikające z doświadczeń projektowych w roli eksperta ds. innowacji społecznych w projektach unijnych.

Słowa kluczowe: innowacje społeczne, partnerstwo, źródła innowacji, rola innowacji, cechy innowacji, mierzenie innowacji, błędy w innowacjach.

1. Wprowadzenie

Tempo zmian społeczno-gospodarczych i związanych z tym konsekwencji prowadzić może często do sytuacji, gdy pojawiają się nowe jakościowo problemy w różnych sferach życia człowieka, wymagające poszukiwania nowych metod ich rozwiązywania. Sfera społeczna, w tym przede wszystkim rynek pracy, najdotkliwiej odczuwa z reguły zmiany, jakie są konsekwencją m.in. globalizacji czy postępu technologicznego. Zmiany te dotyczą bowiem tego, co w największym stopniu decyduje nie tylko o możliwości przetrwania człowieka, ale także jego dobrostanu, godności, zdrowia psychicznego i ogólnego zadowolenia z życia.

Obecnie, w odniesieniu do problemów w sferze społecznej, zaczyna się poszukiwać metod, wykraczających poza tradycyjne, często mało efektywne instrumenty wsparcia, wykorzystujących pomysłowość, zaangażowanie, wiedzę i doświadczenie środowisk znajdujących się najbliżej danego problemu. Kwestia ta dotyczy również aktywizacji tych, którzy z racji różnych przyczyn stają się już na

starcie zagrożeni wykluczeniem społecznym. Obecnie, w wielu krajach sytuacja na rynku pracy, mimo, że mogą jej dotyczyć okresowe sytuacje polepszenia koniunktury, wskazuje, że wyczerpują się tradycyjne narzędzia aktywizacji, co wymusza poszukiwanie nowych, innowacyjnych metod rozwiązywania problemów w tej sferze. Wiele problemów w tej sferze jest pokłosiem nadal odczuwanych efektów załamania ekonomicznego (Kozioł-Nadolna, 2015).

Celem artykułu, jest ukazanie miejsca, roli i funkcji innowacji społecznych jako nowych sposobów poszukiwania rozwiązań problemów społecznych oraz uzupełniania dotychczasowych, z uwzględnieniem zmian, jakie zachodzą we współczesnym życiu. Teoretyczna analiza zawarta w artykule, oparta na dostępnej literaturze przedmiotu zostanie wzbogacona o doświadczenia autora, wynikające z realizacji projektów wspierających powstawanie innowacji społecznych, w których pełnił rolę eksperta. Mowa o projektach wdrażanych w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, w szczególności o jednym nich – realizowanym przez warszawską firmę konsultingową Ecorys Sp. z o.o. w partnerstwie z Uniwersytetem Humanistyczno-społecznym SWPS w Warszawie. Projekt ten, realizowany w latach 2016-2018, stawiał sobie za cel pobudzenie aktywności podmiotów i osób z różnych sektorów i ich wspieranie w poszukiwaniu, rozwijaniu i testowaniu innowacyjnych rozwiązań (innowacji społecznych) na rzecz przechodzenia młodych ludzi, urodzonych w latach 1990 – 1999, z systemu edukacji do aktywności zawodowej. Zgodnie z założeniami twórców projektu, wskazany cel zostanie osiągnięty poprzez stworzenie i wdrożenie modelu inkubowania innowacji społecznych, rozwinięcie i przetestowanie 60 innowacji społecznych, a także upowszechnienie oraz podjęcie działań w zakresie włączenia 8 najlepszych innowacji do polityki i praktyki.

2. Definiowanie i charakterystyka innowacji społecznych

W literaturze przedmiotu znaleźć można szereg definicji pojęcia innowacji społecznych. Różne są też perspektywy analizy zjawiska innowacji społecznych. Cztery z nich występują najczęściej, a mianowicie: perspektywa nauk społecznych, ekonomicznych, nauk o polityce oraz polityki społecznej. Na gruncie nauk społecznych rozpatruje się to zagadnienie w koncepcji zmiany społecznej. W naukach ekonomicznych innowacje społeczne są obiektem badań w kontekście rozwoju społeczno-gospodarczego, opartego na innowacjach oraz w nurcie badań nad ekonomią społeczną. Badacze z obszaru nauk o polityce zajmują się innowacjami w aspekcie zarządzania publicznego. Coraz częstszym obiektem zainteresowania wielu autorów jest rozpatrywanie tego rodzaju innowacji w polityce społecznej, por. Sempruch (2015). Warto przytoczyć niektóre z definicji innowacji społecznych, dla jasności dalszej analizy tego zagadnienia.

Przewodnik po innowacjach społecznych, wydany przez Komisję Europejską (KE), definiuje innowacje społeczne jako: „rozwój i wdrażanie nowych pomysłów (produktów, usług i modeli) w celu zaspokajania potrzeb społecznych i tworzenia

nowych relacji społecznych lub współpracy. Stanowią one odpowiedź na naglące potrzeby społeczne, które wpływają na proces interakcji społecznych. (...) Innowacje są nie tylko dobre dla społeczeństwa, ale także zwiększają zdolność do działania. Opierają się na pomysłowości obywateli, organizacji społeczeństwa obywatelskiego, społeczności lokalnych, przedsiębiorstw i urzędników państwowych oraz usług. Są one okazją zarówno dla sektora publicznego, jak i dla rynków, są więc po to, by produkty i usługi lepiej spełniały indywidualne, ale również zbiorowe aspiracje” (*Guide to Social Innovation*, 2013).

Inna definicja, wypracowana w ramach projektu badawczego, finansowanego przez 7 Program Ramowy UE, którego współrealizatorem jest Wrocławskie Centrum Badań EIT+, w dużym stopniu pokrywa się z zacytowaną wcześniej definicją KE. Definicja ta znajduje się również m.in. w podręczniku dla oceniających projekty EFS, opracowanym przez Ministerstwo Rozwoju: „Innowacje społeczne to nowe rozwiązania (odnoszące się do produktów, usług, modeli, rynków, procesów itp.), które jednocześnie spełniają społeczną potrzebę (skuteczniej niż istniejące rozwiązania) i doprowadzają do nowych lub ulepszonych funkcji i relacji, oraz lepszego wykorzystania środków i zasobów. Innymi słowy, innowacje społeczne są dobre dla społeczeństwa, jak i zwiększają zdolność społeczeństwa do działania”. W definicji tej wskazuje się pięć kluczowych elementów innowacji społecznej, zaliczając do nich: nowość, możliwość wdrożenia, skuteczność, spełnienie potrzeby społecznej oraz poprawa zdolności społeczeństwa do działania. (Caulier-Grice, Davies, Patrick, Norman, 2012). W tym samym tonie utrzymana jest definicja stworzona przez Centrum przy Uniwersytecie Stanforda, zwracająca uwagę na użyteczność innowacji w rozwiązywaniu społecznej potrzeby bądź problemu, odróżniająca ją od praktyk dotychczas stosowanych i kreująca wartość mniej dla jednostek, bardziej zaś społeczeństwa jako całości (Giza-Poleszczuk, Włoch, 2013, s. 75). Syntetycznie ujmując, celem innowacji społecznych jest więc podnoszenie jakości życia społeczeństwa jako całości, a nie tylko wąskich jego grup (Olejniczuk-Merta, 2014).

Nowoczesna, interdyscyplinarna konwencja myślenia i badania zjawisk społecznych daje według niektórych autorów legitymację do tego, aby innowacje społeczne rozumieć jako zjawisko powstawania nowych rozwiązań (procedur, produktów, idei) kwestii/potrzeb społecznych, któremu towarzyszy społeczna wymiana i współpraca, przybierająca zinstytucjonalizowane formy, np. przedsiębiorstw społecznych (Kasprowicz, Murzyn, 2014, s. 133-134).

W innowacjach społecznych chodzi o łączenie ze sobą często do tej pory razem nie występujących środków, metod i narzędzi, umiejętność uczenia się na błędach, wyciągania wniosków z dokonań innych i zdolność do aktywnego działania. Wymagają one przyjęcia odpowiedniej optyki, która nie zawsze musi zakładać patrzenie przez pryzmat konieczności rozwiązywania dużych problemów, bardziej zaś próby naprawy niewielkiego obszaru rzeczywistości społecznej, aby dopiero w efekcie sprawdzenia, przetestowania tegoż rozwiązania myśleć o szerszej skali i

„dyfuzji” wypracowanych rozwiązań w szerszej skali. Idee te potwierdza jeden z najbardziej znanych propagatorów innowacji społecznych w postaci systemów mikropożyczek, Muhammad Yunus, zawsze zwracający uwagę na konieczność zajmowania się najpierw małymi problemami, aby dopiero w następnej kolejności myśleć o dużych, systemowych rozwiązaniach. Sedno tego myślenia oddają jego słowa: „jeśli ktoś chce poprawić sytuację zdrowotną konkretnych ludzi, niech nie zaczyna od reformowania systemu opieki zdrowotnej w skali światowej, a od jednego z setek pozornie małych problemów, których w opiece zdrowotnej nie brakuje. Każdy taki mały problem trzeba podzielić na mniejsze części, którymi można się praktycznie zająć. Taka oddolna sprężyna wywoływania zmiany jest pewniejsza niż „wielki plan” na masową skalę. Zaczynając bowiem od czegoś małego, można działać szybko i łatwo korygować ewentualne błędy” (Yunus, 2011).

Pogląd Yunusa potwierdza opinia A. Leszczyńskiego, wyrażona we wstępie do jego znamienitej książki „*Eksperymenty na biednych*”, gdzie wspomniany autor zauważa, że „mało kto wierzy w możliwość wielkiej transformacji i skoku w nowoczesność całych społeczeństw. Możliwe są pojedyncze interwencje poprawiające w wymierny sposób jakość życia określonej grupy ludzi i nienaruszające w zasadniczy sposób zastanego porządku społecznego” (Leszczyński, 2016, s.10). Mimo, że cytowana publikacja nie odnosi się wprost do zagadnienia innowacji społecznych, sam Leszczyński przedstawia w niej szereg nietrafionych, źle przemyślanych i wychodzących z błędnych przekonań interwencji podejmowanych na szeroką skalę przez państwa, organizacje pozarządowe i międzynarodowe instytucje, zajmujące się rozwojem. W podobnym tonie utrzymana jest publikacja Lindy Polman, która wyraźnie wskazuje, że problemem często nie jest brak środków przeznaczanych na pomoc rozwojową czy humanitarną, gdyż w skali świata są to już setki miliardów dolarów, ale sposób ich wykorzystywania, rywalizacja o nie, zwłaszcza wśród organizacji pozarządowych o charakterze międzynarodowym (*ingo* – international non-governmental organizations) która przybiera już – jak nazywa to sama Polman - formę przemysłu pomocy humanitarnej (Polman, 2001). Problemem nie jest więc, co warto powtórzyć, brak środków pomocowych, ale sposób i często chore, korupcyjne mechanizmy ich wykorzystywania. Wnioski z tych analiz i opisane w tych publikacjach przykłady niefrasobliwości w wydatkowaniu środków mogą być z pewnością bardzo cenne jako swoista przestroga w kontekście zasad i metod, według których działają i którymi posługują się innowatorzy społeczni, mimo, że z reguły działają oni w zdecydowanie mniejszej skali. Bez względu na zasięg i skalę innowacji, sens ich inicjowania istnieje tylko wówczas, gdy prowadzą one do rzeczywistego kreowanie określonej, realnej wartości społecznej (Phills, Deiglmeier, Miller, 2008, s. 34-43).

W przypadku innowacji społecznych nowa wartość, prowadząca do zwiększania wydajności gospodarczej i społecznej może być wynikiem zmiany w kulturowych, normatywnych lub regulacyjnych strukturach rządzących społeczeństwem (Heiscalea, 2007, s. 52-79). Uprawnione będzie zatem stwierdzenie, że o innowacji społecznej można mówić w sytuacji, gdy jest wdrażany pomysł na rozwiązanie problemu społecznego. Zbliżone stanowisko zajmuje D. Trawkowska,

zwracając uwagę, że innowacje łączą się z tzw. dobrymi praktykami, przy założeniu, że innowacja nie tyle jest, co ma szansę stać się dobrą praktyką. Traktując innowację społeczną jako dobrą praktykę, autorka proponuje, aby rozumieć ją jako zmianę zaakceptowaną przez środowisko lub środowiska zawodowe (niekoniecznie przez ogół przedstawicieli, ale z pewnością przez jego/ ich opiniotwórczą, czy ekspercką część), równocześnie jako zmianę poddawaną refleksji, argumentowaną i wspieraną dowodami naukowymi (Trawkowska, 2012, s.7). Co ważne, innowacje społeczne można odnosić zarówno do wymiaru jednostkowego, jak i instytucjonalnego. W pierwszym przypadku należy ją traktować jako postawę i zdolności jednostek do tworzenia innowacji, tym samym utożsamiając z takimi pojęciami, jak na przykład racjonalizatorstwo, kreatywność, nowatorstwo, oryginalność, pomysłowość czy wynalazczość. W wymiarze instytucjonalnym jest to zdolność organizacji do pobudzania, aktywizowania i motywowania pracowników do ich tworzenia i wdrażania. W praktyce oba te wymiary są z reguły silnie powiązane (Podgórska-Jachnik, 2017, s. 8).

Jednym z najbardziej syntetycznych, a zarazem najpełniej oddających celowość i przeznaczenie innowacji społecznych ujęć, w dużej mierze odzwierciedlających wcześniej wymienione poglądy i rozszerzające je o kolejne, proponuje Z. Woźniak, który zwraca szczególną uwagę na jedną z najważniejszych cech innowacji, określającą jej walor i kryterium sukcesu, czyli ich replikowalność. Wątek ten zostanie rozwinięty w końcowej części artykułu, gdy omawiane będą doświadczenia autora z realizacji projektu, związanego z inkubacją innowacji społecznych. Wśród cech określających i definiujących innowacje społeczne Z. Woźniak wskazuje następujące:

- 1) tworzenie i wdrażanie nowych idei umożliwiających ludziom organizowanie działań interpersonalnych oraz interakcji społecznych na rzecz realizacji jednego lub większej liczby wspólnych celów – innowacje dzięki partycypacji pozwalają robić więcej za mniej,
- 2) katalizator zmiany koniecznej w obliczu niekorzystnych zjawisk i procesów demograficznych, zdrowotnych, ekonomicznych, wyczerpywania się zasobów środowiskowych oraz przesunięć w strukturze społecznej: to narzędzie rozwiązywania problemów społecznych,
- 3) nowe sposoby i narzędzia odpowiadania na problemy społeczne polegające na:
 - a) identyfikowaniu i dostarczaniu świadczeń i usług poprawiających jakość życia i dobrostan jednostek i społeczności,
 - b) identyfikowaniu i implementacji nowych procesów integrowania rynku pracy, nowych zajęć i zawodów, nowych form adresowania opieki zdrowotnej, zapewnienia edukacji,
 - c) zwiększaniu efektywności zasobów infrastruktury społecznej,

- d) generowaniu nowych form partycypacji społecznej (wykorzystanie zaradności jednostek i grup, wolontariat i społeczeństwo obywatelskie),
- 4) udane wdrożenia reform społecznych, tworzących warunki do wprowadzania nowych form osiągania takich celów, jak np. nowe formy organizacyjne, nowe przepisy – regulatory życia zbiorowego, jak również nowy styl życia pozwalający rozwiązywać problemy lepiej niż tradycyjne praktyki (cele są ważniejsze niż idee),
- 5) kształtowanie otwartości na zmiany i umiejętności rozwiązywania problemów, sprzyjającej wprowadzaniu nowych rozwiązań w różnych kontekstach zawodowych i społecznych;
- 6) nowatorskie programy adresowane do grup ryzyka, których celem jest reintegracja społeczna jednostek/grup zagrożonych marginalizacją i/lub wykluczeniem (Woźniak, 2016, s. 213-214).

Wprawdzie Z. Woźniak wskazuje powyżej scharakteryzowane cechy głównie w odniesieniu do zastosowania innowacji społecznych w pracy socjalnej, nie można jednak odmówić temu katalogowi trafności również w odniesieniu do innych sfer, w których innowacje społeczne mogą znaleźć swoje miejsce i zastosowanie.

W definiowaniu i charakterystyce innowacji społecznych można gubić z pola widzenia tego, co de facto odróżnia innowacje społeczne od innowacji technicznych. Z pewnością w obu przypadkach muszą być używane inne miary do oceny tego czym są i co stanowi o ich efektywności (Kesselring, Leitner, 2008, s.19-22). Innowacje społeczne są przede wszystkim nowymi rozwiązaniami i praktykami społecznymi, por. Schmitt (2014, s. 5-17), w o wiele większym stopniu odnoszą się do systemu wartości i nie są w tak dużym stopniu zorientowane na tworzenie użyteczności ekonomicznej, której pomiar może być dokonywany poprzez szereg wskaźników odzwierciedlających sukces gospodarczy.

Wymienione cechy innowacji społecznych, w mniejszym stopniu zorientowane na tworzenie wartości ekonomicznej, nie zwalniają jednak autorów i realizatorów innowacji społecznych przed koniecznością poszukiwania metod pomiaru efektywności w kontekście ich oddziaływania, akceptacji przez użytkowników i odbiorców, zdolności do rozwiązywania problemów czy możliwości rozpowszechniania. Staje się to szczególnie ważne, gdy innowator planuje i zamierza realizować daną innowację w oparciu o środki publiczne. W takim przypadku zaprojektowanie metod pomiaru zakładanej efektywności jest często obligatoryjnym warunkiem uzyskania dofinansowania. Oczywiście, przyczyn zasadności i sensu wykazania efektów wynikających z wdrażania innowacji społecznych jest więcej. Podchodząc do tego zdroworozsądkowo oraz bazując na praktyce organizacji pozarządowych „wyéwiczonych” w tematyce projektów innowacyjnych, można stwierdzić, że główne korzyści obejmują wiele aspektów. Przede wszystkim możliwość uzyskania przez organizację i jej donatorów informacji zwrotnych potrzebnych do podejmowania decyzji o kierunkach przyszłego działania, właściwej alokacji zasobów i kontynuacji lub zaprzestaniu realizacji określonych działań, czy

szerzej typów, rodzajów projektów, czy podejmowanych interwencji oraz sposobów ich realizacji. Organizacja buduje poza tym swoją wiarygodność wobec interesariuszy, wskazując na efekty podejmowanych działań i niezbędne przedsięwzięcia naprawcze, zwiększając szanse na kontynuowanie z nimi współpracy. Organizacjom (zwłaszcza społecznym) łatwiej jest tym samym pozyskiwać inwestorów z sektora biznesowego i wśród osób prywatnych. Jest to też metoda budowania własnej marki, przyciągnięcia nowych klientów i tworzenia tym sposobem odpowiedniej strategii marketingowej. Niebagatelna rola badania i wykazywania efektów zawiera się również w zwiększaniu konkurencyjności wobec firm komercyjnych w rywalizacji o środki unijne, samorządowe lub rządowe.

Warta odnotowania jest coraz większa liczba przypadków wkraczania organizacji społecznych trzeciego sektora na terytoria wcześniej zmonopolizowane przez jeden z pozostałych sektorów i wykazania korzyści społecznych, a nie jedynie opierania uzasadnienia co do potrzeby realizacji danego przedsięwzięcia na cenie i jakości. Organizacje społeczne działają zazwyczaj bliżej grup, na rzecz których realizują swoją działalność statutową, stąd znają ich potrzeby lepiej. Podmioty otwarte na mierzenie efektywności innowacji społecznych dają ponadto wyraz swojej niezależności i przywiązania do własnej misji (Juraszek- Kopacz, Tyrowicz, 2008, s.16-17).

Wspomniane grupy korzyści, w większości zaliczane są do sfery społecznej, określa się je społeczną wartością dodaną, odnosząc je do korzyści, jakie przynoszą społeczności poprzez określone działania w wymiarze długofalowego wpływu o charakterze społecznym (social impact) lub środowiskowym (ekologicznym), por. Krawczyk, Kwiecińska (2008, s. 94). Problem, jaki może się z tym jednak wiązać w całościowej ocenie skuteczności innowacji, polega na częściowo zasygnalizowanym wcześniej zagadnieniu odróżnienia tej kategorii od kategorii ekonomicznej wartości dodanej (Głowacki, 2010, s. 27-28). Zgoda co do kształtu i zastosowania innowacji społecznej oraz praktycznego wykorzystania innowacji w rozwiązywaniu realnych problemów, powinny stanowić czynniki tak samo ważne jak wskaźniki ekonomiczne, służące zazwyczaj do mierzenia efektów technicznie zorientowanych innowacji. W tym też znaczeniu oczywiste jest, że „przyjęcie/akceptacja przez rynek” rozumiana w sensie zapłaty ceny produktu jako wyniku innowacji technicznej, jest zdecydowanie „twardszym” (bardziej mierzalnym) faktem aniżeli ma to miejsce w przypadku innowacji społecznych. W tych drugich mierzalnym efektem jest niejednokrotnie uczestnictwo w określonym przedsięwzięciu organizacyjnym, które może przyjmować postać warsztatów, szkoleń czy innych form aktywności, dzięki którym nabywa się pewnych umiejętności czy kształtuje cechy lub postawy, jednakże na efekty i rzeczywiste oddziaływanie trzeba czasami bardzo długo czekać, zaś sam wpływ niejednokrotnie nie daje się jasno wyodrębnić właśnie jako oddziaływanie samej innowacji społecznej, gdyż składać się może na ten wpływ również wiele innych czynników.

Przykładem może być sytuacja, w której interwencja w ramach innowacji społecznej, mieszcząca się w kategoriach programów rewitalizacji społecznej, skierowana do określonych grup beneficjentów, łączy się z równoległym projektem tzw. twardym, w którym następuje zmiana w obszarze polepszenia infrastruktury mieszkaniowej, czy innych fizycznych elementów otoczenia życia uczestników projektu. Przy umiejętnie prowadzonej koordynacji tego rodzaju inicjatyw, czy chociażby wykorzystania korzyści wynikających z ich oddzielnej realizacji (gdy nie składają się na wspólny projekt), możliwym efektem jest synergiczne oddziaływanie i wpływ na odbiorców działań. Wówczas, wyszczególnienie wpływu samej tylko innowacji społecznej na zmianę postaw czy zachowań u odbiorców byłoby stosunkowo trudne (aczkolwiek nie niemożliwe), chyba, że jako innowację społeczną potraktować właśnie wspólną, komplementarną realizację inicjatyw z obszaru społecznego i infrastrukturalnego. Zdaniem autora artykułu jest to niejednokrotnie strategia optymalna, zwłaszcza, gdy wsparcie kierowane jest do grup, w których zdiagnozowane problemy do rozwiązania w dużej mierze powiązane są z poważnymi ograniczeniami dotyczącymi uwarunkowań w sferze materialnej. W takich sytuacjach, samo oddziaływanie, nawet najbardziej wymyślnym projektem innowacji społecznej, może okazać się nieskuteczne lub nawet bezcelowe, gdy objęci wsparciem beneficjenci nie mają zaspokojonych potrzeb związanych z realizacją podstawowych funkcji życiowych dnia codziennego i zagrożeni są, przykładowo, ubóstwem.

Ten właśnie aspekt determinuje znaczenie i rolę współdziałania w opracowywaniu i realizacji projektów innowacji społecznych szerokiego grona partnerów ze wszystkich sektorów, a także koordynację takiej współpracy i charakteru oferowanego wsparcia. W przeciwnym razie, wsparcie, wynikające z innowacji społecznej może oznaczać przysłowiową „parę w gwizdek”, zaś głównym beneficjentem realizacji projektu, gdy jest on realizowany dodatkowo ze środków publicznych, jest sama organizacja, która projekt ten wdraża pokrywając bieżące koszty działalności i utrzymanie często liczego personelu.

Wracając do głównego wątku rozważań, trzeba pamiętać, że „uczestnictwo” w programie/ projekcie innowacyjnym odbiorcy działań może być rozumiane według bardzo wielu subiektywnych, indywidualnych skal oceny. Zmiana w postawach i zachowaniach człowieka, pomijając szczególnie silne, często traumatyczne przeżycia losowe, jest z reguły wynikiem długiego procesu, na który składa się szereg interwencji, bardziej aniżeli pojedynczego wydarzenia czy projektu, jak bardzo nie byłyby ono ciekawe i atrakcyjne z punktu widzenia samych organizatorów czy uczestników. Trafnie podsumowują to we wstępie do swojego artykułu S. Wolf Ditkoff oraz A. Grindle, stwierdzając, że ambitne przemiany społeczne są niezwykle trudne. Historia pokazuje jednak, że czasami się udają. Niestety, sukces nigdy nie jest efektem jednej dotacji czy cudownego rozwiązania; wymaga między innymi współpracy, zaangażowania instytucji rządowych i dziesięcioleci wytrwałej pracy (Wolf Ditkoff, Grindle, 2017). Proponuje się, aby w procesie mierzenia efektów innowacji społecznych brać pod uwagę fakt, że prowadzą one do kształtowania nowych społecznych relacji i poziomów współpracy, co powinno determinować

odpowiedni dobór mierników ich skuteczności w szerszym kontekście możliwych interakcji.

W innowacjach społecznych dochodzić może nieraz do przebudowy pewnego „ekosystemu” współpracy, co wymaga wyszukania systemowych, wielosektorowych szans i mobilizowania komplementarnych partnerów (Kaplan, Serafeim, Tugendhat, 2018). Dodatkowo, dobór determinowany będzie tym, na jakim poziomie może być rozpatrywany ich wpływ – czy jest to poziom makro, mezo, czy mikro. Przykładowo, Social Impact Scotland podaje informacje o 14 różnych narzędziach i wskaźnikach. W analizie tej ważne miejsce zajmuje zwłaszcza metoda Social Return on Investment (SROI), rozpatrywana z perspektywy retrospektywnej – opartej na rezultatach, bądź z perspektywy prognozującej. Bardziej rozbudowane procedury to, dla przykładu, teoria zmiany (Theories of Change), generująca obrazową mapę związków między działaniami, rezultatami pośrednimi i długofalowymi, czy też raportowanie społeczne i audyt społeczny, pozwalające opierać się na istniejącej dokumentacji i systemach raportowania. Z kolei Social IMPact measurement for Local Economies (SIMPLE) proponuje, aby analiza tego procesu obejmowała kilka etapów: określenie zakresu, mapowanie, monitoring i utrwalanie procesu, podbudowanych czterema głównymi pytaniami: *jaką chcę wprowadzić zmianę?, skąd wiem, że nastąpiła zmiana, jaką zmianę spowodowałem i jak udowodnić, że spowodowałem zmianę?* Sznyk (2016, s. 62-65) oraz Clark, Rosenzweig, Long, Olsen (2004) w zestawieniu metod, oprócz wspomnianych Theories of Change i SROI, wymieniają także Balanced Scorecard, Acumen McKinsey Scorecard, Social Return Assessment, AtKisson Compass Assessment for Investors, Ongoing Assessment, Benefit Cost Analysis, oraz Poverty and Social Impact Analysis. Krawczyk i Kwiecińska (2008) wymieniają jeszcze PQASSO, Investors in People, ISO 9000 oraz audyt społeczny. Wiele z tych metod zawiera elementy wspólne, różnice polegają na tym, co jest punktem wyjścia analizy, stopniu jej szczegółowości, uczestników pomiaru, czasokresu i narzędzi pomiaru.

Duża grupa rozwiązań i propozycji mierzenia efektów innowacji społecznych zostało wypracowanych również w ramach realizacji projektów tematycznie związanych z innowacjami społecznymi. W dużej części odnoszą się one do uwarunkowań sfery makro. Przykładem jest np. wspomniany wcześniej projekt TEPSIE z narzędziem o nazwie Blueprint of Social Innovation Metrics, które zawiera trzy poziomy analityczne w modelu pomiaru oraz zbiorcze wskaźniki, które są prezentowane dla każdego z poziomów analitycznych: działalność operacyjna (w tym sieci i współpraca, działalność inwestycyjna, wskaźnik powstałych i nieudanych inicjatyw), wyniki oraz rezultaty społeczne (edukacja, ochrona zdrowia, opieka, zatrudnianie, mieszkalnictwo, kapitał społeczny i sieci, partycypacja społeczna, środowisko), cechy otoczenia (struktura zasobów, ramy społeczne, polityczne, instytucjonalne) (Bund, Hubrich, Schmitz, Mildenerger, Krlev, 2013). Inny przykład to Regional Social Innovation Index, wypracowany w projekcie SIMPACT. Pilotażowy projekt modelu RESINDEX odbył się w Kraju Basków (Hiszpania) w roku 2013. W ramach tego badania analizowano 282 organizacje regionalne. Określono w nim pięć podstawowych cech innowacji społecznych w kontekście rozwoju regionalnego dla różnych podmiotów – organizacje pozarządowe, ośrodki

naukowe, przedsiębiorcy i inne. Cechy te (obudowane wskaźnikami) można uznać za swoiste „zdolności” w aspekcie tworzenia wiedzy, uczenia się, włączenia społecznego, rozwoju, partnerstwa (Unceta, Castro-Spila, García Fronti, 2016). Jeszcze inne metody to Responsible Research and Innovation (RRI) oraz CRESSI (Creating economic space for social innovation). W RRI twórcy metody prezentują kierunki, w których można podążać, aby budować wskaźniki odpowiedzialnej innowacyjności w poszczególnych sektorach (*Indicators for promoting*, 2015), zaś w CRESSI dokonano analizy istniejących systemów pomiaru innowacji społecznych, zwracając uwagę przede wszystkim na trzy różne poziomy: jednostkowy, lokalny, krajowy (Rok, 2016, s.42).

Zważywszy na złożoną materię i kontekst innowacji społecznych, aby móc skonstruować w miarę całościowy obraz efektywności ich zastosowania, w procesie mierzenia efektywności warto korzystać łącznie zarówno z badań ilościowych, dostarczających informacji umożliwiających ich zestandaryzowanie, jak i jakościowych, pozwalających na uzyskanie odpowiedzi dotyczących rozpoznawania istoty badanego zjawiska, por. Światowy, Szalonka (2016, s. 54); Podręcznik Oslo (2008).

Ciekawym podejściem, w dużej mierze integrującym cele oraz założenia dla wszystkich metod oddziaływania społecznego jest proces Prove and Improve (U²), w którym podchodzi się do badania efektywności innowacji społecznych od strony podmiotu, który realizuje innowację. W najprostszym rozumieniu sprowadza się ono do analizy i przedstawienia tego, co osiągnęła dana organizacja, oraz jaka jest realna wartość dodana jej funkcjonowania. Działania te odbywać się powinny na poziomie wykonawstwa i na poziomie oddziaływania. Kluczowe są tu takie pytania, jak: czy znamy siebie? dlaczego chcemy realizować jakieś przedsięwzięcie? na czym polega realny problem, którym chcemy się zająć? jakie są możliwe rozwiązania danego problemu? jakie związki przyczynowo-skutkowe obserwujemy w kontekście tego problemu? kim są beneficjenci? (Juraszek-Kopacz, Tyrowicz, 2008, s. 19-23). Zaleca się, by uwzględnić fakt, że każda organizacja, oprócz kreowania wartości społecznej, oddziałuje również na środowisko naturalne (wartość ekologiczna) i ekonomię (wartość ekonomiczna), co po angielsku określane jest jako *triple-bottom line* oraz *blended-line*.

Sam proces Prove and Improve zawiera wiele konkretnych wskazówek, ważne jest jednak, aby w cały ten proces włączyć sposób wnioskowania, polegający na tym, że informacje uzyskane z analizy tego, co organizacja zrobiła i z jakim skutkiem, powinny służyć do ciągłego ulepszania jej funkcjonowania, do podnoszenia efektywności, do wzmacniania oddziaływania społecznego, ekologicznego i ekonomicznego. Krótko mówiąc, najważniejsze jest wyciąganie wniosków z etapu udowadniania, polegające na włączaniu ewaluacji poszczególnych działań w codzienne funkcjonowanie całej organizacji (Juraszek-Kopacz, Tyrowicz, 2008, s. 23).

Pewne jest, że do przeszłości odchodzi sposób myślenia, zakładający, że specyfika projektów społecznych zwalnia ich twórców z wykazania tego, na ile i w jaki sposób są one skuteczne, poprzez argumentowanie o ich niemierzalności i trudności mierzenia oddziaływania. Projekty społeczne pociągają zbyt duże koszty, często finansowane ze środków publicznych, aby kwestie oceny ich efektywności pozostawiać jedynie intuicji. Kwestią otwartą zostaje natomiast to, które metody stosować, aby nie zatracać sensu, charakteru i rzeczywistego oddziaływania innowacji społecznej, unikając sytuacji gdy sam proces jej planowania i późniejszego wdrażania ukierunkowywany będzie jedynie na wykazanie osiągnięcia sztywno z góry zakładanych rezultatów, zgodnie z priorytetem prawidłowego rozliczenia projektu, co nie jest rzadkością np. w obecnym systemie wdrażania funduszy unijnych. Z drugiej strony pozostawienie pełnej dowolności i swobody interpretacyjnej w tym zakresie może być źródłem nadużyć. Szukanie rozsądnego kompromisu jawi się jako konieczny wymóg w procesach ewaluacji tego rodzaju inicjatyw, zwłaszcza gdy wspierane są środkami publicznymi, i polegać będzie na konieczności udzielenia sobie odpowiedzi jak często zmienną, dynamiczną, kształtującą się w czasie jej wdrażania materię innowacji społecznej pogodzić z często formalnymi, dość statycznymi i z góry nakreślonymi ramami zasad mierzenia skuteczności przedsięwzięć, finansowanych ze środków publicznych. Należy przy tym zaznaczyć, że nie jest to ważne tylko dla donatorów ze sfery publicznej. Inwestor prywatny, przykładowo firma realizująca wsparcie w ramach swojej polityki CSR, sponsor, społecznik, również są zainteresowani tym, na ile zainwestowane w dane przedsięwzięcie nakłady skutkują realnymi, odczuwalnymi na poziomie jednostkowym lub grupowym efektami i na ile efekty te są trwałe i rozciągają się na czas poza okresem samej interwencji a nie kończą wraz z datą zakończenia finansowania.

3. Innowacje społeczne – przyczyny i geneza

W poszukiwaniu genezy zainteresowania innowacjami społecznymi celowym wydaje się zwrócenie uwagi na kilka aspektów związanych ze współczesną charakterystyką, dynamiką i zróżnicowaniem problemów społecznych i gospodarczych. Czynnikiem utrudniającym znajdowanie skutecznych i możliwych do zastosowania w różnych sferach życia metod jest to, że nasilenie problemów, ich geneza i właściwości nie mają często jednej przyczyny. Często są zróżnicowane geograficznie, zaś przyczyna ich powstania sięga wiele lat wstecz. Nierzadko są one uwarunkowane historycznie i związane z ograniczonym dostępem do pewnych dóbr, wcześniej realizowanymi kierunkami inwestycyjnymi państwa, a nawet zmianami klimatycznymi. Na ten właśnie czynnik zwracają uwagę m.in. G. Mulgan, S. Tocker, R. Ali i B. Sanders w opracowaniu *Social innovation what it is, why it matters and how it can be accelerated* (Mulgan, Tucker, Ali, Sanders, 2007, s. 9). Twierdzą oni, że to zmiany klimatu właśnie wymagają nowego myślenia, zmian zachowań i zwyczajów ludzi, aby mogły one dalej spełniać przypisane im funkcje.

Katalog zmian, które prowadzą do konieczności poszukiwania nowych rozwiązań problemów, można uzupełnić o wydłużającą się długość życia, wzrastającą różnorodność krajów i miast, silne i wciąż rosące nierówności, występowanie długoterminowych chorób, problemy behawioralne, problemy z przechodzeniem młodych ludzi w okres dorosłości i trudności z obiektywną oceną szczęścia i poziomu zadowolenia z życia. Słusznie zauważają cytowani wcześniej autorzy, że „*stabilny świat może mieć niewielką potrzebę innowacji. Innowacja staje się imperatywem kiedy problemy pogarszają się, gdy systemy nie działają lub gdy instytucje odzwierciedlają przeszłość raczej niż obecne problemy. Wielki wiktoriański historyk Lord Macauley napisał: "Stala poprawa jest właśnie dlatego, że jest stale niezadowolone".* Drugim ważnym „napędem” innowacji jest świadomość luki między tym, co jest i co nie powinno być, między tym, co ludzie potrzebują i co oferują rządy, firmy prywatne i organizacje pozarządowe - luka, która jest stale poszerzana przez pojawianie się nowych technologii i nowych nauk, wiedzy i umiejętności” (Mulgan, Tucker, Ali, Sanders, 2007).

Zróznicowanie, które bierze pod uwagę względy historyczne, różnice geograficzne, klimatyczne, względy socjologiczne i inne determinanty, sprawia, że konieczne staje się poszukiwanie nowych metod radzenia sobie z problemami, często odnoszącymi się do specyficznej sytuacji w danym regionie, kraju czy państwie. Najlepiej byłoby, aby metody takie były adaptowalne w możliwie szerokim kontekście, co świadczyłoby o ich uniwersalności i efektywności. Trzeba jednak zdawać sobie sprawę, że nie zawsze będzie to możliwe. Sztuką nie jest jednak wymyślanie możliwie jak najbardziej oryginalnych sposobów rozwiązywania problemów jako cel sam w sobie, ale takich, które będą skuteczne, a efektywność działania adekwatna w stosunku do poniesionych nakładów. W tym właśnie miejscu wkraczają innowacje społeczne, przez długi czas funkcjonujące w sferze dysput akademickich, a obecnie coraz śmielej wkraczających w obszar praktycznych działań podejmowanych przez poszczególne sektory i na styku sektorów i – jak zaznaczono wcześniej – stanowiących obszar zainteresowania wielu nauk.

Należy zgodzić się z opinią że widoczny ostatnio wzrost zainteresowania tematyką innowacji społecznych wynika również w dużej mierze z kryzysu finansowego i gospodarczego, w konsekwencji którego zarówno kreatywność, jak i innowacyjność sensu largo, oraz właśnie innowacje społeczne sensu stricto stają się kluczowe dla wspierania **zrównoważonego wzrostu gospodarczego**, kreowania bezpiecznych miejsc pracy i zwiększenia konkurencyjności. Innowacje społeczne odgrywają kluczową rolę zwłaszcza w tych sektorach, w których istniejące modele innowacji zawodzą, są przestarzałe, lub nie pozwalają na właściwe wykorzystywanie pojawiających się w otoczeniu możliwości (Wronka-Pośpiech, 2015, s. 125). Problemy tego rodzaju nasilają się zwłaszcza w sytuacjach kryzysu z jakimi mieliśmy do czynienia i w zasadzie nadal mamy do czynienia m.in. w Europie. Kryzysy ekonomiczne osłabiają kondycję nie tylko firm, ale również samorządów i gospodarstw domowych. Prowadzą do intensyfikacji problemów nierówności społecznych, ubóstwa, pogarszania się stanu zdrowia, „epidemii starości”, chorób cywilizacyjnych, wystawiają na próbę ideę welfare state (Podgórska-Jachnik, 2013,

s. 93-94; Szanferberg, 2009, s. 25). Tak więc koncepcja innowacji społecznych wpisuje się w główny nurt rozważań na temat sposobów radzenia sobie ze współczesnymi wyzwaniami społeczno-gospodarczymi oraz potrzebami ludzi (Sempruch, 2015, s. 128).

Przed nowymi wyzwaniami stawia nas również globalizacja stylów życia i konsumpcji. W tym stanie rzeczy oczywiste staje się, że działania na rzecz społeczności lokalnych i poprzez społeczności lokalne – jak ma to miejsce w przypadku innowacji społecznych – jest ważnym elementem europejskiej polityki tożsamości i spójności oraz praktycznej realizacji zasady sprawiedliwości społecznej (Schindler, 2010, s. 166; Barański, 2008, s. 163-164). Uaktywnianie społeczności i środowisk lokalnych urasta do kluczowego czynnika rozwoju lokalnego. Taki właśnie rodzaj aktywizacji i rozwoju społeczności, polegający na działalności ludzi zamieszkałych na określonym terytorium, którzy wspólnym wysiłkiem pragną zaspokoić swoje potrzeby oraz poprawiać zarówno warunki swojego życia, jak i warunki bytowania grupy lokalnej, głównie poprzez tworzenie nowych struktur i rozwiązań, może być uważane za niezbędny składnik i punkt wyjścia innowacyjności (Kuchmacz, 2016, s. 232).

Innowacje o charakterze społecznym, z założenia powstające w układach lokalnych i regionalnych, wpisują się w kontekst koncepcji *learning regions*, która łączy idee zaufania i kapitału społecznego z ideą współpracy i zespołowego uczenia się (*collective learning*). Jest tak dlatego, że im więcej ludzi, grup, instytucji, organizacji społecznych angażuje się i jest włączanych w procesy rozwojowe, tym lepiej i szybciej instytucje, władze i obywatele uczą się rozwiązywania pojawiających się problemów i są zorientowani na zmiany. Prowadzi to do zjawiska „podwójnej pętli uczenia się” (*double loop learning*), w której miasta i regiony stają się terytorialnymi systemami interakcji, nastawionymi nie tylko na rozwiązywanie pojawiających się problemów, ale także na strukturalne zmiany (Jurczyńska-McCluskey, 2009, s. 179). Aby do nich doszło, zaangażowane w zmianę podmioty muszą zaszczerpić w swoim modelu działań podejście wykraczające poza wąsko zdefiniowane zakresy obowiązków i stosować podejście kompleksowe, wielostronne. Taka jest bowiem natura większości problemów społecznych, wymagających podejścia interdyscyplinarnego. Zalecenie to, w odniesieniu do innowacji społecznych, dotyczy w pierwszej kolejności instytucji publicznych, w tym samorządowych, jak również i organizacji pozarządowych. Zarówno w jednym jak i w drugim przypadku efektywność działań podejmowanych w bardzo wyspecjalizowanych obszarach, zgodnych z zakresem kompetencji, hierarchią organizacyjną czy celami statutowymi, poprawia się, gdy bierze się pod uwagę szerszy kontekst społeczny, psychologiczny, kulturowy. Pomocne mogą być w tym zmiany w strukturach organizacyjnych (co odnosi się przede wszystkim do instytucji publicznych), jak i wszelkiego rodzaju partnerstwa, platformy współpracy, koalicje, porozumienia czy wymiana doświadczeń (Schindler, 2010, s. 190). Wszystkie wymienione elementy tworzą zarazem fundament infrastruktury obywatelskiej na poziomie lokalnym, która w powiązaniu ze środkami materialnymi określa możliwości prorozwojowe układów lokalnych. Na infrastrukturę taką składa się kompleksowa struktura jednostek i grup,

poprzez którą podejmowane są decyzje i poszukiwane rozwiązania problemów lokalnych. Jej jakość natomiast odzwierciedlana jest tym, jak ludzie ze sobą współpracują, czy angażują się w publiczny dyskurs i czy podejmują decyzje, w jakich relacjach pozostają względem siebie, czy i jak sobie pomagają i jako całość definiują oraz rozwiązują problemy (Lewenstein, 2010, s. 31).

W aktywnych społecznościach zachodzi ciągły proces odbudowywania swoich zasobów lokalnych przez interakcje, jakie w nich zachodzą. Często może jednak zaistnieć sytuacja, w której procesy takie nie zachodzą, i wówczas zasoby muszą być wzmacniane lub budowane. Prowadzą one do wzmacniania zasobów lokalnych, zwłaszcza wtedy, gdy społeczność lokalna zostaje w te działania aktywnie włączana. Taka właśnie jest intencja przyświecająca innowacjom społecznym. Jest to wszystko skuteczne z zastrzeżeniem jednego istotnego warunku, że nie prowadzi to do tworzenia „brudnego” kapitału społecznego, pod pojęciem którego należy rozumieć powstawanie struktur ograniczających komunikację społeczną do wybranych grup społecznych, klik, zamkniętych układów redystrybucji władzy, a w wielu przypadkach także do ksenofobii i wykluczenia, jako mechanizmu, poprzez który społeczność wzmacnia swoje poczucie tożsamości (Lewenstein, 2010, ss. 31-32). Innowacje społeczne, czy to indukowane endogenicznie, samoistnie przez lokalną wspólnotę, czy też pobudzone z zewnątrz, przy stymulującej roli środków i instytucji zewnętrznych, są zawsze wyrazem aktywności społecznej. Jeżeli taka aktywność społeczna zostanie konstruktywnie ukierunkowana i wyraża się funkcjonowaniem w unormowanym układzie związków, nie tworzonych incydentalnie, ale z szerszą perspektywą i wizją działania, może prowadzić do podniesienia tempa zwrotu nakładów, ich efektywnego wykorzystania, budowania lokalnego kapitału społecznego i stałego napływu korzyści (Kuchmacz, 2016, s. 95). Aktywność tego rodzaju długookresowo spełnia zarazem wiele ważnych funkcji, w tym integruje społeczeństwo lokalne, budując więzi przynależności między ludźmi. Przeciwdziała tworzeniu się konfliktów społecznych lub przewycięża już istniejące, zwraca uwagę na problemy społeczne i gospodarcze, unaocznia je, tłumaczy ich genezę i tworzy przestrzeń do poszukiwania rozwiązań. Jest również szansą na uogólnienie i nagłośnienie problemów społecznych, kształtując obywatelskie wzorce postępowania i chroniąc społeczność lokalną przed ingerencją władzy, obserwując i kontrolując jej działania (Kietlińska, 2010, ss. 17-18).

Niezbyt korzystną sytuacją jest natomiast taka, w której innowacje społeczne pojawiają się niejako „na zamówienie” lokalnych organizacji z racji dostępności środków, np. rządowych czy unijnych. Powstające wówczas inicjatywy „krojone” mogą być pod wymogi programu, często bez prawdziwego przekonania i rzeczowej diagnozy problemów, a z myślą o tym, aby nie przegapić możliwości pozyskania środków, które akurat są dostępne. Wiele organizacji, o czym powszechnie wiadomo, uczyniło też pozyskiwanie środków zewnętrznych głównym sposobem na własne utrzymanie i finansowanie bieżącej działalności. Niekiedy jednak taka spontaniczna, czasami przypadkowa inicjatywa może okazać się zacznem kolejnych bardziej przemyślanych projektów w przyszłości. Niemniej, wpisywanie się innowacji społecznej w realny kontekst uzasadnionych potrzeb oraz jej przemyślana wizja, dają

silniejszą legitymację do jej podejmowania i realizacji, a także szansy na trwałość przedsięwzięcia, które nie kończy się z dniem zakończenia działań projektowych. Tylko przy takim założeniu innowacje w obszarze społecznym stają się tym, do czego są powoływane, czyli wielopoziomowego procesu, w ramach którego przekształca się twórcze idee w nowe lub ulepszone produkty, usługi lub procesy (Grewiński, Karwacki, 2015, s. XIII). Stają się one wówczas również jednym z elementów aktywnej polityki społecznej w sferze instytucjonalnej, nazywanym przez autorów zagranicznych „profilem nowego rządu” (*new governance profile*), „który czyni welfare state aktywizującym, stając się rdzeniem procesu obiektywnej transformacji polityki społecznej” (Van Berkel, Borghi, 2007, s. 278).

W aktywnej polityce społecznej, której jednym z elementów wdrażających w praktykę są innowacje społeczne, dąży się do tego, aby fundamentem nowych rozwiązań była samorządność i odpowiedzialność obywatelska, odpowiedzialność za siebie i innych, solidaryzm społeczny i zmiana optyki działania wobec tych, którzy są w społeczeństwie najsłabsi. Stara się ich mobilizować, integrować ze społeczeństwem, stosując bardziej bodźce pozytywne, a nie jedynie dyscyplinowanie przez bodźce negatywne, bowiem założeniem podstawowym jest nie tyle dyscyplinowanie, ile upodmiotawianie. Tym co jest szczególnie ważne w tej polityce, a co stanowi również integralną część innowacji społecznych, jest odejście od kolektywnego, mechanicznego, inżynierskiego planowania z centralną rolą państwa w zakresie diagnozy i zaspokajania potrzeb obywateli. Główny punkt ciężkości kładziony jest właśnie na rozwijanie innowacyjności, sieciowości w działaniu i interakcyjności w projektowaniu i wdrażaniu rozwiązań polityki społecznej. Znaczącą rolę w procesie decyzyjnym ma tu informacja zwrotna od obywateli, zainteresowanych skutkami działań administracji. Wpływa to na rozwój dialogu obywatelskiego i szerszej – demokracji uczestniczącej, w ramach której obywatele mają większy udział w bezpośrednim sprawowaniu i kontrolowaniu władzy publicznej (Głębicka-Auleytner, 2016, s. 26-27).

Co istotne i warte uzupełnienia – obywatelskie uczestnictwo należy traktować zarówno jako cel polityki społecznej, jak i środek do osiągnięcia tego celu. W pierwszym przypadku chodzi głównie o umożliwianie uczestnictwa osób słabszych i środowisk marginalizowanych w życiu społecznym, w drugim zaś o uspołecznienie polityki społecznej (Głębicka-Auleytner, 2016, s. 26). Założenia, idea i przeznaczenie innowacji społecznych wypełniają te warunki, gdyż innowacje społeczne najczęściej kierowane są właśnie do środowisk w różnym stopniu defaworyzowanych społecznie lub znajdujących się generalnie w gorszym położeniu, a ich planowanie i wdrażanie w ramach aktywnej polityki społecznej najczęściej dotyczy aktywizacji zawodowej i integracji społecznej (Karwacki, 2010, s. 67).

4. Cechy określające innowacje społeczne

Innowacje społeczne mają różny kształt, zasięg, siłę oddziaływania, charakter, źródła i przebieg. Aby uniknąć określania tym mianem działań, które nie wchodzą w obręb znaczeń charakterystycznych dla tego rodzaju aktywności, warto nakreślić

cechy konstytuujące innowacyjność społeczną. Dobrą syntezą w tym zakresie jest opracowanie *Wizja 2050*. Innowacje społeczne, powstałe jako wynik prac Grupy Roboczej Innowacje Społeczne w projekcie „*Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu, 2050*”, wspólnej inicjatywy Ministerstwa Gospodarki, Ministerstwa Środowiska, Forum Odpowiedzialnego Biznesu i PwC. Zgodnie z tym opracowaniem, to co określa innowacje tego rodzaju jest właśnie ich społeczny charakter i społeczny cel. Czynnikiem kluczowym jest ponadto uczestnictwo licznych grup społecznych w procesie tworzenia i realizacji innowacji społecznych, a także procesowy i stały charakter zmian do jakich mają one prowadzić. Nadbudowa ideologiczna procesów wdrażania innowacji społecznych powinna wpisywać się w nurt nowej filozofii rozwoju, uznającej człowieka i jego wiedzę za siłę sprawczą współczesnego rozwoju, w gospodarce opartej na wiedzy, w zgodzie z zasadami zrównoważonego rozwoju (Olejniczuk-Merta, 2013, ss. 13-14).

Podobny zestaw cech, charakteryzujących innowacje społeczne zawiera wspomniany wcześniej projekt TEPSI. Wiele z ośmiu wymienionych tam cech jest ze sobą powiązanych, przy czym zaznacza się, że nie wszystkie one muszą w innowacji społecznej wystąpić. Inaczej być też nie może, bowiem innowacja społeczna nie jest zbiorem przypadkowych działań, ale zawsze jej planowanie i realizacja powinny być zgodne z przemyślaną koncepcją, z uwzględnieniem świadomości jej roli, znaczenia, przeznaczenia, specyfiki uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych czy planowanej dynamiki. Wśród wymienionych przez badaczy cech znajdują się: międzysektorowość, otwartość i współpraca, oddolny charakter, jednoczesne prosumpcja i koprodukcja, mutualizm, przyczynianie się do tworzenia nowych ról i relacji społecznych, lepsze wykorzystanie środków i zasobów oraz rozwijanie nowych zasobów i możliwości (Caulier-Grice, Davies, Patrick, Norman, 2012, ss 21-24). Ujmując to w dużym skrócie – innowacje społeczne mogą, a czasami wręcz powinny być realizowane w relacjach międzysektorowych, otwarte na zgłaszanie sposobów ich udoskonalania, pobudzające do współpracy, prowadzące do lepszego samopoczucia poprzez wzajemne uzależnienie w rozwiązywaniu problemów. Inicjatywy te najlepiej, aby miały oddolny charakter, włączały ludzi w proces ich konstruowania i późniejszej „konsumpcji”, dawały szanse zaistnienia w nowych rolach społecznych, wzmacniały sieci międzyorganizacyjne i osobiste przyczyniając się do upodmiotawiania ich beneficjentów. Szczególna rola w tej analizie cech identyfikujących innowacje społeczne, przypada aspektowi międzysektorowości, a dokładniej – wielosektorowości. Pojęcie to oznacza, że o społeczny dobrobyt dba nie tylko państwo, lecz także rynek, sektor pozarządowy i nieformalny (Powell, 2010, ss. 28-29). Koncepcja ta zwraca uwagę na to, że w poszukiwaniu skutecznych rozwiązań i świadczeniu usług społecznych bierze udział wiele podmiotów, formy świadczenia mogą przybierać różne kształty, podobnie jak i zróżnicowane mogą być źródła finansowania. Krąg podmiotów może obejmować chociażby państwo, rynek, pracodawców, rodziny, czy sektor organizacji pozarządowych (Lewis, 2008, s. 13). D. Moroń proponuje, aby na innowacyjność społeczną w kontekście wielosektorowości spoglądać przez pryzmat klasycznego, choć wielokrotnie już modyfikowanego modelu A. Eversa, zwanego trójkątem dobrobytu. Zgodnie z tym modelem, w generowaniu i wdrażaniu innowacji społecznych większy udział

przypada sektorowi publicznemu i pozarządowemu, mniejszy zaś nieformalnemu i rynkowemu. Wynika to głównie ze społecznej misji, jaką przyszło im pełnić – w obu przypadkach celem jest bowiem zaspokajanie potrzeb i rozwiązywanie problemów społecznych (Moroń, 2017, s. 72). Wątek źródeł innowacji społecznych oraz roli w nich sektora publicznego i pozarządowego poruszony zostanie w dalszych częściach artykułu.

Z tego krótkiego przeglądu cech definiujących i charakteryzujących innowacje społeczne wyraźnie wynika, że są one bardzo szerokim pojęciem, w obrębie którego można mówić zarówno o innowacjach produktowych, usługowych, jak i procesowych, które mają sprzyjać tworzeniu nowych modeli działania (w tym modeli biznesowych), i których cechą wspólną jest współtworzenie rozwiązań problemów społecznych (Kaszuba, 2015, s.132). Wychodząc z tego punktu widzenia, innowacje społeczne stają się sposobem na poprawę jakości życia obywateli, będącą rezultatem ich wdrożenia (por. Mulgan, 2006, ss.145-162).

Charakterystyka innowacji społecznych może brać również pod uwagę rodzaj zmian, ich zakres, czas powstania i efekty (Olejniczuk-Merta, 2014, ss. 21-22). W innowacji społecznej nie chodzi o zmiany rewolucyjne, ale o zmiany stopniowe, procesowe, owocujące nowym rozwiązaniem, o receptę działania, której skuteczność weryfikowana jest już w trakcie jej wdrażania. Niejako skutkiem ubocznym jest przy tym powstawanie nowych relacji społecznych, które mogą być bazą nie tylko w danym momencie, gdy innowacja jest wypracowywana, ale także w celu utrwalania powstałej zmiany, jej udoskonalaniu i kolejnych inicjatyw. Przy czym są to zmiany dotyczące umiejętności i poczynań społeczeństwa jako aktywnego uczestnika kreowania tych zmian, jednocześnie adresata i konsumenta efektów. Potwierdzeniem znaczenia angażowania „społeczności” w proces zmiany, jest wzrastające znaczenie *crowdsourcingu*, coraz częściej wykorzystywanego przez organizacje, w tym przedsiębiorstwa, w ramach którego konsumenci stają się współtwórcami i współautorami rozwiązań. W ramach *crowdsourcingu* firmy kierują do „społeczności” pewne zadania jako otwartą platformę do zgłaszania własnych pomysłów i rozwiązań samodzielnie lub z innymi zainteresowanymi „amatorami” lub semi-profesjonalistami (Ramge, 2007, ss. 132-137; Gouillart, Billings, 2013, ss. 70-77; Boudreau, Lakhani, 2013, ss. 38-51; Baran, 2013, ss. 77-83; Mendyk, Popek, 2014).

Jeszcze dalej idące propozycje niektórych badaczy i praktyków zarządzania sugerują aby mówić współcześnie wręcz o firmie opartej na współtworzeniu, polegającym na tym, że w procesy te włącza się już nie tylko klientów, ale i innych interesariuszy, takich jak pracownicy, dostawcy, dystrybutorzy, wspólnoty. W modelu takim formułowanie strategii w organizacji zaczyna się od próby wyobrażenia sobie nowego łańcucha wartości przynoszącego korzyści wszystkim graczom z ekosystemu, a więc koncentracji na doświadczeniach wszystkich interesariuszy. Wynika to z prostego przekonania, mówiącego, że w sytuacji, gdy interesariusze nie mogą nic zyskać na inicjatywach współtworzenia z klientami, trudno oczekiwać, że

będą w nich aktywnie uczestniczyć (Ramaswamy, Gouillart, 2011, ss. 98-109; Rudolf, 2014).

Dotychczasowe rozważania pozwalają stwierdzić, że innowacje społeczne są typem innowacji otwartych (partycypacyjnych) będących piątym typem innowacji według klasyfikacji T. Rotwella. Logika otwartych innowacji, bazująca na obfitości i różnorodności wiedzy, która jest potrzebna przy dostarczaniu wartości do przedsiębiorstwa zakłada, że mogą one i powinny używać zewnętrznych jak i wewnętrznych pomysłów, jak również zewnętrznych i wewnętrznych kanałów dyfuzji innowacji na rynek. Ideą przewodnią jest to, że nawet duża skala nakładów na badania i rozwój (R&D) w zamkniętym systemie, jakim są pojedyncze organizacje, nie będzie wystarczająca przy kreowaniu innowacji w XXI wieku. Dzieje się tak dlatego, że współczesne dylematy rozwoju innowacyjnego wymuszają zmianę paradygmatu z tzw. zamkniętych innowacji do innowacji otwartych. Pojęcie starego paradygmatu oznacza sytuację, w której przedsiębiorstwa generują pomysły, rozwijają je, konstruują, wprowadzają na rynek, dystrybuują, finansują i zapewniają wsparcie na własną rękę. Przewodnia myśl tego sposobu rozumowania głosi, że instytucje (przedsiębiorstwa) uznają się za samowystarczalne i postępują zgodnie z hasłem: „Jeśli chcesz coś zrobić dobrze, zrób to samemu”. Ta idea zaczęła się powoli wyczerpywać, co było efektem szeregu okoliczności, wśród których można wymienić następujące:

- wzrastająca mobilność osób z dużym doświadczeniem i częste zmiany miejsca pracy.
- wzrastająca liczba osób z wyższym wykształceniem w tym wykształceniem technicznym,
- coraz większe znaczenie prywatnego kapitału, specjalizującego się w rozwijaniu nowych przedsiębiorstw, innowacji, komercjalizacji badań, tworzeniu nowych organizacji,
- wysoka zwinność i szybkość działania małych przedsiębiorstw, sprawnie wprowadzających innowacje, potrafiące zagrozić nawet dużym przedsiębiorstwom (Kwaśnicki, 2015, ss. 3-4; por. Wyrwa, 2015, s. 33).

Logika otwartych innowacji, bazująca na obfitości i różnorodności wiedzy, która jest potrzebna przy dostarczaniu wartości do przedsiębiorstwa zakłada, że mogą one i powinny używać zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych pomysłów, jak również zewnętrznych i wewnętrznych kanałów dyfuzji innowacji na rynek. Pomysły nadal mogą pochodzić z wnętrza przedsiębiorstwa. Zmiana w stosunku do modelu zamkniętych innowacji polega na tym, że część z nich może wydostać się poza tradycyjnie pojmowane granice organizacji. Może to mieć miejsce np. na etapie badań lub nawet na etapie rozwoju. Dodatkowo, proces otwartych innowacji pomaga w minimalizowaniu pojawiania się złych pomysłów, umożliwiając regenerację tych, które wcześniej zostały pominięte, a które okazują się później wartościowymi projektami na nowych rynkach (Kwaśnicki, 2015). Taki sam charakter – innowacji

otwartych – determinuje często skuteczność innowacji o charakterze społecznym, przy czym zarówno organizacje pozarządowe mogą wiele nauczyć się w tym zakresie od przedsiębiorstw, zwłaszcza tych najbardziej dynamicznych, jakim są startupy, jak i same startupy wiele mogą zyskać ucząc się modeli działania (najbliżej odbiorcy) od NGO-sów. Najlepsze zaś efekty, szczególnie jeśli chodzi właśnie o innowacje społeczne, daje często współpraca tych sektorów.

Wyraźny sygnał w kierunku inicjowania tego rodzaju działań od lat daje również Unia Europejska. Wynika to z tego, że w miarę pogłębiania się integracji, polegającej na coraz to szerszym polu działań wspólnych, pojawia się potrzeba kształtowania takich programów działania, które, wykorzystując mechanizmy demokratyczne, stymulować będą oddolne inicjatywy obywatelskie i pobudzać do samodzielnych inicjatyw wraz ze stopniowym budowaniem permanentnej kontroli społecznej już realizowanych projektów i przedsięwzięć (Wódz, Niesporek, 2008, s. 88).

Reasumując – innowacje społeczne nie powstają zazwyczaj w jednym miejscu i mogą stanowić wypadkową rezultatów działania wielu organizacji czy osób nieprzynależących do tego samego sektora. Innowacja społeczna, zważywszy na swój charakter, angażujący możliwie szerokie grono interesariuszy, po to, by wypracowane rozwiązanie w jej ramach miało odpowiednią masę krytyczną, może być efektem działania sektora publicznego, prywatnego czy non-profit, a także społeczności lokalnej czy pojedynczych jednostek.

J. A. Phills Jr., K. Deiglmeier i D. T. Miller proponują aby badać polityki i praktyki, które utrudniają przepływ pomysłów, wartości, kapitału i talentów w granicach sektorów oraz ograniczają role i relacje między sektorami. Świat potrzebuje bowiem więcej innowacji społecznych – a wszyscy, którzy stawiają sobie za cel przyczynianie się do rozwiązywania najgwałtowniejszych problemów na świecie – przedsiębiorcy, liderzy, menedżerowie, działacze i agenci zmian – niezależnie od tego, czy pochodzą ze świata biznesu, rządu czy organizacji non-profit, powinni porzucić archaiczne wzorce izolacji, paternalizmu i antagonizmu oraz dążyć do zrozumienia, objęcia i wykorzystania dynamiki międzysektorowej w celu znalezienia nowych sposobów tworzenia wartości społecznej. Jest tak dlatego, że w ostatnich latach, wiele czynników wpłynęło na zatarcie granic między sektorami non-profit, rządu i biznesu. Wobec braku i „erozji” tych granic pomysły, wartości, role, relacje i kapitał mogą swobodnie przepływać między sektorami. „Nawozem” dla tego międzysektorowego współdziałania są trzy kluczowe mechanizmy innowacji społecznych: wymiana idei i wartości, zmiana ról i związków oraz integracja kapitału prywatnego ze wsparciem publicznym i filantropijnym. W związku z powyższym pojmowanie zmiany w innowacjach technologicznych, ograniczające się tylko do produktów i ich modyfikacji technologicznych, byłoby zbyt wąskim ujęciem w stosunku do innowacji społecznych. Nie uwzględniałoby tego, że również samo popularyzowanie i upowszechnianie zmian innowacyjnych lub nawet potrzeby zmian i poszukiwania nowych rozwiązań problemów społecznych, też może być w pewnym

sensie uznane za innowację społeczną lub przynajmniej być zaczątkiem procesu innowacyjnego. Bardzo trafna jest w tym miejscu uwaga cytowanego już W. Kwaśnickiego, odnosząca się do wspomnianej we wcześniejszych fragmentach pracy różnicy między innowacjami technologicznymi a społecznymi: „*linia demarkacyjna pomiędzy innowacjami technicznymi (materialnymi) i innowacjami społecznymi jest trudna do ustalenia i zawsze będzie cokolwiek sztuczna. Z uspołecznieniem innowacji jest jak z łysieniem – jest to proces i trudno powiedzieć kiedy ktoś już jest łysy. Tak samo w ostatnich 200 latach szybkiego postępu technologicznego następowało stale przejście od innowacji czysto technicznych do zawierających coraz ważniejsze elementy społeczne* (Kwaśnicki, 2015, s. 4).

Warto powtórzyć, że prawdziwa innowacja społeczna to nie incydentalne działanie czy projekt. Zmiany innowacyjne i społeczne wymagają procesów długofalowych. Efekty innowacji społecznych dotyczą zmian w strukturach społecznych, obyczajach, stylach życia, mogą być jednak też efektami niezamierzonymi, często tzw. wartością dodaną. W takim ujęciu często mówi się o innowacjach społecznych miękkich i twardych. Miękkie innowacje dotyczą przykładowo zmian w organizacji pracy, które mogą przyczyniać się do jakości życia w miejscu pracy. Innowacje twarde zaś związane są częściej z technologią i techniką, co nie wyklucza tego, że mogą spełniać też cele innowacji społecznych. W związku z postępem techniki i coraz częstszym wykorzystywaniem jej w życiu codziennym, innowacje społeczne będą łączyć w sobie cechy innowacji „miękkich” i „twardych”. W przypadku innowacji społecznych można mówić ponadto o takich, które połączone są z bezpośrednim efektem innowacyjnym oraz tych, których efekty powstają w długim procesie innowacyjnym. Biorąc pod uwagę generalnie długi czas, jaki trzeba uwzględnić w przypadku innowacji społecznych, bardzo trafna jest uwaga P. Sztompki, który zauważa, że *od epizodu innowacji, ktokolwiek byłby jej autorem, jakkolwiek by była jego geneza i przebieg, długa droga prowadzi do momentu, kiedy innowacja się upowszechni, „przyjmie” w szerszej zbiorowości, stanie się właściwym, preferowanym, oczekiwanym sposobem postępowania, czyli inaczej, zanim uzyska walor akceptowanej normy* (Sztompka, 2016, s. 271). Autor sugeruje pewne etapy, jakie mają miejsce w procesie upowszechniania innowacji, począwszy od jej zainicjowania, poprzez ujawnienie, filtrowanie (selekcję) innowacji, jej dyfuzję w społeczeństwie po adaptację zmiany.

Etap ujawnienia to moment, w którym innowacja przechodzi ze sfery „prywatnej” w publiczną. Etap filtrowania to moment, w którym innowacje poddawane są wstępnej ocenie, co ma miejsce – w zależności od tego, kto jest inicjatorem innowacji – albo w sposób spontaniczny, w życiu codziennym przez jej adresatów lub innego rodzaju interesariuszy, albo w sposób sformalizowany, przez odpowiednie urzędy czy organy. Przykładem tego etapu, w wersji sformalizowanej może być np. ocena projektów innowacji społecznych w ramach aplikowania o środki unijne, dokonywana przez tzw. Instytucje Pośredniczące bądź operatora funduszu grantowego w ramach określonego konkursu w danym programie. Faza dyfuzji, zależnie od tego, jakiego typu jest innowacja, może przybierać formę bardzo dynamicznych procesów. Innowacja może zapoczątkować zarówno bardzo

dynamiczny proces rozprzestrzeniania się, jak i zostać poddana krytyce lub zamknąć się w jakimś małym społecznym kręgu, uzyskując w najlepszym wypadku status „wariactwa”, „dziwactwa”. Gdy innowacji uda się przebrnąć poprzednie etapy, ostatnią fazą jest adaptacja zmiany i trwałe zakorzenienie się innowacji w społeczeństwie (Sztompka, 2016, ss. 271-273). Cytowany autor ukazuje proponowane przez siebie etapy w szerszym kontekście zmian społecznych i typów podmiotów inicjujących zmiany, zwracając uwagę, że naturalną kolejną rzeczą jest tworzenie przez ludzi, jako wynik ich funkcjonowania w złożonych formach kooperacji, nowych organizacji, instytucji, norm społecznych, ale także innych typów innowacji, technicznych, materialnych, cywilizacyjnych, stających się istotnym otoczeniem i twardymi ramami życia społecznego. Mimo szerszego podejścia zaprezentowanego w tym sposobie myślenia, podział na wymienione etapy w pełni odnosi się i wyjaśnia powstawanie innowacji społecznych w takim rozumieniu, jakie przyjęte jest również w niniejszym artykule.

5. Źródła i główni aktorzy innowacji społecznych

Innowacje społeczne kojarzone są zazwyczaj, co potwierdza wspomniany wcześniej model Eversa, ze środowiskiem instytucji publicznych i organizacji pozarządowych, czyli trzeciego sektora. Jeśli wspomina się o przedsiębiorstwach, bardziej ma się na myśli podmioty ekonomii społecznej. Jest to zrozumiałe, zważywszy na stan faktyczny i rzeczywisty wkład podmiotów z tych dwóch sektorów, a w szczególności trzeciego sektora w tworzenie innowacji społecznych.

Jak już jednak wspomniano wcześniej, modelem docelowym jest możliwie szerokie zaangażowanie podmiotów reprezentujących różne sektory, bowiem innowacje społeczne powstają przede wszystkim na styku sektorów, do wypracowywania nowych rozwiązań wykorzystując przestrzeń pomiędzy obszarami, procesami czy instytucjami (Kulik, 2014, s. 21). Oczywiście, celem nie powinien być jedynie sam udział w innowacji, ale aktywne uczestnictwo w jej tworzeniu, budowaniu na jej bazie wartości dodanej, poprzedzone gruntowną diagnozą sytuacji problemowych, występujących deficytów, i kalkulacji możliwości wniesienia wkładu adekwatnego do możliwości i skali wynikających z problemów potrzeb. Nie sama ilość podmiotów jest istotna, ale ich jakość, rozumiana jako możliwość autentycznego zaangażowania. Najgorszą z możliwych sytuacji jest taka, w której tworzone są sztuczne i fasadowe partnerstwa podmiotów, aby spełnić założenia programowe danego konkursu i zwiększyć szanse na pozyskanie dofinansowania. Nierzadko uczestnicy takich partnerstw lub konsorcjów nie są do końca świadomi celu własnego uczestnictwa, oraz tego, do czego ma to w efekcie prowadzić.

Niemniej, zakładając optymistyczny scenariusz, celowe jest wskazanie potencjalnych źródeł innowacji oraz nakreślenie roli, jaką mogą w nich pełnić ich twórcy. Źródeł innowacji można tak naprawdę poszukiwać w wielu sferach życia. Mogą być one uwarunkowane wewnętrznym przekonaniem jednostki lub grupy o konieczności podjęcia określonych działań, wynikających z obserwacji i diagnozy potrzeb. Mogą być też wynikiem wpływu czynników zewnętrznych, np. w postaci

priorytetów określonego rodzaju badań w państwie w określonym czasie, dostępnością środków zewnętrznych czy priorytetami strategicznymi władzy, z reguły na poziomie centralnym lub regionalnym (województwo, stan, land). Idealną sytuacją byłaby taka, w której wewnętrzne przekonanie, podyktowane autentyczną potrzebą rozwiązania określonego problemu, idzie w parze z bodźcem zewnętrznym, np. dostępnymi źródłami finansowania w postaci grantów czy ogłaszanych konkursów. D. Podgórska-Jachnik porządkuje najczęstsze jej zdaniem źródła innowacji w katalog, obejmujący takie ich rodzaje jak: teorie naukowe, badania naukowe i analizy społeczne, przenoszenie i adaptacja dobrych praktyk, zmiany warunków, ram prawnych i systemowych rozwiązań, granty, projekty, serie publikacji, ruchy innowacyjne oraz filozofia oraz style działania, takie jak kaizen czy organizacja ucząca się (Podgórska-Jachnik, 2017, ss. 11-13). Większość z tych źródeł innowacji ma, jak widać, charakter zewnętrzny. Wiele z nich łączy się ze sobą. Może mieć to miejsce np. w sytuacji, gdy w grantach uzależnia się przydzielenie dofinansowania od równoległego przeprowadzenia w ramach projektu badań wskazujących na istnienie problemu i sposoby jego rozwiązania poprzez wskazanie konkretnego, innowacyjnego rozwiązania, jak miało to miejsce w niedawno ogłoszonym programie rządowym GOSPOSTRATEG. Innym przykładem może być innowacyjny pracownik czy grupa pracowników danej organizacji, która adaptuje w organizacji pewne dobre praktyki i rozwiązania z zewnątrz np. na zasadzie benchmarkingu. Adaptacja ta może przebiegać na poziomie samej organizacji, jak i zaszczepienia pewnych rozwiązań w podmiotach / środowiskach, na rzecz których organizacja ta działa, np. jako federacja organizacji pozarządowych lub operator środków.

W analizie źródeł innowacji optymizmem napawa fakt coraz większego zainteresowania sfery nauki tym tematem. Z dziedziny czysto praktycznej, tematyka innowacji społecznych stała się obiektem badań i analiz, co niewątpliwie uprawomocnia innowacje społeczne jako istotny czynnik kreowania zmian w polityce społecznej (zob. Beckett, 2010; Czarnecki, 2013). Wzrost liczby artykułów oraz badań na temat innowacji społecznych rozszerza bazę wiedzy, dobrych praktyk, wspartych empirycznymi wynikami i ewaluacjami, co z kolei pozwala na kreowanie odpowiednich zmian w politykach i strategiach działania, które z jałowych dysput i zapisów mają szansę przełożyć się na wartościowe mapy drogowe działań w społecznościach lokalnych.

Dużą rolę ma w tych procesach do odegrania zwłaszcza sfera publiczna, której sposoby angażowania się mogą przybierać zróżnicowane formy, począwszy od identyfikacji problemów i potrzeb, poprzez generowanie rozwiązań, ich wdrażanie w postaci pilotaży, stymulowanie ich powstawania, skończywszy na zachęcaniu do współpracy międzysektorowej czy upowszechnianiu. Rola sektora publicznego w stymulowaniu innowacji społecznych może mieć charakter wewnętrzny, jak i polegać na wspieraniu tego typu inicjatyw – merytorycznie, finansowo – w innych sektorach, w tym głównie w sektorze organizacji pozarządowych (Lindgren, Packendorf, 2010).

Z racji możliwości szerokiego oddziaływania, dostępu do zasobów rzeczowych, finansowych i ludzkich, infrastruktury i wpływu na system regulacyjny i prawny, trudno sobie wyobrazić, aby praktyczna idea innowacyjności społecznej nie była wdrażana przy mniej lub bardziej aktywnej roli tego sektora. Rola sektora publicznego pokrywa się w innowacjach społecznych z tą, jaką sektor ten powinien pełnić w tworzeniu lokalnych partnerstw (Geddes, 1998, ss. 147-151). Partnerstw, które skądinąd stanowią bazę i fundament efektywnych innowacji o wymiarze społecznym.

Nie jest przy tym bardzo istotne co faktycznie wyzwała zaangażowanie sektora publicznego w innowacjach społecznych, a przyczyn może być bardzo wiele, począwszy od czynników politycznych, będących elementem zdobywania i podtrzymywania władzy poprzez wpływ opinii publicznej, wyrażającej niezadowolone z poziomu zaspokajania potrzeb lub rozwiązywania problemów, po istniejące regulacje, standardy i porozumienia krajowe. Mogą to być także osiągnięcia naukowo-techniczne, stanowiące czynnik rozwoju innowacyjnych rozwiązań również w sferze publicznej, prowadzące do lepszego zaspokajania potrzeb z zakresu usług publicznych. Przyczyny zaangażowania w innowacje sektora publicznego wywoływane są również niekiedy zmianami gospodarczymi, społecznymi i politycznymi, szczególnie wtedy, gdy sektor ten szuka lepszych rozwiązań istniejących problemów, gdy stare metody stają się nieefektywne. Z czynnikiem tym wiążą się struktury motywacyjne, nastawione na efektywność świadczenia usług i przedsiębiorczość, uwzględniające czynnik konkurencyjności, gdy odbiorcy usług, jako klienci domagają się ich wyższego poziomu, a tym samym wymuszają na sektorze publicznym poszukiwanie przewagi konkurencyjnej, w rywalizacji z innymi oferentami usług. W katalogu przyczyn nie bez znaczenia jest też wewnętrzna kreatywność współpracowników, jako źródeł innowacyjnych pomysłów (Halvorsen, Hauknes, Miles, Roste, 2005; Windrum, Koch, 2008 za: Moroń, 2017 ss. 76-77).

Mimo istotnej roli, jaką odgrywają instytucje publiczne, w praktyce wdrażania innowacji społecznych trzeba uwzględniać bardzo duże zróżnicowanie lokalne i regionalne. Wiąże się ono z czynnikami historycznymi, kulturą, uformowanymi wzorami zachowań i praktykami postępowania. Ciekawym odzwierciedleniem tego typu zależności w ujęciu socjologicznym są wyniki prowadzonych na przestrzeni lat 2003-2008 przez B. Tuziak badań, dotyczących relacji między autorytetem władz gminnych a efektywnością rozwoju wiejskich społeczności lokalnych w Polsce. Choć mogłoby się to wydawać dziwne, wyniki badania ujawniły, że nie istnieje pozytywny związek między poziomem autorytetu władz gminnych a ich zdolnością do integrowania i aktywizowania członków wiejskich społeczności wokół wspólnych celów i inicjatyw. Co ciekawe, autorytet władz samorządowych ani nie wpływał na większe zainteresowanie mieszkańców sprawami gminy, ani też nie zwiększał ich gotowości do współdziałania w zakresie realizacji przedsięwzięć ważnych z perspektywy troski o wspólne dobro całej społeczności. Fakt uznawania władz gminnych za autorytet łączył się z przekonaniem, że mieszkańcy nie powinni włączać się w działania, za które władze te są odpowiedzialne (Tuziak, 2014, ss. 306-307).

Nie trzeba wyjaśniać jak niekorzystne mogą być konsekwencje takiego sposobu wnioskowania.

Innym, ciekawym przykładem badań, które wiążą się pośrednio z zagadnieniem innowacji społecznych, przeprowadzonych jeszcze w drugiej połowie lat 90-tych i opublikowanych przez B. Lewenstein, są badania dotyczące formowania się wspólnot społecznych i uczestnictwa lokalnego. Obszar i przedmiot badań dotyczył zarówno ośrodków miejskich, jak i wsi. Zauważono, na przykład, że zasiedziały charakter wsi sprzyja wypracowywaniu kapitału społecznego w postaci wzorów zbiorowego działania oraz akumulacji kapitału ekonomicznego (rodzinnego), stanowiącego zasób takiej wsi, wykorzystywany w różnych nowych sytuacjach, np. związanych z małą przedsiębiorczością. We wsiach „napływowych” nie podejmowano natomiast żadnych wspólnych działań, słabiej też wykorzystywano możliwości związane z „małą przedsiębiorczością”. Zaobserwowano, dla odmiany, natomiast proces spektakularnego, indywidualnego bogacenia się gospodarzy, wykupujących upadające gospodarstwa i tworzących obszerne farmy. Efekt jest taki, że „zasiedziały” wsie przemieniały się w „tradycyjne”, bez zasadniczych zmian struktury społecznej i ekonomicznej, powoli adaptując się indywidualnie i zbiorowo do nowych warunków. We wsiach „napływowych” obserwowano pod tym względem zasadnicze zróżnicowanie. Rola tradycji dotyczyła więc procesów spółdzielania grupowego, samorządowego oraz zachowań ekonomicznych. Co warte odnotowania, nowa sytuacja transformacji powodowała ucieczkę w „prywatność”. Wsie tradycyjne, w których istniały wzory zbiorowego współdziałania, nadal produkowały pewne ich formy, ale była to już aktywność oparta na węższych interesach grupowych, a nie na „ogólnowiejskich” przedsięwzięciach. Nastąpiło przejście od form uczestnictwa wspólnotowego (szerokie interesy społeczne) do form uczestnictwa partykularnego (wąskich grup interesu). Powodowało to i nadal powoduje w wielu takich społecznościach swoistą dysfunkcyjność takich instytucji jak sołtys, rada sołecka, zebranie wiejskie. Krótko mówiąc nowa ekonomia i zmiana społeczna oraz związane z nią sposoby radzenia sobie w nowej sytuacji, sprzyjały różnicowaniu się więzi społecznych i interesów we wspólnocie (Lewenstein, 1999, ss. 192-193).

B. Tuziak, w cytowanej wcześniej publikacji, prezentuje wiele ciekawych wniosków, niemniej jej konkluzja sprowadza się do stwierdzenia o potrzebie zmiany roli, jaką pełnią władze samorządowe, w bardziej aktywnej, włączającej społeczność w procesy decyzyjne i prawdziwą partycypację, co prowadzić miałyby do większego upodmiotowienia i poczucia wywierania wpływu. Staje się to tym bardziej ważne, że współczesna epoka charakteryzuje się jednym z najniższych poziomów zaangażowania, zaś tam, gdzie ono jest, forma uczestnictwa ma lekki i efemeryczny charakter, często sprowadzający się jedynie do zewnętrznych oznak poparcia „a la carte”, zgodnie z potrzebą zachowania autonomii osobistej (Lipovetsky, 2008, ss. 408-409). J. Hausner idzie w swoich wnioskach jeszcze dalej, stawia mianowicie tezę, że obecnie doszło do „utrwalenia stanu, w którym mieszkaniiec gminy stał się bardziej klientem władzy niż obywatelem, co prowadzi do uwiadu sfery publicznej” (Hausner, 2013). Twierdzi się również, że brak ogólnego zaangażowania obywateli w życie społeczne ma swoje przyczyny w eliminowaniu ich ze sprawowania władzy na etapie

konceptyjnym, co szczególnie wyraźnie dostrzec można w procesie przygotowywania projektów rozwiązań prawnych. Obywatele pozbawiani są często możliwości ingerowania w koncepcję, zaś konsultacje stanowią bardziej rodzaj świeckiego obrzędu niż realną możliwość (Miżejewski, 2018, s. 47).

Schodząc na poziom jednostkowy, przyjmuje się, że ludzkie działania można podzielić na dwa nurty: transgresyjne oraz zachowawcze i obronne (powtórzeniowe). Innowacje społeczne wymagają osobowości, które mieszczą się w ramach tych pierwszych. *W bogactwie transgresji najistotniejsze to działania twórcze i innowacyjne. Właśnie one umożliwiają dokonanie zmian i stworzenie nowych schematów postępowania, nowych teorii i paradygmatów, nowych dróg rozwojowych. Dokonywać tego może homo transgressivus. Jednocześnie kreatywność to priorytetowa strategia rozwoju, w szczególności dla społeczeństw cywilizacji zachodniej będących w fazie rozwoju ponowoczesnego* (Janikowski, 2006, ss. 82-83).

Trudno byłoby zaprzeczyć, że dobrym narzędziem pobudzania, rozwoju, a czasami uaktywnienia uśpionych na poziomie jednostkowym i instytucjonalnym / grupowym cech transgresyjnych, są właśnie innowacje społeczne, z ich mechanizmem planowania, testowania wdrażania i upowszechniania. Mechanizmy, które z jednej strony pobudzają kreatywność, z drugiej strukturalizują tę kreatywność w uporządkowany proces. Praktyka zarządzania podpowiada wiele narzędzi, dzięki którym wspierać można proces kreatywności, jakże niezbędny w innowacyjności społecznej. Do takich narzędzi, znajdujących zastosowanie w innowacyjności społecznej zaliczyć można między innymi koncepcję *design thinking* czy *lean startup*, kojarzony m.in. z nazwiskiem E. Riesa, a także model biznesowy CANVAS A. Osterwaldera. Z powodu ograniczonych ram opracowania, nie zostaną one szerzej omówione, warto jednak wskazać, że metoda *design thinking*, odnosząc się do trzech płaszczyzn, w innowacyjny sposób łączy elementy w wymiarze społecznym, ekonomicznym i technologicznym w jeden proces. Nadaje im przy tym profil zrównoważonego rozwoju w kierunku nowych rozwiązań w odpowiedzi na problemy społeczne, wyzwania ekonomiczne połączone z możliwościami technologicznymi (Hałub, 2015, s. 54). Model stworzony przez Alexandra Osterwaldera precyzyjnie opisuje, w jaki sposób organizacje tworzą i dostarczają wartość swoim klientom. W pierwotnej, niezmodyfikowanej formie, wypełnione treścią wspólnie połączone elementy opisują produkt lub usługę, które przedsiębiorstwo dostarcza swoim klientom. Ideą autora było ukazanie modelu przedstawiającego sumę zasobów i czynności, które firma organizuje i realizuje celem dostarczenia konkretnej wartości dla konkretnego klienta. Zdaniem A. Osterwaldera i I. Pigneur, założenia opracowanej przez nich koncepcji stały się swego rodzaju wspólnym językiem, który umożliwia formułowanie prostego opisu i przekształcanie modeli biznesowych w celu tworzenia nowych alternatyw strategicznych (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 19). Model ten znalazł liczne adaptacje, także w środowisku innowatorów społecznych, w tym Pracowni Badań i Innowacji Społecznych Stocznia, korzystających z kolei z narzędzi, opracowanych na bazie wspomnianego modelu przez J. Nielsona (Nielson, 2015).

Wspomniani autorzy, ale także doświadczeni praktycy innowacji społecznych, zalecają też, aby wykorzystywać w tworzeniu testowaniu innowacji to, co jest sednem koncepcji *lean startup*, czyli wielokrotne prototypowanie i tzw. *minimum viable product* – MVP (Ries, 2017). MVP to przyjęcie założenia, że planowane rozwiązanie w ramach innowacji będzie posiadało minimalny zakres funkcjonalności, który odbiorcy innowacji będą skłonni uznać za zapewniający im dostateczną wartość dodaną, tak więc przy opracowywaniu innowacji należy unikać tworzenia większej ilości zasobów, niż jest to konieczne do tego, aby móc zweryfikować przyjmowane hipotezy przy udziale odbiorców. Zachowuje się tym samym zasadę adekwatności nakładów do efektów. Zważywszy na samą ideę, MVP można zalecić przede wszystkim na etapie testowania innowacji społecznej i wypracowywania jej ostatecznej formy. Metoda *lean startup* pozwala optymalizować proces działania w „pętli uczenia się”. Powstająca w całym procesie wiedza służy rozwijaniu nowych pomysłów i udoskonaleniu już funkcjonujących rozwiązań. Powstający w ten sposób system sprzężenia zwrotnego jest fundamentem budowania środowiska wiedzy w organizacji wprowadzającej innowacje.

Na koniec rozważań w tym punkcie artykułu, należy zwrócić uwagę, że na płaszczyźnie europejskiej już od dłuższego czasu innowacje są przedmiotem analizy i poszukiwania kierunków ich pobudzania. Niebagatelna rola przypada dokumentom strategicznym na poziomie poszczególnych państw i na poziomie UE, stanowiących swoisty parasol wsparcia. Zainteresowanie i intensywność promowania innowacji społecznych przez Komisję Europejską rosła stopniowo. Na uwagę zasługuje Odnowiona agenda społeczna przyjęta przez Komisję Europejską w czerwcu 2008 roku, czy Strategia Europa 2020 oraz powiązane z nią przewodniki *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation* (Foray, Goddard i in., 2012), opublikowany w marcu 2012 roku, i *Guide to Social Innovation* (European Commission, 2013), opublikowany w lutym 2013 roku. Równoległe, w marcu 2011 roku uruchomiono pilotażową inicjatywę *Social Innovation Europe*, która jest finansowana i wspierana przez Komisję Europejską (Dyrekcja Generalna ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu), a także *Social Business Initiative* czy *The Social Innovation eXchange* (SiX), *European Social Innovation Competition* (Komisja Europejska 2013-2018) czy Europejski Program na Rzecz Zatrudnienia i Innowacji Społecznych (*Employment and Social Innovation Programme EaSI*, Komisja Europejska 2007-2013). Za szeroko zakrojonymi dokumentami strategicznymi podążają znaczące środki finansowe. Początkowo były to inicjatywy wspólnotowe (np. EQUAL, INTERREG, URBAN, LEADER). Następnie, po zlikwidowaniu inicjatyw wspólnotowych, programy te znalazły finansowanie w ramach funduszy strukturalnych (np. INTERREG IVC, URBACT), rozszerzone o kolejne źródła, takie jak Inicjatywy JEREMI, JESSICA, JASMINE czy komplementarne np. wobec EFS inicjatywy, takie jak Program Unii Europejskiej na rzecz zatrudnienia i solidarności społecznej PROGRESS.

W obecnym okresie programowania 2014-2020 w Polsce innowacje społeczne znajdują źródło finansowania głównie w programie POWER (Oś Priorytetowa IV) oraz programach Narodowego Centrum Badań i Rozwoju w ramach programu

krajowego. Doświadczenia autora, wyniesione z oceny projektów w ramach programu GOSPOSTRATEG w NCBR pozwalają uznać również i ten program za posiadający znamiona promowania innowacji społecznych, wpisujących się w wybrane bariery, wymienione w Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju (Gospostrateg, 2017). Wymienione programy należałoby uzupełnić jeszcze o program Horyzont 2020, w którym jednym z priorytetów programu są wyzwania społeczne, a finansowane mają być działania od etapu badań do wprowadzenia na rynek, z naciskiem na działania związane z innowacjami, takie jak pilotaż, demonstracja poligony doświadczalne (Komisja Europejska, 2011b). Odpowiednie przepisy, dotyczące finansowego wsparcia innowacji w zakresie polityki społecznej w okresie 2014–2020 znajdują swoje miejsce również w programie COSME, skierowanym na podnoszenie konkurencyjności i innowacyjności MŚP oraz w programie w dziedzinie zdrowia. Tak bogate i zróżnicowane źródła finansowania pozwalają uznać, że temat innowacji społecznych zyskał bardzo wysoki priorytet w UE.

6. Innowacje społeczne z perspektywy praktyki eksperckiej

W ostatniej części artykułu zostaną zaprezentowane wybrane doświadczenia i przemyślenia autora z realizacji projektu Akcja Inkubacja, w którym pełnił rolę eksperta ds. innowacji społecznych. Celem Projektu Akcja Inkubacja, realizowanego w ramach Osi priorytetowej IV Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa, Działanie 4.1 Innowacje społeczne, Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, było wsparcie procesu tworzenia nowatorskich rozwiązań (mikroinnowacji) problemów społecznych.

W projekcie stworzony został ekosystem do inkubacji nowych załączkowych pomysłów, w tym ich opracowania, rozwinięcia, przetestowania i upowszechnienia, a także podjęcia działań w zakresie włączenia do polityki i praktyki (mainstreaming).

Założeniem projektu było wsparcie projektów innowacji mających największy potencjał w zakresie wsparcia procesu tranzykcji osób młodych z edukacji do rynku pracy, a także upowszechnienia i włączenia do polityki i praktyki (edukacyjnej i/lub rynku pracy). Pełnienie roli eksperta wiązało się z doradztwem i utrzymywaniem bieżących kontaktów z innowatorami, z reguły inicjowanych przez samych innowatorów na etapie przygotowywania wstępnego pomysłu na innowację, jak i podczas opracowywania końcowej wersji innowacji po ocenie, jakiej wstępne pomysły poddane zostały podczas panelu ekspertów. Projekt zakładał, że łączna liczba innowacji złożonych w pierwszym etapie wyniesie 120, natomiast do kolejnego etapu zakwalifikowanych zostanie połowa z nich. Tak też się stało. Najbardziej wartościowa część pracy eksperckiej, na podstawie której można podsumować cały jej przebieg i sformułować wnioski w kontekście celu i zakresu merytorycznego niniejszego artykułu, miała miejsce w konstruowaniu końcowych wersji innowacji. Było tak dlatego, że to właśnie wtedy uwidaczniały się najczęściej rzeczywiste motywy podjęcia decyzji o opracowaniu innowacji, ich rzeczywista „nowość” wobec dotychczas funkcjonujących rozwiązań, sposób analizy problemów, wnioskowania

oraz błędy w przyjętych założeniach i samej koncepcji działania. Według tych właśnie wątków, potraktowanych w formie łącznych przemyśleń i podsumowań, przedstawione zostaną w dalszej części artykułu doświadczenia autora, dostrzeżone z perspektywy pełnionej roli eksperckiej.

Zważywszy na fakt, że zagadnienie innowacji społecznych jest stosunkowo nowym podejściem w strukturze wdrażania funduszy europejskich, różne były i motywy, którymi kierowali się ich twórcy. Oczywiście ocena tych motywów z perspektywy eksperckiej może mieć tylko i wyłącznie charakter subiektywny. Niestety, tak jak w wielu innych programach, można było zauważyć, że w gronie innowatorów – zwłaszcza na etapie początkowym – znajdowały się propozycje projektów, które nie wносиły w założeniu żadnej wartości dodanej, powielaly najczęściej istniejące już rozwiązania, co najwyżej inaczej je formułując i nazywając. Przebijała w nich bardziej chęć pozyskania środków, aniżeli potrzeba wypracowania innowacyjnych metod aktywizacji młodych ludzi na rynku pracy. Zjawisko powszechnie występującej „grantozy” nie ominęło i tego projektu. Widać to było po planowanych nakładach pracy, złożoności samego pomysłu w odniesieniu do zdolności rozwiązania danego problemu, oceny jego zastosowania, możliwości weryfikacji skuteczności, a co najważniejsze, zgodności profilu kompetencyjnego innowatorów z rodzajem zgłaszanego pomysłu.

Doświadczenie eksperckie, zebrane, oprócz projektu Akcja Inkubacja, również w ocenie w ramach innych programów europejskich i rządowych, pozwala uznać, że najbardziej przemyślane i wartościowe pomysły pochodziły od osób, które przygotowywały innowacje zgodnie z profilem własnych kompetencji i doświadczeń zawodowych (lub z perspektywy instytucjonalnej – doświadczeń organizacji wnioskującej). Tego rodzaju innowacje odzwierciedlały zaangażowanie, pomysłowość, a zdarzało się, że i pasję ich autorów, dając sposobność do wypracowywania pomysłów, które z powodzeniem mogą wzbogacić metody działania, jakie stosują w swojej praktyce zawodowej w wybranych obszarach, w których można było przygotowywać propozycje. Taki charakter miało osiem pomysłów, wybranych przez Operatora grantu, na podstawie zbiorowej decyzji ekspertów i specjalistów, jako najlepsze, przeznaczonych do dalszego upowszechniania. Przykładem może być np. innowacja związana z opracowaniem praktyk wspomaganych dla uczniów szkół przysposabiających do pracy (SPdP), czy AsperIT – opracowanie innowacyjnych metod edukacyjnych dla osób z Zespołem Aspergera i wysokofunkcjonującym autyzmem, umożliwiającym im podjęcie pracy w IT, opracowane przez zespół praktyków – pedagogów, zajmujących się wspieraniem osób z dysfunkcjami intelektualnymi na rynku pracy.

W pierwszym przypadku o innowacyjnym charakterze innowacji świadczy to, że jest to pierwsza w Polsce propozycja systemowego i metodycznego podejścia do tematu aktywizacji zawodowej uczniów Szkół Przysposabiających do Pracy. Celem innowacji społecznej było opracowanie modelu wdrożenia praktyk wspomaganych podczas edukacji szkolnej w otwartym środowisku pracy dla uczniów z umiarkowanym i znacznym stopniem niepełnosprawności (młodych osób z

niepełnosprawnością intelektualną i sprzężeniami) do programu 3-letniej szkoły przysposabiającej do pracy. Bardzo dużym atutem tej innowacji jest szeroki zakres konsultacji środowiskowych i eksperckich. Głównym efektem innowacji i jej zaletą jest zmiana myślenia i postrzegania przez środowisko SPdP w obszarze celów, jakie stawia przed nimi zakres zadań tej szkoły. W toku prac nad rozwojem innowacji środowisko szkół, które brały udział w testowaniu, przeszło diametralną zmianę w podejściu do kształcenia swoich uczniów. Niezwykle istotną kwestią jest fakt, że zarówno nauczyciele, jak i, przede wszystkim, rodzice przekonali się, iż odpowiedni sposób organizacji zajęć w SPdP, w tym wdrożenie modelu praktyk wspomaganych, który jest elementem programu przejścia, daje uczniowi z niepełnosprawnością intelektualną perspektywę uczestnictwa w roli pracownika w przyszłości. Autor artykułu uczestniczył niemal w każdym etapie testowania innowacji, biorąc również udział w procesie wypracowywania narzędzi wspierających innowację, przez co mógł śledzić dynamikę zmian, jakie zachodziły, mimo bardzo krótkiego okresu testowania, w postawach i zachowaniach tak użytkowników, jak i odbiorców innowacji. Efekty innowacji społecznej mają szansę utrzymać się przez dłuższy czas po okresie testowania. W ocenie innowatora, innowacja ta ma bardzo duże szanse na to, by stać się stałym elementem warsztatu pracy. Jest to model uniwersalny, możliwy do zastosowania w każdej SPdP na terenie całego kraju, zaś wypracowane narzędzia, obudowujące innowację, minimalizują skalę nakładów potrzebnych do jej stosowania. Do narzędzi tych należą: schemat organizacyjny praktyk, materiały dla uczniów, programy praktyk, narzędzia do kwalifikacji uczniów, w tym profil kompetencji, analiza stanowiska pracy, karta dopasowania stanowiska, oraz karta ewaluacji ucznia. W trakcie testowania, oprócz wyżej wymienionych narzędzi, wypracowano też zalecenia, dotyczące wprowadzania zmian w szkołach i rozwiązaniach systemowych, szkoleń dla nauczycieli oraz planów wdrożeniowych. Wszystkie one były następnie testowane z powodzeniem w realnych warunkach dwóch szkół – z dużej aglomeracji oraz mniejszego miasta. Ostateczna wersja produktu została zweryfikowana pod względem rozwiązań prawnych i uzyskała rekomendację MEN.

W drugim z wymienionych przypadków (AsperIT), odbiorcą innowacji jest grupa, która wymaga wsparcia, a jednocześnie brak jest dla niej adekwatnych rozwiązań na rynku pracy. Co więcej, grupa potencjalnych odbiorców rośnie, ze względu na rodzenie się większej liczby dzieci ze schorzeniem autystycznym. Użytkownikami innowacji są terapeuci i instytucje pracujące z osobami z autyzmem, a także – co szczególnie ciekawe – firmy informatyczne. Innowatorzy, wybrali ten rodzaj firm pod kątem możliwości zatrudnienia osób z dysfunkcjami w postaci autyzmu w testowaniu oprogramowania. Wykorzystano fakt, że osoby tego typu mają tendencję do minimalizacji błędów. Potrafią też koncentrować się bardzo długo na trudnym zadaniu, np. matematycznym. Ludzie z autyzmem lubią też wyszukiwać błędy, to staje się niemal ich pasją. W ramach testowanej innowacji, która znalazła niemal natychmiastowe zastosowanie w praktyce, opracowano model rekrutacji, stworzono również aplikacje wspomagające proces. Opracowano ponadto model szkoleń kadry dydaktycznej, dostosowany do potrzeb osób z AS/HFA (syndrom Aspergera / autyzm wysoko funkcjonujący) oraz stworzono podręcznik know-how dla

innowacji. Charakter proponowanych rozwiązań, w połączeniu z faktycznie nowym podejściem do procesu aktywizacji społecznej i zawodowej osób z autyzmem pozwalają uznać, że innowacja ma potencjał do zastosowania na szerszą skalę i jest możliwa do zaimplementowania przez inne podmioty, poprzez korzystanie z gotowych, wytworzonych w ramach innowacji, produktów. Nie ma też barier prawnych lub instytucjonalnych, które ograniczałyby możliwość upowszechniania. Innowacja jest potrzebna społecznie i atrakcyjna zarówno dla osób z AS/HFA, jak i dla ich otoczenia.

Co ważne, wdrażanie tego rodzaju mikroinnowacji nie wymaga dodatkowych nakładów finansowych, w podmiotach chętnych do jej zastosowania, związanych z modernizacją infrastruktury, wyposażeniem stanowisk pracy czy zakupem specjalistycznych urządzeń. Wymaga jednak poniesienia kosztów szkoleń, w celu nabycia specyficznych kwalifikacji, umiejętności, wiedzy, co może stanowić pewną barierę dla szerszego wdrożenia. Sama innowacja nie jest szczególnym odkryciem, bowiem podobne rozwiązania stosowała już duńska fundacja Specialisterne, niemniej główna zaleta zaproponowanego rozwiązania polega na tym, że obudowano je odpowiednimi narzędziami, które umożliwiają jej stosowanie przez podmioty nie dysponujące szczególnie dużymi budżetami, lub przy minimalnym nakładzie środków i bez pomocy innowatora, jako twórcy innowacji. Biorąc pod uwagę, że duża część użytkowników to firmy informatyczne, mające raczej dobre perspektywy rozwoju, także w aspekcie finansowym, ale często cierpiące na deficyt kadr, innowacja cieszyć się będzie dużym zainteresowaniem i ma szansę na sukces w zakresie skalowalności i replikowalności.

W przeciwieństwie do innowacji zakwalifikowanych do upowszechniania, z których dwie pokrótce zostały opisane wyżej, gorzej sytuacja wyglądała w przypadku osób i zespołów, które planowały przygotowywanie pomysłów w dziedzinach nie powiązanych z ich dotychczasowym doświadczeniem osobistym, czy instytucjonalnym. Dało się zauważyć, że tego rodzaju projekty obarczone były przypadłością zbyt uproszczonego wnioskowania o zakładanej efektywności i nieuwzględniania wielu zmiennych istotnych z punktu widzenia możliwości ich stosowania, w tym zdolności do rozwiązywania problemów. Nie oznacza to oczywiście, że innowacja powstaje zawsze tylko i wyłącznie w dziedzinach, w których innowator jest specjalistą w zgodzie z posiadanym wykształceniem i przygotowaniem zawodowym, o czym świadczy przykład wielu współcześnie funkcjonujących startupów. W przypadku innowacji społecznych z pewnością też jest miejsce na tego typu praktyki, i znajdzie się wiele przykładów innowacji tworzonych przez osoby z innych dziedzin niż ta, której innowacja dotyczy. Innowacja może być przecież wynikiem dobrze zorganizowanej współpracy specjalistów z różnych dziedzin, a innowator występuje w roli integratora rozproszonych zasobów wiedzy i umiejętności. W omawianym projekcie takie sytuacje zdarzały się niezmiernie rzadko, co też jest pewnym wnioskiem, dającym świadectwo deficytów zaufania, chęci lub umiejętności współpracy między organizacjami w diagnozie problemów i poszukiwaniu wspólnych rozwiązań problemów społecznych. Nie można oczywiście tego wniosku uogólniać na podstawie jednego projektu, niemniej już od dawna mówi

się w przypadku Polski o pewnych ograniczeniach w zakresie kapitału społecznego, którego jednym ze składowych jest właśnie wzajemne zaufanie, tak między ludźmi, jak i w relacjach międzyorganizacyjnych.

W tym miejscu trzeba zaznaczyć, że założenia projektu, mówiące o jedynie ośmiu projektach, przeznaczonych do dalszego upowszechniania nie oznaczało, że wszystkie pozostałe były słabe. Wynikało to bardziej z ograniczonych środków w projekcie. Obserwacje i wnioski z pracy eksperckiej autora potwierdzają, że była jeszcze grupa projektów również nadająca się do upowszechniania, jeśli nie w całości, to w obrębie wybranych aspektów, jak np. Profil „Z” z innowacyjnym i bardzo dokładnie opisanym zestawem metod, opartych na sporządzeniu programów wsparcia, wykorzystujących profile kompetencji i uzgodnieniu standardów ich kształtowania w lokalnych i regionalnych środowiskach rynku pracy czy Stworzenie kompleksowego modelu preorientacji zawodowej młodzieży wraz ze stażem i szkoleniem w miejscu pracy w zawodach społecznych w związku z postępującymi zmianami demograficznymi. Ograniczone ramy opracowania nie pozwalają na pełne omówienie propozycji projektów, warto jednak zaznaczyć, że pomysły te, będąc przetestowane i opracowane w formie modeli, znajdują się w bazie danych i raporcie ewaluacyjnym z projektu mogą stanowić bazę dla organizacji czy osób chętnych do ich wykorzystania w praktyce. Kontakt autora artykułu z wieloma innowatorami potwierdza, że wiele z pomysłów, mimo nieuzyskania statusu projektów do upowszechniania zgodnie z założeniami ostatniej fazy projektu Akcja Inkubacja, jest wdrażanych w praktyce organizacji, co świadczy o wartości tych innowacji i wewnętrznym przekonaniu o sensie ich realizacji, potwierdzonym zainteresowaniem potencjalnych użytkowników i odbiorców.

Ciekawym wnioskiem, jest również ten, że w przypadku innowatorów najbardziej kompetencyjnie powiązanych z przedmiotem własnej innowacji czas przeznaczony na opracowanie końcowej wersji innowacji i testowanie – w opinii eksperta bardzo krótki, bo obejmujący w zasadzie 3-4 miesiące – wykorzystany był najefektywniej.

Proces wypracowywania pomysłów na innowacje i ich testowania był również doskonałym obszarem badawczym pod kątem stworzenia pewnego katalogu najczęściej pojawiających się błędów i nieporozumień odnośnie samej idei innowacji społecznej, jej charakteru i przeznaczenia. Tak operator środków jak i sami eksperci zwracali uwagę, aby cały czas mieć na uwadze główne przesłanie projektu, jakim jest wypracowanie pomysłów na innowacje, możliwych do odtworzenia w innych warunkach, swoistej „recepty”, wzoru działania, dającego szansę na „skalowalność” pomysłu. Tymczasem częstym problemem w analizowanym projekcie było mylenie pomysłu na innowację i jej testowanie z projektem szkoleniowym. Dla wielu projektodawców priorytetem było wykonanie czegoś nawet w sytuacji, gdy nie stanowiło to żadnej innowacji. Samo szkolenie, warsztat, dla niektórych projektodawców był synonimem innowacji. Wielu projektodawców w zbyt dużym stopniu koncentrowało się na narzędziach (zwłaszcza elektronicznych) kosztem celu,

jakiemu miałyby one służyć. Było to swoiste fetyszyzowanie nowych aplikacji i rozwiązań, bez głębszej refleksji, co miałyby świadczyć o innowacyjności i możliwości „odtworzenia” rozwiązania w innych warunkach.

Standardowym, problemem było mylenie celów z działaniami. Zbyt zadaniowe nastawienie skutkowało sytuacjami, gdy celem było działanie samo w sobie, często ubrane w ciekawie brzmiące słowa i określenia, mające świadczyć o innowacyjnym charakterze, a nie cel, do którego działanie to miałyby prowadzić. Z wymienionymi słabościami wiązało się kolejne, związane ze wspomnianymi już ograniczonymi możliwościami odtworzenia / replikowalności rozwiązania. Innowacje miały mieć charakter społeczny, zaś środki przeznaczone w ramach projektu służyć skutecznemu przetestowaniu i wypracowywaniu ostatecznej wersji innowacji, która mogłaby w późniejszym czasie być stosowana przez zainteresowane tym podmioty, tzw. użytkowników. Niestety, nierzadko wypracowywano pomysły, których późniejsze stosowanie w formule innowacji wiązałyby się z koniecznością ponoszenia bardzo wysokich nakładów, czy to finansowych, czy organizacyjnych przez użytkowników. O ile w okresie testowania mogły być na to zapewnione środki, o tyle nie zawsze późniejszy użytkownik takimi możliwościami będzie zawsze dysponować. Przykładem było nagminne proponowanie coachingów, mentoringów czy specjalistycznych treningów jako kluczowych i niezbędnych elementów innowacji, bez których innowacja traciła w zasadzie sens. Takie podejście zatracало to, w czym tkwiła istota innowacji, czyli jej społeczny charakter i możliwość powszechnego stosowania jako pewnej, jak to wcześniej powiedziano, recepty, zbioru wskazówek, możliwych do późniejszego odtworzenia. Analiza projektów innowacji nie zawsze potwierdzała zasadność tego typu narzędzi. Nie wskazywano także często, w jaki sposób dany użytkownik mógłby stosować proponowane albo alternatywne narzędzia, nie dysponując odpowiednimi nakładami, jakie mieli zapewnione innowatorzy w trakcie testowania. Autor artykułu, pełniący rolę eksperta ds. innowacji społecznych proponował w takich sytuacjach ponowne przemyślenie koncepcji projektu i uwzględnienie różnych scenariuszy możliwości późniejszego stosowania innowacji przez użytkowników, w tym możliwych ograniczeń w dostępie do źródeł finansowania, a także ich oddziaływania i możliwych interakcji z interesariuszami. Nie można wykluczać sytuacji, gdy tego rodzaju metody rozwoju, jakie proponowali innowatorzy, będą stanowić element danej innowacji, błędem jest jednak posługiwanie się określonymi narzędziami jako celem samym w sobie, mającym stanowić sedno samej innowacji. Autor zatem zalecał często, aby takich form wsparcia, jak coaching lub mentoring, używać w ramach etapu testowania, jako narzędzi służących wydobyciu większej ilości informacji, lepszego rozpoznania wad i zalet proponowanego rozwiązania wśród grup docelowych, a podsumowanie sesji warsztatowych, coachingowych czy mentoringowych zastosować w opisie innowacji, wspierając je również profesjonalnymi metodami i narzędziami badawczymi w postaci np. grup fokusowych, czy wywiadów.

Innym problemem, jaki wiązał się z innowacjami był brak lub słabość propozycji sposobów ewaluacji efektywności proponowanych rozwiązań i założenie, że innowacja sama przez się będzie skuteczna. Samo przekonanie o wartości

proponowanych rozwiązań nie zawsze podążało w parze ze zdolnością wykazania jej efektywności. Wprawdzie – jak zaznaczono we wcześniejszych częściach artykułu – w przypadku innowacji społecznych często trudno zastosować efektywne sposoby mierzenia ich efektywności, nie powinno to jednak zwalniać innowatorów z próby wykazania sposobu, w jaki będzie można zidentyfikować, że jest to sposób działania wart naśladowania, replikowania, a może i mający odpowiednie warunki do skalowalności.

Istota innowacji społecznych zakłada, że powinny być one najbliższe tych, których dotyczą. Pewnym zagrożeniem, paradoksalnie w przypadku doświadczonych organizacji, jest sytuacja, w której przekonanie o własnych sukcesach i doświadczeniu prowadzi do poczucia omnipotencji i przekonania, co do zasadności przyjętej drogi działania, przy jednoczesnym niewystarczającym zaangażowaniu grup docelowych w ostateczny kształt innowacji społecznej, w tym zwłaszcza użytkowników i odbiorców innowacji. Wiązać się to może ze zbyt ambitnymi, nie potwierdzonymi realną oceną potrzeb, założeniami innowatorów, dotyczącymi zainteresowania i zaangażowania na etapie testowania. Skutkuje to często późniejszymi problemami z rekrutacją i doбором do udziału w testowaniu odpowiednich osób czy instytucji. Zadaniem ekspertów na etapie rozwoju i testowania innowacji, było naprowadzanie przyjmujących zbyt optymistyczne założenia innowatorów na odpowiednie ścieżki i uwrażliwianie na wspomniane błędy, które nie były rzadkością.

Błędem takim było też nieuwzględnienie dynamiki innowacji, a zwłaszcza tego, że niejednokrotnie powinna mieć ona wpisany pewien mechanizm adaptacji do zmian, jakie zachodzą w otoczeniu w związku np. ze zmianami demograficznymi, migracjami, modelami konsumpcji, stylami życia, czy rozwiązaniami legislacyjnymi. Współczesna dynamika zdarzeń społecznych sprawia, że każda innowacja, aby była skuteczna nie incydentalnie, w danym momencie, ale długookresowo, powinna zawierać taki mechanizm adaptacji. Może być to zbiór pewnych wskazówek co do „ewolucji” innowacji w związku ze zmianami w otoczeniu lub wewnętrznym mechanizmie jej stosowania.

Projekt Akcja Inkubacja można uznać za swoisty poligon doświadczalny dla przyszłych inicjatyw inkubacyjnych, zrealizowany po to, by móc udoskonalać model innowacji. Takie też było założenie twórców projektu, a efektem jest wypracowywany na podstawie doświadczeń model inkubacji innowacji, mający funkcjonować w ramach trwałej instytucji w strukturze organizacyjnej firmy Ecorys jako Ośrodek Badań nad Innowacjami Społecznymi i służyć jako wsparcie zarówno w projektach grantowych, jak i niezależnie od środków zewnętrznych. Obserwacja projektów wygenerowanych w czasie fazy inkubacyjnej nie wskazuje na szczególnie nowatorski charakter proponowanych rozwiązań. Zdecydowana większość innowacji, co potwierdza raport z ewaluacji projektu, miała charakter imitacyjny lub w dużej mierze imitacyjny. Mogłoby to prowadzić do konstatacji, czy w ogóle jest sens nazywać je innowacjami społecznymi, czy nie jest to swoista sztuka dla sztuki, zważywszy na to, jak definiuje się innowacje. Autor artykułu skłania się do

stanowiska, że mniej w tych rozważaniach ma sens wnikanie w zgodność danej innowacji z definicją, a bardziej należy liczyć się z tym na ile skutecznie, nowatorsko radzi sobie ona z propozycją modyfikacji jakiejś sfery otaczającej nas rzeczywistości i wpisuje się w rzeczywisty kontekst potrzeb z możliwością odtworzenia rozwiązania w porównywalnych warunkach społeczno-gospodarczych. Czasami innowacją może być inny układ i kombinacja dotychczas stosowanych narzędzi, lub nowy kontekst ich stosowania, zakładający szersze niż wcześniej uczestnictwo grup docelowych. Szukanie na siłę „pierwiastka” innowacyjności, po to aby być w zgodzie z definicją, nie ma większego sensu i nie do prowadzi do konstruktywnych wniosków. Ważne jest bardziej to, aby innowacje społeczne odznaczały się emancypacyjnym charakterem rozwiązania. Należy to rozumieć jako przestrzeń, którą daje innowacyjne rozwiązanie do samodzielnego działania ze strony użytkowników i odbiorców, lub działanie to pobudza, przestrzeń, która buduje ich podmiotowość i zdolność do tego, aby nie czekać na rozwiązanie z zewnątrz, ale brać większą odpowiedzialność za siebie, swoje otoczenie i szukać własnych sposobów rozwiązywania problemów. Dlatego też tak istotne jest włączanie na etapie tworzenia i projektowania innowacji grup docelowych.

7. Zakończenie

Poszukiwanie efektywnych sposobów radzenia sobie ze zmiennością otoczenia i skalą oraz coraz bardziej złożonym charakterem problemów społecznych, wymagać będzie coraz bardziej niestandardowego, nieszablonowego i kreatywnego podejścia, często w wymiarze interdyscyplinarnym i na styku sektorów. Choć innowacje społeczne są bardzo szerokim pojęciem, w artykule dokonano próby podsumowania podejść i definicji tego pojęcia, cech charakterystycznych, źródeł, a także sposobów mierzenia i pobudzania skuteczności. Innowacje społeczne, jak wykazano w artykule, muszą być rozumiane i analizowane wieloaspektowo, i tylko taka perspektywa daje szansę na właściwe rozumienie stojących za nimi idei, pomysłów i koncepcji działania, aby nie była to kolejna moda, ale sprawdzony sposób identyfikacji i szukania rozwiązań współczesnych problemów społecznych, czy to na poziomie lokalnym, regionalnym, czy krajowym, czy wręcz międzynarodowym lub globalnym. Wieloaspektowość wiąże się z szeroką interpretacją tego czym są innowacje społeczne, co je charakteryzuje, jakie są przesłanki ich skuteczności i źródła powstawania.

Dążenie do „nowości” rozwiązania nie może gubić z pola widzenia głównego zadania, jakie przed innowacjami społecznymi stoi, czyli szukania nowych, bardziej efektywnych niż dotychczasowe, sposobów rozwiązywania obecnych, jak i dopiero pojawiających się problemów w różnych sferach życia społecznego. Sfer tych jest bardzo wiele i dotyczą, m.in., takich dziedzin jak aktywizacja młodych ludzi na rynku pracy, polityka senioralna, aktywizacja i integracja społeczna osób z niepełnosprawnościami, wyrównywanie szans dzieci z biednych rodzin, aktywizacja społeczna osób zagrożonych wykluczeniem, pobudzanie przedsiębiorczości,

zapewnianie opieki medycznej, walka z chorobami, profilaktyka zdrowia, wielokulturowa integracja społeczna i wiele innych.

W innowacjach społecznych, dzięki współpracy różnych grup społecznych powstają często niestandardowe, wychodzące poza przyjęte schematy, działania i rozwiązania. Stanowią one same w sobie okazję do zbiorowego uczenia się, eksploracji wiedzy „cichej” (ukrytej) i tworzenia czegoś na wzór uczących się organizacji. Często w różnorodności partnerów inicjatyw, zaliczanych do innowacji społecznych, tkwi ich główna siła i możliwość szerokiego oddziaływania. Wypracowywanie i testowanie pewnych nowych rozwiązań, przy możliwie szerokiej współpracy ich użytkowników i odbiorców, często w mniejszych środowiskach, będące sednem innowacji społecznych, można więc uznać za przydatne narzędzie wstępnej weryfikacji tych rozwiązań, zanim wprowadzone zostaną zmiany legislacyjne lub zmiany w odpowiadających im politykach. Innowacje społeczne, zakładające planowanie i testowanie rozwiązania, uznać można za pewien rodzaj badania w działaniu i eksperymentu, którego wynik może dostarczyć wiele przesłanek decyzyjnych dla kreatorów polityki społecznej, począwszy od szczebla lokalnego, przez regionalny, krajowy czy nawet międzynarodowy. Wprawdzie doświadczenia projektowe autora wskazują, że nie każdym przypadkiem autorzy projektów innowacji w pełni rozumieli czym one de facto są, często imitując istniejące już rozwiązania, ewentualnie obudowując je dodatkowymi, modnymi aktywnościami, niemniej nawet w takich sytuacjach mogą istnieć pewne korzyści, choćby o charakterze edukacyjnym, gdy organizacje uczą się nieszablonowego myślenia, angażowania grup docelowych, partnerów oraz współpracy z nimi.

W przypadku innowacji społecznych, współfinansowanych w ramach programów grantowych, tak jak miało to miejsce w projekcie Akcja Inkubacja, istnieją pewne z góry przyjmowane założenia co do zakresu merytorycznego i tematów innowacji, odbiorców czy uprawnionych do składania propozycji podmiotów. Trudno tym samym dokonywać uogólnień, adekwatnych dla wszystkich przypadków. Mimo, że nie zawsze etap testowania, kluczowy dla innowacji, potwierdzał w pełni słuszność przyjętych początkowo przez autorów innowacji założeń, w zbiorze pomysłów można było jednak wyodrębnić takie, które w pełni wyczerpują znamiona skutecznej innowacji społecznej, łącząc zróżnicowane potencjały partnerów i dając szansę na możliwość ich replikacji w innych, porównywalnych, warunkach. Z praktyki eksperckiej autora niniejszego artykułu wynika, iż znajduje uzasadnienie teza, że w odniesieniu do projektów innowacji, które nawet nie w pełni osiągnęły przyjęte założenia, sam proces wypracowywania innowacji, poszukiwania partnerów, sojuszników i późniejszego testowania, tworzył nową jakość i wartość dodaną, pozwalając wielu innowatorom spojrzeć na określone obszary życia społecznego z innej perspektywy i w bardzo wielu przypadkach stanowić punkt wyjścia do kolejnych, jeszcze bardziej dojrzałych i przemyślanych inicjatyw lub przedsięwzięć. Tworzy to fundamenty organizacji uczących się, w których siła innowacji jest coraz częściej pochodną zdolności do wspólnego działania, zaufania i dzielenia się wiedzą.

Bibliografia

- Baran G. (2013) *Marketing współtworzenia wartości z klientem. Społecznotwórcza rola marketingu w procesie strukturacji interakcyjnego środowiska doświadczeń*. Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Barański M. (2008) Współpraca organizacji pozarządowych z samorządem terytorialnym w budowie społeczeństwa obywatelskiego. W: D. Kubok, red., *Trzy obszary badań społecznych. Historia. Politologia. Public Relations, Księga pamiątkowa wydana z okazji jubileuszu 70-lecia prof. zw. dra. hab. Henryka Przybylskiego w Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Berkel van R., Borghi V. (2007) New modes of governance in activation policies. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 27, 7/8.
- Boudreau K.J., Lakhani K.R. (2013) Społeczność partnerem firm w tworzeniu innowacji. *Harvard Business Review Polska*, październik.
- Bund E., Hubrich D., Schmitz B., Mildenerger G., Krlev G. (2013) Blueprint of social innovation metrics – contributions to an understanding of opportunities and challenges of social innovation measurement. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Caulier-Grice J., Davies A., Patrick R., Norman W. (2012) Defining Social Innovation. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels, European Commission, DG Research.
- Chesbrough H. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Boston.
- Clark C., Rosenzweig W., Long D., Olsen S. (2004) *Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures, Methods Catalog*. Center for Responsible Business, Working Paper Studies, University of California, Berkeley.
- Gagacka M. (2014) Innowacyjność w sektorze pozarządowym – od teorii do praktyki. W: E. Trafiałek, red., *Innowacje w polityce społecznej XXI wieku*. Wydawnictwo Śląsk, Katowice.
- Geddes M. (1998) *Local Partnership: A successful Strategy for Social Cohesion?*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Giza-Poleszczuk A., Włoch R. (2013) Innowacyjne społeczeństwo. W: P. Zadura-Lichota, red., *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*. PARP, Warszawa.

- Głąbicka-Auleytner K. (2016) Innowacje w aktywnej polityce społecznej. W: E. Trafiałek, red., *Innowacje dla bezpiecznego i zintegrowanego rozwoju*. Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce.
- Głowacki J. (2010) Mierzenie społecznej wartości dodanej. *Ekonomia Społeczna*, 1.
- Gouillart F., Billings D. (2013) Community-Powered Problem Solving. *Harvard Business Review*, April.
- Grewiński M., Karwacki A. (2015) Wprowadzenie- innowacyjność jako próba dynamizacji myśli o polityce społecznej. W: M. Grewiński, A. Karwacki, red., *Innowacyjna polityka społeczna*. WSP TWP, Warszawa.
- Guide to social innovation* (2013) European Commission, February 2013.
- Halvorsen T., Hauknes J., Miles I., Roste R. (2005) *On the differences between public and private sector innovation*. NIFU STEP, Oslo.
- Hałub P. (2015) Design thinking jako element rozwoju innowacji społecznych. *Wrocław Economic Review* 21/1, *Acta Universitas Wratislaviensis*, Wrocław.
- Harris M., Albury D. (2009) *Why radical innovation is needed to reinvent public services for the recession and beyond: The innovation imperative*. London: *The Lab Discussion Paper*, Nesta.
- Hausner J., red. (2013) *Narastające dysfunkcje, zasadnicze dylematy, konieczne działania. Raport o stanie samorządności terytorialnej w Polsce*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków.
- Heiscalá R. (2007) Social innovations: structural and power perspectives. W: T. J. Hamalainen, R. Heiscalá, eds., *Social innovations, institutional change and economic performance*. Edward Elgar, Cheltenham. <http://eurosmes.eu/en/content/easi-programme-employment-and-social-innovation> (dostęp 31.08.2018)
- Indicators for promoting and monitoring Responsible Research and Innovation. Report from the Expert Group on Policy Indicators for Responsible Research and Innovation* (2015) European Commission, June 2015, http://ec.europa.eu/research/swafs/pdf/pub_rri/rri_indicators_final_version.pdf (dostęp: 10.10.2018)
- Janikowski R. (2006) *Zrównoważony rozwój lokalny. Teoria i praktyka*. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego, Warszawa-Katowice.
- Juraszek-Kopacz B., Tyrowicz J. (2008) *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego. Poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych*. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Jurczyńska-McCluskey E. (2009) Learning regions a innowacyjność. Szanse i wyzwania postrzegane okiem socjologa. W: K. Slana, Z. Seręga, red., *Sprostac zmianom. Szkice o powinnościach współczesnej socjologii*. Nomos, Kraków.
- Kaplan R.S., Serafeim G., Tugendhat E. (2018) Inclusive Growth: Profitable Strategies for Tackling Poverty and Inequality. *Harvard Business Review*, January-February.

- Karwacki A. (2010) *Papierowe skrzydła. Rzec o spójnej polityce aktywizacji*. Wydawnictwo UMK Toruń.
- Kasprówicz D., Murzyn D. (2014) Innowacje społeczne – skuteczna odpowiedź na kryzys gospodarczy w Unii Europejskiej. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, 28.
- Kozioł-Nadolna K. (2015) Kształtowanie innowacji społecznych na rynku pracy. W: J. Wiśniewska, A. Świadek, red., *Innowacje technologiczne i społeczne w rozwoju społeczno – gospodarczym – wybrane aspekty*. Naukowe Wydawnictwo IVG, Szczecin.
- Mulgan G., Tucker S., Ali R., Sanders B. (2007) *Social innovation what it is, why it matters and how it can be accelerated*. The Young Foundation, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Saïd Business School, University of Oxford, Oxford.
- Kaszuba A. (2015) Innowacje w zakresie zarządzania usługami społecznymi na przykładzie usług adresowanych do dzieci niepełnosprawnych z całościowymi zaburzeniami rozwojowymi. *Zarządzanie i Edukacja*, 103, Wydawnictwo Szkoły Wyższej im. B. Jańskiego w Warszawie, Oficyna Wydawnicza Adam, Warszawa.
- Kesselring A., Leitner M. (2008) *Soziale Innovationen in Unternehmen*, Zentrum für Soziale Innovation, Unruhe Privatstiftung, Wien.
- Kietlińska K. (2010) *Rola trzeciego sektora w społeczeństwie obywatelskim*. Difin, Warszawa.
- Komisja Europejska, *EU Programme for Employment and Social Innovation (EaSI)* (2018) <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081> (dostęp 31.08.2018)
- Komisja Europejska, *European Social Innovation Competition* (2018) https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social/competition_en (dostęp 31.08.2018)
- Komisja Europejska, *Social Innovation Europe* (2018) <http://euclidnetwork.eu/our-actions/social-innovation-investment/social-innovation-europe/> (dostęp 31.08.2018)
- Krawczyk K., Kwiecińska D. (2008) Audyt społeczny jako metoda oceny działalności przedsiębiorstw społecznych – na tle innych sposobów określania społecznej wartości dodanej. W: J. Hausner red., *Wspieranie Ekonomii Społecznej*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Kuchmacz B. (2016) *Kapitał społeczny jako czynnik rozwoju lokalnego*. Cedewu, Warszawa.
- Kulik M. (2014) Bariery i szanse w rozwoju innowacyjności społecznej. W: *Wizja 2050. Innowacje społeczne Podsumowanie prac grupy roboczej w 2013 r.* Ministerstwo Gospodarki, PWC, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Ministerstwo Środowiska, Warszawa https://www.pwc.pl/pl/doradztwo-csr/wizja2050/assets/broszura_wizja_2050_pl_innowacje_spoeczne_podsumowanie.pdf (dostęp: 02.12.2018)

- Kwaśnicki W. (2015) Innowacje społeczne – nowy paradygmat czy kolejny etap w rozwoju kreatywności człowieka? W: W. Misztal, G. Chimiak, A. Kościński, red., *Obywatelskość wobec kryzysu: uśpieni czy innowatorzy?* Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Leszczyński A. (2016) *Eksperymenty na biednych, Polityczny, moralny i ekonomiczny spór o to, jak pomagać skutecznie*. Wydawnictwo Krytyki Politycznej oraz Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa.
- Lewenstein B. (1999) *Wspólnota społeczna a uczestnictwo lokalne*. Instytut Stosowanych Nauk Społecznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Lewenstein B. (2010) Między rządzeniem a współrządzeniem. W: B. Lewenstein, J. Schindler, R. Skrzypiec, red., *Partycypacja społeczna i aktywizacja w rozwiązywaniu problemów społeczności lokalnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Lewis J. (2008) Państwo i trzeci sektor w nowoczesnych państwach opiekuńczych: niezależność, instrumentalizacja, partnerstwo. W: *Trzeci sektor dla zaawansowanych. Nowoczesne państwo i organizacje pozarządowe – wybór tekstów*. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Lindgren M., Packendroff J. (2010) The role of NGOs in supporting women's entrepreneurship. A study of a Quadruple Helix project in the Baltic Sea region. *Quadruple Helix Reports*, 4.
- Lipovetsky G. (2008) Postępująca zmiana istoty tego, co społeczne. W: P. Sztompka, M. Bogunia Borowska, red., *Socjologia codzienności*. Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Mendyk S., Popek P. (2014) Przejrzyć się w crowdsourcingu. *Marketing w Praktyce*, 3(193), marzec.
- Miżejewski C. (2018) Pytania o samorządową lewicę. *Nowy Obywatel*, 26 wiosna.
- Moroń D. (2017) Rola sektora publicznego w generowaniu, wdrażaniu i stymulowaniu innowacyjności społecznej. W: A. A. Janowska, R. Malik, R. Wosiek, A. Domańska, red., *Innowacyjność i konkurencyjność międzynarodowa. Nowe wyzwania dla przedsiębiorstw i państwa*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Mulgan G. (2006) *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1, 2, Spring. NCBR, *Innowacje społeczne* (2018) https://www.ncbr.gov.pl/fileadmin/user_upload/import/tt_content/files/opis_programu_is_1.pdf (dostęp 31.08.2018)
- NCBR, *Społeczny i gospodarczy rozwój Polski w warunkach globalizujących się rynków – GOSPOSTRATEG* (2018) <https://www.ncbr.gov.pl/programy/programy-strategiczne/gospostrateg/> (dostęp 31.08.2018)
- Nielson J. (2015) *The Innovator's Canvas: A Step-by-Step Guide to Business Model Innovation*, <https://www.ignitionframework.com/the-innovators-canvas-a-step-by-step-guide-to-business-model-innovation/> (dostęp: 1.09.2018)

- Olejniczuk-Merta A. (2013) Innowacje społeczne wobec społecznych i gospodarczych wyzwań Polski. W: *Wizja 2050. Innowacje społeczne. Podsumowanie prac grupy roboczej w 2013*. PWC, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
- Olejniczuk-Merta A. (2014a) Innowacje społeczne – aktywizacja społeczeństwa czy coś więcej? W: A. Olejniczuk-Merta, red., *Innowacje społeczne – od idei do upowszechniania efektu*. Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa.
- Olejniczuk-Merta A. (2014b) Wprowadzenie do innowacji społecznych, Podsumowanie konferencji „Innowacje społeczne — od idei do upowszechniania efektów: https://www.kozminski.edu.pl/fileadmin/Konferencje/Innowacje_spoeczne-publikacja.pdf (dostęp 31.08.2017)
- Phills J.A., Deiglmeier K., Miller D.T. (2008) Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review* 6, 4 https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation (dostęp: 06.09.2017)
- Pijl P. van den, Lokitz J., Solomon L. K., (2018) *Nowoczesne projektowanie modeli biznesowych*. Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Podgórska-Jachnik D. (2017) O potrzebie i źródłach innowacji w pracy socjalnej. W: *Polityka społeczna w regionie łódzkim*, 19, Regionalne Centrum Polityki Społecznej w Łodzi, Łódź.
- Polman L. (2011) *Karawana kryzysu. Za kulisami przemysłu pomocy humanitarnej*. Wydawnictwo Czarne, Wołowiec.
- Powell M. (2010) Wielosektorowa gospodarka i społeczny podział dobrobytu. W: M. Powell, red., *Zrozumieć wielosektorową gospodarkę dobrobytu*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP w Warszawie, Warszawa.
- Ramaswamy V., Gouillart F. (2011) Firma oparta na współtworzeniu. Jak ją zbudować? *Harvard Business Review Polska*, lipiec-sierpień.
- Ränge T. (2007) Die Masse macht's. *Brand Eins Wirtschaftsmagazin*, 8, 9, September.
- Ries E. (2017) *Metoda Lean startup*. Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Rok B. (2016) W kierunku mierzenia efektów innowacji społecznych. Uwagi wstępne. W: A. Olejniczuk-Merta, red., *Innowacje społeczne. Jak mierzyć efekty innowacji społecznych?* Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa.
- Rudolf T. (2014) Sukcesy i porażki na błękitnym oceanie. *Marketing w Praktyce*, 9(199), wrzesień.
- Schindler J. (2010) Konteksty aktywizowania społeczności lokalnych. W: B. Lewenstein, J. Schindler, R. Skrzypiec, red. *Partycypacja społeczna i aktywizacja w rozwiązywaniu problemów społeczności lokalnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

- Schmitt J. (2014) *Social Innovation for Business Success. Shared Value in the Apparel Industry*. Springer, Berlin-Heidelberg-Wiesbaden.
- Sempruch G. (2015) Przykłady innowacji w polityce rynku pracy. W: M. Grewiński, red., *Polityka rynku pracy - w poszukiwaniu polskiego modelu kontraktacji usług*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej im. J. Korczaka w Warszawie, Warszawa-Opole.
- Sztompka P. (2016) *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*. Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Światowy G., Szalonka K. (2016) Pomiar efektów innowacji społecznych. W: A. Olejniczuk-Merta, red., *Innowacje społeczne. Jak mierzyć efekty innowacji społecznych?* Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Konjunktur, Warszawa.
- Trawkowska D. (2012) *Synteza wyników badania B3 dla projektu „Diagnoza problemów społecznych i monitoring aktywizacji polityki rozwoju zasobów ludzkich w Katowicach”. Część I – koncepcje i modele dobrych praktyk w pomocy społecznej*. Uniwersytet Śląski w Katowicach, Katowice.
- Tuziak B. (2014) *Autorytet władz gminnych a rozwój społeczności lokalnych. Studium socjologiczne*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Unceta A., Castro-Spila J., García Fronti J. (2016) Social innovation indicators, *The European Journal of Social Science Research*, **29**, 2. <http://www.simpact-project.eu/> (dostęp : 04.10.2018)
- Windrum P., Koch P.M. (2008) *Innovation in Public Sector Services: Entrepreneurship, Creativity and Management*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Wolf Dikoff S., Grindle A. (2017) *Audacious Philanthropy*. Harvard Business Review, September-October.
- Woźniak Z. (2016) Praca socjalna a innowacje społeczne – między rutyną i zmianą. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 3.
- Wódz K., Niesporek A. (2008) Negocjowana demokracja, czyli europejskie governance po polsku. W: A. Kościański, W. Misztal, red. *Spółczeństwo obywatelskie. Między ideą a praktyką*. Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Wronka-Pośpiech M. (2015) Innowacje społeczne – pojęcia i znaczenie. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 212, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.
- Wyrwa J., red. (2015) *Innowacje społeczne w teorii i praktyce*. PWE, Warszawa.
- Yunus M. (2011) *Przedsiębiorstwo społeczne. Kapitalizm dla ludzi*. ConCorda Sp. z o.o., Warszawa.
- Zasady realizacji projektów innowacyjnych* (2016), Ministerstwo Rozwoju, Warszawa.

**CHARACTERISTICS, SIGNIFICANCE AND ROLE OF
SOCIAL INNOVATIONS.
THEORETICAL PREREQUISITES AND CONCLUSIONS
AS WELL AS EXPERT EXPERIENCES**

Konrad Rokoszewski

The paper contains the analysis of conditioning of establishment, development and functioning of social innovations. Attention was particularly paid to the various ways of defining social innovations, their origins, characteristic features, ways of measuring their effectiveness, as well as sources. The paper considers different perspectives on and insights into the subject matter of social innovations, based on both Polish and foreign literature. The theoretical considerations are complemented with the practical conclusions, drawn by the author, these conclusions resulting from the experiences, gathered through the work as an expert for social innovations in the EU funded projects.

Keywords: social innovations, partnership, sources of innovation, the role of innovation, characteristics of innovation, measuring innovation, errors in innovation