

# Kompendium metod wdrażania innowacji



---

# Spis treści

---

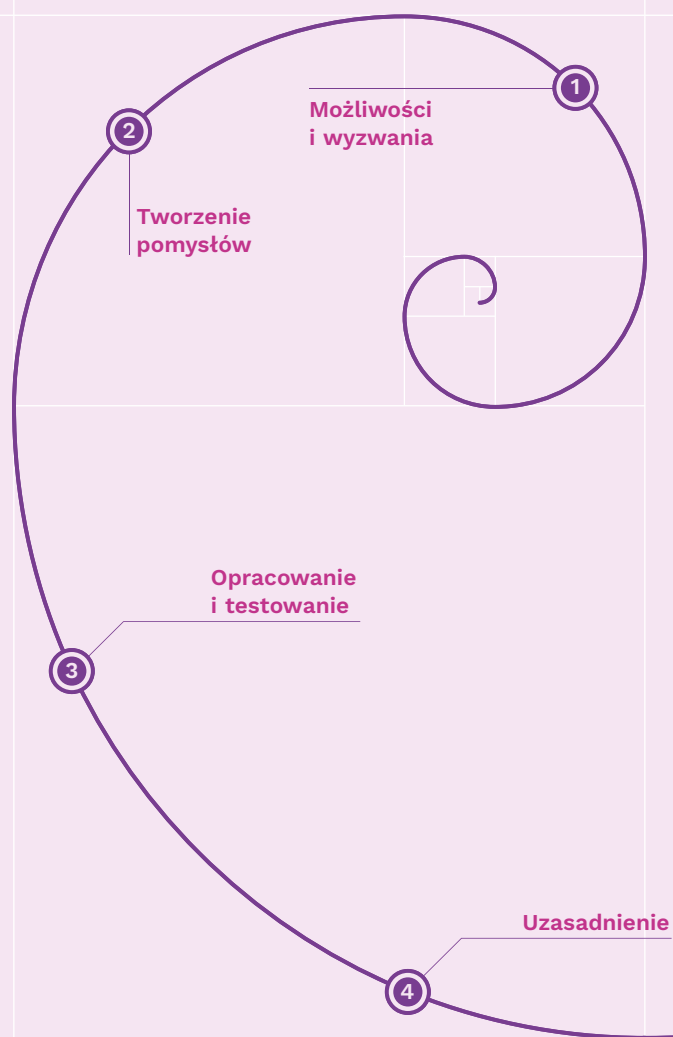
Spirala innowacji	<b>2</b>
Wprowadzenie do metod wdrażania innowacji	<b>4</b>
1. Programy akcelerycyjne	<b>7</b>
2. Regulacje antycypacyjne	<b>17</b>
3. Konkursy Challenge Prize	<b>27</b>
4. Finansowanie społecznościowe	<b>37</b>
5. Eksperymenty	<b>45</b>
6. Prognozowanie przyszłości	<b>57</b>
7. Inwestycje wpływu	<b>67</b>
8. Mapowanie innowacji	<b>75</b>
9. People Powered Results: wyzwanie 100 dni	<b>85</b>
10. Prototypowanie	<b>97</b>
11. Laboratoria innowacji publicznych i społecznych	<b>107</b>
12. Dotacje na skalowanie innowacji społecznych	<b>117</b>
13. Standardy dowodu	<b>127</b>

---

Publikacja powstawała w 2019 r. Część z omawianych w niej przykładów już nie funkcjonuje, niemniej zostawiamy oryginalne informacje o nich zakładając, że nadal mogą stanowić ciekawą inspirację.

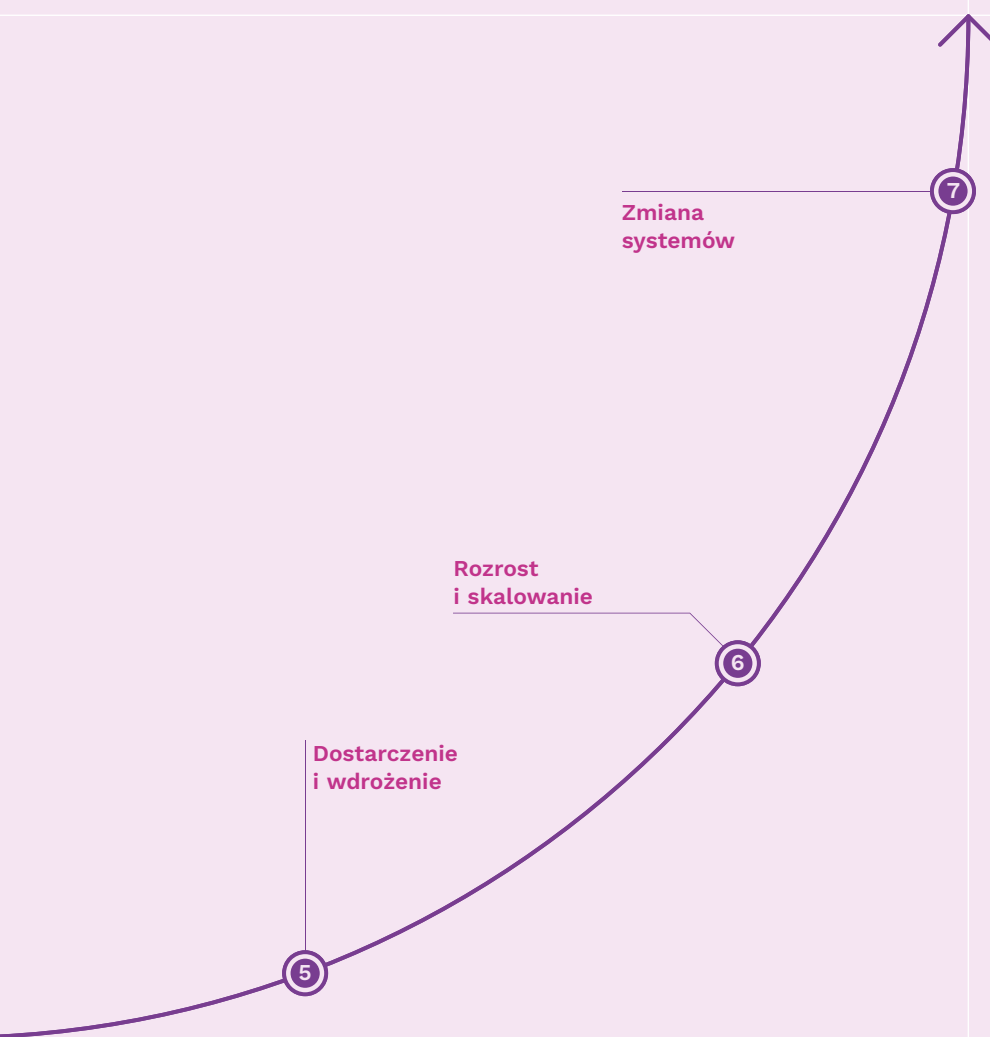
Może się zdarzyć, że część linków nie będą już funkcjonować poprawnie. Liczymy jednak na wyrozumiałość czytelników i czytelniczek.

## Spirala innowacji



Służyć pomocą przy wcielaniu w życie dobrych pomysłów można na wiele sposobów. Nesta postawiła sobie za cel odkrywanie, analizowanie oraz testowanie nowych sposobów wspierania innowacji we wszystkich sektorach na całym świecie. Te techniki, narzędzia oraz procesy są znane jako metody wdrażania innowacji.

Chociaż każda innowacja jest złożoną historią skoków i pętli sprzężenia zwrotnego, istnieją różne etapy strukturalne, przez które przechodzi większość nowatorskich rozwiązań. Przedstawiamy je w spirali innowacji.



## Wprowadzenie do metod wdrażania innowacji

### Następne pokolenie innowatorów będzie miało szeroki wybór nowych możliwości w porównaniu z poprzednim.

Wiele z wynalazków XX w., począwszy od tranzystora i obwodów scalonych aż po neopren i poliwęglany, zostało stworzonych w wielkich laboratoriach rządowych lub należących do potężnych firm, takich jak Bell Labs, DuPont czy Bayer. Wynalazki postrzegano jako zabezpieczenie nauki i technologii.

Rewolucja cyfrowa zmieniła proces powstawania innowacji. Stał się on bardziej otwarty i wymagający współpracy, przyczyniając się do powstania wielu nowych modeli biznesowych i działalności usługowych we wszystkich branżach. Wyrazem tego jest innowacja platformowa, będąca podstawą takich firm jak Facebook czy Apple.

Nadejście epoki big data oraz szerokiego korzystania ze sztucznej inteligencji ponownie przekształca procesy powstawania innowacji, a technologia blockchain (łańcuch bloków) czy testowanie samochodów autonomicznych są jedynie zapowiedzią tego, z czym możemy mieć do czynienia w przyszłości.

Podczas gdy świat innowacji radykalnie się zmienił, można czasem odnieść wrażenie, że rządowe wsparcie i strategie ich wdrażania zatrzymały się na modelach z XX w.

Co najmniej od dekady Nesta poszukuje sposobów wspierania innowacji korzystających z nowych trendów w celu rozwijania potencjału innowacyjności oraz stosowania ich w najbardziej naglących problemach i najbardziej potrzebujących społeczeństwach.

W tym kompendium przedstawiamy tylko kilka metod wdrażania innowacji, które analizowaliśmy, opracowywaliśmy, testowaliśmy i popularyzowaliśmy w ciągu ostatnich 10 lat. W niektóre z nich, jak np. programy akcelerycyjne dla start-upów, zainwestowaliśmy, a także je badaliśmy.

Inne rozwinęliśmy i pomagaliśmy popularyzować na całym świecie, np. konkursy na innowacje Challenge Prize, projekt Standards of Evidence czy laboratoria innowacji w sektorze publicznym.

Niekiedy – jak w przypadku prototypowania – zapoznawaliśmy nowych użytkowników z sektora publicznego i społeczeństwa obywatelskiego z uznanymi technikami projektowania. Kiedy indziej, np. w ramach programu People Powered Results, pomagamy organizacjom i pracownikom pierwszej linii z całej Wielkiej Brytanii w przyjęciu innowacyjnego podejścia. Dzięki innym, bardziej nowatorskim metodom, takim jak mapowanie innowacji i regulacje antycypacyjne, pomagamy kształtować zupełnie nowe sposoby wspierania innowacji w gospodarce i społeczeństwie.

Podejście Nesta do metod wdrażania innowacji łączy w sobie badania, praktykę i edukację. Często zaczynamy od fazy badań lub obserwacji, potem wykorzystujemy metodę w naszych własnych działaniach, gromadząc dowody i wiedzę, a następnie przekształcamy w samodzielny zespół albo tworzymy materiały ułatwiające innym zaadaptowanie metody. Ten ciągły cykl rozumienia, działania i edukacji pogłębia naszą wiedzę na temat metody i pomaga nam w popularyzowaniu korzyści z niej płynących, na przykład wśród innych agencji wspierających innowacje, fundacji lub rządów.

Robiąc to, staramy się łagodzić silniejsze wahania popularności tematu innowacji. W powszechnie znanym technologicznym cyklu popularności Gartnera (Gartner Hype Cycle) nowe technologie przechodzą różne etapy: od odkrycia, przez nadmierne oczekiwania i rozczarowanie, aż osiągną fazę oświecenia i staną się produktywne. To samo można powiedzieć o metodach wdrażania innowacji. Tegoroczne najnowsze podejście może szybko stać się zeszlortoczną fanaberią i dać powód do cynizmu.

Rys. 1:  
Model cyklu popularności  
(źródło: [www.gartner.com](http://www.gartner.com))



Dzięki swym działaniom Nesta dostrzega pojawiające się trendy w innowacjach i metodach ich wspierania oraz dokonuje oceny ich potencjału i znaczenia. Na tym etapie zazwyczaj jesteśmy entuzjastyczni – testujemy i badamy. Gdy wzrasta zainteresowanie i pojawiają się nadmierne oczekiwania, krytycznie przyglądamy się najśmielszym założeniom wnioskodawców i z ostrożnością oceniamy, kiedy poszczególne metody będą działać, a kiedy nie. W chwilach rozczarowania przypominamy o przypadkach trwałego stosowania pewnych metod i wskazujemy dobre przykłady. Wspieramy upowszechnianie metod na tych etapach, przeprowadzając badania i analizy, publikując praktyczne przewodniki, zestawy narzędzi, tworząc programy edukacyjne i budując społeczności praktyków.

Niniejsze kompendium przedstawia doświadczenia, jakie zebraliśmy podczas wielu lat naszej działalności. Każdy rozdział zawiera proste wprowadzenie do metody i opisuje pracę, jaką Nesta nad nią wykonała. Pod każdym rozdziałem zamieściliśmy również link do powiązanych materiałów i inspiracji na naszej stronie internetowej.

Nadal badamy, analizujemy, odkrywamy, rozwijamy i testujemy nowe metody wdrażania i wspierania innowacji. Jeśli chcesz zaproponować nam nowe obszary do badań lub współpracę, skontaktuj się z nami, pisząc na adres: [innovation-policy@nesta.org.uk](mailto:innovation-policy@nesta.org.uk).

**Kirsten Bound**

Dyrektor wykonawczy, Research Analysis and Policy

**Geoff Mulgan**

Dyrektor generalny



# Programy akceleratorcyjne

Akceleratorzy są intensywnym i zarazem ograniczonym czasowo wsparciem biznesowym dla działalności start-upów, a ich celem jest szybsze niż w przypadku tradycyjnych inkubatorów przygotowanie start-upów do inwestycji.



## 1.1

## Jak działają akceleratory?

**Model akceleratora ma kilka typowych cech, które odróżniają go od innych modeli inwestowania w start-upy lub inkubatorów biznesu. Należą do nich:**

- Wysoce selektywny proces rekrutacji.
- Skupienie się na kohortach lub klasach start-upów, a nie na pojedynczych firmach.
- Doradztwo lub inne szkolenie w zakresie prowadzenia działalności biznesowej.
- Intensywne i ograniczone czasowo wsparcie, trwające zazwyczaj od 3 do 12 miesięcy.

Akceleratory, w zależności od swojej struktury i celu, mogą być finansowane przez inwestorów kapitału wysokiego ryzyka, organy publiczne lub duże korporacje. Często koncentrują się na wspieraniu start-upów technologicznych lub cyfrowych.

**Rys. 2:**  
Porównanie inkubatorów i akceleratorów. Bone, Allen i Haley (2017), na podstawie Dempwolf i in. (2014)



Większość programów kładzie duży nacisk na wymianę wiedzy, aby twórcy mogli uczyć się od innych działających w podobnych obszarach. W większości programów istotną rolę odgrywa również doradztwo ze strony doświadczonych przedsiębiorców. Zapewnienie finansowania (czasami w zamian za udział w kapitale własnym), miejsca do pracy, ułatwianie nawiązywania kontaktów oraz seminaria i warsztaty edukacyjne to inne powszechnie oferowane usługi.

Jednym z pierwszych na świecie programów akceleryjnych oferujących finansowanie załączkowe jest powstały w Kalifornii program o nazwie Y Combinator, któremu często przypisuje się rozpowszechnienie akceleracji. Zapewnia on doradztwo, dostęp do sieci kontaktów oraz finansowanie załączkowe w zamian za udział w kapitale własnym (zazwyczaj 120 000 dolarów za 7% udziałów). Pomógł on w stworzeniu ponad 1400 firm technologicznych, w tym wielu znanych obecnie, takich jak Dropbox, Airbnb, Coinbase czy Reddit. Łączna wartość firm, które skorzystały z programu Y Combinator wynosiła według szacunków z 2017 r. ponad 80 mld dolarów. Ten akcelerator stał się punktem odniesienia dla innych i posłużył NESTA za bazę do pracy w tym obszarze.

## 1.2

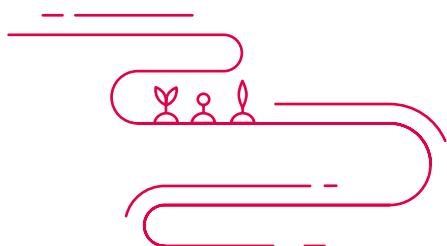
## Nesta i akceleratorzy

**NESTA bardzo wcześnie zainwestowała w różnorodne inkubatory dla start-upów, począwszy od Seedcamp przez Springboard i European Microelectronics Academy po Design London. W 2010 r. zainteresowaliśmy się nowym trendem, jakim były programy akceleryjne oferujące finansowanie załączkowe, ponieważ uznaliśmy je za obiecujący – tani i efektywny – sposób wspierania rozwoju start-upów i przedsiębiorców.**

Nasze badania rozpoczęły się w 2011 r. od ukazania się raportu *The Startup Factories*, w którym przedstawiony został rozwój programów akceleratorowych wspierających nowe przedsięwzięcia technologiczne w Stanach Zjednoczonych i Europie. Stworzyliśmy pierwszą w historii mapę programów akceleryjnych na terenie Europy.

Raport stanowił pierwszy krok umożliwiającą zdefiniowanie i analizę skuteczności tego podejścia. Równocześnie zaczęliśmy zbierać dowody potwierdzające jego skuteczność wśród szerokiej społeczności inkubacyjnej, wraz z projektem *Incubation for Growth*. Kontynuowaliśmy monitorowanie tego szybko rozwijającego się fenomenu. W naszym raporcie z 2015 r. zatytułowanym *A Look Inside Accelerators* pokazujemy, w jaki sposób można pogrupować akceleratorzy według typów: jako twórców ekosystemu, inwestorów lub pośredników kojarzących partnerów. Natomiast publikacja *Startup Support Programmes: What's the Difference* (2015) wyjaśnia, na czym polegają różnice między programami, w jaki sposób generują zyski oraz kiedy ingerują w działalność start-upów.

NESTA współpracuje z decydentami politycznymi, aby pomóc zmienić ich sposób myślenia o roli akceleratorów jako mechanizmów wsparcia dla przedsiębiorstw finansowanych ze środków publicznych. W 2017 r. współpracowaliśmy z brytyjskim Departamentem Biznesu, Energii i Strategii Przemysłowej (BEIS) nad stworzeniem nowego katalogu przedstawiającego wszystkie akceleratorzy i inkubatory działające w Wielkiej Brytanii. *Business Incubators and Accelerators: The National Picture* pokazuje, gdzie w Wielkiej Brytanii te programy są zlokalizowane oraz na jakich sektorach się koncentrują.



Kolejne badania miały na celu jednoznacznie udowodnić, że akceleratory mogą mieć znaczenie; zidentyfikowanie najbardziej wartościowych działań oraz zrozumienie szerszego oddziaływania na ekosystem, w którym są umiejscowione. Nie tylko prowadziliśmy badania, lecz także pomagaliśmy w budowaniu sieci wzajemnego wsparcia dla operatorów programów. Nesta jest jednym z kilku współzałożycieli Accelerator Assembly, sieci akceleratorów działających w całej Europie. Stanowi ona część inicjatywy Startup Europe, powołanej przez Komisję Europejską, a jej celem jest umożliwienie prowadzenia badań, wymianę informacji i poprawę przejrzystości programów.

Dokładamy starań, aby zrozumieć, w jaki sposób można usprawnić ukierunkowaną inkubację i akcelerację przedsięwzięć społecznych. Raport [Good Incubation \(wyd. polskie Dobra inkubacja, 2023\)](#) zawiera naszą analizę nowych trendów w programach akceleratorów, których celem jest osiągnięcie wpływu społecznego, a w raporcie [Good Incubation in India](#) przyjrzelśmy się temu globalnemu trendowi na przykładzie Indii. Nesta należała do pierwszych inwestorów Bethnal Green Ventures, który stał się jednym z wiodących programów akceleratorów ruchu Tech for Good.

W minionych 10 latach współpracowaliśmy m.in. z brytyjską kancelarią rządu (Cabinet Office), The Open University, London School of Economics, Imperial College oraz Brytyjskim Zrzeszeniem Parków Naukowych (UK Science Parks Association), aby dokładniej naświetlić sytuację akceleratorów. Prowadzone obecnie badania Nesta mają służyć lepszemu zrozumieniu skuteczności programów akceleratorów, pomocy menedżerom tych programów w ocenie i raportowaniu ich wpływu darczyńcom, a także pomocy decydom w ocenie, które działania powinny być sfinansowane, aby umożliwić rozwój nowo powstających start-upów.



## 1.3

## Studium przypadku

### Bethnal Green Ventures

Bethnal Green Ventures (BGV) jest programem akceleratornym, którego misją polega na stworzeniu rozwiązań technologicznych dla problemów społecznych świata. Program wyłonił się z Social Innovation Camp, konkursu współfinansowanego przez Nesta i Young Foundation, który połączył programistów i projektantów oprogramowania z ludźmi rozumiejącymi problemy społeczne. Kiedy Bethnal Green Ventures rozpoczął działalność w 2011 r., był jednym z pierwszych akceleratorów społecznych w Europie.

#### Po prawej:

Wiosna 2017 r. Kohorta przedsiębiorców Tech for Good przyłącza się do społeczności BGV. Fot. Bethnal Green Ventures







## Inne źródła



### Zestaw narzędzi

#### Startup Accelerator Programmes: A Practice Guide (2014)

[nesta.org.uk/toolkit/startup-accelerator-programmes-a-practice-guide](https://nesta.org.uk/toolkit/startup-accelerator-programmes-a-practice-guide)



### Raporty

#### A Look Inside Accelerators (2015)

[nesta.org.uk/report/a-look-inside-accelerators](https://nesta.org.uk/report/a-look-inside-accelerators)

#### Business Incubators and Accelerators: The National Picture (2017)

[gov.uk/government/publications/business-incubators-and-accelerators-the-national-picture](https://gov.uk/government/publications/business-incubators-and-accelerators-the-national-picture)

#### Good Incubation (2014)

[nesta.org.uk/report/good-incubation](https://nesta.org.uk/report/good-incubation)

#### Good Incubation – wydanie polskie (2023):

[https://innowacjespoleczne.pl/element\\_biblioteki/dobra-inkubacja-sztuka-wspierania-przedsiwziec-spoecznych-na-wczesnym-etapie-ich-rozwoju/](https://innowacjespoleczne.pl/element_biblioteki/dobra-inkubacja-sztuka-wspierania-przedsiwziec-spoecznych-na-wczesnym-etapie-ich-rozwoju/)

#### Good Incubation in India (2016)

[nesta.org.uk/report/good-incubation-in-india](https://nesta.org.uk/report/good-incubation-in-india)

#### Incubation for Growth (2011)

[nesta.org.uk/report/incubation-for-growth](https://nesta.org.uk/report/incubation-for-growth)

#### Startup Support Programmes: What's the Difference? (2015)

[nesta.org.uk/report/startup-support-programmes-whats-the-difference](https://nesta.org.uk/report/startup-support-programmes-whats-the-difference)

#### The Startup Factories (2013)

[nesta.org.uk/report/the-startup-factories](https://nesta.org.uk/report/the-startup-factories)



### Blog

#### Incubators and Accelerators: An Updated Directory for the UK (2017)

[nesta.org.uk/blog/incubators-and-accelerators-an-updated-directory-for-the-uk](https://nesta.org.uk/blog/incubators-and-accelerators-an-updated-directory-for-the-uk)



### Projekty i partnerstwa

#### Accelerator Assembly

[acceleratorassembly.eu](https://acceleratorassembly.eu)

#### Bethnal Green Ventures

[bethnalgreenventures.com](https://bethnalgreenventures.com)

#### Digital Arts and Culture Accelerator

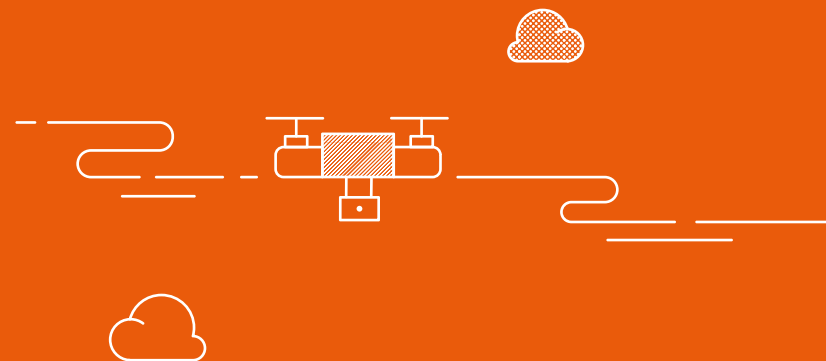
[nesta.org.uk/project/digital-arts-and-culture-accelerator](https://nesta.org.uk/project/digital-arts-and-culture-accelerator)

#### Y Combinator

[ycombinator.com](https://ycombinator.com)

# Regulacje antycypacyjne

Tradycyjne sposoby wprowadzania przepisów nie nadążają za tempem zmian technologicznych. Regulacje antycypacyjne to nowe podejście, proaktywne i iteracyjne, które reaguje na rozwijające się rynki.



## 2.1

# Jak działają regulacje antycypacyjne?

**Szybko postępujące innowacje w technologiach, takie jak drony, łańcuchów bloków czy sztuczna inteligencja, niosą ze sobą duże możliwości, lecz także pewne zagrożenia dla społeczeństwa. Równocześnie bardziej dojrzałe rynki regulowane, np. finansowy i energetyczny, nie są tak konkurencyjne i innowacyjne, jak potrzebują konsumenci i gospodarka.**

W odpowiedzi na ten stan rzeczy pojawiły się nowe praktyki regulacyjne, które zmieniają rolę przepisów we wspieraniu innowacji. Na czele tej zmiany stoją takie nowe podejścia jak piaskownica regulacyjna Urzędu Nadzoru Finansowego (FCA) lub rozwój różnych platform testowych dla pojazdów autonomicznych na całym świecie. Wraz z pojawieniem się nowej dziedziny, którą Nesta nazywa regulacjami antycypacyjnymi, mamy okazję zaobserwować radykalną zmianę zarówno w teorii, jak i praktyce regulacji.

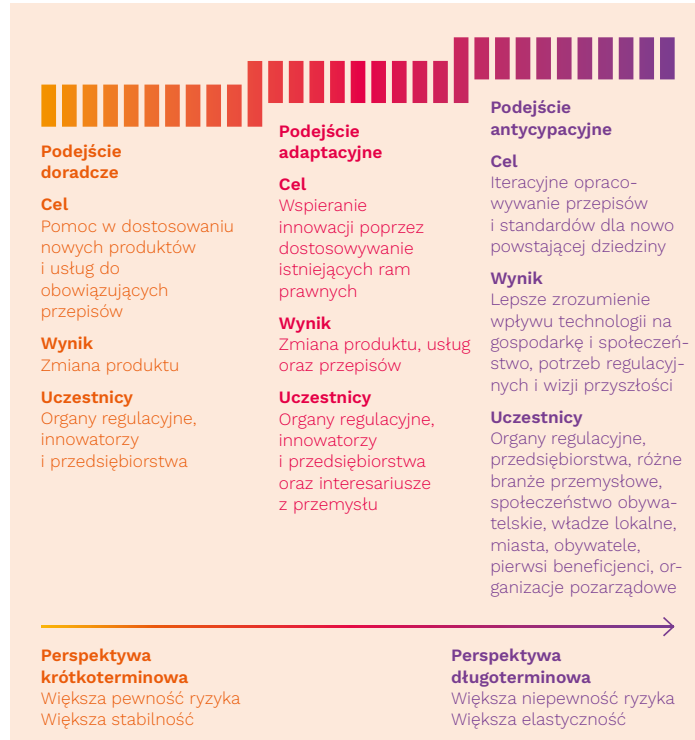
Regulacje antycypacyjne to pewne schematy zachowań i narzędzia, czyli zasadniczo sposób pracy, który ma pomóc organom regulacyjnym i rządowym w identyfikowaniu, tworzeniu i testowaniu rozwiązań dla nowych wyzwań.

Należą do nich piaskownice regulacyjne: eksperymentalne platformy testowe, wykorzystywanie otwartych danych, współpraca organów regulacyjnych z innowatorami, a w niektórych przypadkach także aktywne zaangażowanie społeczeństwa. W tej prężnie rozwijającej się dziedzinie pojawiły się trzy sposoby działania: podejście doradcze, adaptacyjne i antycypacyjne. Różnią się one celem, metodami i uczestnikami, ale wszystkie cechuje bardziej proaktywna, zaangażowana rola organów regulacyjnych w procesie innowacji.



Rys. 3:

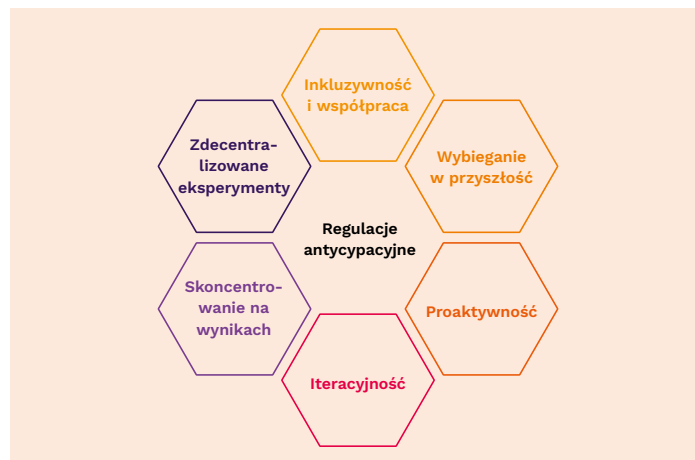
Za: A Working Model for Anticipatory Regulation, Nesta (listopad 2017)



We wszystkich trzech podejściach, szczególnie w podejściu antycypacyjnym, można wyróżnić sześć kluczowych elementów tej nowej formy regulacji:

Rys. 4:

Sześć zasad regulacji antycypacyjnych, Nesta (2019)



- **Integracja i współpraca** w zakresie angażowania opinii publicznej i różnych interesariuszy w przypadkach, gdy nowe technologie poruszają kwestie etyczne, które mogą mieć drażliwe konsekwencje polityczne, a także w zakresie wykorzystywania możliwości przedsiębiorstw, miast i społeczeństwa obywatelskiego do uzyskania celów politycznych. Przykładem może być współpraca między amerykańską Krajową Administracją Bezpieczeństwa Ruchu Drogowego (NHTSA) i NASA w zakresie oprogramowania do samochodów.
- **Wybieganie w przyszłość** w celu opracowywania stabilnych, adaptacyjnych strategii, które będą w stanie sprostać niepewności, właściwej dla szybko zmieniających się rynków.
- **Proaktywność** we wczesnym zaangażowaniu w pracę z innowatorami oraz innowacjami w celu umożliwienia terminowego i odpowiedniego reagowania na problemy, które mogą szybko narastać.
- **Iteracyjne nastawienie** w stosowaniu wobec nowych problemów podejścia *test-and-evolve* zamiast *solve-and-leave*.
- **Opieranie się na wynikach** – skoncentrowanie się na walidacji działania przedsiębiorstw zmierzających do osiągnięcia dobrze zdefiniowanych celów zamiast na ustalaniu zasad czy platform zachęcających do wspierania celów regulacyjnych.
- **Zdecentralizowane eksperymenty** ułatwiające różnorodne reakcje na normy dotyczące możliwości i zagrożeń na wczesnym etapie oraz w obszarach, gdzie krajowa lub globalna polityka i standardy nie zostały jeszcze wypracowane.

## 2.2 Nesta i regulacje antycypacyjne

**Nesta rozwija nowe sposoby myślenia o regulacjach i stara się pokazywać, co to oznacza w praktyce. Zastanawiamy się, jaki wpływ to podejście może mieć na globalną konkurencyjność Wielkiej Brytanii, i odkrywamy, w jaki sposób można je stosować, aby korzyści płynące z nowych technologii mogły być wykorzystane dla dobra publicznego.**

W 2012 r. w artykule [The Impact of Regulation on Innovation](#) analizowaliśmy zależności między regulacjami a innowacyjnością. Od 2013 r. w naszej pracy nad nowymi technologiami i ich wpływem na społeczeństwo konsekwentnie badamy rolę regulacji we wspieraniu innowacji i zapobieganiu wszelkim negatywnym skutkom społecznym. Na przykład w 2016 r. przedstawiliśmy szczegółowe plany dotyczące lepszego podejścia do zarządzania sztuczną inteligencją, aby można było wykorzystać jej cały potencjał, jednak w sposób etyczny. Te plany obejmowały wezwanie do utworzenia w Wielkiej Brytanii nowej [Komisji ds. Inteligencji Maszynowej \(Machine Intelligence Commission\)](#) oraz kodeksu standardów, który stałby się przewodnikiem dla agencji publicznych.

W 2017 r. ukuliśmy termin regulacje antycypacyjne (anticipatory regulation) na określenie nowych narzędzi stosowanych zarówno przez nas, jak i rządy na całym świecie. Obejmowały one platformy testowe i piaskownice regulacyjne oraz korzystanie z otwartych danych.

Również w 2017 r. Nesta zainicjowała konkurs [The Open Up Challenge](#) w ramach szerszego pakietu reform wprowadzanych przez rząd oraz Urząd ds. Konkurencji i Rynku (Competition and Markets Authority, CMA).. Nagroda w wysokości 5 mln funtów ma zainspirować do tworzenia aplikacji i narzędzi wykorzystujących otwarte dane, które pomogłyby małym przedsiębiorstwom konkurować w gospodarce cyfrowej. Ten projekt i późniejsze raporty opisujące regulacje antycypacyjne, jak np. [A Working Model for Anticipatory Regulation](#), miały wpływ na utworzenie w 2018 r. funduszu Regulatory Pioneers Fund z budżetem 10 mln funtów w ramach strategii przemy-



[openupchallenge.io](http://openupchallenge.io)

stowej Wielkiej Brytanii. Inicjatywa ta ma na celu finansowanie brytyjskich organów regulacyjnych, aby testowały i popularyzowały metody wdrażania innowacji związanych z nowymi technologiami.

Nesta nadal ściśle współpracuje z organami regulacyjnymi nad wieloma projektami mającymi na celu wspieranie innowacji, kształtowanie ich reakcji na nowe technologie oraz stosowanie w praktyce regulacji antycypacyjnych. Współpracujemy z Urzędem Nadzoru Prawników (Solicitors Regulatory Authority) nad stymulowaniem rozwoju innowacji opartych na sztucznej inteligencji, które mogłyby przyczynić się do poszerzenia dostępu do wymiaru sprawiedliwości, oraz z Urzędem ds. Rynków Gazu i Energii (Ofgem) nad wykorzystaniem danych konsumentów w celu stymulacji większego zaangażowania w rynek energii, w szczególności w wypadku wrażliwych odbiorców.



[nesta.org.uk/project/flying-high-challenge](http://nesta.org.uk/project/flying-high-challenge)

Dzięki [Flying High Challenge Prize](#) Nesta łączy we współpracy przywódców miast, przedsiębiorców i obywateli, aby wspólnie kształtować przepisy i decydować, jak najlepiej wykorzystywać drony w miastach dla dobra społecznego, tworząc lub budując środowiska umożliwiające ich testowanie na żywo. Jednocześnie nadal rozwijamy i rozpowszechniamy użycie umiejętności i narzędzi związanych z regulacjami antycypacyjnymi.

W najbliższych latach chcemy pogłębić nasze działania w zakresie regulacji antycypacyjnych, aby rządy i organy regulacyjne mogły w nowy sposób napędzać innowacje i reagować na pojawiające się wyzwania. Będziemy wykorzystywać eksperymenty w praktyce, aby zademonstrować, jak ta metoda może umożliwić społeczeństwu czerpanie korzyści z nowych technologii i zapewnić jego większe zaangażowanie w kształtowanie i prowadzenie polityki.



## 2.3 Studium przypadku

### Regulacje antycypacyjne w Singapurze

W 2016 r. w Singapurze utworzony został Komitet ds. Gospodarki Przyszłości (Committee on the Future Economy, CFE). Dokonał on przeglądu singapurskich strategii ekonomicznych na następną dekadę, w tym także roli regulacji. W trakcie tego procesu zasięgnięto opinii ponad 9000 interesariuszy, w tym stowarzyszeń i izb handlowych, agencji publicznych, związków zawodowych, przedsiębiorstw, kadr kierowniczych, pracowników, naukowców, pedagogów i studentów. W rekomendacjach Komitet zachęcał organy regulacyjne, by ułatwiały wdrażanie innowacji w zakresie kluczowych nowych technologii oraz usuwały utrudniające to bariery.

Prace CFE w zakresie prognozowania i przewidywania przyszłości pomagają w stworzeniu środowiska regulacyjnego, które sprzyja innowacjom i podejmowaniu ryzyka, przyjmując podejście „nigdy nie mów nie” dla nowych modeli biznesowych. Agencje regulacyjne powinny umożliwiać pilotażowe wprowadzanie nowych modeli oraz współpracować przy przeglądach regulacji.

Obecnie Singapur jest mocnym ośrodkiem innowacji regulacyjnych, szczególnie w zakresie eksperymentów, platform doświadczalnych i piaskownic regulacyjnych. Oto kilka przykładów:

- W 2014 r. została powołana do życia **Singapore Autonomous Vehicle Initiative (SAVI)**, której celem było zainicjowanie badań nad transportem wykorzystującym pojazdy autonomiczne i stworzenie możliwości ich testowania. SAVI ma otwartą platformę, na której przemysł, instytucje badawcze i władze mogą wspólnie prowadzić próby z użyciem pojazdów autonomicznych oraz badać nowe zastosowania i rozwiązania.

- Władze finansowe Singapuru stworzyły **Smart Financial Centre**, które obejmuje otwartą platformę bankową i piaskownicę regulacyjną do testowania obiecujących innowacji z dziedziny fintech na rynku singapurskim. Centrum prowadzi również program na rzecz technologii i innowacji w sektorze finansowym, zapewniający środki finansowe na wspieranie wczesnego etapu rozwoju nowatorskich rozwiązań, które pomogą uporać się z problemami branży finansowej.
- **Urząd ds. Rynku Energetycznego (Energy Market Authority, EMA)** stworzył piaskownicę regulacyjną, wspierającą innowacje w energetyce. Piaskownica rynku energetycznego umożliwia EMA ocenę wpływu nowych produktów i usług przed podjęciem odpowiednich decyzji regulacyjnych. Wyniki prób w piaskownicy mogą również spowodować trwałą nowelizację albo złagodzenie niektórych przepisów.



## Inne źródła



### Raporty

**A Working Model for Anticipatory Regulation: A Working Paper (2017)**  
[nesta.org.uk/report/a-working-model-for-anticipatory-regulation-a-working-paper](https://www.nesta.org.uk/report/a-working-model-for-anticipatory-regulation-a-working-paper)

**Framework for a Regulatory Sandbox for the Energy Sector in Singapore, Final Determination Paper. Energy Market Authority (2017)**  
[ema.gov.sg/ConsultationDetails.aspx?con\\_sid=20170629qjCU7EmqFnKR](https://www.ema.gov.sg/ConsultationDetails.aspx?con_sid=20170629qjCU7EmqFnKR)

**The Impact of Regulation on Innovation (2012)**  
[nesta.org.uk/report/the-impact-of-regulation-on-innovation](https://www.nesta.org.uk/report/the-impact-of-regulation-on-innovation)



### Blogi

**A Machine Intelligence Commission for the UK (2016)**  
[nesta.org.uk/blog/a-machine-intelligence-commission-for-the-uk](https://www.nesta.org.uk/blog/a-machine-intelligence-commission-for-the-uk)

**Anticipatory Regulation: 10 Ways Governments Can Better Keep Up with Changing Industries (2017)**  
[nesta.org.uk/blog/anticipatory-regulation-10-ways-governments-can-better-keep-up-with-fast-changing-industries/](https://www.nesta.org.uk/blog/anticipatory-regulation-10-ways-governments-can-better-keep-up-with-fast-changing-industries/)

**10 Principles for Public Sector Use of Algorithmic Decision Making (2018)**  
[nesta.org.uk/blog/10-principles-for-public-sector-use-of-algorithmic-decision-making](https://www.nesta.org.uk/blog/10-principles-for-public-sector-use-of-algorithmic-decision-making)



### Projekty i partnerstwa

**Flying High Challenge**  
[nesta.org.uk/project/flying-high-challenge](https://www.nesta.org.uk/project/flying-high-challenge)

**Open Up Challenge**  
[openupchallenge.io](https://www.openupchallenge.io)

**Singapore Autonomous Vehicle Initiative**  
[lta.gov.sg/content/ltaweb/en/roads-and-motoring/managing-traffic-and-congestion/intelligent-transport-systems/savi.html](https://www.lta.gov.sg/content/ltaweb/en/roads-and-motoring/managing-traffic-and-congestion/intelligent-transport-systems/savi.html)

**Smart Financial Centre**  
[mas.gov.sg/Singapore-Financial-Centre/Smart-Financial-Centre.aspx](https://www.mas.gov.sg/Singapore-Financial-Centre/Smart-Financial-Centre.aspx)



## Rozdział 3

# Konkursy Challenge Prize

Konkursy Challenge Prize oferują nagrodę temu, kto jako pierwszy wykona określone zadanie lub zrobi to najbardziej skutecznie. Publiczny charakter konkursów ma na celu dotarcie do jak najszerszej społeczności innowatorów i jej zaangażowanie w rozwiązanie konkretnego problemu lub wyzwania.



## 3.1

# Na czym polegają konkursy Challenge Prize?

**Konkursy Challenge Prize mogą być wykorzystane do rozwiązania problemów niemal w każdej dziedzinie. Formuła jest prosta: zaoferuj nagrodę finansową za pierwsze lub najlepsze rozwiązanie problemu, przyciągnij najlepszych innowatorów i zapewnij im wsparcie, jakiego potrzebują, aby mogli rywalizować.**

Konkurs określa problem, jaki należy rozwiązać, i motywuje uczestników z całego świata do zajęcia się nim w sposób, który uznają za najlepszy. Opublikowane kryteria określają, co będzie uznane za sukces, bez przesądzenia, jak ma być osiągnięty.

Challenge Prize może zachęcać do nowego sposobu myślenia i nagradzać najlepsze rozwiązania, niezależnie od tego, skąd pochodzą i jak działają. Konkursy wykraczają zasięgiem poza grupę typowych uczestników i docierają do innowatorów, których inne mechanizmy finansowania omijają.

Mogą również łączyć innowatorów i pomóc im w rozwoju, podnosząc ich pozycję, umożliwiając kontakt z wiedzą ekspercką, inwestycjami i nowymi klientami. Konkurs, poza samą nagrodą pieniężną, wiąże się zazwyczaj z dodatkowym wsparciem, takim jak finansowanie załączkowe, pomoc w nawiązywaniu kontaktów, doradztwo, testowanie czy dostęp do wsparcia prawnego i marketingowego.

Konkursy mogą także doprowadzić do zapoczątkowania zmian systemowych. Nie ograniczają się do tworzenia rozwiązań skupiających się wyłącznie na konkretnym problemie technicznym. Mogą zwiększać w społeczeństwie świadomość istnienia szerszego problemu, a także kształtować politykę i informować organy regulacyjne. Jeżeli zostaną dobrze zrealizowane, mogą się przyczynić do stworzenia zupełnie nowych technologii i rynków, a także kształtowania ich w sposób korzystny dla społeczeństwa.





Konkursy Challenge Prize nadają się w szczególności do rozwiązywania problemów, które mają pewne kluczowe cechy:

- zostały zdefiniowane na tyle dobrze, że można wyznaczyć jasny i jednoznaczny cel dla innowatorów;
- skorzystałyby na nowatorskim pomysle, pochodzącym od nowych innowatorów, np. dlatego że dana dziedzina nie rozwija się, ma niewielu graczy lub istnieje pokrewna dziedzina, która jest o wiele bardziej dynamiczna;
- nagroda mogłaby przyciągnąć nowych innowatorów do rozwiązania problemów w ramach rozsądnego budżetu i harmonogramu;
- dodatkowe fundusze i zainteresowanie wynikające z konkursu, najprawdopodobniej przyspieszyłyby postęp (a nie tylko sfinansowały to, co już się dzieje);
- ich rozwiązanie mogłoby z powodzeniem funkcjonować na rynku (lub znaleźć dalsze finansowanie) po przyznaniu nagrody.

Konkursy typu Challenge Prize mają długą tradycję, sięgającą XVIII w., gdy zadaniem było określenie długości geograficznej na morzu czy sposoby konserwowania żywności dla wojska. Odegrały one również istotną rolę w rozwoju lotnictwa cywilnego: pierwsi piloci, którzy przelecieli samolotami przez kanał La Manche (1909) i Atlantyk (1919), rywalizowali o nagrody ufundowane przez gazetę „Daily Mail”, a pionierski samotny lot Charlesa Lindbergha z Nowego Jorku do Paryża przyniósł mu nagrodę ufundowaną przez Raymonda Orteiga (1927).

W ostatnich latach konkursy Challenge Prize przeżywają renesans, a do najważniejszych należą: Ansari XPRIZE z nagrodą za pierwszy finansowany prywatnie załogowy lot kosmiczny (przyznana w 2004 r.), DARPA Grand Challenges za pojazdy autonomiczne (lata 2004-2013) oraz Longitude Prize organizowany przez Nesta w dziedzinie zwalczania oporności przeciwbakteryjnej (zapoczątkowany w 2014 r.).

## 3.2

# Nesta i konkursy Challenge Prize

**Zaangażowanie Nesta w konkursy rozpoczęło się od przeznaczenia 1 mln funtów na Big Green Challenge w 2018 r., który zachęcał społeczność do podejmowania działań w odpowiedzi na zmiany klimatyczne. Zgłosiło się około 355 grup, które przedstawiły szeroki wachlarz kreatywnych i praktycznych pomysłów na ograniczenie emisji CO<sub>2</sub> w swoich społecznościach. Trzy najlepsze zespoły otrzymały po 300 000 funtów (a kolejny zespół 100 000 funtów) oraz wsparcie pozafinansowe na dalszą pracę nad swoimi pomysłami.**

Zainspirowani naszymi badaniami nad rozwojem konkursów dla innowatorów i nagród motywacyjnych na całym świecie utworzyliśmy w 2012 r. **Challenge Prize Centre**, aby poszerzać wiedzę i zbierać praktyczne dowody na skuteczność nagród motywacyjnych w stymulowaniu innowacji. Naszym celem było zachęcać rządy, organizacje charytatywne i firmy do efektywnego wykorzystania tego podejścia dla dobra społeczeństwa.

Obecnie Challenge Prize Centre jest hubem wiedzy eksperckiej na temat skutecznego wykorzystania nagród do rozwiązywania wyzwań społecznych. Od 2013 r. przyznaliśmy ponad 30 nagród o łącznej wartości 17 mln funtów i przyciągnęliśmy ponad 7000 innowatorów, których błyskotliwe pomysły dotyczyły różnorodnych problemów, od możliwości wykorzystania dronów z korzyścią dla miast przez kwestie związane z zaawansowanym wiekiem po sposoby na lepszą integrację migrantów i uchodźców w Europie.

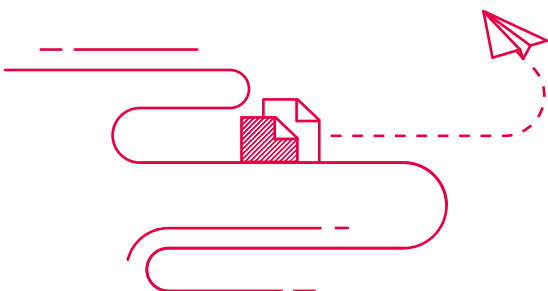
Challenge Prize Centre nie tylko organizuje konkursy w odpowiedzi na szereg pilnych wyzwań, lecz także rozwija potencjał stosowania tego podejścia w celu wywierania wpływu społecznego. Kładziemy nacisk na popularyzację konkursów i rozbudowę naszej międzynarodowej sieci, aby dotrzeć do większej liczby innowatorów i potencjalnych partnerów.



[challenges.org](http://challenges.org)

W latach 2015 i 2018 zorganizowaliśmy konferencje Challenges of Our Era. Zgromadziły one decydentów, naukowców, wiodących specjalistów i innowatorów, technologów i darczyńców w celu opracowania nowych inicjatyw związanych z wyzwaniami na konkurs. Tematy koncentrowały się na globalnych problemach, takich jak bezpieczeństwo żywnościowe i nierówność w chirurgii.

Stworzyliśmy również określoną metodologię do odnajdywania obszarów, w których innowacje są najbardziej potrzebne, oraz ustalania, w jaki sposób najlepiej dotrzeć do nowych społeczności innowatorów. Aby spopularyzować to podejście, w 2014 r. opracowaliśmy przewodnik, w którym przedstawiliśmy praktyczne narzędzia i wskazówki dotyczące organizowania konkursów.



## 3.3

## Studium przypadku

### The Data Driven Farming Prize

Przy okazji konkursu Data Driven Farming, zorganizowanego przez nas w imieniu amerykańskiej Agencji ds. Rozwoju Międzynarodowego (USAID), zaprosiliśmy innowatorów do opracowania inteligentnych narzędzi, które pomogłyby nepalskim rolnikom uzyskiwać większe plony. Do konkursu zgłosiło się ponad 140 zespołów z całego świata, a 13 finalistów otrzymało dodatkowe wsparcie na dalszy rozwój swoich produktów, co zaowocowało wspaniałymi wynikami w dziedzinie diagnostyki roślin i regulowania wilgotności.

**Po prawej:**  
Start konkursu  
Data Driven Farming



## Open Up Challenge

Brytyjski Urząd ds. Konkurencji i Rynku zainicjował Open Up Challenge, jako jeden ze sposobów zwiększenia konkurencyjności oraz innowacyjności w bankowości detalicznej. Nesta zorganizowała ten konkurs równocześnie z pojawieniem się otwartej bankowości w Wielkiej Brytanii i była to pierwsza na świecie inicjatywa regulacyjna mająca na celu zapewnienie klientom banków kontroli nad ich danymi i stworzenie możliwości dla nowych modeli bankowości biznesowej.

W ramach Open Up Challenge poszukiwano najciekawszych przypadków wykorzystania otwartej bankowości przez sektor fintech do generowania wartości dodanej dla małych przedsiębiorstw – czy to przez pomoc w znalezieniu i porównaniu najbardziej odpowiednich produktów i usług finansowych, automatyzację rutynowych, ale uciążliwych procesów administracyjnych, pomoc w pozyskiwaniu kapitału, czy też zarządzanie i przewidywanie przepływów pieniężnych. Poza nagrodami finansowymi za najlepsze pomysły wprowadzone na rynek konkurs zapewnił dostęp do unikalnej piaskownicy danych (data sandbox), aby wesprzeć rozwój produktów z branży fintech.

Konkurs zaowocował wprowadzeniem na rynek szerokiej gamy innowacyjnych produktów i usług, które dają obecnie małym firmom nowe możliwości korzystania z otwartej bankowości.

**Po prawej:**  
Zwycięzcy konkursu Open Up Challenge z 2018 r.



## Dynamic Demand Challenge

Dynamic Demand Challenge miało na celu stymulowanie rozwoju nowych rozwiązań technologicznych, które pomogą ograniczyć emisję i zarządzać zapotrzebowaniem na energię elektryczną w godzinach szczytu. Jeden z uczestników tego konkursu, Upside Energy, który równoważy zapotrzebowanie na energię elektryczną w sieci za pomocą energii magazynowanej w pojazdach elektrycznych, domowych systemach grzewczych i urządzeniach UPS, od momentu przystąpienia do konkursu przyciągnął inwestycje o wartości ponad 5 mln funtów. Finalista Powervault, produkujący domowe urządzenia do magazynowania energii, również zyskał nowych inwestorów po otrzymaniu nagrody.

**Po prawej:**  
Zwycięzcy konkursu Dynamic Demand



## Inne źródła



### Zestaw narzędzi

#### Challenge Prizes: A Practice Guide

[nesta.org.uk/toolkit/challenge-prizes-a-practice-guide](https://nesta.org.uk/toolkit/challenge-prizes-a-practice-guide)



### Raporty

#### And the Winner Is... Capturing the Promise of Philanthropic Prizes, McKinsey + Company (2009)

[mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/and-the-winner-is-philanthropists-and-governments-make-prizes-count](https://mckinsey.com/industries/social-sector/our-insights/and-the-winner-is-philanthropists-and-governments-make-prizes-count)

#### Challenge Prizes Landscape Review (2012)

[nesta.org.uk/report/challenge-prizes-landscape-review](https://nesta.org.uk/report/challenge-prizes-landscape-review)

#### Do You Have a Wicked Problem? Research Shows a Competition Could Speed Up Finding the Solution (2018)

[sitra.fi/en/news/wicked-problem-research-shows-competition-speed-finding-solution](https://sitra.fi/en/news/wicked-problem-research-shows-competition-speed-finding-solution)

#### The Impact of Innovation Inducement Prizes (2013)

[nesta.org.uk/report/the-impact-of-innovation-inducement-prizes](https://nesta.org.uk/report/the-impact-of-innovation-inducement-prizes)



### Projekty i partnerstwa

#### Challenges Platform

[challenges.org](https://challenges.org)

#### Challenge Prize Centre

[challengeprizecentre.org](https://challengeprizecentre.org)

#### Longitude Prize

[longitudeprize.org](https://longitudeprize.org)



# Finansowanie społecznościowe

Finansowanie społecznościowe (crowdfunding) to metoda finansowania projektów i przedsięwzięć dzięki wielu drobnym darowiznom dużej grupy osób. Proces finansowania ułatwiają zazwyczaj specjalne strony internetowe lub platformy online.



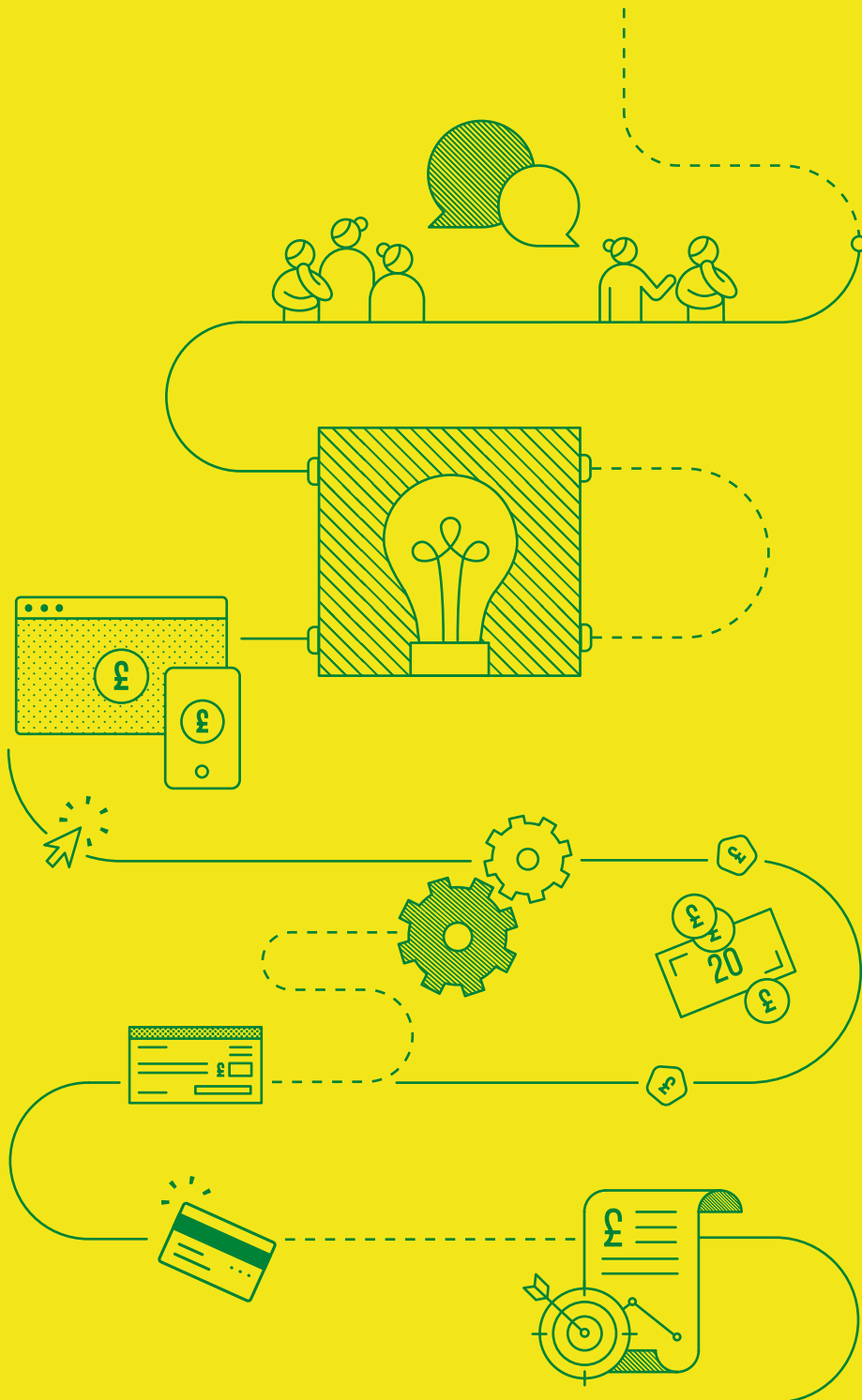
## 4.1

## Na czym polega finansowanie społecznościowe?

Współczesny crowdfunding pojawił się na początku XXI w. jako nowy sposób finansowania muzyki i kultury. Zaczął się szybko rozwijać w 2008 r. w następstwie kryzysu finansowego, ponieważ tradycyjne źródła finansowania (takie jak kredyty bankowe) stały się trudniej dostępne. Do jego popularności przyczynił się także postęp technologiczny – internet radykalnie ułatwił kontakty między potencjalnymi darczyńcami i osobami poszukującymi funduszy na wszelkiego rodzaju cele.

Można wyróżnić cztery główne rodzaje crowdfundingu, oferujące bardzo różne instrumenty finansowe i różniące się znacznie pod względem kwoty, jaką można dzięki nim pozyskać.

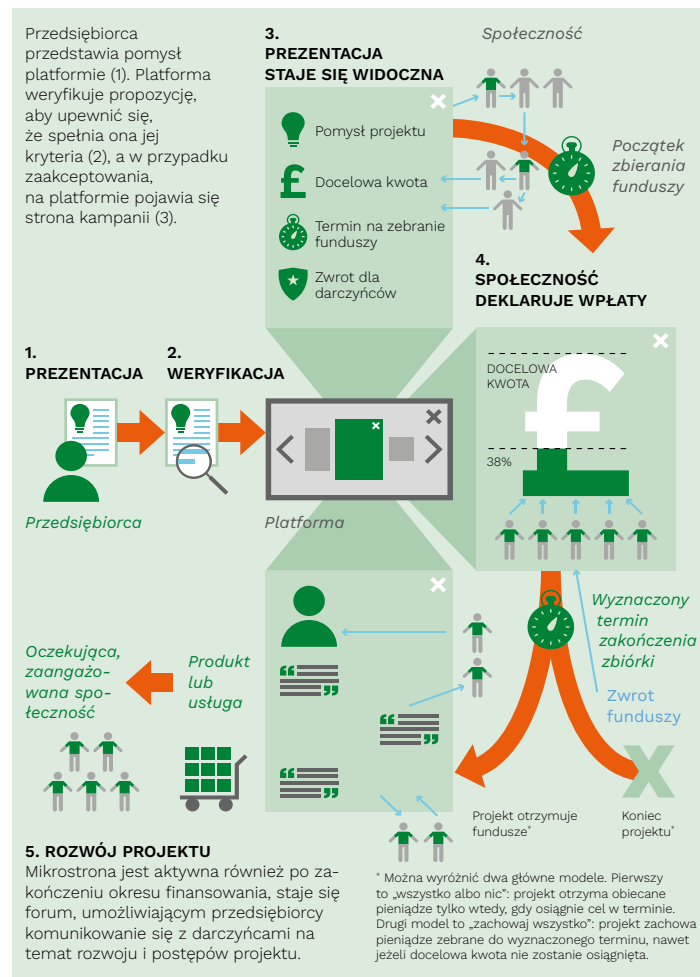
Model finansowania społecznościowego	Opis
<b>Oparte na darowiznach</b>	Osoby fizyczne przekazują niewielkie kwoty na konkretny projekt charytatywny, nie otrzymując za to żadnych konkretnych korzyści poza samą realizacją projektu. Średnia kwota zbierana w ramach tego modelu to 714 funtów.
<b>Oparte na gratyfikacji</b>	Osoby fizyczne wspierają projekt i otrzymują w zamian materialną, ale niefinansową nagrodę, np. produkt lub bilet na wydarzenie. Średnia kwota zbierana w ramach tego modelu to 6326 funtów.
<b>Oparte na kapitale</b>	Osoby fizyczne inwestują w kapitał lub udział w zyskach bądź przychodach wygenerowanych przez projekt lub firmę, mając nadzieję na uzyskanie zwrotu finansowego w przypadku sprzedaży danej firmy. Średnia kwota zbierana w ramach tego modelu to 523 978 funtów.
<b>Oparte na pożyczkach (pożyczki peer-to-peer)</b>	Osoby fizyczne lub firmy starające się o pożyczkę składają wniosek za pośrednictwem platformy, a członkowie społeczności pożyczają niewielkie części całkowitej kwoty pożyczki. Inwestorzy osiągają zysk, gdy pożyczka zostanie spłacona wraz z odsetkami. Średnia kwota zbierana w ramach tego modelu to 76 280 funtów.



Podstawą większości akcji crowdfundingowych jest platforma, zazwyczaj strona internetowa, która umożliwia podmiotom poszukującym inwestorów składanie ofert darczyńcom i pomaga obu stronom w kontaktach. Przykładami takich platform są: Kickstarter, Crowdfunder, Zopa, Crowdcube, Seedrs czy Funding Circle.

Chociaż sposoby finansowania społecznościowego znacząco się różnią w zależności od rodzaju projektu oraz od tego, czy w grę wchodzi pożyczki, kapitał, czy darowizna, ogólny szkielet tego procesu zaprezentowano na poniższym modelu.

**Rys. 5:**  
Proces crowdfundingu na podstawie Crowding In, Nesta (grudzień 2012)



## 4.2

## Nesta i finansowanie społecznościowe

**Nesta od 2010 r. angażuje się w sektor alternatywnego finansowania i stara się zrozumieć, w jaki sposób nowe metody finansowania mogą być wykorzystane do wcielania innowacyjnych pomysłów w życie. Staramy się wspierać i ukierunkowywać rozwój crowdfundingu poprzez badania i praktyczne programy – tworząc katalogi, praktyczne przewodniki i narzędzia – oraz łącząc ze sobą platformy i organy regulacyjne w celu kształtowania rynku.**

W latach 2012–2016 nasze badania rynkowe, przeprowadzone wspólnie z uniwersytetem w Cambridge i większością istniejących platform, umożliwiły określenie kierunków rozwoju i kluczowych trendów finansowania społecznościowego. Pokazaliśmy, jak sektor ten rozwinął się na przestrzeni zaledwie kilku lat z paru start-upów działających na obrzeżach sektora finansowego w rynek wart miliardy funtów, mający istotny wpływ na to, jak Brytyjczycy inwestują pieniądze, a firmy pozyskują środki finansowe.

Aby pomóc osobom zajmującym się zbieraniem funduszy i inwestorom, w 2013 r. Nesta stworzyła pierwszy w Wielkiej Brytanii katalog platform crowdfundingowych [CrowdingIn.com](http://CrowdingIn.com) oraz przewodnik o nazwie *Working the Crowd*, których celem było dostarczenie praktycznych rad na temat finansowania społecznościowego i tworzenia kampanii.

Oprócz przeprowadzonych badań rynkowych przeprowadziliśmy też analizy sposobu działania poszczególnych modeli i zastanawialiśmy się, jakie ewentualne interwencje polityczne mogłyby wesprzeć ich rozwój. Publikacja *The Venture Crowd* (2012) zawiera naszą analizę brytyjskiego rynku crowdfundingu kapitałowego, a w *Banking on Each Other* (2013), korzystając z danych udostępnionych przez Funding Circle, przyjrzelśmy się nowemu rynkowi pożyczek peer-to-peer dla małych przedsiębiorstw.





Wdrażając praktyczne programy i przeprowadzając eksperymenty, Nesta stara się również wspierać innowacje w obrębie rynku, koncentrując się przede wszystkim na tym, w jaki sposób crowdfunding może być wykorzystywany do finansowania projektów z celem społecznym. W 2016 r. w projekcie **Crowdfunding Good Causes** przeprowadziliśmy analizę możliwości i wyzwań związanych z finansowaniem społecznym szczytnych celów, skupiając się na potrzebach organizacji charytatywnych, oraz grup i działaczy społecznych.

W 2013 r., za pośrednictwem funduszu Innovation in Giving Nesta wspierała trzy organizacje, które używały crowdfundingu do zwiększenia poziomu darowizn na cele charytatywne. Należą do nich: **buzzbnk**, organizacja specjalizująca się w przedsięwzięciach społecznych, **Solar Schools** pomagająca szkołom w zbieraniu funduszy na odnawialne źródła energii oraz **Peoplefundit** (nowa nazwa Crowdfunder) wspierająca szereg projektów i pomysłów start-upów, w tym także projekty kreatywne.

Nasze trwające obecnie badania w tym obszarze skupiają się na finansowaniu społecznym na cele dobroczynne oraz możliwościach połączenia tego podejścia z finansowaniem instytucjonalnym.



[fundit.buzz](http://fundit.buzz)

[1010uk.org/solar-schools](http://1010uk.org/solar-schools)

[crowdfunder.co.uk](http://crowdfunder.co.uk)



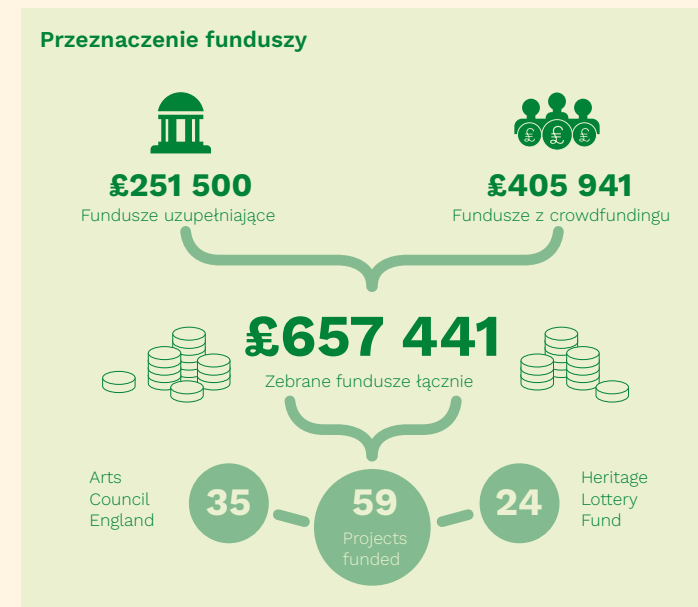
## 4.3

## Studium przypadku

### Projekt pilotażowy crowdfundingu uzupełniającego (matched crowdfunding) na rzecz sztuki i dziedzictwa kulturowego

W 2017 r., Nesta stworzyła pilotażowy projekt crowdfundingu uzupełniającego. Współpracując z dwoma brytyjskimi darczyńcami – Radą Sztuki Anglii (Arts Council England) i organizacją Heritage Lottery Fund, które przeznaczyły po 125 000 funtów na rzecz projektów związanych ze sztuką i dziedzictwem kulturowym – zebrała od 4 000 do 40 000 funtów przez finansowanie społeczne.

**Rys. 6:**  
Crowdfunding uzupełniający na rzecz sztuki i dziedzictwa kulturowego w liczbach



## Inne źródła



### Raporty

**Banking on Each Other: The Rise of Peer-to-Peer Lending to Businesses (2013)**

[nesta.org.uk/report/banking-on-each-other-the-rise-of-peer-to-peer-lending-to-businesses](https://nesta.org.uk/report/banking-on-each-other-the-rise-of-peer-to-peer-lending-to-businesses)

**Crowdfunding Good Causes (2016)**

[nesta.org.uk/report/crowdfunding-good-causes](https://nesta.org.uk/report/crowdfunding-good-causes)

**Crowding In (2012)**

[media.nesta.org.uk/documents/crowding\\_in\\_report.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/crowding_in_report.pdf)

**Matching the Crowd: Combining Crowdfunding and Institutional Funding to Get Ideas off the Ground (2017)**

[nesta.org.uk/report/matching-the-crowd-combining-crowdfunding-and-institutional-funding-to-get-great-ideas-off-the-ground](https://nesta.org.uk/report/matching-the-crowd-combining-crowdfunding-and-institutional-funding-to-get-great-ideas-off-the-ground)

**Pushing Boundaries: The 2015 UK Alternative Finance Industry Report (2016)**

[nesta.org.uk/report/pushing-boundaries-the-2015-uk-alternative-finance-industry-report](https://nesta.org.uk/report/pushing-boundaries-the-2015-uk-alternative-finance-industry-report)

**Understanding Alternative Finance (2014)**

[nesta.org.uk/report/understanding-alternative-finance-the-uk-alternative-finance-industry-report-2014](https://nesta.org.uk/report/understanding-alternative-finance-the-uk-alternative-finance-industry-report-2014)

**The Venture Crowd (2013)**

[nesta.org.uk/report/the-venture-crowd](https://nesta.org.uk/report/the-venture-crowd)

**Working the Crowd (2013)**

[nesta.org.uk/report/working-the-crowd](https://nesta.org.uk/report/working-the-crowd)



### Blogi

**How to Find the Right Crowdfunding Platform for Your Good Cause (2016)**

[nesta.org.uk/blog/how-to-find-the-right-crowdfunding-platform-for-your-good-cause](https://nesta.org.uk/blog/how-to-find-the-right-crowdfunding-platform-for-your-good-cause)

**Lessons from Four Years of Running the UK's First Crowdfunding Platform Directory CrowdingIn.com (2017)**

[nesta.org.uk/blog/lessons-from-four-years-of-running-the-uks-first-crowdfunding-platform-directory-crowdingin.com](https://nesta.org.uk/blog/lessons-from-four-years-of-running-the-uks-first-crowdfunding-platform-directory-crowdingin.com)



### Projekty i partnerstwa

**buzzbnk**

[fundit.buzz](https://fundit.buzz)

**Peoplefundit**

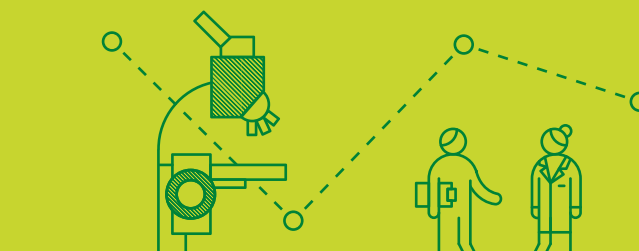
[crowdfunder.co.uk](https://crowdfunder.co.uk)

**Solar Schools**

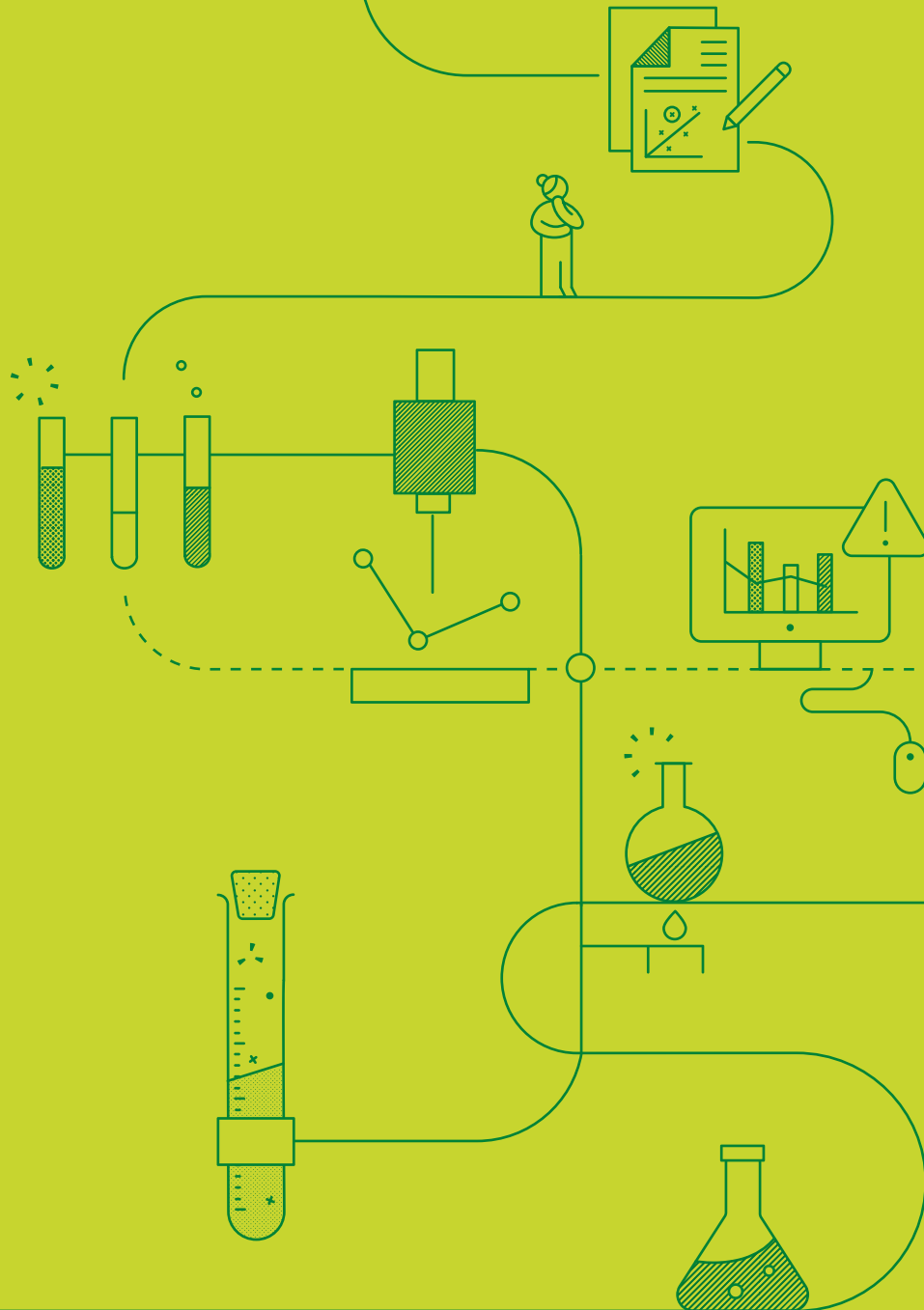
[1010uk.org/solar-schools](https://1010uk.org/solar-schools)

# Eksperymenty

Eksperyment jest sposobem na wypróbowanie czegoś nowego przy równoczesnym wdrożeniu struktur sprawdzających, czy jest to skuteczne. Istnieje szeroki wachlarz metod eksperymentalnych dostosowanych do różnych celów z różnym stopniem rygoryzmu.







## 5.1

# Na czym polega eksperyment?

**Często nie wiadomo, czy innowacje się sprawdzą, eksperymentowanie oznacza więc, że każde rozwiązanie może być traktowane jako praca w toku, którą można dalej doskonalić i modyfikować. Eksperymenty umożliwiają organizacjom badanie nowych rozwiązań, ograniczając przy tym tracenie czasu i zasobów na inicjatywy, które nie zadziałają.**

W zależności od kontekstu są różne sposoby przeprowadzenia eksperymentu. Czasami jest to ścisła współpraca z osobami, które będą stosować rozwiązanie końcowe w praktyce w celu sprawdzenia, czy innowacja działa w rzeczywistości, tak jak w przypadku prototypowania. W innych wypadkach może to być stosowanie rzetelniejszych metod oceny, jak np. **randomizowanych badań kontrolowanych (RCT)**, w celu zbadania pomysłu i uzyskania dowodów potwierdzających jego działanie.

Eksperymenty należy zawsze projektować w taki sposób, aby dawały możliwie najlepsze odpowiedzi na postawione pytanie lub hipotezę.

Ogólnie rzecz biorąc istnieją cztery rodzaje eksperymentów, które można zastosować w celu przetestowania innowacji i zgromadzenia wiedzy na jej temat. Zostały one opisane poniżej.

### 01. Oceny randomizowane

Randomizowane badania kontrolowane często stosuje się, by określić oddziaływanie interwencji lub programu. Przypominają one eksperymenty naukowe, ale mogą być wykonywane w świecie rzeczywistym, w celu przetestowania polityki społecznej, zdrowotnej lub innowacyjnej. Dają nam one największą pewność, czy to, co robimy, będzie działało, czy nie. W badaniach tych stosuje się grupę kontrolną, w celu porównania osób, które doświadczyły interwencji, z podobnymi osobami, które nie miały takiej okazji. Aby mieć pewność, że porównywane grupy nie są stronnicze, osoby są przydzielane do nich losowo.



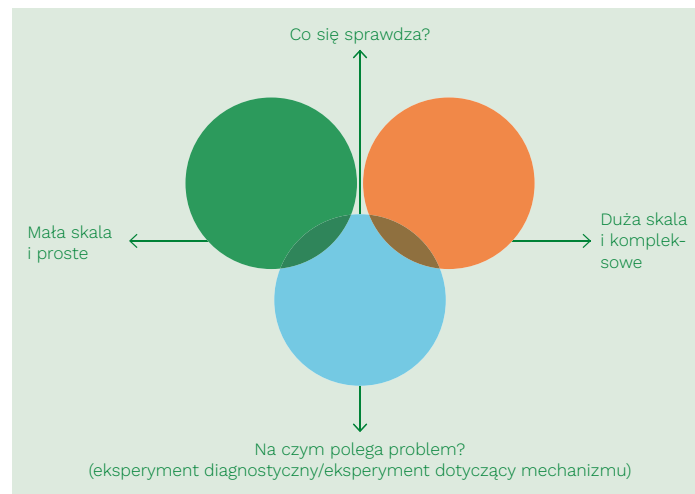
[povertyactionlab.org](http://povertyactionlab.org)

Inne metody, zwane quasi-eksperymentami, powielają ten model, kiedy prawdziwa randomizacja nie jest możliwa, i stosują techniki statystyczne, aby stworzyć grupę porównawczą. Stosowane są zazwyczaj podczas oceny wpływu, np. przeprowadziło 922 zrandomizowanych ocen w 81 krajach, aby ustalić, jakie metody sprawdzają się przy zwalczaniu ubóstwa. Randomizowane badania kontrolowane stosowane są także przez organizację Behavioural Insights Team (BIT), która dzięki nim stara się zrozumieć postępowanie jednostek oraz firm. W Wielkiej Brytanii randomizowane badania kontrolowane oraz quasi-eksperymenty tworzą solidną podstawę merytoryczną, dzięki której rządy i politycy są bardziej skłonni do eksperymentowania.

## 02. Testy A/B

Podczas testów A/B stosuje się randomizowane badania kontrolowane w celu wypróbowania drobnych zmian w projekcie lub implementacji projektu, często w trybie online. Test A/B jest prostym sposobem sprawdzenia preferencji użytkowników. W sposób przypadkowy przyporządkowuje się konkretny projekt lub strategię komunikacyjną – treść listu lub nagłówek strony internetowej – do różnych grup użytkowników. W ten sposób można porównać wskaźniki odpowiedzi i stwierdzić, co jest najbardziej skuteczne. Testy A/B są cały czas stosowane w biznesie jako pomoc przy ulepszaniu projektu czy jakości dostarczanych usług. Prezentują zakres pytań, na które możemy odpowiedzieć, wykorzystując randomizowane eksperymenty.

**Rys. 7:**  
Różne sposoby  
stosowania testów



## 03. Eksperymenty szybkiego cyklu

Eksperymenty szybkiego cyklu są nowym sposobem na ulepszenie projektowania i wprowadzania innowacji. Mają na celu poprawę sprzężenia zwrotnego między wyciąganiem wniosków z dostarczania innowacji w czasie rzeczywistym a oddzielnym systemem wdrażania programu. Amerykańska platforma **Frontiers of Innovation**, stworzona przez **Centre on the Developing Child Uniwersytetu Harvarda**, opracowuje innowacje naukowe oparte na szybkim cyklu iteracji. Szybkie eksperymenty umożliwiają współpracę zespołów i organizacji w rozwiązywaniu problemów, wspólnym projektowaniu oraz testowaniu małych zmian w krótkich odcinkach czasowych, a także dostarczają danych, czy innowacje zapewniają lepsze wyniki niż dotychczasowy sposób działania. W Wielkiej Brytanii Service Design Unit z Dartington testuje we współpracy z **Family Nurse Partnership** nową metodę przyspieszonego projektowania i testowania programów.

Istnieje wiele metod wyciągania wniosków z eksperymentów szybkiego cyklu, które dają różny stopień pewności co do ich efektów. Dane ilościowe z monitorowania oraz randomizowane badania kontrolowane można wykorzystać do oszacowania wpływu na kluczowe wyniki, a metody jakościowe dostarczają istotnych informacji zwrotnych od personelu i interesariuszy. Grupa porównawcza pomaga zwiększyć wiarygodność wyników szybkich eksperymentów. Niektórzy ewaluatorzy stosują obecnie „inteligentne” badania randomizowane, aby bardziej rygorystycznie testować zmiany zachodzące w szybkim cyklu.

## 04. Badanie projektu i prowadzenie eksperymentów

Badanie projektu i doświadczenia wymagają eksperymentalnego podejścia do opracowywania lub testowania innowacji często na bardzo wczesnym etapie. Wypróbowywanie różnych podejść we wczesnej fazie pomaga w późniejszym przekształcaniu pomysłów w hipotezy. W fazie ich rozwijania można wykorzystać narzędzia takie jak projektowanie spekulatywne i skanowanie horyzontu.

Po opracowaniu pomysłu można go zbadać doświadczalnie. Przykładem prototypowego eksperymentu jest testowanie modelu innowacji z użytkownikami.

Metody jakościowe lub te oparte na danych można zastosować do wyciągnięcia wniosków z doświadczeń. Platforma **Unanimous AI** wykorzystuje eksperymenty bazujące na systemach sztucznej inteligencji do testowania zdolności przewidywania



[developingchild.harvard.edu](http://developingchild.harvard.edu)



[dartington.org.uk/project/fnp\\_adapt](http://dartington.org.uk/project/fnp_adapt)



[unanimous.ai/swarm-insight](http://unanimous.ai/swarm-insight)

[demoshelsinki.fi/en](http://demoshelsinki.fi/en)

inteligencji zbiorowej. Think tank [Demos Helsinki](#) stosuje podejście ukierunkowane na człowieka w celu wzmocnienia zdolności rządu do przeprowadzania doświadczeń – eksperymenty odgrywają obecnie oficjalną rolę w projektowaniu polityki w Finlandii. Na każdym etapie innowacji działanie z nastawieniem eksperymentalnym zachęca nas do testowania, wyciągania wniosków i doskonalenia w miarę postępu pracy.

## 5.2

## Nesta i eksperymenty

**Nesta wcześniej zaczęła promować eksperymenty w rządzie i w polityce publicznej. Obecnie współpracujemy z rządami na całym świecie, aby pomóc w skuteczniejszym prowadzeniu doświadczeń.**

W 2011 r. opublikowaliśmy raport zatytułowany [State of Uncertainty](#), wzywający do przyjęcia bardziej eksperymentalnego podejścia do kształtowania polityki innowacji. Założyliśmy, że polityka innowacji funkcjonowałaby lepiej, gdyby była wzorowana na naukach eksperymentalnych i skupiała się na minimalizowaniu niepewności, z jaką mają do czynienia przedsiębiorcy.

W 2013 r. Nesta przeprowadziła jedno z pierwszych randomizowanych badań kontrolowanych w zakresie wspierania przedsiębiorczości, aby ocenić skuteczność programu Creative Credits, który łączy małe firmy z usługodawcami z sektora kreatywnego. Powstały przy tej okazji raport zawiera istotne spostrzeżenia na temat polityki, których nie udało się uzyskać przy zastosowaniu zwykłych metod oceny stosowanych dotąd przez rząd.

W 2014 r. Nesta wsparła Behavioural Insights Team (BIT), tworząc partnerstwo z jej pracownikami i z brytyjską kancelarią rządu. Zespół BIT, nazywany rządowym Nudge Unit (jednostką od szturchania), stał się jednym z najbardziej udanych laboratoriów innowacyjności brytyjskiego rządu, skupiającym się na wykorzystaniu wiedzy behawioralnej do ulepszenia polityki publicznej. Od chwili przekształcenia się w niezależną organizację BIT stale się rozrasta, rozszerzając swój zasięg na Stany Zjednoczone, Singapur oraz Australię.

W tym samym roku Nesta stworzyła [Innovation Growth Lab](#) (IGL). To globalne partnerstwo skupia rządy, fundacje i naukowców w celu opracowania i testowania różnych podejść do wspierania innowacji, przedsiębiorczości i wzrostu gospodarczego. Dąży do tego, aby polityka w tej dziedzinie była bardziej eksperymentalna i opierała się na dowodach, rozwijając jednocześnie zdolności osób i instytucji do prowadzenia własnych randomizowanych badań kontrolowanych.



[innovationgrowthlab.org](http://innovationgrowthlab.org)

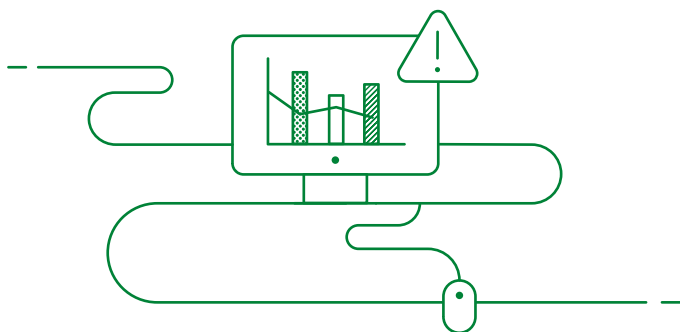
Od czasu powstania IGL sfinansowało ponad 30 randomizowanych badań kontrolowanych dotyczących innowacji, przedsiębiorczości i rozwoju biznesu. Współpracowało również z kilkunastoma organizacjami w celu promocji wykorzystania RCT w tej dziedzinie.

IGL co roku organizuje również światową konferencję, w której uczestniczą decydenci, praktycy i naukowcy z całego świata, analizując przyszłe polityki w zakresie innowacji i przedsiębiorczości.

Równoległe z pracą IGL zespół Nesta Innovation Skills promuje kulturę eksperymentalną wśród rządów. W ostatnim czasie Nesta zainicjowała program **States of Change**, który zakłada pracę z postępowymi rządami i praktykami w dziedzinie innowacji publicznych z całego świata, aby wzmocnić ich zdolność do eksperymentowania.



[nesta.org.uk/project/states-change](https://nesta.org.uk/project/states-change)



## 5.3

## Studium przypadku



[nesta.org.uk/report/a-guide-to-creative-credits](https://nesta.org.uk/report/a-guide-to-creative-credits)

### Creative Credits

Creative Credits, randomizowany, kontrolowany eksperyment Nesta w zakresie polityki przemysłowej, to badanie, w którym wykorzystano RCT, aby sprawdzić, czy nowatorski program wspierania biznesu, łączy małe firmy z dostawcami kreatywnych rozwiązań w celu pobudzenia innowacyjności, jest skuteczny.

Badanie pilotażowe, które rozpoczęło się w 2009 r. w Manchesterze polegało na losowym przydzieleniu voucherów, czyli Creative Credits, małym i średnim przedsiębiorstwom, chcącym zainwestować w projekty kreatywne, takie jak tworzenie stron internetowych, produkcję filmów wideo i tworzenie kreatywnych kampanii marketingowych, aby sprawdzić, czy mają one rzeczywisty wpływ na innowacyjność.

Badanie pozwoliło ustalić, że firmy, które otrzymały Creative Credits odnotowały krótkotrwały wzrost innowacyjności i sprzedaży w ciągu pierwszych sześciu miesięcy po zakończeniu swoich kreatywnych projektów. Jednak pozytywne skutki nie były długotrwałe i po 12 miesiącach nie było już statystycznie istotnej różnicy między grupami, które otrzymały kredyty, a tymi, które ich nie otrzymały.

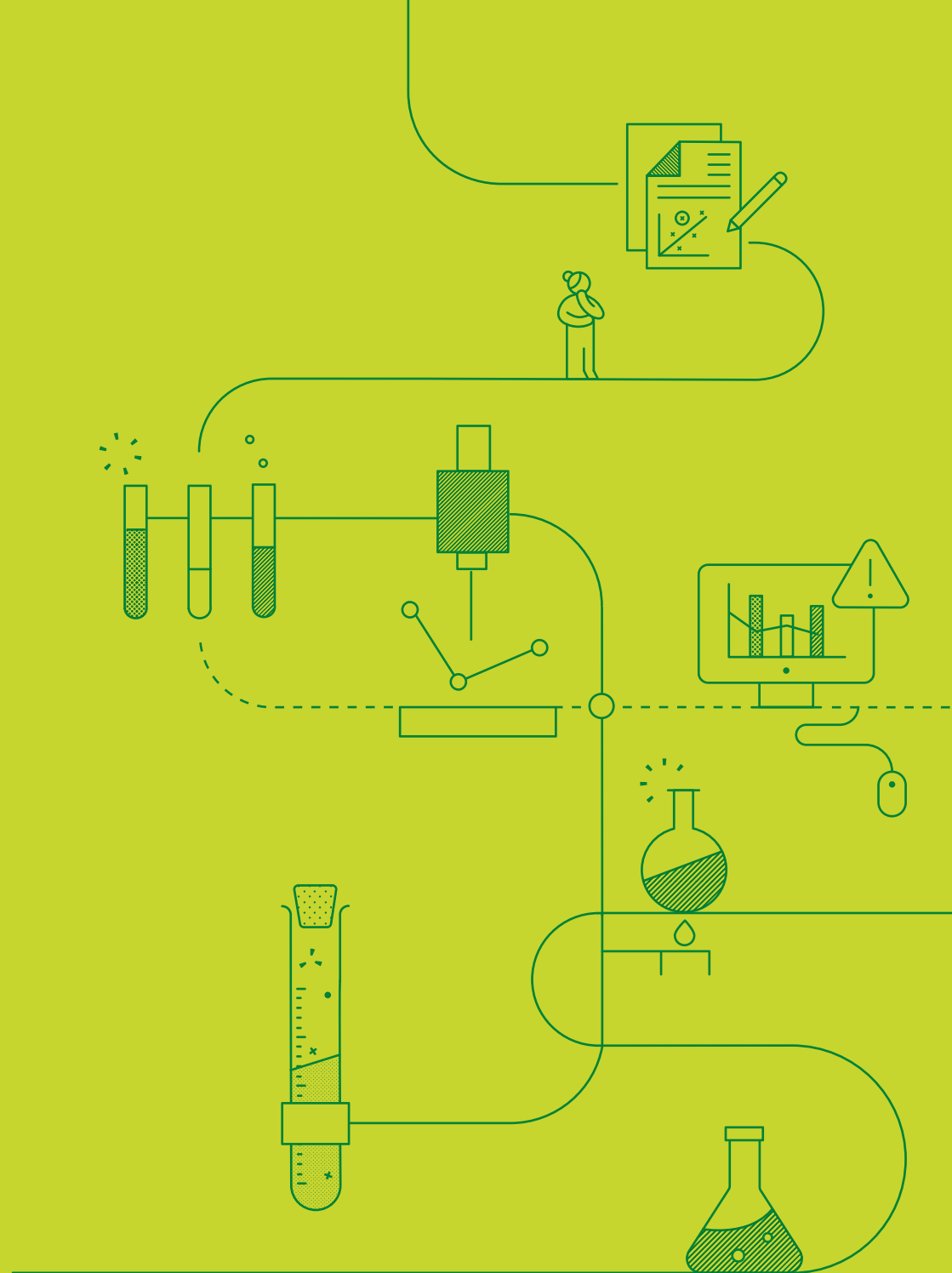
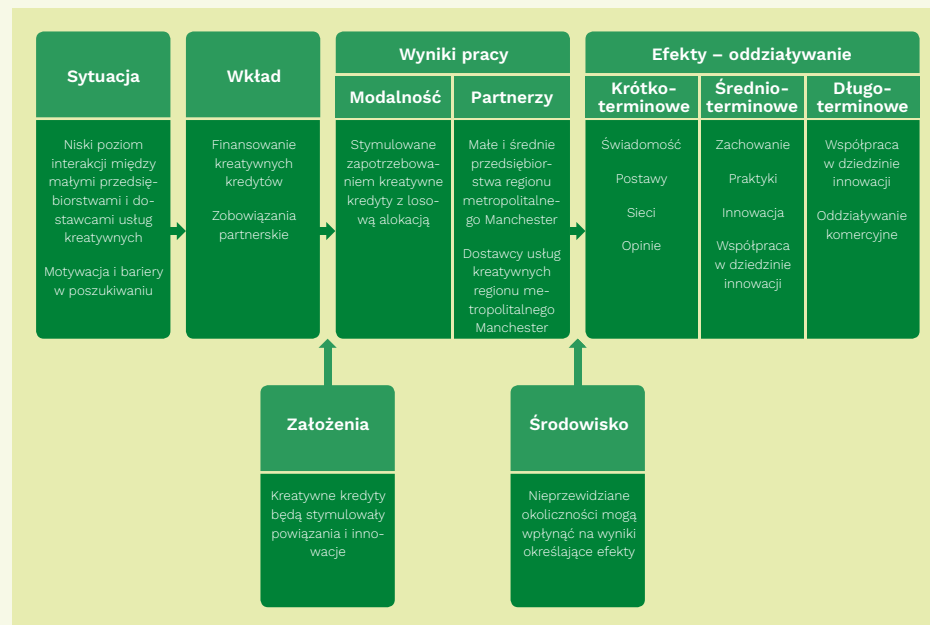
Nesta opublikowała **raport** na temat tego badania, który dowodził, że przy zastosowaniu zwykłych metod ewaluacji, które stosuje rząd, nie udało się odkryć tych wyników.

Rysunek 8 przedstawia model logiczny Creative Credits. Wcześniejsze badania Nesta pokazały, że firmy, które w produkcji korzystają z twórczego wkładu, są zazwyczaj bardziej innowacyjne. Model logiczny określa przesłanki przyjęte w programie oraz charakter zamierzonych rezultatów, przy założeniu, że związek między korzystaniem z twórczego wkładu a innowacyjnością ma charakter przyczynowy.



[media.nesta.org.uk/documents/a\\_guide\\_to\\_creative\\_credits.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/a_guide_to_creative_credits.pdf)

**Rys. 8:**  
Model logiczny  
Creative Credits



## Inne źródła



### Zestaw narzędzi

#### IGL Guide on Trials

[innovationgrowthlab.org/guide-randomisedcontrolled-trials](http://innovationgrowthlab.org/guide-randomisedcontrolled-trials)

#### IGL Experimentation Toolkit

[toolkit.innovationgrowthlab.org/home](http://toolkit.innovationgrowthlab.org/home)



### Raporty

#### Better Public Services Through Experimental Government (2015)

[nesta.org.uk/report/better-public-services-through-experimental-government](http://nesta.org.uk/report/better-public-services-through-experimental-government)

#### A Guide to Creative Credits (2011)

[nesta.org.uk/report/a-guide-to-creative-credits](http://nesta.org.uk/report/a-guide-to-creative-credits)

#### Experimental Innovation and Growth Policy: Why Do We Need It? (2016)

[innovationgrowthlab.org/sites/default/files/styles/experimental\\_innovation\\_and\\_growth\\_policy\\_why\\_do\\_we\\_need\\_it.pdf](http://innovationgrowthlab.org/sites/default/files/styles/experimental_innovation_and_growth_policy_why_do_we_need_it.pdf)

#### State of Uncertainty: Innovation Policy Through Experimentation (2011)

[nesta.org.uk/report/state-of-uncertainty](http://nesta.org.uk/report/state-of-uncertainty)



### Blogi

#### Towards an Experimental Culture in Government: Reflections On and From Practice (2017)

[nesta.org.uk/blog/towards-an-experimental-culture-in-government-reflections-on-and-from-practice](http://nesta.org.uk/blog/towards-an-experimental-culture-in-government-reflections-on-and-from-practice)

#### Exploring the Unobvious: Six Principles to Establish Experimental Practices (2018)

[nesta.org.uk/blog/exploring-unobvious-six-principles-establish-experimental-practices](http://nesta.org.uk/blog/exploring-unobvious-six-principles-establish-experimental-practices)



### Projekty i partnerstwa

#### Demos Helsinki

[demoshelsinki.fi/en](http://demoshelsinki.fi/en)

#### Experimental Finland

[kokeilevasuomi.fi/en/frontpage](http://kokeilevasuomi.fi/en/frontpage)

#### Family Nurse Partnership

[dartington.org.uk/project/fnp\\_adapt](http://dartington.org.uk/project/fnp_adapt)

#### Frontiers of Innovation

[developingchild.harvard.edu/innovation-application/frontiers-of-innovation](http://developingchild.harvard.edu/innovation-application/frontiers-of-innovation)

#### IGL Trials Database

[innovationgrowthlab.org/igl-database](http://innovationgrowthlab.org/igl-database)

#### J-PAL

[povertyactionlab.org](http://povertyactionlab.org)

#### States of Change

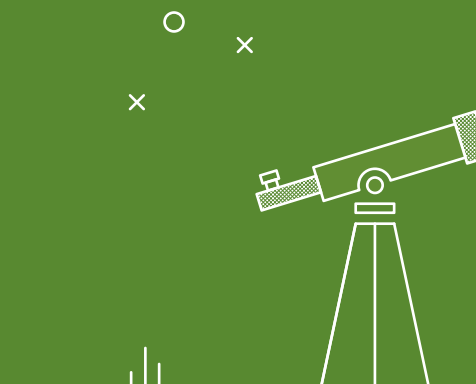
[nesta.org.uk/project/states-change](http://nesta.org.uk/project/states-change)

#### Unanimous AI

[unanimous.ai/swarm-insight](http://unanimous.ai/swarm-insight)

# Prognozowanie przyszłości

Prognozowanie przyszłości (futures) jest zbiorczym pojęciem dla takich narzędzi jak skanowanie horyzontu, analiza trendów, planowanie scenariuszy czy metoda delficka. Metody te są używane do analizy nowych trendów, przewidywania ich wpływu i tworzenia obrazu możliwej przyszłości.



## 6.1

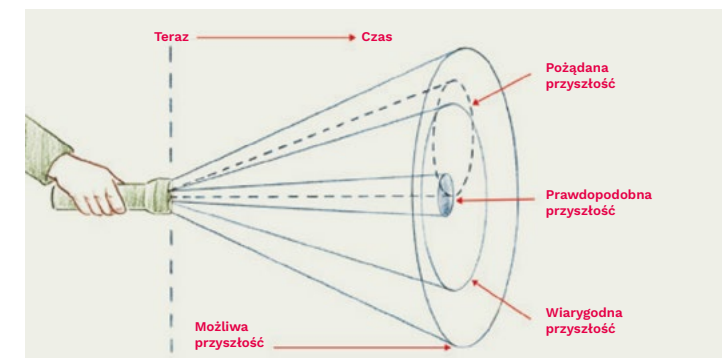
## Na czym polega prognozowanie przyszłości?

**Im dalej patrzymy w przyszłość, tym większa jest niepewność. Celem badań nad przyszłością jest pogłębienie wiedzy o siłach ją kształtujących, o niespodziankach, jakie mogą się przytrafić, i działaniach, jakie można podjąć już dziś, aby im sprostać. Metody prognozowania przyszłości stosuje się w sektorze publicznym, prywatnym i społecznym.**

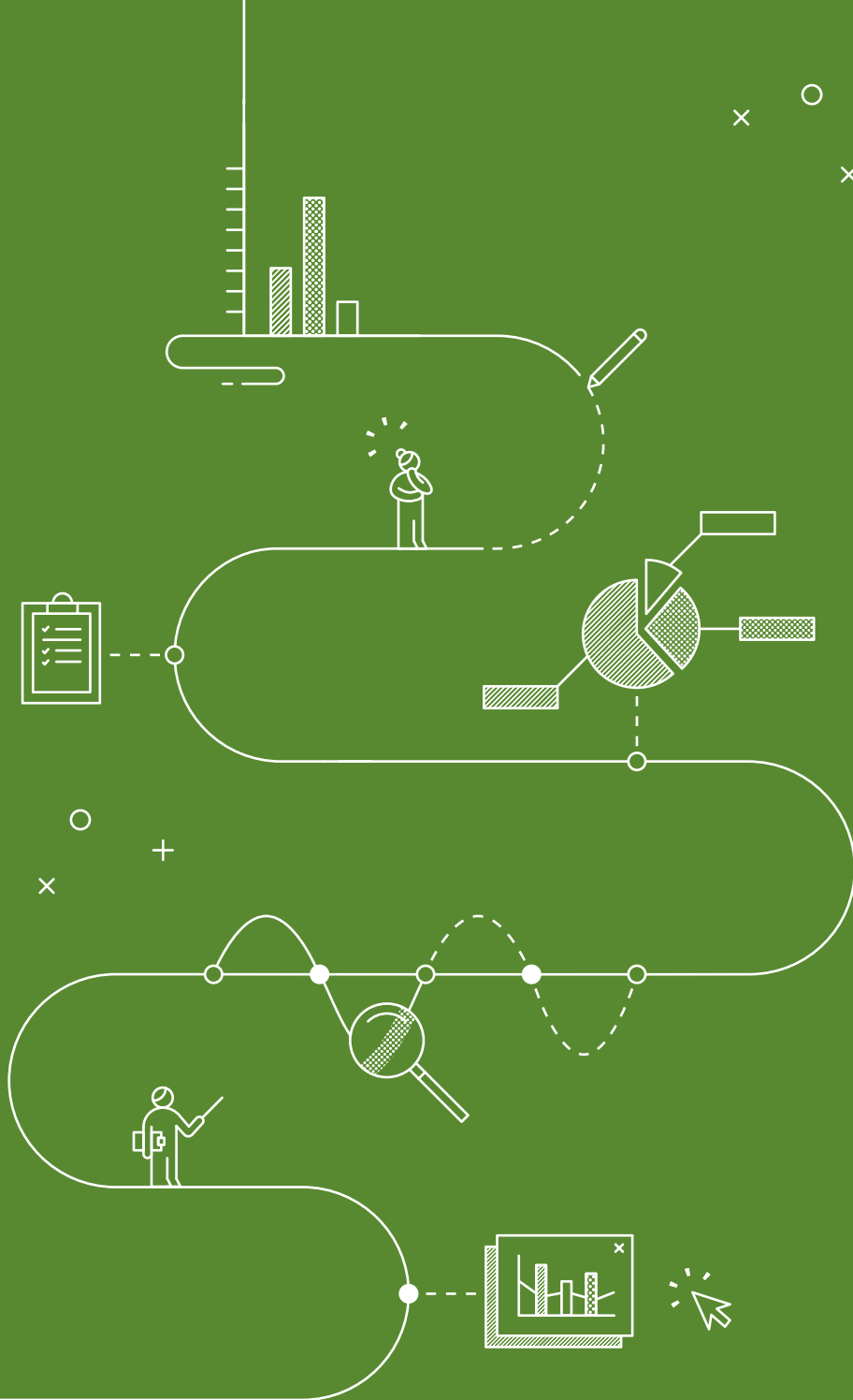
Prognozowanie zaczyna się zazwyczaj od skanowania horyzontu (lub środowiska), a do wykrywania sygnałów zmian, śledzenia trendów i tworzenia prognoz stosuje się zarówno jakościowe, jak i ilościowe metody badawcze. Po zebraniu tych danych i informacji można je przeanalizować i uporządkować w pouczający i kreatywny sposób, aby pomóc społeczeństwu wyobrazić sobie inną przyszłość.

Podstawowym zadaniem studiów nad przyszłością jest badanie i proponowanie możliwych, prawdopodobnych i preferowanych wizji przyszłości. Ta koncepcja leży u podstaw teorii, praktyki i osiągnięć w tej dziedzinie w ciągu ostatnich 50 lat.

**Rys. 9:**  
Za: *Don't Stop Thinking About Tomorrow: a Modest Defence of Futurology*, Nesta (2013)



Wizje przyszłości można urzeczywistnić poprzez opracowanie scenariuszy przyszłości, snucie opowieści science fiction i wymyślanie postaci czy nawet tworzenie przedmiotów z przyszłości przy użyciu metod projektowania spekulatywnego.



## 6.2 Metody prognozowania przyszłości w praktyce

**Już od czasów wyroczni, mistyków i szamanów próby przepowiadania przyszłości były ważną częścią różnych kultur. W niektórych przypadkach początki idei prognozowania przyszłości mogą sięgać setek lat wstecz. Już w XVI w. Thomas More wprowadził koncepcję utopii, dając początek nowemu gatunkowi literackiemu, filmowemu i artystycznemu. Jednak dopiero w okresie powojennym futurologia stała się bardziej wiarygodną i solidną dziedziną nauki.**

W owym czasie metody prognozowania przyszłości były najbardziej kojarzone ze strategią wojskową i korporacyjną. Założony po drugiej wojnie światowej w Stanach Zjednoczonych think tank **RAND** koncentrował się początkowo na przyszłości strategii wojskowej. Innym dobrze znanym inkubatorem prognozowania przyszłości był koncern Shell, który słynie z używania scenariuszy do planowania rozwoju od ponad 50 lat.

Z czasem metody prognozowania przyszłości zostały proaktywnie zaadaptowane do kształtowania polityki. W Singapurze od dawna istnieje rządowe centrum wiedzy eksperckiej, **Centre for Strategic Futures**, zajmujące się przewidywaniem rozwoju sektora publicznego. Od kilku lat także w Wielkiej Brytanii Rządowe Biuro ds. Nauki (Government Office for Science) stosuje metody prognozowania przyszłości, aby przyjrzeć się trendom związanym ze starzeniem się społeczeństwa oraz perspektywom dla miast. Amerykańska Narodowa Rada Wywiadu (National Intelligence Council) co cztery lata publikuje ocenę wpływu kluczowych trendów na kształt świata w ciągu najbliższych 20 lat, aby w ten sposób pomóc decydom w planowaniu długoterminowym.



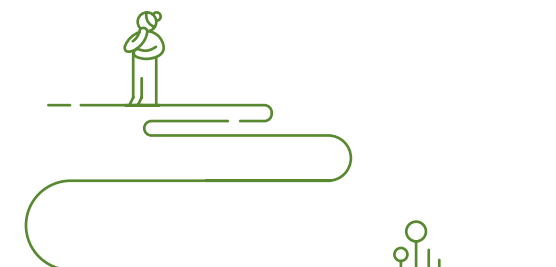
rand.org



csf.gov.sg

Ze względu na istnienie wielu różnych metod prognozowania przyszłości oraz różnorodność sektorów, w których są one stosowane, istotne jest upewnienie się, że do rozwiązania danego problemu wykorzystywane jest właściwe narzędzie. W tym celu brytyjskie Biuro Rządu ds. Nauki w broszurze **Futures Toolkit** porządkuje narzędzia na podstawie czterech praktycznych celów, jakim mogą służyć metody prognozowania przyszłości:

- 01.** Zbieranie informacji o przyszłości (np. metoda siedmiu pytań i metoda delficka).
- 02.** Badanie dynamiki zmian (np. Driver Mapping i Axes of Uncertainty).
- 03.** Opisywanie, jak przyszłość może wyglądać (np. wizualizacja i analiza SWOT).
- 04.** Tworzenie/testowanie polityki i strategii (np. metoda backcastingu czy roadmappingu).





## 6.3 Nesta i prognozowanie przyszłości

**Od 2012 r. Nesta coraz intensywniej stosuje metody prognozowania przyszłości, koncentrując się na nowych technologiach i nowych granicach nauki.**

W 2013 r. opublikowaliśmy raport *Don't Stop Thinking About Tomorrow: A Modest Defence of Futurology*, w którym staraliśmy się udowodnić, że prognozowanie przyszłości jest przydatną metodą analizowania zmian i innowacji.

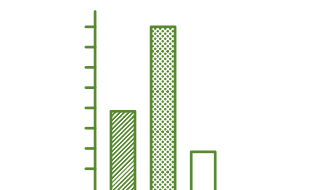
Nesta często korzysta w swojej pracy z metod prognozowania przyszłości, aby zgłębić zagadnienia lub technologie, które z czasem stają się bardzo ważne dla naszej działalności. Tak było w przypadku naszych prac nad sztuczną inteligencją, rzeczywistością wirtualną, systemem opieki zdrowotnej oraz wpływem automatyzacji na siłę roboczą.

Równie często stosujemy mapowanie danych, które jest dla nas narzędziem do identyfikacji wczesnych sygnałów zmian, rozwoju nowych technologii i sieci. Mapowanie danych odgrywa istotną rolę w naszym projekcie *Next Generation Internet*, który koncentruje się na stworzeniu bardziej inkluzywnego Internetu do 2025 r.

Co ważne, zastosowane przez nas metody prognozowania przyszłości nie ograniczają się wyłącznie do technologii. Dużą wagę przywiązujemy do zrozumienia, jakie metody można wykorzystać, aby w dialog na temat przyszłości wciągnąć szersze grupy ludzi. Uważamy, że rozmawiać ze sobą powinny również osoby zawodowo zajmujące się prognozowaniem przyszłości, inżynierowie, naukowcy i decydenci. Pomimo różnych specjalizacji i wykonywanych zawodów powinni angażować szerokie kręgi społeczne w bardziej otwartą debatę o przyszłości.



[nesta.org.uk/project/next-generation-internet-engineerroom](https://nesta.org.uk/project/next-generation-internet-engineerroom)



## 6.4 Studium przypadku

### Skanowanie horyzontów dla sztuki i kultury

Przygotowując się do opracowania nowej 10-letniej strategii, Rada Sztuki Anglii zleciła Nesta przeprowadzenie szybkiego skanowania horyzontów, aby określić warunki dla organizacji zajmujących się kulturą i sztuką. Na potrzeby opracowania z 2018 r. *Experimental Culture* dokonaliśmy przeglądu danych na temat zatrudnienia, przyszłych odbiorców, nowych technologii i modeli biznesowych, a także przeprowadziliśmy wywiady z czołowymi ekspertami w tej dziedzinie, aby zbadać wyzwania i możliwości stojące przed tym sektorem w następnej dekadzie.



[nesta.org.uk/futurescoping](https://nesta.org.uk/futurescoping)

### Warsztaty na temat przyszłości

Przez ostatnie sześć lat Nesta współpracowała z takimi partnerami jak V&A czy Arup w ramach szeregu warsztatów na temat prognozowania przyszłości, uwzględniających metody eksperymentalne, m.in. projektowanie spekulatywne, storytelling i performance. Przykładem mogą być warsztaty poświęcone opracowaniu profili osobowych *przyszłych londyńczyków*, opowieści o rozwoju *nanosatelitów* czy sesje na temat przyszłości urządzeń medycznych tworzonych przez pacjentów.

### Zatrudnienie w 2030 r.

W 2017 r. Nesta opublikowała szeroko zakrojone studium na temat przyszłości kompetencji i miejsc pracy *The Future of Skills: Employment in 2030*. Do tego badania zastosowaliśmy innowacyjną metodologię, która łączyła w sobie historyczną analizę zatrudnienia i trendów, warsztaty foresightu jakościowego oraz ilościowe techniki uczenia maszynowego, by w nowatorski sposób opracować przewidywania na temat najbardziej potrzebnych kompetencji i miejsc pracy w przyszłości. Wyniki badania były odpowiedzią na alarmistyczne głosy, które hamowały wdrażanie technologii i innowacji, a także wzrost gospodarczy.



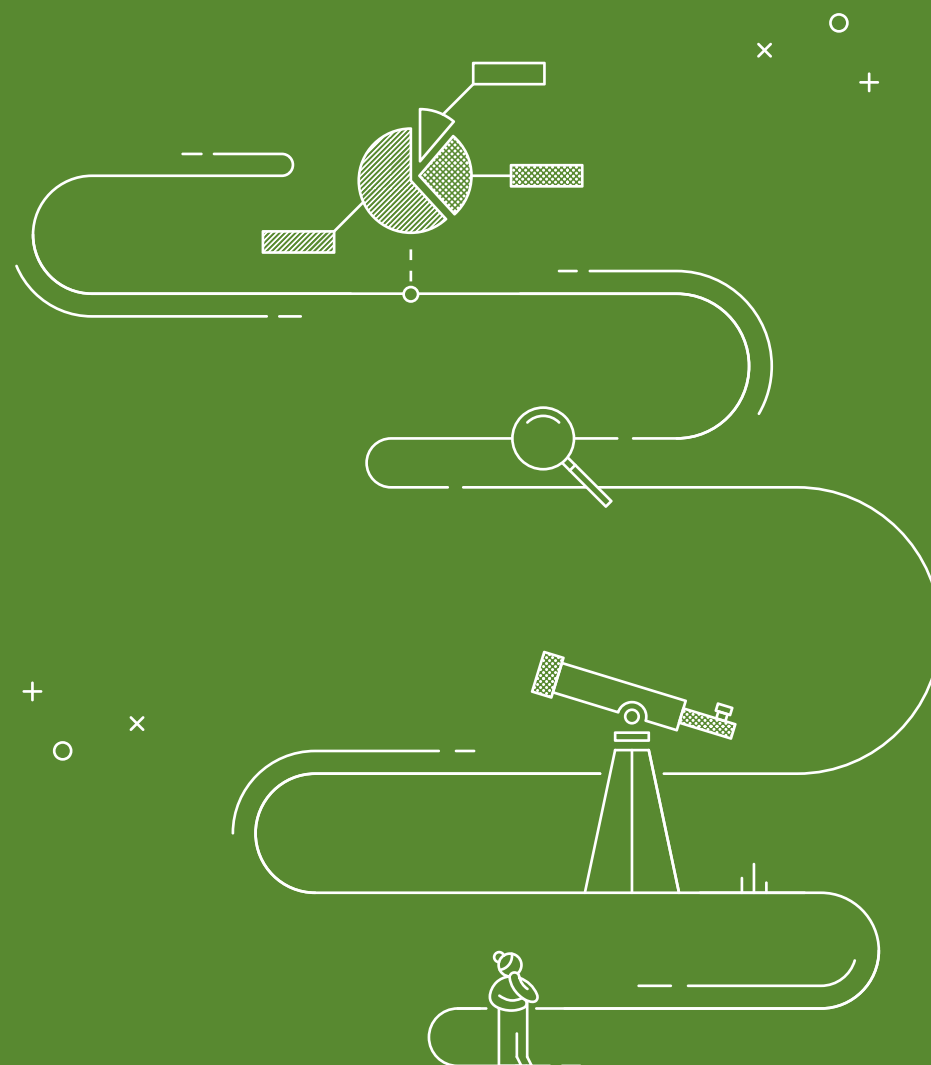
futurefest.org

### FutureFest

Od 2013 r. ponad 11 000 osób wzięło udział w organizowanych przez Nesta festiwalach *FutureFest*, dając się porwać w pobudzającą wszystkie zmysły podróż, podczas której można było dotknąć, poczuć, przedyskutować, posmakować i doświadczyć przyszłości. Eksperti z wielu dziedzin, którzy wygłosili tam wykłady, to m.in. Edward Snowden, Vivienne Westwood, Brian Eno, a także lord Martin Rees. Współpracowaliśmy również z firmami, instytucjami badawczymi, artystami, społecznościami, biurami projektowymi i uniwersytetami, aby stworzyć platformę dla instalacji i oddziałujących na wszystkie zmysły doświadczeń, takich jak Neurosis (neurologiczna jazda z dreszczykiem) czy Fertility Shop of the Future.

#### Po prawej:

Gemma Cairney i Akala na FutureFest 2019.  
Fot. Beth Crockett



## Inne źródła



### Raporty

#### Connected Councils (2016)

[nesta.org.uk/report/connected-councils-a-digital-vision-of-local-government-in-2025](https://nesta.org.uk/report/connected-councils-a-digital-vision-of-local-government-in-2025)

#### Don't Stop Thinking About Tomorrow: a Modest Defence of Futurology (2013)

[nesta.org.uk/report/dont-stop-thinking-about-tomorrow-a-modest-defence-of-futurology](https://nesta.org.uk/report/dont-stop-thinking-about-tomorrow-a-modest-defence-of-futurology)

#### Experimental Culture (2018)

[nesta.org.uk/report/experimental-culture-a-horizon-scan-for-the-arts-and-culture-sector](https://nesta.org.uk/report/experimental-culture-a-horizon-scan-for-the-arts-and-culture-sector)

#### Future Skills (2017)

[nesta.org.uk/report/the-future-of-skills-employment-in-2030](https://nesta.org.uk/report/the-future-of-skills-employment-in-2030)

#### Global Trends

[dni.gov/index.php/global-trends-home](https://dni.gov/index.php/global-trends-home)

#### The NHS in 2030: A People-powered and Knowledge-powered Health System (2015)

[nesta.org.uk/report/the-nhs-in-2030-a-people-powered-and-knowledge-powered-health-system](https://nesta.org.uk/report/the-nhs-in-2030-a-people-powered-and-knowledge-powered-health-system)

#### The Future of Skills: Employment in 2030 (2017)

[nesta.org.uk/report/the-future-of-skills-employment-in-2030](https://nesta.org.uk/report/the-future-of-skills-employment-in-2030)

#### The History of Futures, Wendy Shultz, w: „The Future of Futures” 2012, Association of Professional Futurists (2012)

[lancaster.ac.uk/social-futures/wp-content/uploads/2015/08/FutureOfFutures\\_APF\\_ebook\\_E2.pdf](https://lancaster.ac.uk/social-futures/wp-content/uploads/2015/08/FutureOfFutures_APF_ebook_E2.pdf)



### Blogi

#### Seven Facts About Nanosatellites (2015)

[nesta.org.uk/blog/seven-facts-about-nanosatellites](https://nesta.org.uk/blog/seven-facts-about-nanosatellites)



### Projekty i partnerstwa

#### Centre for Strategic Futures

[csf.gov.sg](https://csf.gov.sg)

#### FutureFest

[futurefest.org](https://futurefest.org)

#### Future Londoners

[nesta.org.uk/feature/future-londoners](https://nesta.org.uk/feature/future-londoners)

#### Futures workshops

[nesta.org.uk/futurescoping](https://nesta.org.uk/futurescoping)

#### Next Generation Internet – Engineroom

[nesta.org.uk/project/next-generation-internet-engineroom](https://nesta.org.uk/project/next-generation-internet-engineroom)

#### RAND

[rand.org](https://rand.org)

## Rozdział 7

# Inwestycje wpływu

Celem inwestycji wpływu (impact investment, inwestycje społeczne) jest uzyskanie korzyści dla społeczeństwa lub środowiska naturalnego, jak również zysków finansowych poprzez dostarczenie kapitału organizacjom, które opracowują produkty i usługi lub wykorzystują swoją infrastrukturę do wprowadzenia pozytywnych zmian w społeczeństwie lub środowisku naturalnym.



## 7.1

# Na czym polegają inwestycje wpływu?

**W przypadku impact investment, podobnie jak w zwykłych inwestycjach, kapitał finansowy wkłada się w przedsiębiorstwo z nadzieją na zysk. Wraz z taką inwestycją podejmowane są wysiłki zmierzające do określenia i zmierzenia jej oddziaływania społecznego lub wpływu na środowisko. Rynek inwestycji wpływu obejmuje wiele różnych organizacji i praktyk.**

Pojęcie impact investing funkcjonuje mniej więcej od 2007 r. Kiedyś określano je jako nową klasę aktywów, ale obecnie uważa się je za strategię, którą można stosować w odniesieniu do wielu różnych rodzajów kapitału. Zwolennicy inwestycji wpływu uważają, że różnią się one od podobnych działań, takich jak odpowiedzialne inwestowanie (RI) i inwestowanie ESG (które uwzględnia czynniki środowiskowe, społeczne i związane z zarządzaniem w łańcuchu dostaw inwestycji), ponieważ te formy inwestowania nie są ukierunkowane na określone formy oddziaływania ani ich nie mierzą.

Momentem przełomowym w rozwoju inwestycji wpływu był 2014 r., kiedy Wielka Brytania, przewodnicząca wtedy grupie G8, przyczyniła się do intensyfikacji działań mających na celu ich rozwój. Powstała wtedy platforma umożliwiająca opracowanie głównych zasad i praktyk tej nowej dziedziny. Od tego czasu powołano do życia Światową Grupę Sterującą (GSG), która pracuje nad tworzeniem Krajowych Rad Doradczych (NAB) na całym świecie. Obecnie istnieje 16 takich rad. Budowę rynku mają wesprzeć różne organy sektorowe, np. [Global Impact Investing Network \(GIIN\)](#).

Nadal trudne jest precyzyjne zdefiniowanie, co można zaliczyć do inwestycji wpływu. Potrzebny jest czas na opracowanie obszernych zbiorów danych, które dadzą dokładne wyobrażenie na temat skali inwestycji wpływu na świecie. Punktem odniesienia tych rozważań jest wydany w 2018 r. raport *GIIN Annual Impact Investor Survey*, który wskazuje ponad 228 mld dolarów zarządzanych przez 229 organizacji.



[thegiin.org](http://thegiin.org)



Zważywszy, że z inwestycjami wpływu związanych jest wiele form kapitału, nie istnieje jeden sposób ich realizowania. Podobnie jak w przypadku tradycyjnych inwestycji oparte są na różnych relacjach między inwestorem a podmiotem, w który zainwestował. Na przykład niektórzy dokonują inwestycji opartych na długu w dużą liczbę firm i osiągają stosunkowo niski poziom zaangażowania finansowego w stosunku do poszczególnych pożyczkobiorców. Z kolei inwestorzy korzystający z modelu udziałowego (private equity) bardzo angażują się w prowadzenie firmy, często wchodząc do zarządu i domagając się regularnego raportowania postępów w zakresie kluczowych wskaźników efektywności (KPI), w odniesieniu zarówno do finansów, jak i do osiągniętego wpływu.

Z inwestycji wpływu mogą korzystać różne podmioty – począwszy od organizacji charytatywnych po przedsiębiorstwa nastawione na zysk. Także oczekiwane zwroty z rynku impact investment mogą się różnić. Celem niektórych inwestorów jest nie tylko wywarcie wpływu, lecz także rynkowa stopa zwrotu, podczas gdy inni oczekują niższych wskaźników rentowności. Odzwierciedleniem takiego podejścia jest wybór zamierzonego wpływu, misja organizacji, której powierzono kapitał, a także wymogi instytucjonalne lub obowiązki, jak np. powiernictwo. Nie dziwi więc, że przy tak dużym zróżnicowaniu form inwestycji wpływu, istnieją również znaczne różnice w systemach tworzonych przez inwestorów oraz firmy, w które zainwestowali, w celu zarządzania wpływem i jego pomiaru. W dalszym ciągu podejmowane są wysiłki zmierzające do skonsolidowania metod pozyskiwania danych o osiągniętym wpływie i wykorzystywania ich w procesie podejmowania decyzji. Przykładem tych wysiłków jest [Impact Management Project](#).



[impactmanagementproject.com](http://impactmanagementproject.com)

## 7.2

## Nesta i inwestycje wpływu

**Za pośrednictwem Nesta Impact Investments, swojego oddziału inwestycyjnego, Nesta finansuje innowacje o wysokim wpływie prowadzone przez wybitnych przedsiębiorców. Promujemy i wspieramy także szeroki ruch impact investing poprzez inicjowanie badań i wspieranie innych darczyńców.**

Od czasu powstania w 1998 r. Nesta aktywnie korzysta z inwestycji jako narzędzia do wspierania innowacji. Pod koniec pierwszej dekady XXI w. dostrzegliśmy potencjał innowacji w samym obszarze inwestycji, odgrywając czołową rolę w ruchu inwestycji wpływu.

Chociaż przekonanie, że inwestycja może czynić dobro, nie jest nowe, to koncepcja dogłębnego zrozumienia społecznych i środowiskowych skutków działań inwestycyjnych – oraz zmiany strategii inwestycyjnych opartych na takim zrozumieniu – może przekształcić społeczeństwo, jeśli zostanie zastosowana na szeroką skalę.

W przekonaniu o potencjale tej idei Nesta w 2011 r. opublikowała raport [Twenty Catalytic Investments to Grow the Social Investment Market](#). Celem badania było określenie sposobów wcielania tej koncepcji w życie i potwierdzenie jej skuteczności. Zapewniliśmy dotacje, które miały pomóc w rozpoczęciu działalności uczestnikom powstającego rynku, takim jak Bridges Impact Foundation. Ponadto inwestowaliśmy w fundusze i firmy, zajmujące się zarządzaniem kapitałem nowych inwestorów na rynku impact investment, m.in. Big Issue Invest czy Bethnal Green Ventures. Równocześnie poprzez [Nesta Impact Investments](#), sami poczyniliśmy pierwsze bezpośrednie inwestycje wpływu.



[nesta.org.uk/project/impact-investments](http://nesta.org.uk/project/impact-investments)



Dzięki wsparciu uzyskanemu od Big Society Capital oraz Omidyar Network Nesta powołała do życia fundusz inwestycyjny z kapitałem 17,6 mln funtów, którego głównym zadaniem jest finansowanie innowacji służących rozwiązywaniu problemów związanych z nierównościami w dziedzinie zdrowia, dobrobytu, edukacji, zatrudnienia oraz zrównoważonego rozwoju społecznego i środowiskowego.

Do dzisiaj Nesta Impact Investments zainwestował w 13 spółek oraz obligację o wpływie społecznym. Celem każdej z tych inwestycji jest osiągnięcie komercyjnej stopy zwrotu przy jednoczesnym potwierdzonym pozytywnym wpływie na społeczność. Nesta Impact Investments jest zarządzany przez Nesta Investment Management, oddział odpowiedzialny za zarządzanie funduszami powierzonymi przez Big Society Capital, Omidyar Network oraz przez samą Nestę.

Kontynuujemy współpracę z praktykami w celu opracowania i przetestowania standardów danych potwierdzających społeczne oddziaływanie inwestycji. Badamy także najważniejsze kwestie związane z rozwojem tego rynku i wyrażamy nasze opinie na ten temat. Na przykład w 2017 r. opublikowaliśmy raport *Setting Our Sights: A Strategy for Maximising Social Impact*, w którym podzieliliśmy się spostrzeżeniami i wiedzą na temat znaczenia zróżnicowanego portfela inwestycji oraz wynikami badań nad możliwościami uwzględnienia wpływu społecznego w działalności komercyjnej.



## 7.3

## Studium przypadku



[oomph-wellness.org](http://oomph-wellness.org)

### Oomph! Wellness Limited

Od 2016 r. Nesta dwukrotnie zainwestowała w Oomph! Wellness Limited, firmę stawiającą sobie za cel zwiększenie liczby osób starszych cieszących się wyższą jakością życia. Oomph! prowadzi szkolenia dla opiekunów z zakresu zapewnienia dobrostanu, a także organizuje wycieczki dla seniorów, pomagające im regularnie wychodzić z domu i ciekawie spędzać czas.

Od czasu naszych inwestycji w Oomph! firma opracowała zupełnie nową ofertę wycieczek dla osób starszych i wymagających opieki, zapewnia przewozy mikrobusami, przeszkoliła 1588 pracowników, organizuje rocznie 59 575 spotkań i odnotowuje znaczne zainteresowanie swoją działalnością i franczyzą swoich usług. Te inwestycje przekładają się na 14-procentowy wzrost jakości życia beneficjentów, co zostało zmierzone przy użyciu narzędzi do oceny jakości opieki.



[arbor-education.com](http://arbor-education.com)

### Arbor Education

W 2014 r. Nesta Impact Investments zainwestował w firmę Arbor Education, której celem jest poprawa wyników nauki dzieci i młodzieży. Arbor Education pomaga szkołom wyciągać wnioski z posiadanych przez nie danych, dostarczając rozwiązania umożliwiające analizę danych, które identyfikują trendy w wynikach uczniów oraz obszary wymagające poprawy. Arbor Education używa danych do opracowania narzędzi potrzebnych nauczycielom, by działać i poprawiać wyniki.

Po okresie finansowania załączkowego przez Nestę, dobre wyniki Arbor i opracowane przez tę firmę wysokiej jakości produkty przyczyniły się do 70-procentowego wzrostu wartości pierwotnej inwestycji.



## Inne źródła



### Raporty

**Going Digital: Five Lessons for Charities Developing Technology-based Innovations (2014)**

[nesta.org.uk/report/going-digital-five-lessons-for-charities-developing-technologybased-innovations](https://nesta.org.uk/report/going-digital-five-lessons-for-charities-developing-technologybased-innovations)

**Impact Investing Top Tips (2015)**

[nesta.org.uk/report/impact-investing-top-tips](https://nesta.org.uk/report/impact-investing-top-tips)

**Impact Measurement in Impact Investing (2015)**

[nesta.org.uk/report/impact-measurement-in-impact-investing](https://nesta.org.uk/report/impact-measurement-in-impact-investing)

**Nesta Impact Investments Annual Report: April 2016 – March 2017 (2017)**

[nesta.org.uk/report/nesta-impact-investments-annual-report](https://nesta.org.uk/report/nesta-impact-investments-annual-report)

**Setting Our Sights: A Strategy for Maximising Social Impact (2017)**

[nesta.org.uk/report/setting-our-sights-a-strategy-for-maximising-social-impact](https://nesta.org.uk/report/setting-our-sights-a-strategy-for-maximising-social-impact)

**Standards of Evidence for Impact Investing (2012)**

[nesta.org.uk/report/standards-of-evidence-for-impact-investing](https://nesta.org.uk/report/standards-of-evidence-for-impact-investing)

**Twenty Catalytic Investments to Grow the Social Investment Market (2011)**

[nesta.org.uk/report/twenty-catalytic-investments-to-grow-the-social-investment-market](https://nesta.org.uk/report/twenty-catalytic-investments-to-grow-the-social-investment-market)



### Blogi

**Five Lessons from Five Years of Impact Investing (2017)**

[nesta.org.uk/blog/five-lessons-from-five-years-of-impact-investing](https://nesta.org.uk/blog/five-lessons-from-five-years-of-impact-investing)



### Projekty i partnerstwa

**Arbor Education**

[arbor-education.com](https://arbor-education.com)

**Arts Impact Fund**

[artsculturefinance.org/our-funds/arts-impact-fund](https://artsculturefinance.org/our-funds/arts-impact-fund)

**Big Society Capital**

[bigsocietycapital.com](https://bigsocietycapital.com)

**Impact Management Project**

[impactmanagementproject.com](https://impactmanagementproject.com)

**Nesta Impact Investments**

[nesta.org.uk/project/impact-investments](https://nesta.org.uk/project/impact-investments)

**Omidyar Network**

[omidyar.com](https://omidyar.com)

**Oomph! Wellness Limited**

[oomph-wellness.org](https://oomph-wellness.org)

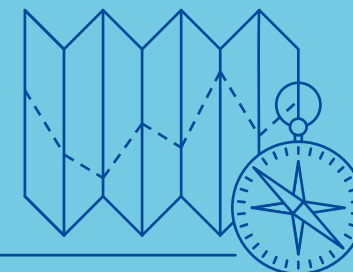
**The Global Impact Investing Network (GIIN)**

[thegiin.org](https://thegiin.org)

## Rozdział 8

# Mapowanie innowacji

Mapowanie innowacji korzysta z nowych źródeł danych, metod analizy danych i narzędzi do wizualizacji, aby ułatwić decydom politycznym poruszanie się po złożonych systemach innowacji i pomóc im z niespotykaną dotąd precyzją i aktualnością znaleźć odpowiedzi na takie pytania jak: „Gdzie pojawiają się innowacje?”, „Kto je wprowadza?”, „Co z tym zrobimy?”.



## 8.1

# Na czym polega mapowanie innowacji?

### Społeczność czołowych naukowców i firm korzysta z nowych technik do pomiaru i mapowania innowacji.

Oto kilka z narzędzi, jakie Nesta stosuje w swojej pracy:

- Identyfikujemy palące pytania dotyczące polityki i zapotrzebowanie na dowody, stosując ustrukturyzowane metody angażowania interesariuszy. W naszym projekcie, polegającym na mapowaniu innowacji w dziedzinie zdrowia, wymagało to opracowania typów użytkowników, co pomogło nam w gromadzeniu, analizie i wizualizacji danych.
- Gromadzimy dane ze stron internetowych przedsiębiorstw, otwartych zbiorów badań naukowych i portali społecznościowych, aby uzyskać aktualny i bardziej szczegółowy obraz przebiegu procesu innowacji. Na przykład nasza mapa brytyjskiej gospodarki immersyjnej identyfikuje firmy używające rzeczywistości wirtualnej lub rozszerzonej na podstawie opisów umieszczonych na ich stronach internetowych.
- Dokonujemy analizy milionów opisów innowacji, korzystając z metod przetwarzania języka naturalnego (NLP), aby lepiej zrozumieć stosowane technologie i rozwiązywane problemy. Ostatnio zastosowaliśmy to podejście do zidentyfikowania badań nad sztuczną inteligencją w zbiorze setek tysięcy prac naukowych, które następnie zmapowaliśmy w celu ustalenia najbardziej interesujących obszarów działalności badawczo-rozwojowej w dziedzinie AI.
- Wykorzystujemy naukę o sieciach (network science) do wizualizacji struktury sieci współpracy i identyfikowania luk między społecznościami. Rekomendujemy też interwencje, które przyczyniłyby się do wymiany pomysłów. W trakcie projektu [Creative Nation](#) to podejście pomogło nam zrozumieć sieci współpracy między uniwersytetami i kreatywnymi firmami w całej Wielkiej Brytanii.

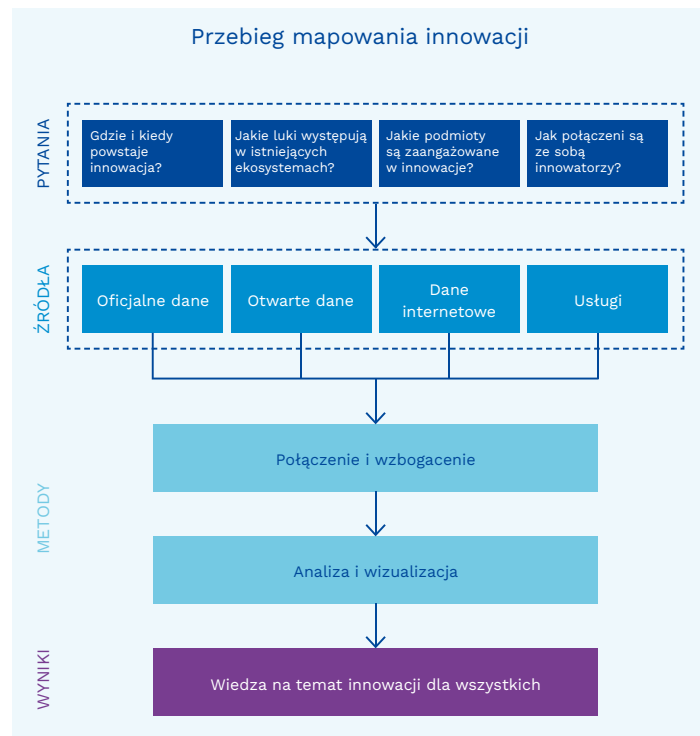




- Prezentujemy wyniki przy użyciu interaktywnych wizualizacji, które umożliwiają użytkownikom uzyskanie odpowiedzi na nurtujące ich pytania oraz dokładne przyjrzenie się najbardziej interesującym z ich punktu widzenia miejscom i sektorom. (Przykłady można znaleźć w studium przypadku Arloesiadur na s. 82).

**Po prawej:**

Gemma Cairney i Akala na FutureFest 2019.  
Fot. Beth Crockett



## 8.2

## Nesta i mapowanie innowacji

**Nesta dąży do przekształcenia polityki innowacji za pomocą nowych źródeł danych, metod analitycznych i sposobów przekazywania wyników analiz. W tym obszarze dynamicznie rozwijamy bazę oryginalnych badań.**

W 2010 r. Nesta opublikowała raport [Creative Clusters and Innovation: Putting Creativity on the Map](#), w którym przedstawiliśmy brytyjskie klastry kreatywne. Pokazaliśmy, gdzie są one zlokalizowane, jakie sektory je tworzą i jaka jest ich rola w szerszym ekosystemie innowacji.

W 2014 r. stworzyliśmy również [A Map of the UK Games Industry](#). Stosując techniki big data, staraliśmy się zmierzyć i zmapować brytyjską branżę gier oraz prześledzić jej rozwój. Badanie wykazało, że branża gier jest znacznie większa, niż wcześniej sądzono. Okazało się, że w całej Wielkiej Brytanii jest prawie 2000 firm z branży gier, skupionych w 12 kluczowych ośrodkach ich produkcji.

W 2016 r. wspólnie z Creative England opracowaliśmy raport [The Geography of Creativity in the UK](#), w którym stwierdziliśmy, że branże kreatywne mają coraz większe znaczenie dla gospodarek lokalnych w całej Wielkiej Brytanii i wskazaliśmy 47 głównych klastrów kreatywnych. Dzięki raportowi udało się ustalić, że w latach 2007–2014 nastąpił 28-procentowy wzrost zatrudnienia w sektorze kreatywnym.

W tym samym roku Nesta oraz Tech City wspólnie z Growth Intelligence przygotowały raport [The Tech Nation](#), który stanowi kompleksową analizę brytyjskich branż korzystających z technologii cyfrowych. Aby uzyskać kompleksowe informacje na temat zatrudnienia w gospodarce cyfrowej, przeanalizowaliśmy dane rządowe, ogłoszenia o pracę oraz oficjalne dane zebrane przez ONS (Krajowy Urząd Statystyczny). Dane te pomogły określić, jak gospodarka oparta na technologiach cyfrowych wpływa na szersze trendy w biznesie, zatrudnieniu i gospodarce.

W bieżącej pracy Nesta skupia się na mapowaniu nowych sektorów. W Wielkiej Brytanii wspólnie z rządem szkockim Nesta prowadzi w Szkocji projekt o nazwie Mapping Innovation. Przy wsparciu Fundacji Roberta Wooda Johnsona analizujemy światowe innowacje w ochronie zdrowia, a także przedstawiamy postęp prac badawczo-rozwojowych w dziedzinie sztucznej inteligencji. W celu wsparcia tych działań stale powiększamy naszą ekipę zajmującą się mapowaniem innowacji, m.in. o interdyscyplinarny zespół naukowców zajmujących się danymi, programistów danych, projektantów zajmujących się wizualizacją danych i ekspertów ds. innowacji. Wszyscy oni doskonale znają się na wykorzystaniu danych w polityce innowacji.



## 8.3

## Studium przypadku

### Creative Nation

Na początku 2018 r. wystartował projekt Nesta o nazwie Creative Nation, najnowszy wśród licznych projektów mapujących branżę kreatywną w Wielkiej Brytanii. W ramach tego projektu Nesta opublikowała raport będący interaktywną wizualizacją i otwartym zbiorem danych, aby najróżniejsze grupy odbiorców mogły z niego skorzystać. Analiza przeprowadzona w ramach Creative Nation przyczyniła się do wyasygnowania 64 mln funtów z rządowego funduszu Industrial Strategy Challenge Fund na inwestycje w branżach twórczych. Raport zawiera osiem kluczowych wniosków opartych na przeprowadzonej przez nas analizie danych, a towarzyszy mu otwarty zbiór danych oraz [interaktywna wizualizacja](#), dzięki której każdy może zapoznać się z danymi.



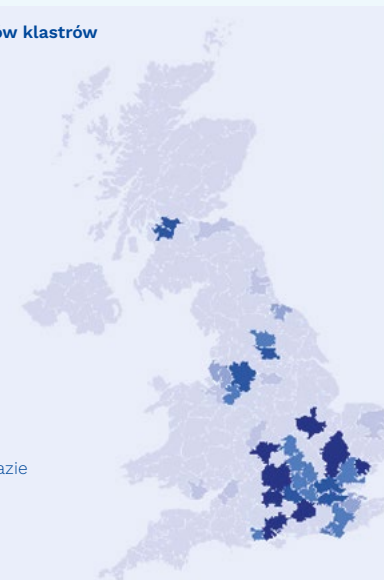
[data-viz.nesta.org.uk/creative-nation](https://data-viz.nesta.org.uk/creative-nation)

**Rys. 11:**  
Mapa Creative Nation

#### Lokalizacje różnych rodzajów klastrów

#### Rodzaje klastrów

- Klastry w początkowej fazie
- Kapitał kreatywny
- Kreatywne konurbacje
- Kreatywni pretendenci
- Kreatywne dystrykty





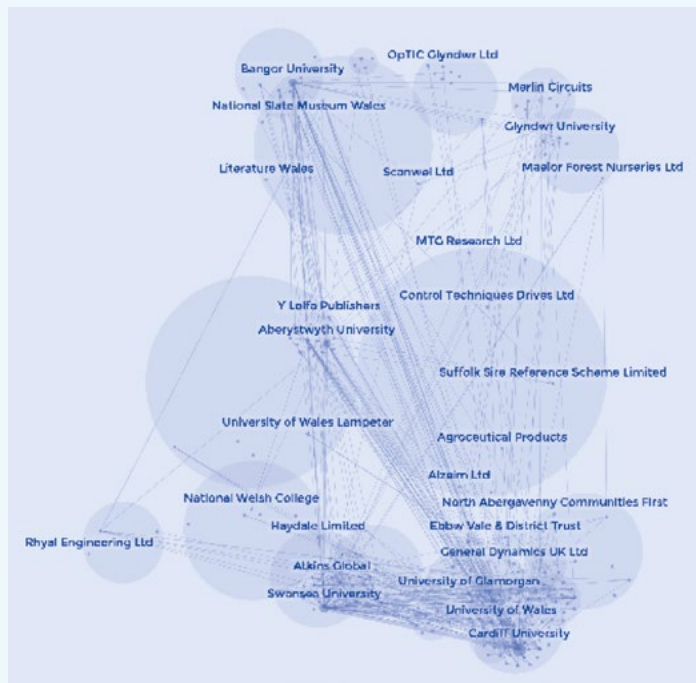
arloesiadur.org

## Arloesiadur

Projekt Arloesiadur to owoc współpracy Nesta i rządu walijskiego, a jego celem jest utworzenie mapy innowacji w Walii. Wykorzystaliśmy nowe dane do pomiaru i wizualizacji walijskich sieci przemysłowych, badawczych i technologicznych, aby opracować politykę rządu, która napędza wzrost gospodarczy.

Ekonomiści i decydenci dostrzegli, że innowacje są jednym z głównych sposobów radzenia sobie z wielkimi wyzwaniami naszych czasów. Jednak, aby wspierać innowacje, musimy je najpierw zrozumieć. Dzięki projektowi Arloesiadur (co po walijsku znaczy: katalog innowacji) Nesta starała się uzyskać dane, korzystając z nowych źródeł, metod analizy danych (data science) i wizualizacji dotyczących działalności przemysłowej, badawczej i technologicznego networkingu w Walii. W ten sposób chcemy znaleźć atuty przemysłowe i badawcze Walii, jej sieci współpracy i przyszłe możliwości gospodarcze.

**Rys. 12:**  
Sieci współpracy badawczej w Walii:  
[www.arloesiadur.org](http://www.arloesiadur.org)



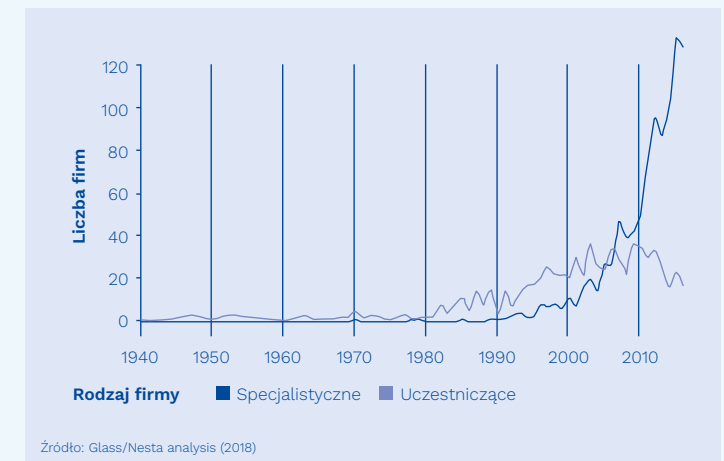
## Gospodarka immersyjna w Wielkiej Brytanii

W 2018 r. opublikowaliśmy raport *The Immersive Economy in the UK*. Raport ten, przygotowany na zlecenie organizacji Immerse UK i finansowany przez rządowy fundusz Innovate UK, zawiera twarde dane na temat wielkości sektora, jego wyników, rozmieszczenia geograficznego, czynników decydujących o sukcesie oraz barier hamujących rozwój. Informacje pozyskane na podstawie uczenia maszynowego, ankiety przeprowadzonej wśród przedstawicieli biznesu i wywiadów pogłębionych zostały przeanalizowane przez Nesta z pomocą start-upu Glass specjalizującego się w analizie treści stron internetowych oraz firmy konsultingowej MTM London.

Nasza analiza wykazała, że gospodarka immersyjna jest już rzeczywistością w Wielkiej Brytanii. Około 1000 firm brytyjskich specjalizujących się w immersji zatrudnia ok. 4500 osób i generuje 660 mln funtów obrotu, co może stanowić nawet 9% udziału w światowym rynku. Wykazaliśmy również, że chociaż większość działań związanych z immersją skoncentrowanych jest w Londynie, to centra takiej działalności znajdują się również w całej Wielkiej Brytanii, m.in. w Brighton, Bristolu, Newcastle, Liverpoolu, Manchesterze, Cambridge, Oxfordzie czy Edynburgu.

Analiza zawarta w raporcie stanowi cenną bazę dla bieżących interwencji politycznych mających na celu wspieranie gospodarki immersyjnej w Wielkiej Brytanii, m.in. za pośrednictwem funduszu Audiences of the Future Industrial Strategy Challenge Fund.

**Rys. 13:**  
Liczba wyspecjalizowanych i uczestniczących firm gospodarki immersyjnej utworzonych w danym roku



## Inne źródła



### Raporty

**A Map of the UK Games Industry (2014)**

[nesta.org.uk/report/a-map-of-the-uk-games-industry](https://www.nesta.org.uk/report/a-map-of-the-uk-games-industry)

**Creative Clusters and Innovation: Putting Creativity on the Map (2010)**

[media.nesta.org.uk/documents/creative\\_clusters\\_and\\_innovation.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/creative_clusters_and_innovation.pdf)

**The Geography of Creativity in the UK (2010)**

[nesta.org.uk/report/the-geography-of-creativity-in-the-uk](https://www.nesta.org.uk/report/the-geography-of-creativity-in-the-uk)

**Tech Nation (2016)**

[nesta.org.uk/report/tech-nation-2016](https://www.nesta.org.uk/report/tech-nation-2016)



### Projekty i partnerstwa

**Arloesiadur**

[arloesiadur.org](https://arloesiadur.org)

**Creative Nation: Local Profiles. Explore the Data Behind Creative Nation (report)**

[data-viz.nesta.org.uk/creative-nation](https://data-viz.nesta.org.uk/creative-nation)



### Blogi

**Creative Nation Open Data (2018)**

[nesta.org.uk/blog/creative-nation-data](https://www.nesta.org.uk/blog/creative-nation-data)

**Illuminating the Health Innovation Landscape (2018)**

[nesta.org.uk/blog/illuminating-health-innovation-landscape](https://www.nesta.org.uk/blog/illuminating-health-innovation-landscape)

**Mapping a Creative Nation (2018)**

[nesta.org.uk/blog/mapping-a-creative-nation](https://www.nesta.org.uk/blog/mapping-a-creative-nation)

**We Are Building a Formidable System for Measuring Science – But What About Innovation? (2017)**

[nesta.org.uk/blog/we-are-building-a-formidable-system-for-measuring-science-but-what-about-innovation](https://www.nesta.org.uk/blog/we-are-building-a-formidable-system-for-measuring-science-but-what-about-innovation)

# People Powered Results: wyzwanie 100 dni

Wyzwanie 100 dni (100 day challenge) jest ustrukturyzowanym procesem wdrażania innowacji przy wsparciu doradczym. Umożliwia personelowi pierwszego kontaktu w całym systemie usług publicznych współpracę i szybkie eksperymentowanie z nowymi sposobami pracy w celu osiągnięcia lepszych wyników dla ludzi i społeczności.



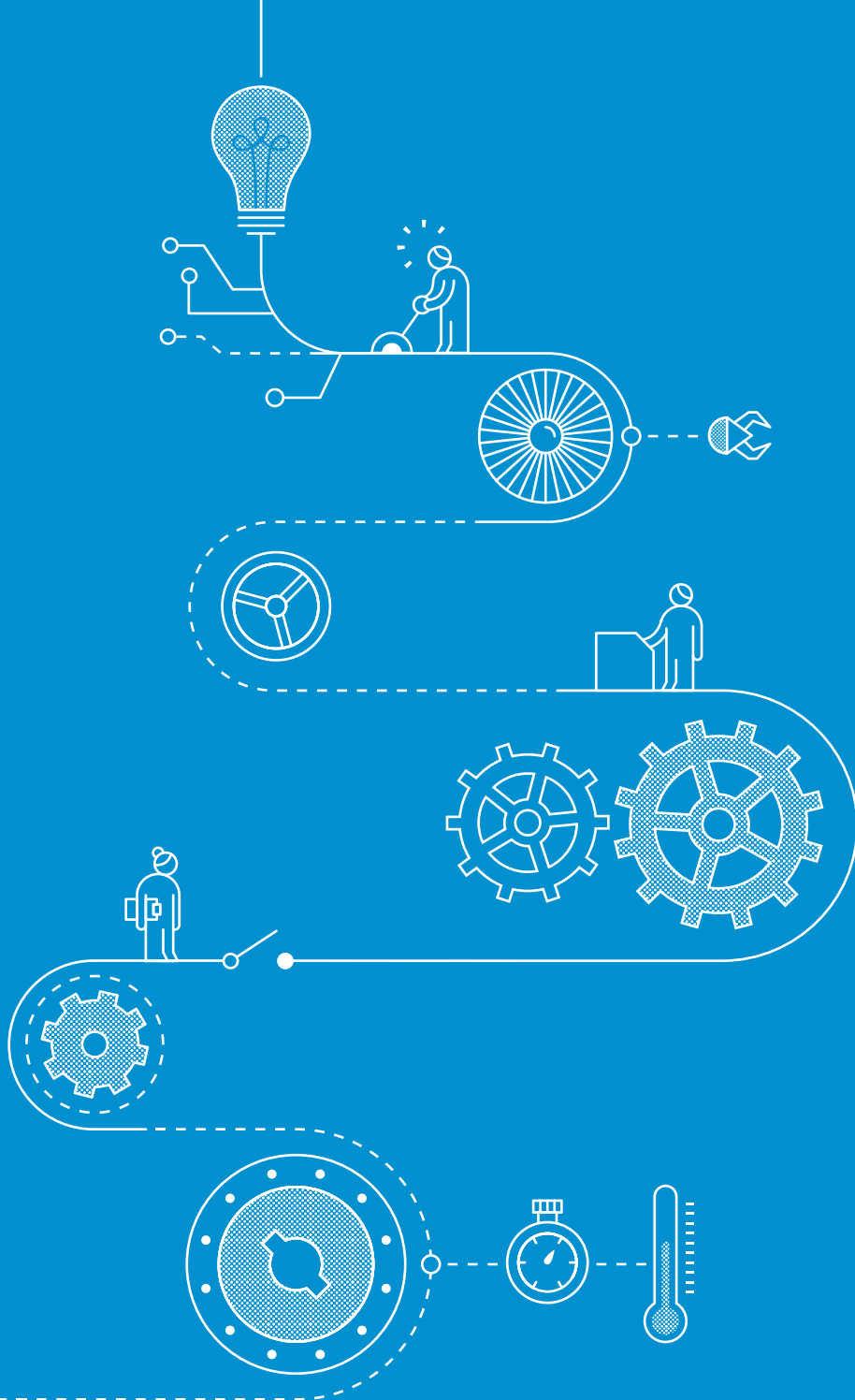
## 9.1

Na czym polega  
wyzwanie 100 dni?

**Pracownicy pierwszego kontaktu oraz osoby korzystające z usług publicznych dysponują niezrównaną wiedzą na temat funkcjonowania systemu, ale często mają na niego niewielki wpływ lub nie są odpowiedzialni za wprowadzanie zmian. Opisywana metoda łączy osoby najbliższe wykonywaniu usług i uprawnia je do inicjowania zmian w ciągu 100 dni.**

Wzmocnienie pozycji pracowników pierwszego kontaktu nie tylko daje im nową energię i siłę do wprowadzania zmian w całym systemie, lecz także pozwala uzyskać dokładny wgląd w rzeczywiste problemy i wyzwania stojące przed systemem, co z kolei umożliwia opracowanie długoterminowych celów i planów strategicznych.

Wyzwania 100 dni to okresy intensywnego działania i współpracy, w których zazwyczaj uczestniczą przedstawiciele służby zdrowia, opieki społecznej i organizacji działających na zasadach wolontariatu. Liderzy systemów i organizacji otrzymują wsparcie w podziale strategii długoterminowych na wyzwania, których osiągnięcie jest mierzalne. Personel pierwszego kontaktu oraz obywatele wyznaczają ambitne cele oraz opracowują i testują kreatywne rozwiązania w warunkach rzeczywistych.



Podejście to łączy w sobie najlepsze aspekty teorii evidence-based leadership i teorii zarządzania zmianą oraz na teoriach stosowanych w innych dziedzinach, takich jak:

- **projekt** – projekt zorientowany na człowieka i innowacje prowadzone przez użytkownika;
- **szkolenia liderów w praktyce** – przywództwo adaptacyjne i sieciowe;
- **poprawa jakości** – cykl Plan-Do-Study-Act oraz praktyka oparta na dowodach;
- **dynamika grupowa oraz skuteczność zespołu** – stosowanie szeregu technik facylitacji, coachingu i zmiany zachowań.

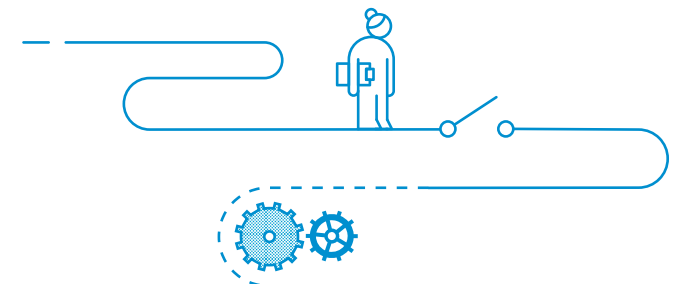
Podejście umożliwia wprowadzenie innowacji w złożonych systemach, prezentowanych poniżej:

Rys. 14:  
Warunki  
wyzwania 100 dni



Metoda wyzwania 100 dni najlepiej sprawdza się w przypadku złożonych, zawitych problemów, których rozwiązanie wymaga współpracy ponad podziałami organizacyjnymi i zawodowymi oraz jednoczesnego testowania różnych interwencji. W ostatnich latach testowaliśmy możliwość zastosowania tego podejścia do rozwiązywania następujących problemów w systemie opieki zdrowotnej:

- poprawa opieki i wsparcia w lokalnej społeczności w celu zmniejszenia liczby nieplanowanych przyjęć do szpitala;
- poprawa podejścia do wypisów ze szpitala w celu zmniejszenia możliwych do uniknięcia opóźnień;
- wspieranie obszarów, które należy proaktywnie rozwijać przez wzgląd na osoby zagrożone wystąpieniem chorób przewlekłych takich jak cukrzyca;
- praca na poziomie ogólnokrajowym w celu zmniejszenia rosnącego zapotrzebowania na zabiegi planowe; starania zapewniające, że pacjenci od razu trafią do właściwego specjalisty we właściwym miejscu.
- wspieranie systemów opieki zdrowotnej w rozwijaniu i rozpowszechnianiu podejścia skoncentrowanego na osobie i społeczności dzięki pracy na miejscu, w ich okolicy.



## 9.2 Jak wygląda wyzwanie 100 dni?

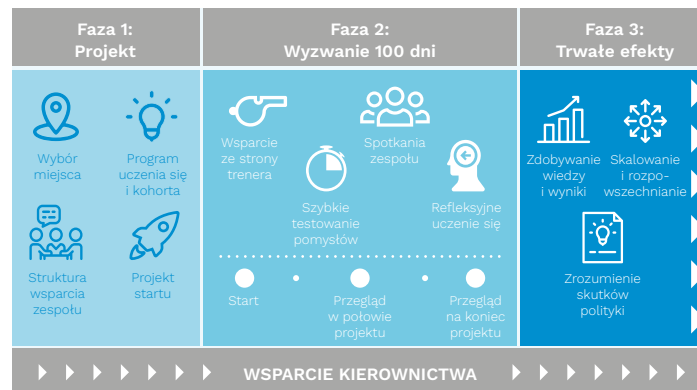
### W każdym wyzwaniu 100 dni można wyróżnić trzy fazy:

**Faza 1:** Stworzenie warunków i mobilizacja zespołów. Praca z grupą liderów systemu, wyznaczenie celu wyzwania, zebranie informacji wspierających szybkie testowanie oparte na danych, zaprojektowanie składu zespołów pierwszego kontaktu oraz budowa sieci wsparcia, obejmującej wyspecjalizowanych trenerów i sponsorów.

**Faza 2:** Rozpoczęcie działania, eksperymentowanie i wyciąganie wniosków. Spotkanie liderów i personelu pierwszego kontaktu rozpoczynające wyzwanie 100 dni i wyznaczające pierwszy dzień realizacji projektu. Przez 100 dni zespoły same się organizują, są jednak zachęcane do regularnych spotkań. Wszystkie zespoły spotykają się 50. dnia, aby się wzajemnie motywować, dokonać przeglądu procesu i ewentualnie dostosować swoje pomysły i plany.

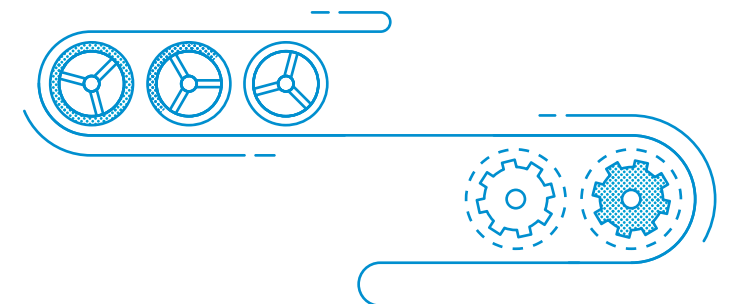
**Faza 3:** Rozbudowywanie pomysłów i tworzenie ruchu. Po zakończeniu okresu 100 dni liderzy oraz zespoły spotykają się, aby podzielić się zdobytą wiedzą i wynikami oraz wspólnie pracować nad kształtem swoich planów trwałego rozwoju i zwiększania skali działania.

Rys. 15:  
Fazy programu  
wyzwania 100 dni



Wyzwanie 100 dni to skuteczna strategia wprowadzania zmian w złożonych systemach dzięki możliwości zdobywania wiedzy i wywierania wpływu na trzech poziomach:

- Opracowanie gamy nowatorskich pomysłów, zazwyczaj w ramach krajowych lub lokalnych strategii i przy koncentracji na nowych sposobach zapewnienia opieki, polityce, produktach, procesach i rolach.
- Zdobywanie wiedzy i osiąganie wyników: dotyczy podstawowych wskaźników systemowych w opiece zdrowotnej, np. zmniejszenia liczby nieplanowanych przyjęć do szpitala lub wizyt u lekarza pierwszego kontaktu, poprawy wyników klinicznych, takich jak obniżony poziom cukru we krwi (HbA1c), i wiary w samozarządzanie oraz poprawy doświadczenia pacjentów.
- Zmiany w kulturze, nastawieniu i relacjach: stymulowanie nowych sposobów pracy ponad podziałami organizacyjnymi i zawodowymi, a także pracy z ludźmi i społecznościami, co ostatecznie ma pomóc systemom i placówkom w przyjęciu bardziej zespołowego i integracyjnego podejścia do świadczenia usług publicznych.





## 9.3 Nesta oraz wyzwanie 100 dni jako projekt zespołu People Powered Results

W 2015 r. Nesta wspólnie z Rapid Results Institute po raz pierwszy zastosowały w brytyjskim systemie opieki zdrowotnej metodę wyzwania 100 dni opracowaną przez zespół People Powered Results. Od tego czasu powstały dzięki niej nowe pomysły na poprawę opieki nad osobami starszymi, udało się zmniejszyć liczbę nieplanowanych przyjęć do szpitala, usprawnić proces wypisywania, a nawet pomóc w opracowaniu nowego procesu opieki profilaktycznej nad osobami z grup ryzyka. Z pierwszym wyzwaniem wystartowaliśmy w 2015 r. w Essex, a w ostatnich dwóch latach metoda pracy naszego zespołu rozpowszechniła się w całej Anglii.

Od 2015 r. zespół People Powered Results pracuje bezpośrednio z ponad 63 grupami personelu pierwszego kontaktu z 17 placówek. Oprócz tego rozwinęliśmy potencjał lokalnych i krajowych zespołów ds. transformacji, aby można było zastosować to podejście w kolejnych 15 placówkach.

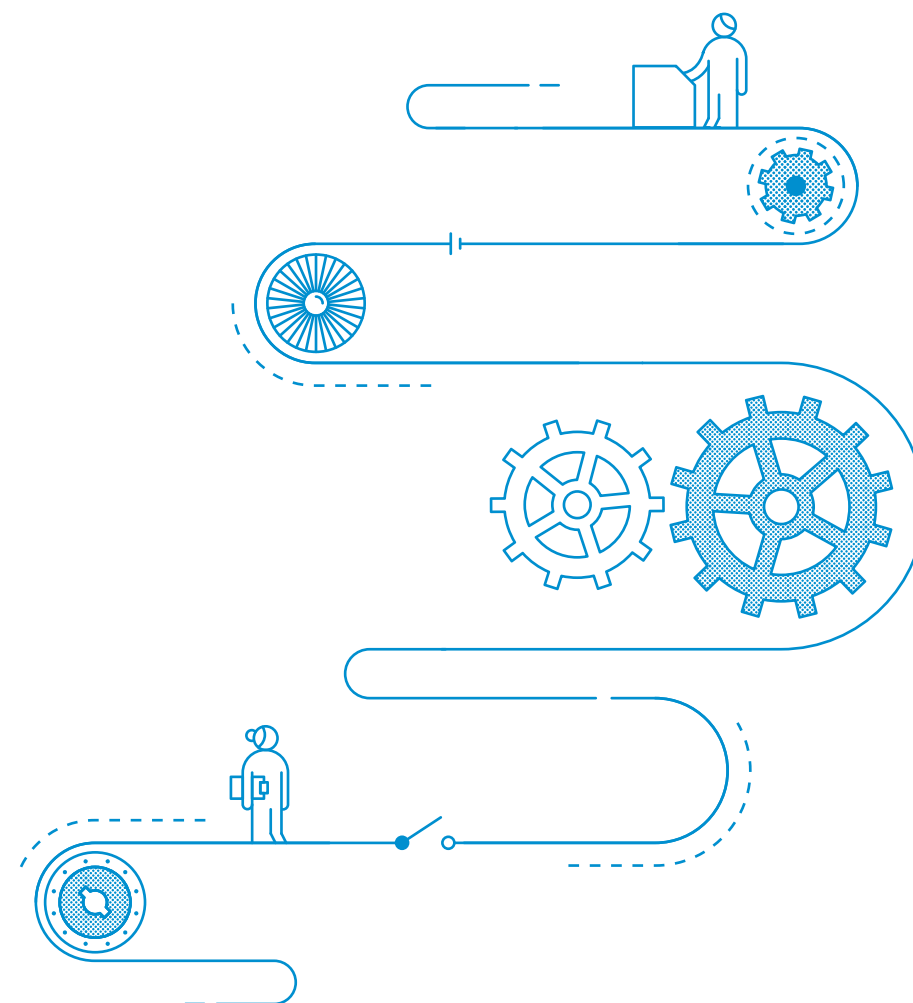
Wykorzystaliśmy tę metodę do rozwiązania niektórych z najbardziej złożonych problemów, z jakimi boryka się brytyjski system opieki zdrowotnej. W 2017 r. wspólnie z publiczną służbą zdrowia NHS England testowaliśmy zastosowanie i wdrażanie metody zindywidualizowanej opieki, w tym **zintegrowanych zleceń indywidualnych (Integrated Personal Commissioning)**, oraz wspieranie transformacji usług dotyczących zabiegów elektrywnych.

W tym samym roku realizowaliśmy projekty w całym kraju, m.in. w Hertfordshire, Stockton, Bolton i Tameside; ich celem było zmobilizowanie zespołów personelu pierwszego kontaktu, by ludzie znaleźli się w centrum troski o ich własne zdrowie i aby poprawić wyniki leczenia schorowanych starszych pacjentów, osób z cukrzycą i terminalnie chorych.



[england.nhs.uk/ipc](http://england.nhs.uk/ipc)

W trakcie projektów w praktyce stosowaliśmy doświadczenia zebrane w ramach People Powered Health. Należą do niego Realising the Value, program finansowany przez NHS England, wdrażany pod kierownictwem Nesta i konsorcjum organizacji, do których należały m.in. Health Foundation oraz Voluntary Voices. Dzięki temu zgromadzono obserwacje i praktyczne doświadczenia, które pomagają osobom chcącym aktywnie troszczyć się o własne zdrowie.



## 9.4 Studium przypadku

### **Pilotażowy program Rapid Results Institute (RRI): w regionach West, Mid oraz South Essex**

W latach 2015–2017 Nesta oraz RRI wspólnie starały się znaleźć rozwiązania mogące poprawić opiekę nad schorowanymi starszymi osobami przez zintegrowanie opieki medycznej. Zebrano zespół personelu pierwszego kontaktu w celu odpowiedzi na pytania: jak przekształcić system opieki i wsparcia, aby zapobiec nieplanowanym pobytom w szpitalu, jak ocenić, kiedy pacjenci potrzebują usług medycznych w szpitalu, oraz jak współpracować z ludźmi, aby zmniejszyć występujące u nich czynniki ryzyka związane z cukrzycą.

W trakcie testowania nowego podejścia do zlecenia usług medycznych dla osób w podeszłym wieku udało się o 40% zmniejszyć liczbę nieplanowanych przyjęć do szpitala w pierwszym miesiącu modelowym cyklu. Nasze podejście zostało uznane przez kliniczną grupę ds. zlecenia usług za jedyny lokalny program, który doprowadził do rzeczywistego zmniejszenia nieplanowanych usług. W rezultacie wzrósł poziom i jakość projektu, który otrzymał też krajową nagrodę za poprawę wyników wśród osób w podeszłym wieku.

### **Program transformacji opieki planowej przez NHS England: transformacja gastroenterologicznej opieki elektywnej**

W 2017 r. grupa strategiczna NHS England zebrała przedstawicieli lokalnych systemów opieki medycznej, w tym liderów, klinicystów i pacjentów, aby opracować i przetestować innowacyjne sposoby przekształcenia obszaru zabiegów planowych (elektywnych). Zespoły zachęcano do ponownego przemyślenia sposobu kierowania pacjentów na takie zabiegi, postawienia na wspólne podejmowanie decyzji i wsparcie w samodzielnym zarządzaniu, a także do przekształcenia usług ambulatoryjnych.

W Somerset zespół przyjrzał się skierowaniom wypisywanym przez lekarzy pierwszego kontaktu. Sprawdzano, czy wprowadzenie numeru telefonu, pod którym tacy lekarze mogliby uzyskać porady od lokalnych specjalistów, pomogłoby w selekcji i doprowadziło do zmniejszenia liczby niewłaściwych skierowań. Po 100 dniach okresu testowego, w którym wzięto udział 71 gabinetów lekarzy pierwszego kontaktu z całego regionu Somerset, 54% telefonów nie kończyło się wypisaniem skierowania do specjalisty. W Stockport lekarze pierwszego kontaktu, którzy mogli w czasie rzeczywistym uzyskać poradę specjalisty, wypisywali skierowanie tylko w 48% przypadkach rozmów telefonicznych. Dzięki takiemu triażowi pacjenci otrzymują najbardziej odpowiednie i skuteczne leczenie.

W Stockport nasz zespół zastosował metodę 300 dni w celu transformacji opieki ambulatoryjnej oraz poprawienia opieki nad osobami z chorobą zapalną jelit (IBD). Zapewniając pacjentom bezpośredni dostęp do porad telefonicznych i regularnych cotygodniowych wizyt w okresie ostrego przebiegu choroby, zespół skrócił średni czas oczekiwania na wizytę w ambulatorium szpitalnym. Potrzeby pacjentów były również lepiej zaspokajane dzięki utworzeniu przychodni jednego okienka (one-stop clinic), prowadzonej wspólnie przez lekarzy i służby diagnostyczne.

## Inne źródła



### Blogi

#### West Essex 100 Day Challenge (2018)

[nesta.org.uk/blog/west-essex-100-day-challenge](https://nesta.org.uk/blog/west-essex-100-day-challenge)



### Projekty i partnerstwa

#### Integrated Personal Commissioning

[england.nhs.uk/ipc](https://england.nhs.uk/ipc)

#### Realising the Value

[nesta.org.uk/project/realising-value](https://nesta.org.uk/project/realising-value)

#### The Rapid Results Institute

[rapidresults.org](https://rapidresults.org)



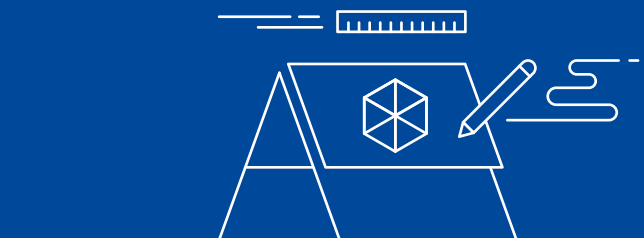
### Wideo

#### The Mid Essex Experience (2018)

[vimeo.com/128243306](https://vimeo.com/128243306)

# Prototypowanie

Prototypowanie to tani i obciążony niewielkim ryzykiem sposób opracowywania, testowania i ulepszania pomysłów na wczesnym etapie. Model danego produktu czy usługi pozwala na uzyskanie informacji zwrotnych i wprowadzenie poprawek, zanim przeznaczy się znaczne zasoby na wdrożenie.



## 10.1

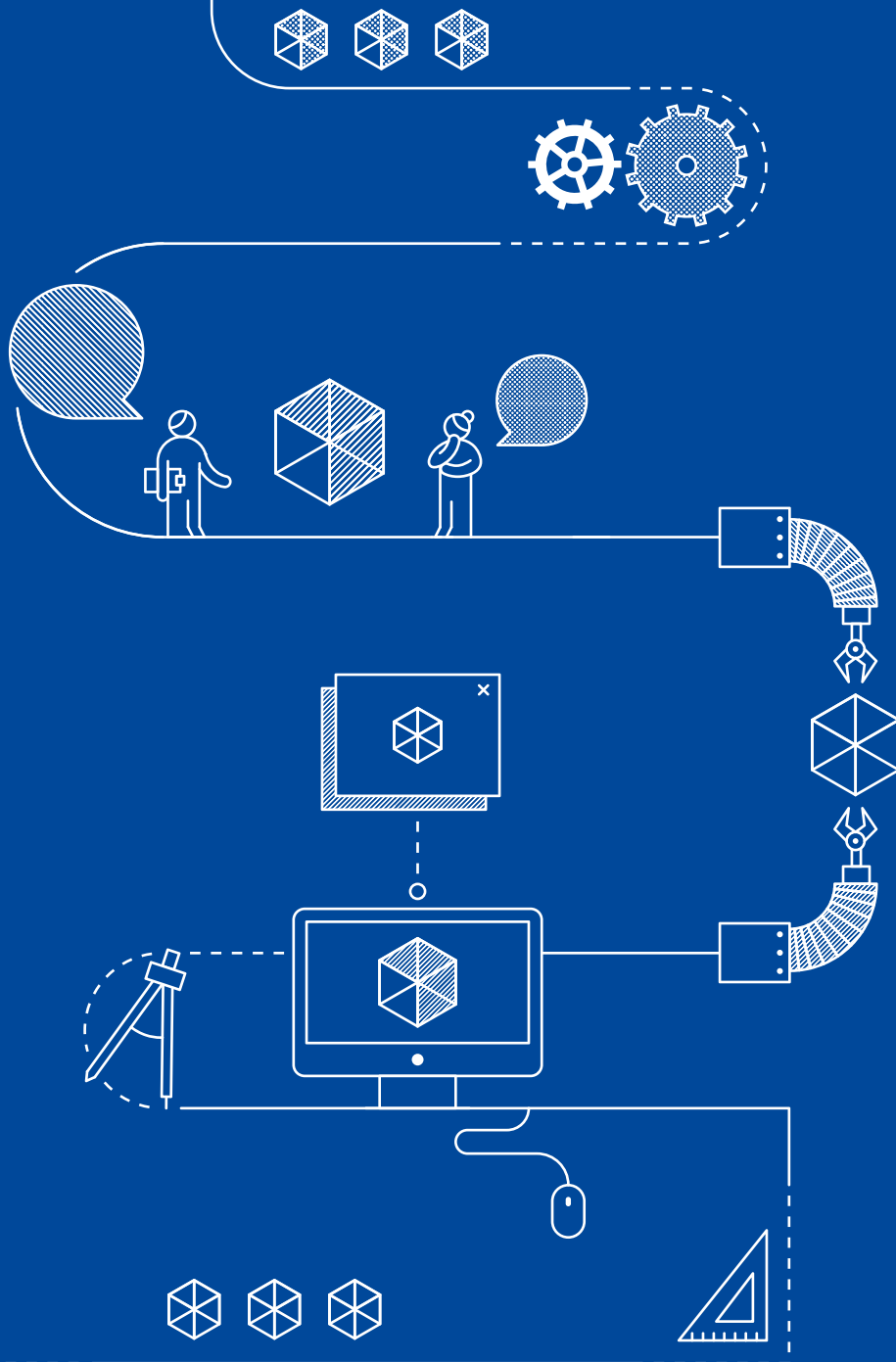
## Na czym polega prototypowanie?

**Prototypowanie umożliwia innowatorom eksperymentowanie, ocenianie, uczenie się i dostosowywanie pomysłów, dzięki czemu mogą je udoskonalać, i stworzyć coś jeszcze lepszego. Dotacje na prototypowanie mają na celu wsparcie innowatorów w przyjmowaniu przez nich zorganizowanego i iteracyjnego podejścia do testowania nowych pomysłów i rozwijania ich w miarę postępu prac.**

Podejście to polega na stworzeniu prototypu lub prostej wersji pomysłu, np. prostego modelu kartonowego lub szkicu. Następnie jego funkcja jest sprawdzana i testowana na użytkownikach docelowego produktu lub usługi. W porównaniu z projektem pilotażowym prototypowanie nie wymaga dużych zasobów i może być przeprowadzone w krótszym czasie.

Dotychczas prototypowanie było metodą innowacji stosowaną najczęściej przez inżynierów, projektantów i twórców stron internetowych, a nie przez sektor publiczny. Obecnie jednak rośnie zainteresowanie zastosowaniem tego podejścia w sektorze publicznym i przy projektowaniu usług.

Prototypowanie nie jest alternatywą dla projektów pilotażowych. Pomaga raczej w stworzeniu lepszej specyfikacji tego, jaki powinien być projekt pilotażowy. Prototypowanie może nawet pomóc w określeniu, czy dany pomysł się sprawdzi, i przyczynia się w ten sposób do zaoszczędzenia czasu i kosztów niezbędnych do przeprowadzenia projektu pilotażowego.



## 10.2 Nesta i prototypowanie

### Nesta bardzo wcześnie zaczęła stosować prototypowanie jako metodę pomocy innowatorom z sektora publicznego i trzeciego sektora przy projektowaniu nowych usług i produktów.

Wszystko zaczęło się w 2011 r. od opracowania raportu [Prototyping in Public Services](#), który pokazał, w jaki sposób praktyka może zostać wykorzystana do stworzenia nowych usług publicznych. W tym samym roku nawiązaliśmy współpracę z Radą Gminy Barnet z północnego Londynu, aby zastosować prototypowanie jako metodę budowania i testowania proponowanej nowej usługi Community Coaches. Bezpośrednim celem projektu było sprawdzenie, jak można praktycznie wykorzystać prototypowanie do stymulowania innowacji w sektorze publicznym.

We współpracy z partnerami, w tym z Innovation Unit, Thinkpublic oraz Young Foundation, Nesta opublikowała kilka raportów i praktycznych przewodników, pokazując co to jest prototypowanie i w jaki sposób tę metodę można zastosować w sektorze publicznym. Na przykład [The Prototyping Framework](#) zawiera listę kontrolną oraz mapę, dzięki którym czytelnik może przejść przez cały proces.

W ciągu ostatnich siedmiu lat programy związane z prototypowaniem stały się filarem naszych programów praktycznych. Najbardziej powszechną formą jest fundusz badawczo-rozwojowy lub fundusz na prototypowanie, który łączy dotacje na rozwój nowego pomysłu (tworzenie papierowych prototypów lub małych wersji prawdziwych produktów) ze wsparciem metodologicznym ze strony ekspertów w celu wypróbowania i przetestowania pomysłu w praktyce. Przyznajemy dotacje przedsiębiorstwom społecznym lub urzędnikom państwowym, którzy wypróbowują nową metodę we własnym zakresie, przy czym grantobiorcy mają możliwość podzielenia się doświadczeniami w ramach kohorty. Wydany w 2018 r. praktyczny poradnik zatytułowany [Funding Innovation: A Practice Guide](#) zawiera zasady, na jakich Nesta zarządza środkami na prototypowanie i przyznaje stosowne dotacje.

Przykładowo w latach 2011–2014 Nesta rozpoczęła poszukiwania i wspieranie innowacji, które zwiększały liczbę osób pragnących poświęcić swój czas, pieniądze, zasoby lub umiejętności na szczytne cele. Fundusz o nazwie Innovation in Giving Fund, dysponujący środkami w wysokości 10 mln funtów od kancelarii rządu, doprowadził do powstania 50 prototypów nowych pomysłów, które w twórczy sposób wykorzystywały technologie cyfrowe.



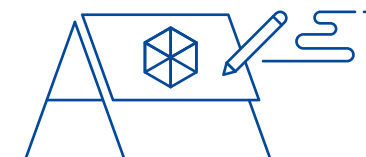
[pennies.org.uk](http://pennies.org.uk)

Najbardziej obiecującym pomysłem przyznano dodatkowe fundusze i wsparcie na rozwój. Niektóre z nich, np. [Pennies](#), stały się powszechnie znane. Elektroniczna skrzynka dobroczynna zachęca konsumentów do przekazywania mikrodarowizn na cele charytatywne (od jednego do 99 pensów) podczas dokonywania płatności online lub kartą w coraz większej liczbie sklepów detalicznych, np. w sklepach sieci Sainsbury's. Testowano także inne pomysły, które okazały się jednak niedoskonałe, co pokazało przydatność prototypowania jako metody innowacji.



[diytoolkit.org](http://diytoolkit.org)

Opublikowaliśmy również praktyczne zestawy narzędzi, które wyjaśniają, jak wymyślać, adaptować i przyjmować pomysły, aby osiągać lepsze wyniki. [DIY Toolkit](#) (zestaw narzędzi „zrób to sam”) był pierwotnie przeznaczony dla zabieganych osób pracujących w rozwoju. Opisuje on 30 wypróbowanych i przetestowanych narzędzi do wdrażania innowacji społecznych, w tym 20 narzędzi do ideacji i prototypowania oraz kilka studiów przypadku. Strona internetowa jest dostępna w sześciu językach, a broszura została ściągnięta 240 000 razy.



## 10.3 Studium przypadku



[nesta.org.uk/project/sharelab](https://nesta.org.uk/project/sharelab)

### ShareLab Fund

Utworzony w 2017 r. przez Nesta fundusz ShareLab Fund wspiera i finansuje pomysły, które wykorzystują współpracujące ze sobą platformy cyfrowe i innowacyjne modele biznesowe w celu osiągnięcia rzeczywistego wpływu społecznego. W ramach pierwszej rundy finansowania wsparcie otrzymało osiem organizacji, w tym Chatterbox, który początkowo koncentrował się na współpracy z uniwersytetami i oferował studentom języków obcych praktyki konwersacyjne na podstawie modelu punktów do wykorzystania. Szybko jednak okazało się, że ta platforma daje możliwość rozszerzenia oferty na inne rynki. Pomogliśmy Chatterbox w stworzeniu prototypu nowego modelu, polegającego na kojarzeniu studentów z nauczycielami uchodźcami, aby za pośrednictwem wideokonferencji studenci mogli uczyć się języka indywidualnie od uchodźców. Chatterbox wprowadził również ofertę praktyk konwersacyjnych dla klientów korporacyjnych.

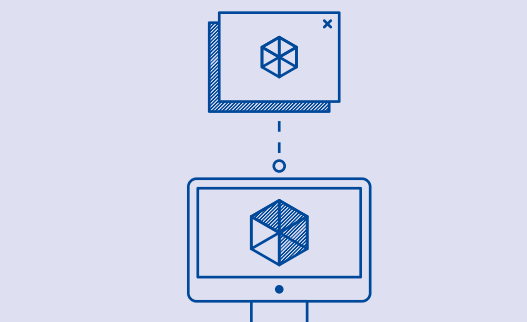
**Po prawej:**  
Konwersacja  
w ramach Chatterbox



[nesta.org.uk/project/digital-rd-fund-for-the-arts](https://nesta.org.uk/project/digital-rd-fund-for-the-arts)

### Digital R&D Fund for the Arts

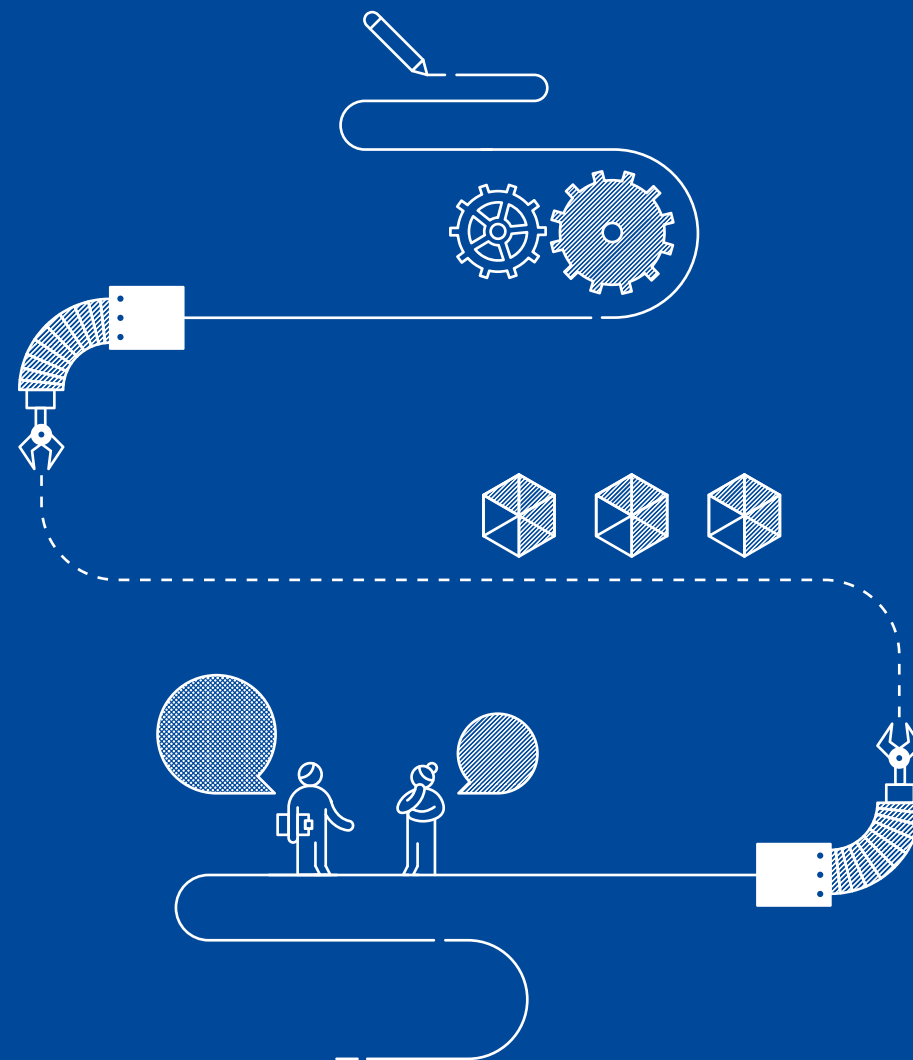
Fundusz wspierał pomysły, które wykorzystują technologię cyfrową do tworzenia nowych modeli biznesowych oraz zwiększenia liczby odbiorców w organizacjach artystycznych i kulturalnych. Było to partnerstwo zawarte przez Nesta, Radę Sztuki Anglii oraz Arts and Humanities Research Council (AHRC), które dzięki pomocy Creative Scotland oraz walijskiej Rady Sztuki doprowadziło do powstania podobnych funduszy w Szkocji i Walii. Jednym ze studiów przypadku, zaczerpniętych z tego funduszu, jest aplikacja Clapping Music. Londyńska orkiestra London Sinfonietta oraz jej partnerzy opracowali grę przeznaczoną do systemu iOS, której celem było przybliżenie szerszej publiczności muzyki współczesnych kompozytorów oraz umożliwienie użytkownikom doskonalenia umiejętności muzycznych. Walijski Theatr Genedlaethol Cymru (teatr narodowy dający przedstawienia w języku walijskim) stworzył aplikację towarzyszącą Sibrwd, która umożliwiła osobom nieznającym języka walijskiego zrozumienie przedstawienia dzięki przekazywanym szepem do ucha informacjom przybliżającym kontekst. Dzięki funduszowi R&D twórcy aplikacji wypróbowali różne rodzaje wsparcia widzów – testując tempo mówienia, regularność i rodzaje przekazywanych treści – aby odbiorcy mogli bez problemów śledzić przebieg wydarzeń na scenie.



### Creative Councils programme

Program Creative Councils był funduszem przeznaczonym do prototypowania. Rady miejskie zostały poproszone o nadsyłanie pomysłów mających pomóc w sprostaniu długoterminowym wyzwaniom, przed jakimi stoją ich społeczności. Siedemnaście rad miejskich wybranych do udziału w projekcie wykorzystało prototypowanie do zaprojektowania, a następnie wdrożenia gruntownych rozwiązań problemów w usługach publicznych, z którymi się borykały. Były one bardzo różne – w Wigan stworzono projekt The Deal, w ramach którego badano możliwość wprowadzenia nowego modelu ekonomicznego opieki społecznej poprzez sięgnięcie po niewykorzystane zasoby społeczności lokalnej, a w Stoke celem było uczynienie miasta samowystarczalnym energetycznie dzięki postawieniu na lokalną produkcję energii. W rezultacie poznaliśmy podejścia, umiejętności i zdolności potrzebne do skutecznego wprowadzania innowacji w samorządach lokalnych i przedstawiliśmy je w naszym raporcie końcowym.

Wiedzą, jaką zdobyliśmy dzięki programowi Creative Councils, podzieliliśmy się też z naszymi partnerami z fundacji Bloomberg Philanthropies, którzy najpierw rozpoczęli konkurs Mayors Challenge w Stanach Zjednoczonych, a wkrótce podobny program w Europie. Ponad 300 amerykańskich miast wzięło udział w konkursie, a zdobywcą nagrody Mayors Grand Prize for Innovation zostało miasto Providence ze stanu Rhode Island, które otrzymało 5 mln dolarów na wdrożenie nowatorskiej inicjatywy dotyczącej wczesnej edukacji. Europejski konkurs wygrała Barcelona, która otrzymała 5 mln euro za swoją propozycję stworzenia cyfrowej i społecznościowej sieci zaufania (trust network), przeznaczonej dla starszych mieszkańców z grup ryzyka.





## Inne źródła



### Zestaw narzędzi

**Creative Enterprise Toolkit (2007)**

[nesta.org.uk/toolkit/creative-enterprise-toolkit](https://www.nesta.org.uk/toolkit/creative-enterprise-toolkit)

**Designing for Public Services, A Practical Guide (Nesta i Ideo) (2017)**

[nesta.org.uk/toolkit/designing-for-public-services-a-practical-guide](https://www.nesta.org.uk/toolkit/designing-for-public-services-a-practical-guide)

**DIY Toolkit (2014)**

[diytoolkit.org](https://diytoolkit.org)

**Funding Innovation: A Practice Guide (2018)**

[nesta.org.uk/toolkit/funding-innovation-practice-guide](https://www.nesta.org.uk/toolkit/funding-innovation-practice-guide)



### Raporty

**Prototyping Framework (2013)**

[nesta.org.uk/publications/prototyping-framework](https://www.nesta.org.uk/publications/prototyping-framework)

**Prototyping in Public Services (2011)**

[nesta.org.uk/report/prototyping-in-public-services](https://www.nesta.org.uk/report/prototyping-in-public-services)



### Blogi

**What Is Prototyping? (2011)**

[nesta.org.uk/blog/what-is-prototyping](https://www.nesta.org.uk/blog/what-is-prototyping)



### Projekty i partnerstwa

**Creative Councils**

[nesta.org.uk/project/creative-councils](https://www.nesta.org.uk/project/creative-councils)

**Digital R&D Fund for the Arts**

[nesta.org.uk/project/digital-rd-fund-for-the-arts](https://www.nesta.org.uk/project/digital-rd-fund-for-the-arts)

**Innovation in Giving Fund**

[nesta.org.uk/project/innovation-giving-fund](https://www.nesta.org.uk/project/innovation-giving-fund)

**Pennies**

[pennies.org.uk](https://www.pennies.org.uk)

**ShareLab**

[nesta.org.uk/project/sharelab](https://www.nesta.org.uk/project/sharelab)

# Laboratoria innowacji publicznych i społecznych

Laboratoria innowacji publicznych i społecznych to zespoły, jednostki i fundusze, których celem jest strukturyzowanie i wdrażanie metod oraz praktyk innowacyjnych w administracji rządowej, w celu rozwiązywania problemów społecznych i publicznych.

## 11.1

## Jak działają laboratoria innowacji publicznych i społecznych?

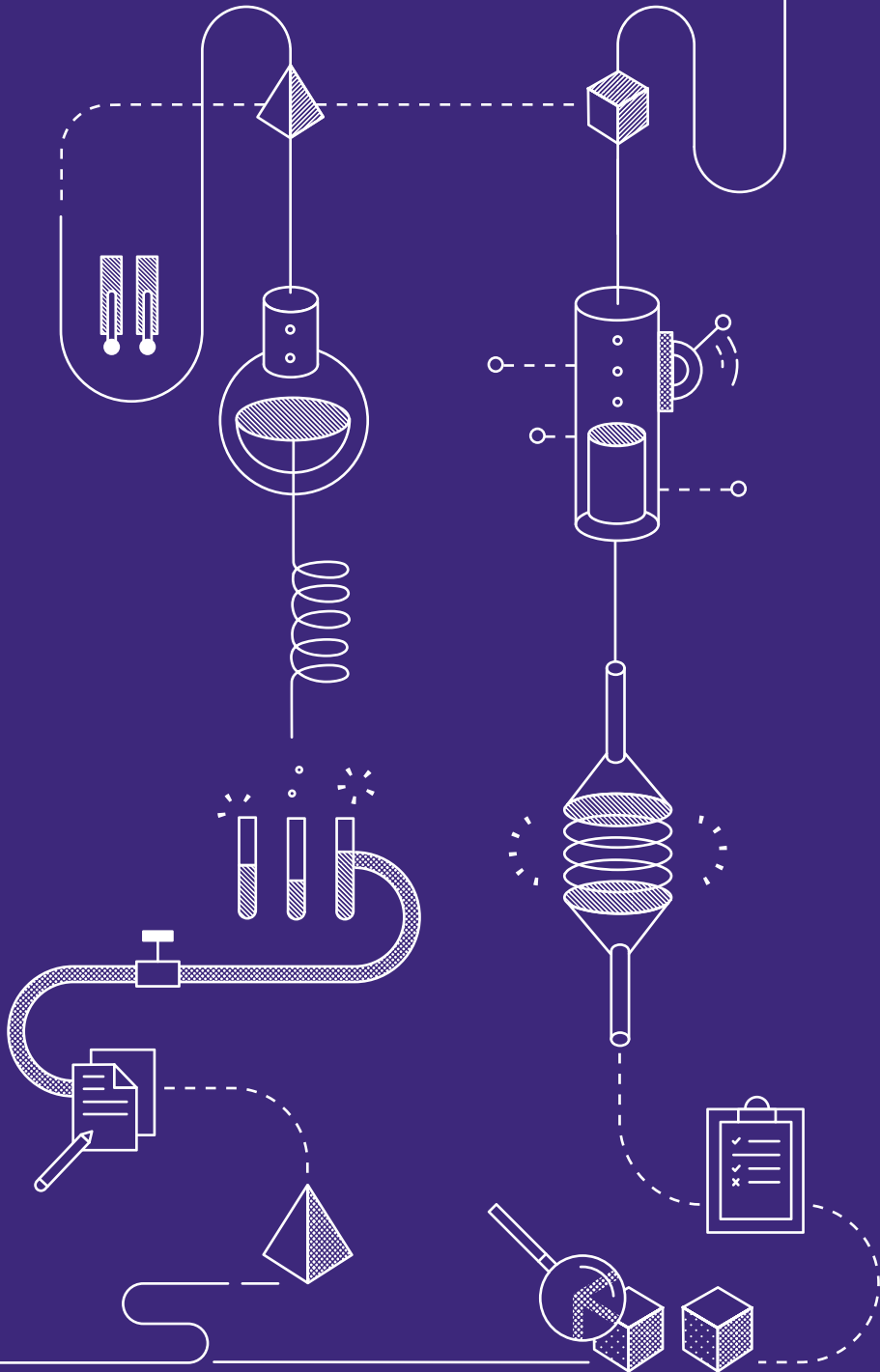
**Laboratoria innowacji występują w różnych formatach i choć mogą różnić się wielkością oraz rodzajem narzędzi i zasobów, zazwyczaj wykorzystują eksperymentalne metody wdrażania innowacji do rozwiązywania problemów zarówno społecznych, jak i publicznych.**

To podejście przeważnie obejmuje:

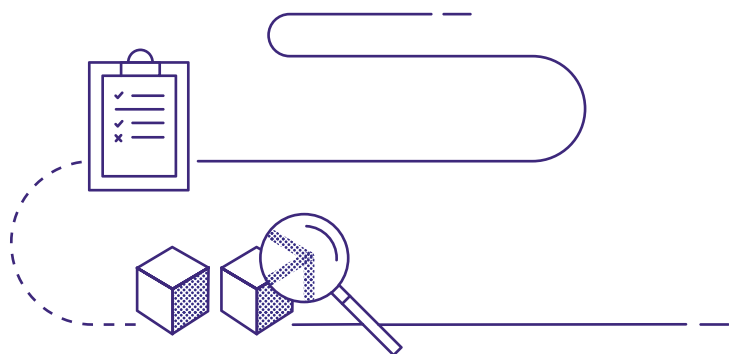
- skanowanie i identyfikowanie kluczowych problemów, priorytetów i zadań;
- opracowywanie pomysłów, które mają wpływ na te obszary;
- testowanie i prototypowanie rozwiązań;
- tworzenie nowych punktów wyjścia czy możliwości dla zmian systemowych lub wywierania większego wpływu.

Laboratoria innowacji różnią się:

- metodami, jakie stosują: m.in. projekt, dane czy ekonomia behawioralna;
- dziedziną, w jakiej działają: m.in. kształcenie lub opieka zdrowotna;
- tym, gdzie koncentrują swoje wysiłki: od początkowej fazy po kolejne w procesie innowacji; od zrozumienia problemów przez generowanie pomysłów aż po ich wdrażanie i zakres;
- sposobem działania: niektóre z nich wprowadzają innowacje w praktyce, np. prowadząc eksperymenty lub stosując otwarte metody wdrażania, a inne przede wszystkim wspierają i finansują;
- stopniem bezpośredniego powiązania z rządem: mogą być rządowymi inicjatywami, działać we współpracy z nim lub też zupełnie niezależnie.



W ciągu dekady laboratoria innowacji publicznych i społecznych szybko przeszły od działalności na obrzeżach do głównego nurtu. To z kolei skłoniło rządy do podjęcia działań mających na celu zinstytucjonalizowanie innowacji. Przykładem mogą być: amerykański stan Minnesota, który od pewnego czasu ma własną jednostkę ds. innowacji, Amsterdam z różnymi zespołami stosującymi po nowatorsku technologie cyfrowe w miastach czy Nowy Jork, gdzie znajduje się Center for Court Innovation. W Wielkiej Brytanii pod koniec lat 90. XX w. w sposób typowy dla laboratorium działała jednostka zajmująca się wykluczeniem społecznym (Social Exclusion Unit), choć w tamtych czasach nie nazywała się zespołem innowacyjnym. Współpracowała z szeroką grupą interesariuszy, w tym także z osobami, których bezpośrednio dotyczyły problemy społeczne, jakim chciano zaradzić, takimi jak ciężkie nastolatki czy podupadanie dzielnic. Jednostka stosowała szybkie prototypowanie, kładła duży nacisk na dane i całościowe rozwiązania. Udało się jej osiągnąć imponujące wyniki, takie jak radykalny spadek bezdomności.



## 11.2

## Nesta i laboratoria innowacji publicznych i społecznych

### Nesta ma bardzo bogate doświadczenie w badaniu, projektowaniu i prowadzeniu laboratoriów publicznych i społecznych.

Dzięki naszym badaniom mieliśmy okazję zapoznać się z laboratoriami na całym świecie. Staraliśmy się dociec, jakie metody stosowane są w celu wprowadzania zmian i zwiększania zdolności innowacyjnych organizacji.

W 2010 r. Nesta wraz z Young Foundation opublikowała w ramach większej serii wydawniczej raport *The Open Book of Social Innovation*. Był on pierwszym krokiem do stworzenia bazy wiedzy o sposobach projektowania i rozwijania innowacji. W 2014 r. wspólnie z Bloomberg Philanthropies opracowaliśmy raport pod nazwą *i-teams*. Przedstawia on 20 zespołów i jednostek rządowych z całego świata, których zadaniem było wprowadzanie innowacji i zbadanie, jaki był ich wpływ.

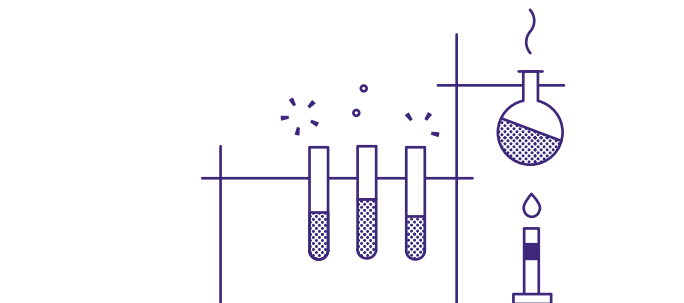
Na początku XXI w. stworzyliśmy laboratorium Futurelab, którego celem jest dostarczanie i rozwijanie innowacyjnych podejść do edukacji. W 2014 r. zawarliśmy partnerstwo z brytyjską kancelarią rządu, by stworzyć Behavioural Insights Team, jedno z najskuteczniejszych laboratoriów innowacji brytyjskiego rządu, które stosuje narzędzia behawioralne do tworzenia lepszej polityki. Rok później, w 2015 r., zawarliśmy partnerstwo z Uniwersytetem Cardiff, aby powołać do życia Y Lab, walijskie laboratorium innowacji w zakresie usług publicznych, które współpracuje z walijskimi decydentami i praktykami.

Od 2009 do 2017 r. własne laboratorium Nesta – Innovation Lab – wspierało ludzi w rozwijaniu pomysłów na rozwiązywanie problemów społecznych, stosując przy tym różne podejścia, takie jak finansowanie przez granty, konkursy Challenge Prize i praktyczne programy połączone z szerszymi zmianami polityki i systemu. W ramach tych działań powstał program *Digital Makers Fund*, który wspierał pomysły na zainteresowanie młodych ludzi technologiami cyfrowymi, np. kodowaniem, oraz fundusz o nazwie *Centre for Social Action Innovation Fund*, który dysponował 14 mln funtów na wsparcie rozwoju innowacji, aby mobilizować zapał i talenty ludzi do wzajemnej pomocy i współpracy ze służbami publicznymi.

Dażyliśmy również do współpracy z innymi laboratoriami na całym świecie, aby dzielić się zgromadzoną wiedzą. Jesteśmy członkiem Social Innovation Exchange (SIX), a w 2015 r. Nesta zorganizowała pierwsze warsztaty Labworks. Przyciągnęły one rosnącą sieć zespołów wprowadzających innowacje w służbie publicznej i dla zaproszonych uczestników z całego świata były okazją do spotkania się z innymi, podzielenia wiedzą i doświadczeniami oraz do nawiązania relacji.

W ramach wysiłków Nesta w tym obszarze, zespół Innovation Skills zapewnia także bezpośrednie, praktyczne wsparcie laboratoriom i zespołom rządowym w celu ich dalszego rozwoju. Świadczyliśmy usługi doradcze i przeszkoliliśmy krajowe laboratoria innowacji z Chile, Kolumbii, Portugalii oraz ze Zjednoczonych Emiratów Arabskich. Wspieraliśmy także zespoły ds. innowacji, działające w ramach programu regionalnego rozwoju ONZ Azji i Pacyfiku, Europy i Azji Środkowej.

Będziemy nadal badać kluczową rolę, jaką laboratoria i zespoły ds. innowacji mają do odegrania w budowaniu potencjału i kultury rządów, firm, organizacji non profit i innych podmiotów, aby mogły one praktycznie radzić sobie ze złożonymi problemami, przed którymi stoją.



## 11.3

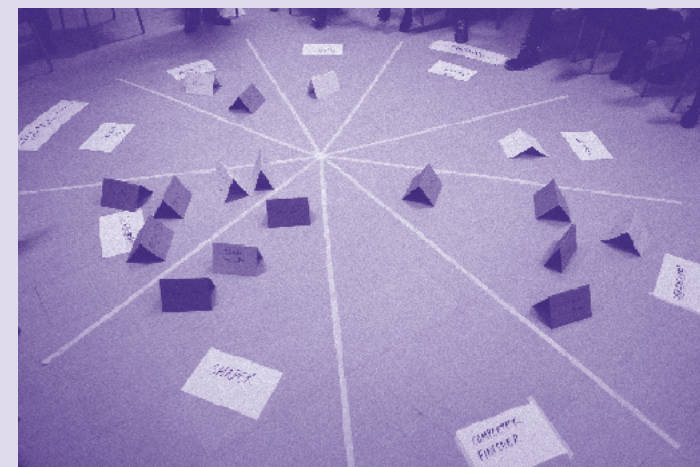
## Studium przypadku

### i-teams

Wpływ, jaki wywarły zespoły ds. innowacji z Hiszpanii, RPA i Kolumbii, był tematem niektórych z 20 studiów przypadków zawartych w raporcie *i-teams* sporządzonym w 2014 r. przez Nesta i Bloomberg Philanthropies. Jednym z opisanych w nim przykładów jest chilijskie Laboratorio de Gobierno. Od 2015 r. Nesta wspiera to pierwsze rządowe laboratorium innowacji w Chile. Wsparcie Nesta obejmowało pomoc w założeniu laboratorium, wdrożenie pracowników i wstępne szkolenie z metod wprowadzania innowacji, bieżące doradztwo i mentoring w zakresie programu pracy, a także udział w analizie porównawczej potencjału innowacyjnego chilijskiego sektora publicznego. Dokonaliśmy również przeglądu programu Experimenta, którego celem jest budowanie potencjału innowacyjnego urzędników służby cywilnej. Stwierdziliśmy, że jest on wysokiej jakości programem uczenia się innowacyjności, z którego wszyscy moglibyśmy skorzystać.

#### Po prawej:

Zespół Nesta Innovation Skills wspiera chilijskie Laboratorio de Gobierno w mapowaniu umiejętności zespołu podczas wstępnej konfiguracji projektu



## States of Change

Pod koniec 2017 r. rozpoczęła działalność States of Change, nowa globalna społeczność, która ma skupiać innowatorów rządowych i wspierać zdobywanie wiedzy na temat innowacji publicznych. Centralnym elementem naszej misji jest zapewnienie pomocy rządów w rozwijaniu umiejętności praktycznego rozwiązywania złożonych problemów, z którymi się borykają. W tym celu opracowaliśmy bazowy program edukacyjny dotyczący innowacji publicznych. Ten trwający od 9 do 12 miesięcy program będzie prowadzony z dwoma zespołami urzędników publicznych: rządu australijskiego stanu Wiktoria oraz Tajnej Rady kanadyjskiego rządu federalnego.

### Po prawej:

Urzędniczki służby cywilnej z Melbourne uczestniczą w programie States of Changes prowadzonym we współpracy z rządem australijskiego stanu Wiktoria



## Y Lab

Y Lab to walijskie laboratorium innowacji w służbach publicznych, które powstało w wyniku współpracy Nesta oraz Uniwersytetu Cardiff. Łączy ono doświadczenie Nesta z uniwersyteckim rygoryzmem naukowym, by budować potencjał innowacji w służbach publicznych; wspiera nowe pomysły od ich powstania aż po realizację; prowadzi badania, które mają dać odpowiedź na pytanie, jak i dlaczego innowacje pojawiają się w usługach publicznych.

Do chwili obecnej najbardziej znaczącym osiągnięciem Y Lab jest program Innovate to Save z budżetem wynoszącym 6 mln funtów, stworzony razem z rządem Walii. Celem było zbadać, jak różne rodzaje finansowania mogą być wykorzystane do wspierania innowacji generujących oszczędności finansowe i poprawiających jakość usług publicznych.

### Po prawej:

Warsztaty w ramach programu Innovate to Save. Fot. Alex Sedgmond



---

## Inne źródła

---



### Zestaw narzędzi

**Innovation Teams and Labs: A Practice Guide**

[nesta.org.uk/toolkit/innovation-teams-and-labs-a-practice-guide](https://www.nesta.org.uk/toolkit/innovation-teams-and-labs-a-practice-guide)



### Raporty

**i-teams (2014)**

[nesta.org.uk/report/i-teams-the-teams-and-funds-making-innovation-happen-in-governments-around-the-world](https://www.nesta.org.uk/report/i-teams-the-teams-and-funds-making-innovation-happen-in-governments-around-the-world)

**The Open Book of Social Innovation (2010)**

[nesta.org.uk/report/the-open-book-of-social-innovation](https://www.nesta.org.uk/report/the-open-book-of-social-innovation)



### Projekty i partnerstwa

**Centre for Social Action Innovation Fund**

[nesta.org.uk/project/centre-social-action-innovation-fund](https://www.nesta.org.uk/project/centre-social-action-innovation-fund)

**Digital Makers**

[nesta.org.uk/project/digital-makers](https://www.nesta.org.uk/project/digital-makers)

**Lab Notes (comiesięczny newsletter)**

[nesta.org.uk/project/lab-notes](https://www.nesta.org.uk/project/lab-notes)

**Nesta Health Lab**

[nesta.org.uk/project/health-lab](https://www.nesta.org.uk/project/health-lab)

**States of Change**

[nesta.org.uk/project/states-change](https://www.nesta.org.uk/project/states-change)

**Y Lab**

[ylab.wales](https://www.ylab.wales)

# Dotacje na skalowanie innowacji społecznych

---

Skalowanie to proces wspierania przedsięwzięć społecznych o dużym wpływie, by dotrzeć do większej liczby osób i wykorzystać potencjał szerszego oddziaływania. Dotacje stosowane są w przypadku przedsięwzięć typu non profit, aby przyspieszyć ich rozwój.



## 12.1

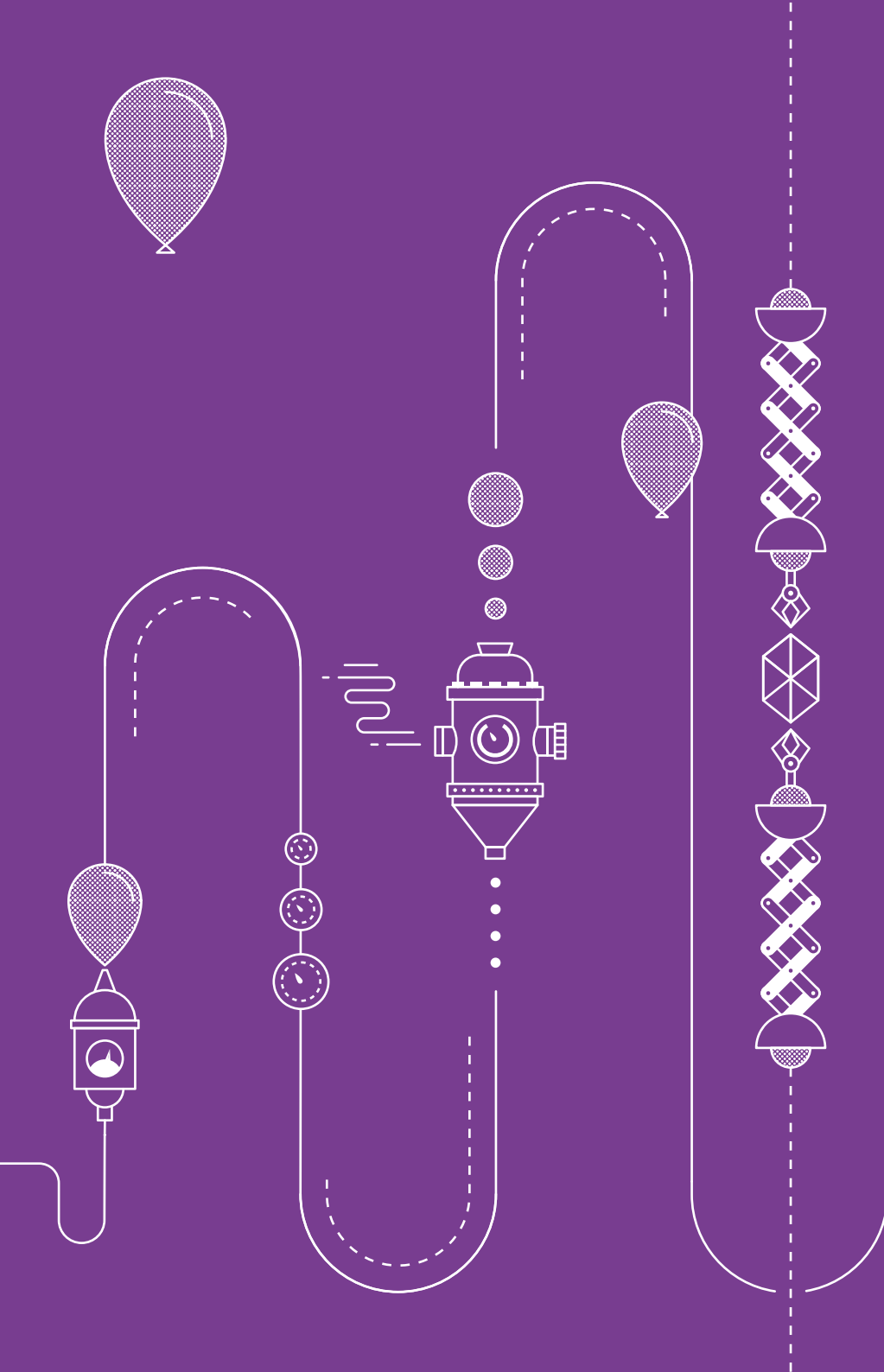
## Na czym polega skalowanie innowacji społecznych?

**Innowacje społeczne w większości są na początku małe i pozostają małe, ale do rozwiązania problemów głęboko zakorzenionych w naszych społeczeństwach potrzebujemy więcej innowacji na dużą skalę. Wiele innowacji społecznych stało się częścią naszego codziennego życia, jak np. edukacja przedszkolna, pierwsza pomoc, e-petycje. Jednak skala jest często złudna i wiele innowacji społecznych nie osiąga swojego potencjału.**

Skalowanie postrzegamy jako odrębny etap w procesie rozwoju innowacji społecznych. Jest tak dlatego, że niezbędne umiejętności i wykonywane czynności różnią się od tych potrzebnych na innych etapach. W praktyce niektórzy zaczynają skalować swoje innowacje już na wczesnym etapie rozwoju. Ich celem jest często szybkie zwiększenie zasięgu, a przy tym wciąż rozwijają swoje produkty i modele biznesowe. Niektóre z nich z czasem systematycznie zwiększają swój wpływ, a inne przez lata działają na niewielką skalę, zanim zaczną aktywnie realizować strategię zwiększania zasięgu.

Skalowanie może się odbywać na wiele sposobów. Wiele przedsięwzięć społecznych z czasem rozwija się organicznie, powoli zdobywając nowe kontrakty w regionach, nowych pracowników, nowe biura itp.; każde biuro kontrolowane przez centralę. Inne zaś rozrastają się poprzez:

- **Budowanie sieci zaopatrzenia** – franchising, licencjonowanie, federacje i wydawanie znaków jakości są wykorzystywane komercyjnie, ale coraz częściej oferują przedsiębiorstwom społecznym łatwą możliwość zwiększenia zasięgu bez obniżania jakości.
- **Strategiczne partnerstwa** – połączenia, przejęcia czy korzystanie z sieci większej organizacji lub jej zaplecza operacyjnego.
- **Wywieranie wpływu i doradztwo** – wchodzenie w rolę doradcy, a nie realizatora w celu szerzenia przestania bez budowania organizacji (np. szkolenie ludzi w zakresie sprawdzonej techniki wdrażania innowacji społecznych).

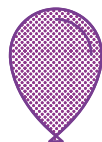




W praktyce niektórzy innowatorzy społeczni zaczynają skalować swoje innowacje już na wczesnym etapie rozwoju. Na przykład innowatorzy z branży technologii społecznych często dążą do szybkiego zwiększenia zasięgu, a przy tym wciąż rozwijają swoje produkty i modele biznesowe. Inni z reguły dopiero z czasem stopniowo zwiększają swój wpływ.

Jednak skalowanie nie sprawdza się w każdym przypadku. Innowacje społeczne, które mogą być skalowane, to zazwyczaj takie, które:

- mają znaczenie wykraczające poza ich pierwotny kontekst,
- są stosunkowo proste,
- są wyraźnie lepsze od dostępnych alternatyw,
- nie opierają się wyłącznie na talentach konkretnych osób.



## 12.2

# Wspieranie rozwoju przedsięwzięć społecznych dzięki finansowaniu z dotacji

**Wiele dotacji skupia się na wsparciu wczesnych etapów innowacji. Innowatorzy mogą jednak korzystać również z przeznaczonych dla nich wsparcia finansowego i dostosowanego do ich potrzeb doradztwa, aby kontynuować strategię skalowania i zapewnić rozwój swojego przedsięwzięcia z korzyścią dla znacznie większej liczby osób.**

Dotacje to bezzwrotne fundusze czy darowizny pieniężne, które są zazwyczaj połączone z zobowiązaniami dotyczącymi działań, produktów lub wyników. Dotacje są prostą i sprawdzoną formą finansowania, szeroko stosowaną przez organizacje charytatywne, fundacje, fundusze powiernicze, przedsiębiorstwa oraz niektóre fundusze rządowe.

Dotacje na rozwój mają na celu zapewnienie specjalnego wsparcia najbardziej obiecującym innowacjom, aby pomóc im w powieleniu ich modelu w innych obszarach lub dotarciu do większej liczby osób i wywarceniu znacznie większego wpływu społecznego. Dotacje mogą być przeznaczone na zatrudnienie nowych pracowników, przyciągnięcie nowych nabywców, udoskonalenie procesów administracyjnych, aby obsługiwać znacznie większą liczbę użytkowników itp. Finansowaniu z dotacji często towarzyszy współpraca z przedsiębiorcami i innowatorami w celu zidentyfikowania najodpowiedniejszych dla nich sposobów na zwiększenie skali działania oraz wspierania ich w rozwijaniu działalności w sposób trwały i skuteczny.



## 12.3

## Nesta i wspieranie organizacji, które chcą zwiększyć skalę działania przez finansowanie z dotacji

**Nesta ma doświadczenie nie tylko w prowadzeniu programów zapewniających dotacje na rozwijanie działalności, lecz także w badaniu, w jaki sposób innowacje społeczne można skutecznie skalować. Zachęcamy innowatorów do badania różnych sposobów i metod zwiększenia skali działania, które pomogą im w rozwoju lub w dotarciu do większej liczby osób.**

W 2007 r. ukazała się nasza publikacja *In and Out of Sync*, w której rzucamy światło na organizacje sektora prywatnego i trzeciego sektora oraz sposób, w jaki wprowadzają one innowacje w odpowiedzi na potrzeby społeczne. Szereg studiów przypadków z całego świata pozwolił na opracowanie w raporcie ogólnej ekonomicznej teorii skalowania dla tych sektorów.

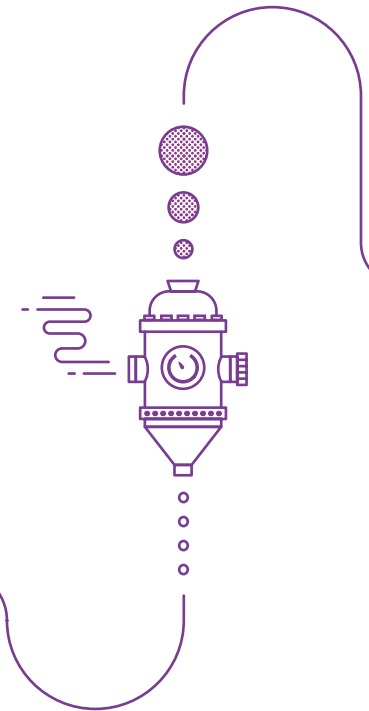
W 2014 r. w raporcie *Making It Big* przedstawiliśmy różne sposoby skalowania innowacji społecznych, tym samym pomagając innowatorom w znalezieniu najlepszych strategii, dostosowanych do ich potrzeb. Raport zawiera przykłady z naszego pierwszego dużego programu dotyczącego skalowania *Centre for Social Action Innovation Fund* (fundusz z budżetem 14 mln funtów, którego celem było zwiększenie skali działania 50 obiecujących innowacji wykorzystujących działania społeczne w połączeniu z usługami publicznymi). Fundusz zapewniał nie tylko znaczące dotacje (do 750 000 funtów), lecz także doradztwo ekspertów, pomagających organizacjom w dokumentowaniu ich wpływu i wdrożeniu modelu na większą skalę.

Nesta podjęła decyzję o zapewnieniu – oprócz dotacji – znaczącego wsparcia pozafinansowego, stosując m.in. model *high support, high challenge*, w którym towarzyszymy grantobiorcom na każdym etapie skalowania i jesteśmy nie tylko ich największym orędownikiem, ale i najzagorzalszym krytykiem. Nasze podejście jest bardziej zbliżone do podejścia inwestorów, którzy chcą wywierać wpływ na wczesnym etapie rozwoju, niż do podejścia tradycyjnych darczyńców.

W praktyce oznacza to intensywną współpracę z grantobiorcami przez cały okres finansowania: organizujemy regularne spotkania kontrolne, na których omawiane są dowody osiągniętych wyników i poczynionych postępów; zapewniamy ciągły mentoring i wsparcie w zakresie budowania potencjału, które najczęściej jest dostosowane do potrzeb konkretnej innowacji; współuczestniczymy w nawiązywaniu kontaktów i znajdowaniu nowych rynków dla przedsięwzięć społecznych. W 2016 r. opublikowaliśmy raport *What Does It Take to Go Big? Insights on Scaling Social Innovation*, by podzielić zdobytą w tym obszarze wiedzę i praktycznymi wnioskami.

Nesta nadal używa dotacji, by finansować skalowanie. Eksperymentowaliśmy również z rozwiązaniami stanowiącymi alternatywę dla dotacji, m.in. z przekształceniem dotacji w kapitał własny lub pożyczkę w przypadku sukcesu przedsięwzięcia społecznego.

W listopadzie 2018 r. opublikowaliśmy *Funding Innovation: A Practice Guide*. W tym przewodniku przedstawiliśmy wady i zalety różnych instrumentów finansowych.



## 12.4 Studium przypadku

### Centre for Social Action Innovation Fund

Fundusz powstał dzięki współpracy Nesta z kancelarią rządu (2013–2016), z budżetem 14 mln funtów. Jego celem było zwiększenie skali obiecujących innowacji, które korzystały z działań społecznych w połączeniu z usługami publicznymi, aby dokonać zmian. Oto niektóre z projektów finansowanych przez ten fundusz:



[goodgym.org](http://goodgym.org)

**Good Gym** – społeczność biegaczy, którzy połączyli siły, aby zapewnić wsparcie społeczne osobom starszym i wykonują prace fizyczne w ramach projektów społecznych. Program otrzymał 245 000 funtów wsparcia na zwiększenie skali zasięgu w całej Anglii, aby mógł działać co najmniej w 22 rejonach.



[codeclub.org/en](http://codeclub.org/en)

**Code Club** – sieć pozaszkolnych klubów programowania, prowadzonych przez wolontariuszy, którzy uczą młodych ludzi tworzenia produktów cyfrowych, takich jak strony internetowe, animacje czy gry komputerowe. Code Club otrzymał dotację w wysokości 859 000 funtów na znaczne zwiększenie skali działalności wolontariuszy. Ich obecna sieć obejmuje 6750 klubów, odwiedzanych przez 94 000 dzieci, w tym jedną trzecią wszystkich szkół podstawowych w Anglii i wiele więcej na całym świecie.

Po prawej:  
Code Club



[nesta.org.uk/project/accelerating-ideas](http://nesta.org.uk/project/accelerating-ideas)

### Accelerating Ideas

W 2016 r. wystartowaliśmy z projektem **Accelerating Ideas**, który był partnerstwem Nesta oraz Big Lottery Fund i korzystał z funduszy National Lottery. Accelerating Ideas wspiera osiem bardzo obiecujących innowacji w celu zwiększenia skali ich działania. Inicjatywy te powstały z myślą o stworzeniu możliwości komfortowego starzenia się, aktywnego angażowania się i budowania silnych lokalnych sieci i sąsiedztwa. Oto przykłady trzech inicjatyw finansowanych przez fundusz:



[thecaresfamily.org.uk](http://thecaresfamily.org.uk)

**Cares Family** – grupa sieci społecznych skupiających młode zaangażowane osoby i starsze osoby z sąsiedztwa, które się wzajemnie wspierają i utrzymują kontakty towarzyskie. Dostrzeżono potrzebę rozszerzenia działalności na inne duże społeczności miejskie w Wielkiej Brytanii, doświadczające podobnego tempa zmian i warunków, powodujących izolację i samotność. Cares Family do realizacji swoich celów korzystają ze środków programu Accelerating Ideas.



[sharedlivesplus.org.uk](http://sharedlivesplus.org.uk)

**Shared Lives** – jest innowacyjną formą opieki społecznej opartej na mieszkaniu pod jednym dachem i wspólnym organizowaniu dnia codziennego. Opiekun Shared Lives dzieli się swoim domem i życiem rodzinnym z osobą dorosłą, która potrzebuje opieki lub pomocy w życiu. Shared Lives Plus dzięki funduszom od Accelerating Ideas pracuje nad ambitnym programem stworzenia projektów Shared Lives dla osób starszych w Szkocji i Irlandii Północnej.



[goodsamapp.org](http://goodsamapp.org)

**GoodSAM** – jest aplikacją na urządzenia mobilne i platformą internetową, która powiadamia przeszkolone osoby, takie jak lekarze, pielęgniarki, ratownicy medyczni i wykwalifikowani ratownicy – także w czasie wolnym od pracy – o nagłych wypadkach zagrażających życiu osób znajdujących się w pobliżu ich miejsca zamieszkania. Dzięki wsparciu otrzymanemu od Accelerating Ideas GoodSAM zamierza włączyć do swoich działań co najmniej dziewięć oddziałów pogotowia ratunkowego w Wielkiej Brytanii oraz zwiększyć zarówno liczbę osób udzielających pomocy, jak i liczbę osób korzystających z aplikacji. Obecnie GoodSAM został zintegrowany z czterema jednostkami pogotowia ratunkowego (Londyn, Walia, Anglia Północny Zachód oraz East Midlands), a integracja z kolejnymi czterema jest w trakcie przygotowania.

Te przykłady są tylko kilkoma dowodami na to, jak działają różne strategie skalowania i co sprawdza się w przypadku różnych typów organizacji. Do mierzenia wpływu tych innowacji Nesta korzysta ze **standardów dowodu (standards of evidence)**.

## Inne źródła



### Raporty

#### **In and Out of Sync (2007)**

[nesta.org.uk/report/in-and-out-of-sync](https://www.nesta.org.uk/report/in-and-out-of-sync)

#### **Knowledge and Learning for Social Projects Aiming to Grow or Scale (2018)**

[nesta.org.uk/report/knowledge-and-learning-for-social-projects-aiming-to-grow-or-scale](https://www.nesta.org.uk/report/knowledge-and-learning-for-social-projects-aiming-to-grow-or-scale)

#### **Making It Big: Strategies for Scaling Social Innovations (2014)**

[nesta.org.uk/report/making-it-big-strategies-for-scaling-social-innovations](https://www.nesta.org.uk/report/making-it-big-strategies-for-scaling-social-innovations)

#### **Mass Localism (2010)**

[nesta.org.uk/report/mass-localism](https://www.nesta.org.uk/report/mass-localism)

#### **Nesta Standards of Evidence (2013)**

[nesta.org.uk/report/nesta-standards-of-evidence](https://www.nesta.org.uk/report/nesta-standards-of-evidence)

#### **People Helping People: Lessons Learnt (2016)**

[nesta.org.uk/report/people-helping-people-lessons-learnt](https://www.nesta.org.uk/report/people-helping-people-lessons-learnt)

#### **What Does It Take to Go Big? Insights on Scaling Social Innovation (2016)**

[nesta.org.uk/report/what-does-it-take-to-go-big-insights-on-scaling-social-innovation](https://www.nesta.org.uk/report/what-does-it-take-to-go-big-insights-on-scaling-social-innovation)



### Projekty i partnerstwa

#### **Accelerating Ideas**

[nesta.org.uk/project/accelerating-ideas](https://www.nesta.org.uk/project/accelerating-ideas)

#### **Cares Family**

[nesta.org.uk/project/accelerating-ideas/growing-the-cares-family-north-london-cares-and-south-london-cares](https://www.nesta.org.uk/project/accelerating-ideas/growing-the-cares-family-north-london-cares-and-south-london-cares)

#### **Centre for Social Action Innovation Fund**

[nesta.org.uk/project/centre-social-action-innovation-fund](https://www.nesta.org.uk/project/centre-social-action-innovation-fund)

#### **Code Club**

[codeclub.org/en](https://codeclub.org/en)

#### **Connected Communities Innovation Fund**

[nesta.org.uk/project/connected-communities-innovation-fund](https://www.nesta.org.uk/project/connected-communities-innovation-fund)

#### **Early Years Social Action Fund**

[nesta.org.uk/project/early-years-social-action-fund](https://www.nesta.org.uk/project/early-years-social-action-fund)

#### **GoodGym**

[goodgym.org](https://goodgym.org)

#### **GoodSAM**

[goodsamapp.org](https://goodsamapp.org)

#### **Savers Support Fund**

[nesta.org.uk/project/savers-support-fund](https://www.nesta.org.uk/project/savers-support-fund)

#### **Second Half Fund**

[nesta.org.uk/project/second-half-fund-sharing-time-and-talents-life](https://www.nesta.org.uk/project/second-half-fund-sharing-time-and-talents-life)

#### **Shared Lives**

[sharedlivesplus.org.uk](https://sharedlivesplus.org.uk)

# Standardy dowodu

Model standardów dowodu pomaga odpowiedzieć na ważne pytania dotyczące innowacji. Czy dana innowacja przynosi korzyści? Czy może wprost przeciwnie – szkodzi? Czy status quo jest równie dobre jak innowacja? Model jest solidną podstawą do wyboru właściwego podejścia, pozwala ustalić, czy dana innowacja jest skuteczna.

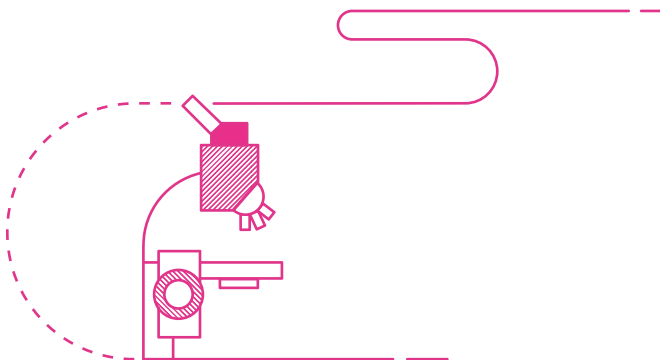


Pierwszym krokiem tego procesu jest opis planowanego przedsięwzięcia w sposób, który jest spójny, jasny i przekonujący. Jest on często przedstawiany jako teoria zmiany i jest pomocny we wczesnym stadium innowacji. Teoria zmiany pomaga jasno określić cele i sposób ich osiągnięcia.

Ma też taką zaletę, że jest pierwszym krokiem podczas projektowania skutecznej ewaluacji. Wymaga dokładnego określenia wszystkich pożądaných wyników, takich jak zmniejszenie poczucia samotności lub poprawa stanu zdrowia czy samopoczucia przed przystąpieniem do ich pomiaru.

Podczas kolejnych etapów procesu badania dowodów należy zebrać dane, które pozwolą zweryfikować, czy wprowadzane zmiany są istotne. Może to obejmować skorzystanie z grup kontrolnych, czyli porównanie osób korzystających z innowacji z grupami, które z nich nie korzystają, np. poprzez zastosowanie randomizowanych badań kontrolowanych.

Na bardziej zaawansowanych poziomach tego procesu trzeba powtórzyć sukces innowacji i zbadać, czy pomysł, który sprawdził się w Kopenhadze lub Cardiff, sprawdzi się również w Paryżu lub Pradze. W naszym żargonie nazywa się to replikacją i jest istotnym elementem rozwoju. W ten sposób można wykazać, że innowacja nie była jednorazowym sukcesem i że można ją powtórzyć w innym miejscu.



## 13.2

## Nesta i standardy dowodu

**Standardy dowodu opracowaliśmy w 2012 r. na potrzeby oceny dowodów wygenerowanych przez nasze inwestycje. Nesta była pierwszym na świecie podmiotem zajmującym się innowacjami, korzystającym z solidnych ram oceny wpływu przy podejmowaniu decyzji o udzieleniu wsparcia finansowego.**

Standardy określają pięć poziomów oceny dowodów, począwszy od teorii zmiany (poziom 1) do większych zbiorów dowodów, które bazują na podręcznikach, systemach i procedurach umożliwiających ich powielanie (poziom 5). Od lat pomagamy organizacjom w podniesieniu poziomu tych dowodów. Dzięki temu mamy pewność, że to, co robimy, ma wiarygodny i wymierny wpływ. Standardy pomagają nam w poszukiwaniu dowodów, które odpowiadają właściwemu etapowi wdrażania innowacji. Przykładowo innowacje na wczesnym etapie wymagają zastosowania poziomów 1 i 2. W przypadku bardziej zaawansowanych innowacji, do których potrzebne jest dodatkowe finansowanie ze strony Nesta, należy zastosować poziomy 3, 4 i 5. Po wyższe poziomy oceny dowodów należy sięgać dopiero po osiągnięciu odpowiedniego etapu rozwoju innowacji. Powinny być one stosowane tylko wtedy, gdy dana praktyka lub program zostały dobrze zbadane i przemyślane, są realizowane w sposób konsekwentny i skuteczny oraz gdy istnieją wczesne oznaki ich pozytywnego wpływu.

Standardy te zostały po raz pierwszy zastosowane do oceny w naszych funduszach, przeznaczonych na inwestycje zaangażowane społecznie. Od tego czasu standardy są stosowane w innych częściach naszej organizacji, m.in. przez fundusz Centre for Social Action Innovation Fund, który jest wynikiem współpracy Nesta z kancelarią rządu. Wszyscy odbiorcy naszych dotacji otrzymują wsparcie przy tworzeniu planów ewaluacji i znalezieniu rzetelnych ewaluatorów, a także środki finansowe na poprawę jakości dowodów.



Pomagamy organizacjom, jak np. Code Club, w przeprowadzaniu randomizowanych badań kontrolowanych. Action Tutoring i Access Project porównały swoje wyniki z dopasowaną grupą kontrolną, a fundacja British Lung Foundation zestawia swoje wyniki z grupami porównawczymi z innych regionów. Jeżeli dane są wiarygodne, to każda z tych organizacji zostanie zwalidowana na poziomie 3 naszych standardów dowodu.



alliance4useful  
evidence.org

Standardy dowodu są promowane przez utworzony przez Nesta [Alliance for Useful Evidence](#). Ta powstała w 2011 r. sieć promuje inteligentne wykorzystanie dowodów w polityce i praktyce społecznej. W 2016 r. opracowaliśmy przewodnik [Using Research Evidence: A Practice Guide](#) oraz program o nazwie Evidence Masterclass, aby zainteresowani mogli zapoznać się z naszymi standardami oraz aby spopularyzować podejmowanie decyzji na podstawie dowodów. Wspieramy także niektóre z brytyjskich ośrodków What Works Centre, z których wiele ma własne standardy dowodowe.

## 13.3

## Studium przypadku

### The Access Project

Access Project łączy wolontariuszy z biznesu ze zmotywowanymi uczniami pochodzącymi ze środowisk w trudnej sytuacji, pomagając w ten sposób młodym ludziom w dostaniu się na najlepsze uniwersytety. Projekt był częścią stworzonego przez Nesta i kancelarię rządu Centre for Social Action.

Uczniowie biorący udział w programie byli porównywani z rówieśnikami o podobnych wynikach w nauce, którzy w nim nie uczestniczyli. Dzięki temu spełniono warunki poziomu 3 standardów dowodu, co zostało zmierzone przez zastosowanie techniki ewaluacji zwanej propensity score matching (PSM). Wyniki były bardzo pozytywne: w sześciu z dziewięciu ocenianych szkół uczniowie korzystający z opieki wolontariuszy uzyskali statystycznie istotny wzrost ocen na egzaminie GCSE (General Certificate of Secondary Education).

Okazało się również, że uczniowie korzystający z pomocy wolontariuszy byli ambitniejsi przy składaniu podań na uczelnie wyższe, starając się o przyjęcie m.in. na uniwersytety Russell Group, takie jak Oxford, Cambridge czy Imperial College. Dane zebrane przed przystąpieniem uczniów do Access Project i po przystąpieniu wykazały wzrost liczby osób ostatecznie uczęszczających na najlepsze uczelnie (poziom 2 standardów dowodu).

#### Po prawej:

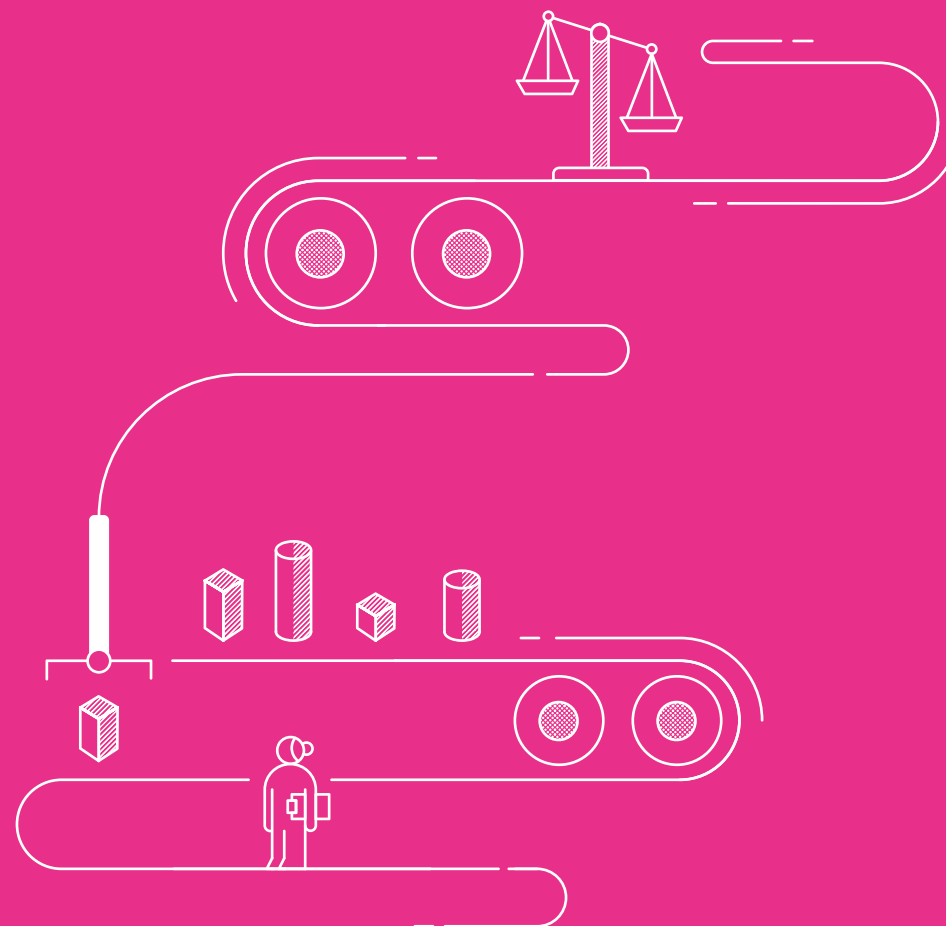
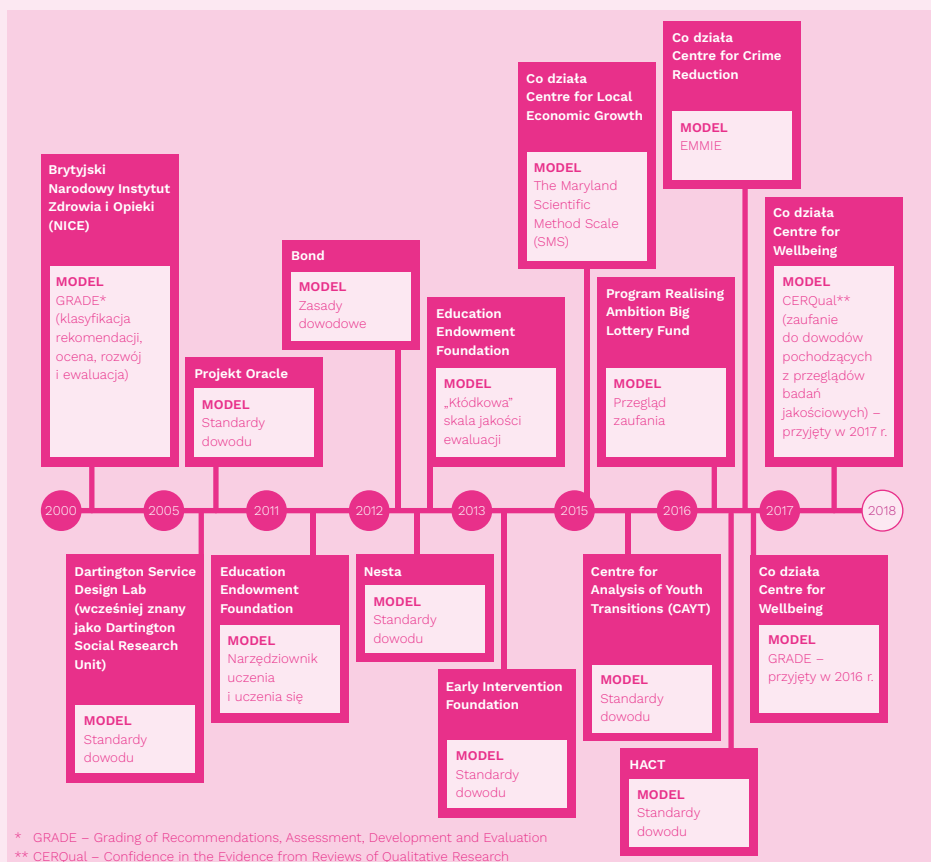
Jamie Gossage  
i Armando pracują razem  
w ramach Access Project.  
Fot. Robert Logan





## Rozwój standardów

W ostatnich latach coraz częściej stosowane są standardy i ramy dowodowe zarówno w Wielkiej Brytanii, jak również na świecie. Raport Nesta podaje 18 takich przypadków w samej Wielkiej Brytanii. Niektóre organizacje dostosowały wersje standardów Nesta do swoich potrzeb. Na przykład organizacja charytatywna HACT, zajmująca się innowacjami w mieszkalnictwie, stworzyła w 2016 r. własną wersję, finansowaną przez Public Health England i grupę najważniejszych spółdzielni mieszkaniowych. Szwedzka agencja ds. innowacji Vinnova przetłumaczyła standardy na potrzeby tego, co nazywa metodą logiki wpływu (impact logic method). Standardy odgrywają też poważną rolę poza sektorem non profit. Firma Pearson, która świadczy usługi edukacyjne na całym świecie, współpracowała z Nesta w celu stworzenia ram standardów dowodu.



## Inne źródła



### Zestaw narzędzi

**Using Research Evidence – A Practice Guide (2016)**  
[nesta.org.uk/toolkit/using-research-evidence-practice-guide](https://www.nesta.org.uk/toolkit/using-research-evidence-practice-guide)



### Raporty

**From Good Intentions to Real Impact: Rethinking the Role of Evidence in Education Businesses (2014)**  
[nesta.org.uk/report/from-good-intentions-to-real-impact-rethinking-the-role-of-evidence-in-education-businesses](https://www.nesta.org.uk/report/from-good-intentions-to-real-impact-rethinking-the-role-of-evidence-in-education-businesses)

**Impact Measurement in Impact Investing (2015)**  
[nesta.org.uk/report/impact-measurement-in-impact-investing](https://www.nesta.org.uk/report/impact-measurement-in-impact-investing)

**Standards of Evidence: An Approach That Balances the Need for Evidence with Innovation (2013)**  
[media.nesta.org.uk/documents/standards\\_of\\_evidence.pdf](https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf)

**What Counts as Good Evidence? (2013), Sandra Nutley et al.**  
[alliance4usefulevidence.org/assets/What-Counts-as-Good-Evidence-WEB.pdf](https://alliance4usefulevidence.org/assets/What-Counts-as-Good-Evidence-WEB.pdf)



### Blogi

**What Is the Evidence for Edtech? (2018)**  
[nesta.org.uk/blog/what-is-the-evidence-for-edtech](https://www.nesta.org.uk/blog/what-is-the-evidence-for-edtech)



### Projekty i partnerstwa

**Alliance for Useful Evidence**  
[alliance4usefulevidence.org](https://alliance4usefulevidence.org)



### Wideo

**Guide to Nesta's Use of Standards of Evidence, with TSIP (2015)**  
[nesta.org.uk/feature/centre-social-action-our-evidence-base/our-approach-to-evaluation](https://www.nesta.org.uk/feature/centre-social-action-our-evidence-base/our-approach-to-evaluation)

# Autorzy



**Albert Bravo-Biosca**  
Dyrektor, Innovation Growth Lab,  
Research Analysis and Policy



**Anna Hopkins**  
Analityk, Alliance for Useful Evidence,  
Research Analysis and Policy



**Annie Finnis**  
Dyrektor, Operations and Impact,  
Health Lab



**Jonathan Breckon**  
Dyrektor, Alliance for Useful  
Evidence, Research Analysis  
and Policy



**Juan Mateos-García**  
Dyrektor, Innovation Mapping,  
Research Analysis and Policy



**Kate Adams**  
Dyrektor, Operations and  
Special Projects, Challenge  
Prize Centre



**Bas Leurs**  
Kierownik, Learning Experience  
Design, Innovation Skills



**Brenton Caffin**  
Dyrektor wykonawczy, Global  
Innovation, Innovation Skills



**Carrie Deacon**  
Kierownik, Social Action Innovation,  
Innovation Programmes



**Katy Rutherford**  
Starszy menedżer ds. programów,  
Social Health, Health Lab



**Kirsten Bound**  
Dyrektor wykonawczy, Research  
Analysis and Policy



**Nathan Elstub**  
Dyrektor inwestycyjny,  
Investments



**Celia Hannon**  
Dyrektor, Explorations



**Christopher Haley**  
Kierownik, New Technology and  
Startup Research, Research  
Analysis and Policy



**Daniel Farag**  
Dyrektor, People Powered  
Results, Health Lab



**Olivier Usher**  
Menedżer ds. badań,  
Challenge Prize Centre



**Peter Baeck**  
Kierownik, Collaborative Economy,  
Research Analysis and Policy



**Polly Redfern**  
Koordynator zespołu,  
People Powered Results,  
Health Lab



**Geoff Mulgan**  
Dyrektor wykonawczy



**Halima Khan**  
Dyrektor wykonawczy, Health,  
People and Impact, Health Lab



**Harry Armstrong**  
Kierownik, Technology Futures,  
Explorations



**Rob Ashelford**  
Kierownik Y Lab, Innovation  
Programmes



**Shannon Harmon**  
Menedżer ds. komunikacji,  
Global Health (CPC), Challenge  
Prize Centre



**Tara Hackett**  
Z-ca menedżera programu  
(Social Health), Health Lab,  
Social/ Digital Team



**Hasan Bakhshi**  
Dyrektor wykonawczy,  
Creative Economy and Data  
Analytics, Research, Analysis  
and Policy



**Jess Daggars**  
Dyrektor tymczasowy, Impact,  
Investments



**Jonathan Bone**  
Starszy analityk,  
New Technology and Startups



**Teo Firpo**  
Starszy analityk,  
Innovation Growth Lab,  
Research Analysis and Policy



**Tris Dyson**  
Dyrektor wykonawczy,  
Challenge Prize Centre



**Vicki Sellick**  
Dyrektor wykonawczy  
ds. programów, Innovation  
Programmes

