



**EKOSYSTEM
INNOWACJI
SPOŁECZNYCH
I JEGO LOKALNE
ODSŁONY**

**EKOSYSTEM
INNOWACJI
SPOŁECZNYCH
I JEGO LOKALNE
ODSŁONY**

Autor: Jan Jakub Wygnański
Redakcja i korekta językowa: Urszula Drabińska
Projekt i skład: Studio Kotbury (www.kotbury.pl)

Grudzień 2023
ISBN: 978-83-68094-03-9



FISE➤

Publikacja powstała w ramach projektu „Katalizator innowacji społecznych” realizowanego przez Fundację Stocznia i Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.



Publikacja dostępna jest na licencji CC-BY 4.0 – Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowa.
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pl>

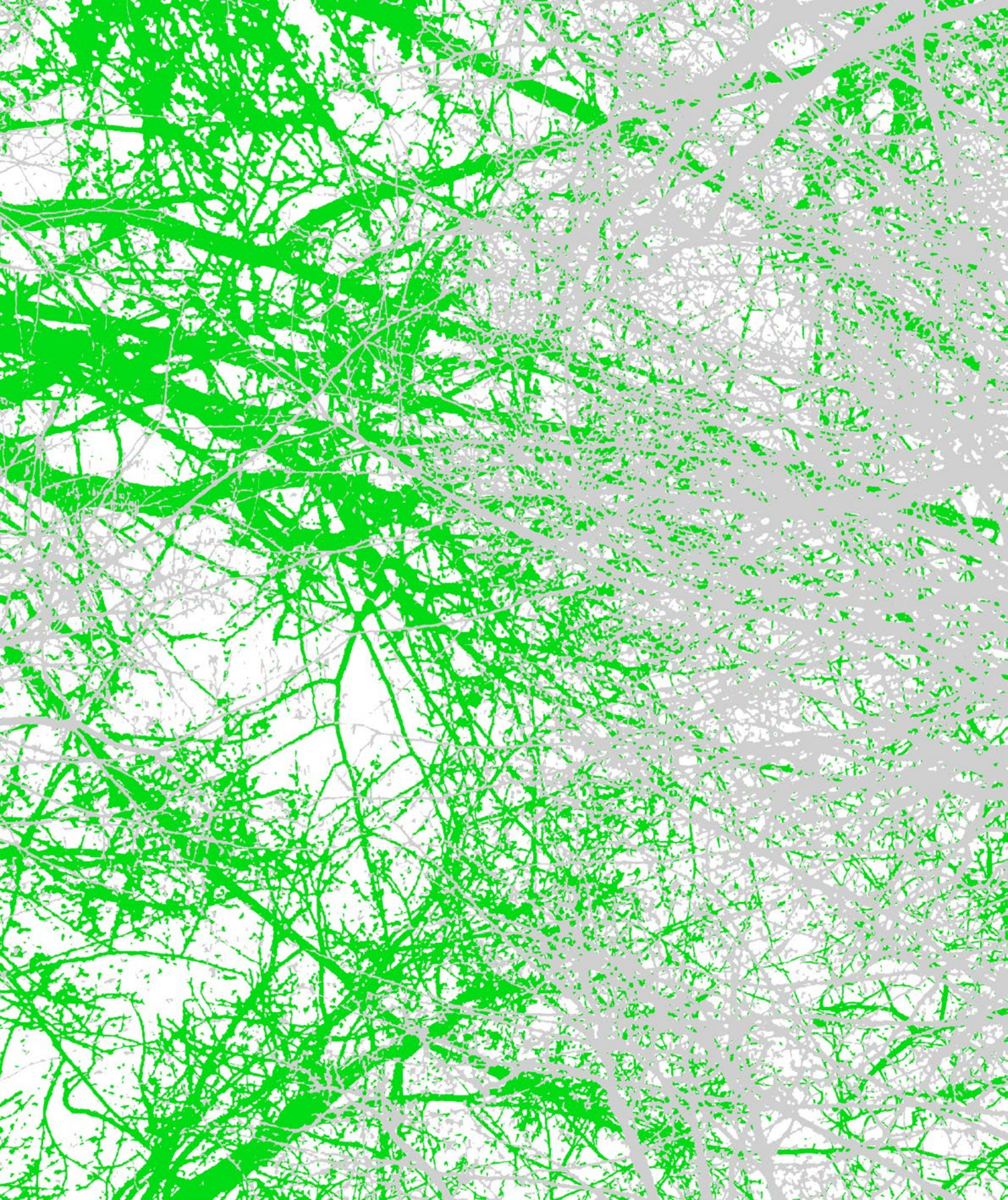


Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



Spis treści

Wstęp	5
Otoczenie ma znaczenie	7
Terytorialne granice systemu	11
Dlaczego system i dlaczego ekosystem	19
Składniki ekosystemu	21
Podmioty tworzące ekosystem	21
Dostęp do funduszy	26
Media tradycyjne i społecznościowe	31
Trzecie przestrzenie	33
Szkielet ekosystemu innowacji społecznych	37
Kultura, głupcze!	41



Wstęp

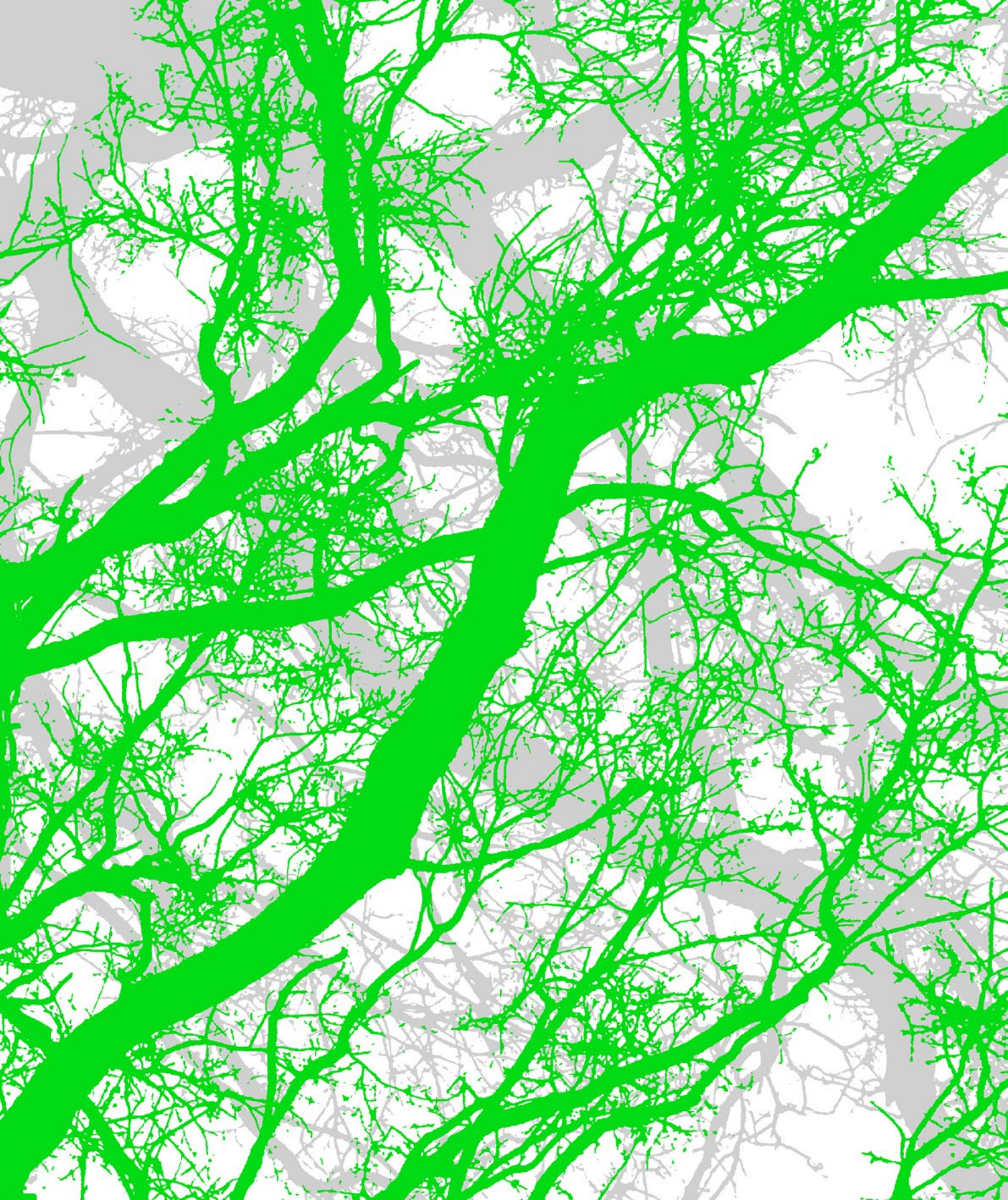
Innowacje społeczne nie powstają w próżni. W ostatnich latach wiele instytucji zajęło się tworzeniem otoczenia dla nich. Z samej swej natury, skoro są społeczne, muszą być zanurzone zarówno w wyzwaniach o takim charakterze, jak i wyrastać z takiej energii. Wiele razy mieliśmy okazję definiować pojęcie innowacji społecznych. Kluczowe w nim jest to, że przymiotnik „społeczne” dotyczy zarówno problemu, na który innowacja ma odpowiedzieć, jak i podstawowej metody jego rozwiązywania, którą jest indywidualna i zbiorowa kreatywność osób. Co więcej, bardzo często za innowacjami stoją osoby, które bezpośrednio mierzą się z wyzwaniem, na które te innowacje mają odpowiedzieć. Wierzymy, że mogą być źródłem ciekawych rozwiązań.

Wszystkie procesy dzieją się w określonym społecznym kontekście, którego nie sposób wyizolować. Te okoliczności są często powodem powstawania innowacji społecznych. Zdarza się, że poszczególne osoby popychane są do ich tworzenia, gdyż nie znajdują adekwatnych rozwiązań, nie mogą polegać na już istniejących.

Rozwiązania mogą mieć różny charakter i dostawców, pochodzących z różnych sektorów. Mogą to być usługi publiczne, działania rynku, a także organizacji społecznych. Szczególnie te ostatnie mają naturalną „skłonność” do innowacji społecznych. Przymiotnik „społeczny” w nieprzypadkowy sposób je łączy. Jednak nawet wszystkie wymienione sektory, działając wspólnie, nie są w stanie uczynić wszystkiego i często pozostawiają „martwe pola” – niezagospodarowane wyzwania. W tym momencie często pojawiają się nowi aktorzy. Osoby te indywidualnie lub w grupie próbują sprostać wyzwaniom, które często osobiście ich dotyczą. A osobiste doświadczenie nierozwiązywalnego starymi metodami problemu to bardzo silna motywacja do poszukiwania nowych sposobów.

Działania innowacyjne są często odpowiedzią na deficyt lub błędy popełniane przez otoczenie, czy szerzej – system. Można zatem powiedzieć, że innowacje mogą być, i często istotnie są, inspirowane wyzwaniami o charakterze systemowym. W odpowiedzi na błędy i luki systemu innowatorzy mogą adaptować się do jego wad, mogą system omijać, walczyć z nim lub starać się go zmienić. Mogą przy tym napotykać zarówno przeszkody, jak i pomoc.

Wszystkie te czynniki – wszystko to, co wspiera i co hamuje innowatorów, działając w różnych kierunkach i z różnym natężeniem – układa się w pewien rodzaj systemu czy wręcz ekosystemu. Właśnie o tym, co składa się na ów ekosystem, opowiadamy w tej książce. Przygotowaliśmy ją z myślą o przedstawicielach i przedstawicielkach instytucji, które starają się w sposób aktywny ów ekosystem tworzyć lub w nim funkcjonują, zwłaszcza na szczeblu lokalnym. Mamy nadzieję, że choć miejscami dotkniemy różnych technicznych aspektów, to jednak uda nam się opowiedzieć o sensie i nieoczywistościach wspierania innowacji społecznych w miastach czy regionach.



Otoczenie ma znaczenie

Oczywiste jest, że innowatorki i innowatorzy społeczni nie działają w próżni. Nasze otoczenie dostarcza powodów do powstawania innowacji, ale ma też duży wpływ na to, jakie są szanse na ich przetrwanie i rozwój. Można wyobrazić sobie sytuację skrajną, a zatem otoczenie, w którym nie ma szans na innowacje (są wręcz zabronione i tępięne). Dotyczy to na przykład tzw. instytucji totalnych, gdzie próba zmiany stanu rzeczy wymaga często wręcz heroizmu. Jednocześnie bywa również zbyt dobrze, zgoła idyllicznie, tak „dobrze”, że nie bardzo jest co zmieniać, więc nie ma też powodów do tworzenia innowacji. Obydwie te sytuacje paradoksalnie wiele łączy. Nie bez powodu utopie często, koniec końców, stają się swoim przeciwieństwem, a więc dystopiami. W skrajnych przypadkach trudno o innowacje – albo nie można ich tworzyć, bo są zakazane, albo nie ma powodu, żeby je tworzyć, więc są zbędne. Nie będziemy odnosić się do tych sytuacji. Na potrzeby niniejszej publikacji będziemy poruszać się w obszarze „średnich temperatur”, gdzie istnieją powody tworzenia innowacji społecznych (bo nie wszystko jest idealne), a jednocześnie takie powstałe innowacje mają szanse na rozwój i przetrwanie. Jednak nawet tam, gdzie innowacje są zarówno potrzebne, jak i możliwe, otoczenie może być im bardziej lub mniej przyjazne. Czasami jest ono wręcz toksyczne, to znaczy takie, w których innowacje mają bardzo trudną drogę do pokonania i wiele z nich przepada już na samym początku. Bywa też tak, że otoczenie innowacjom sprzyja, albo zachowując w stosunku do nich neutralność, albo wręcz orientując się na ich rozwój.

To, z jakim otoczeniem mamy do czynienia, jest w dużej mierze (a w każdym razie do tej pory często było) wynikiem czynników w pewnym sensie naturalnych. Nie przez przypadek w perspektywie historycznej miejscami innowacji były przede wszystkim porty, wybrzeża, brzegi, skrzyżowania szlaków itp. Gdy przyglądamy się początkom naszej cywilizacji, wydaje się, że to właśnie geografia miała absolutnie zasadnicze znaczenie w jej tworzeniu i rozwoju. Dotyczy to w szczególności starożytnej Grecji oraz mnogości istniejących i rozrzuconych na całym archipelagu miast-państw, szczególnych warunków naturalnych, które zmuszały do innowacji, ale też popychały czy wręcz zmuszały do morskich wypraw. Można powiedzieć, że pewna nadwyżka ambicji i skromność lokalnych zasobów przyczyniła się do wyruszenia w morze Greków (podobnie jak Wikingów) i uczyniła z nich podróżników i... zdobywców.

Oczywiście poza kwestią geografii, która do dziś bardzo wiele wyjaśnia i wiele determinuje¹, jest wiele innych elementów wpływających na poziom innowacyjności – związanych

¹ Właśnie na ten aspekt otwiera nam oczy popularna książka Tima Marshalla „Więźniowie geografii”.

z kulturą, nawykami, zwyczajami, wartościami, zdolnością do kooperacji, stosunkiem do innych. Czasem górę bierze niechęć i lęk przed obcymi, potocznie zwany ksenofobią. Określenie to bynajmniej nie zawsze oznacza nienawiść do obcych. To przede wszystkim fobia, często irracjonalny lęk i obawa przed niewystarczająco swojskim. Zdarza się jednak odwrotnie – górę może brać ciekawość inności i otwartość na nią, mamy wtedy do czynienia z filoksenią. Ta z kolei nie oznacza miłości, ale właśnie ciekawość i gościnność².

Dużo do myślenia daje nawet prosty rozbiór wyrazu „gościnność” – na „gość” i „inność”. Chciałoby się wręcz połączyć przymiotnik pochodzący od tego drugiego słowa, „inny”, z „innowacjami” – wszak innowacja zawsze oznacza, że sprawy mają się dzieć inaczej. Innowacyjność w pewnym sensie rodzi się z konfiguracji i mieszania różnych substancji, owych „inności”. Dobrze uchwycił to ponad 20 lat temu Richard Florida z Uniwersytetu Toronto w bestsellerze „Rise of Creative Class”. Po wielu latach ten sam autor sformułował tezę, że owa różnorodność, zwykle sprzyjająca kreatywności, nie może jednak być zbyt wielka, także w sensie społecznym. Jeśli jest za duża, wspólnota staje się zagrożona, a wraz z tym więdnie innowacyjność³. Istotą procesu jest zatem odpowiednia równowaga różnorodności i spójności. To bardzo cenny trop.

Do dziś wiele miejsc, miast i regionów cechują różne składniki owego „magicznego sosu”, które powodują, że innowacje, także społeczne, są w nich dobrze widziane i nagradzane. Nie wszędzie się tak jednak dzieje – niektóre cywilizacje oparły się na podtrzymywaniu tradycji i uznaniu, że jej przestrzeganie jest gwarancją ładu społecznego i poprawności już istniejących rozwiązań. Wiele z nich z czasem zanikło na skutek braku zdolności do kwestionowania czy chociaż korygowania samych siebie. Popadły w rodzaj sklerozy i mimo swej potęgi zwiędły. Są też jednak kultury, które są otwarte na eksperymentowanie, a z tego ciągłego kwestionowania tego, jak jest, ciągłej ciekawości i wiary w to, że mogłoby być inaczej, lepiej, wyrastają nieprawdopodobne zjawiska. To wręcz gejzery innowacyjności. Około 300–400 lat antycznej Grecji pokazuje, w jaki sposób powstaje innowacyjny „szybkowar” w olbrzymiej liczbie dziedzin – od filozofii przez matematykę, sztukę wojenną, politykę do estetyki. Do dzisiaj kultura – a z pewnością kultura europejska, w której żyjemy – jest nieomal we wszystkich swoich aspektach zadłużona u Greków.

Współcześnie niektóre państwa również mają zasłużoną reputację bycia bardzo innowacyjnymi i po części wynika to z ich warunków geograficznych. Często są to państwa mniejsze

² Gościnność zresztą bywa uznawana za nieomal święte i niewzruszone przykazanie. Wojna trojańska wybuchła wskutek naruszenia granic gościnności przez Parysa. Dziesięć lat wojny, śmierć brata Hektora i upadek Troi to surowa kara za to wykroczenie.

³ Ten pogląd został opisany w książce Richarda Floridy „The New Urban Crisis: How Our Cities Are Increasing Inequality, Deepening Segregation, and Failing the Middle Class-and What We Can Do About It” (2017).

i „zwinne” – Estonia, Finlandia, Izrael, Tajwan, Singapur i wiele innych, które z innowacyjności uczyniły ważny element swojej tożsamości, a same innowacje stanowią dla nich swoisty mechanizm obrony. Istnieje wiele sposobów parametryzowania poszczególnych krajów pod względem innowacyjności. Od lat czyni to Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD)⁴.

Stosunkowo rzadko przedmiotem rankingu są innowacje społeczne, choć w 2016 roku tego zadania podjęło się prestiżowe czasopismo „The Economist”. Na podium znalazły się trzy kraje – Stany Zjednoczone, Wielka Brytania i Kanada. Polska zajęła 21. miejsce, przed Portugalią i Japonią⁵.

Nie wchodząc w szczegóły owego rankingu, warto zwrócić uwagę, że ostateczna pozycja zależy od czterech czynników. Pierwszym jest jakość polityk publicznych i instytucjonalnego zaplecza tworzenia innowacji, drugim – jakość finansowania ze względu na wielkość dostępnych środków i dostęp do nich. Trzecim są pewne cechy i parametry ogólnospołeczne, np. poziom woluntaryzmu, politycznej partycypacji, zaufania, swobody funkcjonowania prasy, a czwartym – różne wskaźniki przedsiębiorczości jako takiej, np. poziom akceptacji ryzyka, ogólny stosunek do przedsiębiorczości, łatwość otwierania i prowadzenia biznesu, jakość tworzonych klastrów biznesowych.

Niektóre kraje promują siebie jako nadzwyczaj innowacyjne. Na przykład Finlandia jako dowód i potwierdzenie tej kompetencji wydała książkę, dostępną także w języku polskim, o 100 fińskich innowacjach społecznych. Wstęp do niej napisał sam prezydent państwa Sauli Niinistö⁶. Finlandia dysponuje też potężną instytucją publiczną, której misją jest poszukiwanie innowacji, w tym społecznych. SITRA to rodzaj publicznego think tanku, który w warunkach fińskich świetnie się sprawdza. Organizacja przygotowała np. dostępne w internecie repozytorium 100 sposobów codziennego działania obywateli, którzy chcą się troszczyć o zrównoważony rozwój⁷. Warto dodać, że samo powstanie instytucji było rodzajem upamiętnienia 100-lecia fińskiej niepodległości.

Jednocześnie istnieją kraje i narody, którym słusznie lub niesłusznie przypisuje się raczej odtwórczość, ociężałość i – by ująć to delikatnie – przewagę muskulatury nad rozumem. Niesprawiedliwe, utrwalone przekonania na temat poszczególnych nacji są często głęboko

⁴ „OECD Science, Technology and Innovation Scoreboard”, OECD, <https://www.oecd.org/sti/scoreboard.htm>.

⁵ Jeśli wziąć pod uwagę poszczególne parametry innowacji społecznych, podium układu się nieco inaczej. Warto zwrócić uwagę, że w przypadku trzeciego, czyli wymiarów społecznych związanych z innowacjami społecznymi, lista zwycięzców kształtuje się całkowicie odmiennie niż w pozostałych przypadkach. Na jej szczycie znalazły się: Islandia, Dania, Irlandia, Norwegia i Nowa Zelandia.

⁶ „100 fińskich innowacji społecznych”, red. Ilkka Taipale, Szara Godzina, Warszawa-Katowice 2013.

⁷ „100 ways to be smart & sustainable”, SITRA, <https://www.sitra.fi/en/projects/100-smart-ways-to-live-sustainably/>.

zaszyte w języku, w tym w polszczyźnie. Nie zawsze odnoszą się one do kwestii innowacyjności. Warto zastanowić się, co właściwie oznaczają i skąd wzięły w języku polskim słowa: „judzić”, „oszwabić”, „ocyganić”, „podiwanić”. Ciekawe, jakie słowa przypisano Polakom w innych językach. Mogłyby okazać się nieco krępujące. Wiele lat temu widziałem przywiezioną ze Stanów Zjednoczonych plaketkę – znaczek z napisem *I'are Polish, I'are Smart*. Niestety słowo *smart* niekoniecznie w tym kontekście jest komplementem. Pocieszmy się, że to wszystko tylko stereotypy.

Wracając do głównego wątku – ważne jest, żeby zauważyć, iż bieguny innowacyjności zależą nie tylko od topografii (geografii), lecz także czasu, czyli okresów historycznych czy nawet dziesięcioleci. Państwa bywają innowacyjne, nie jest to dane raz na zawsze. O Grecji już pisaliśmy, ale takich miejsc, gdzie pojawiły się erupcje innowacyjności, można wskazać więcej. Były to na przykład Włochy w okresie renesansu czy Wielka Brytania podczas rewolucji przemysłowej.

Ciekawa jest też dziejąca się prawie na naszych oczach, bo w czasie życia jednego pokolenia, przemiana roli Chin. Trzydzieści, czterdzieści lat temu to państwo kojarzone było z tanią siłą roboczą, masową produkcją, zapożyczeniami – by nie powiedzieć kradzieżami – patentów i kopiowaniem tego, co udało się rozwinąć gdzie indziej. Obecnie sytuacja jest głęboko odmienna. Jeśli chodzi o technologie, Chiny są jednym z najważniejszych biegunów innowacyjności. Oczywiście są inne względy, które trzeba brać pod uwagę w przypadku tego państwa, takie jak prawa człowieka czy przestrzeganie międzynarodowych norm. Jednak niekoniecznie obniża to poziom innowacyjności, z jakim mamy do czynienia⁸.

Chiny od dawna zresztą są przedmiotem różnych, często bolesnych eksperymentów i innowacji społecznych, których inicjatorem niekoniecznie są sami obywatele. Niektóre z nich na swój sposób wyprzedzają swój czas i stanowić mogą nawet rodzaj przestrogi z punktu widzenia standardów europejskich. Mowa na przykład o nieprawdopodobnie rozbudowanych elementach profilowania społecznego i nagrodach, a także karach związanych z obserwowanymi prospołecznymi lub antyspołecznymi zachowaniami. Modele innowacyjności i ich otoczenie trudno umieścić na jednej skali. Jest to raczej mozaika bardzo różnych podejść i rezultatów.

⁸ Dobrą ilustracją jest fakt, że w samym Pekinie jest ponad 90 uniwersytetów. Na tzw. liście szanghajskiej, w rankingu światowych wyższych uczelni (<https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2023>), znalazło się aż 214 z Chin. W pierwszym tysiącu jest tylko 8 polskich ośrodków, z których najwyżej notowane są Uniwersytet Jagielloński i Uniwersytet Warszawski (poniżej 400. miejsca). Pozostałe uczelnie zajęły miejsca poniżej 800. miejsca. W przypadku uniwersytetów chińskich aż 12 jest w pierwszej setce.

Terytorialne granice systemu

Przymiot innowacyjności nie zawsze dotyczy całych krajów, często chodzi raczej o regiony (np. reputację niezwykle innowacyjnych społecznie regionów w Europie mają Flandria⁹ czy kraj Basków), czasami są to poszczególne miasta, a nawet ich konkretne dzielnice. Są wręcz takie miejsca, które stają się rodzajem poligonu czy terytorium eksperymentów społecznych. To swoiste laboratoria przygotowane do testowania zmian.

Istnieje także zaawansowany koncept tzw. *living labs*, które stanowią domknięty, eksperymentalny ekosystem innowacji, w którym produkty i usługi są na bieżąco tworzone i testowane. To specyficzny, nastawiony na uczenie się, kognitywny organizm. Takie laboratoria najczęściej dotyczą produktów technologicznych, ale coraz częściej obejmują też projekty społeczne. Obecnie na świecie istnieje około 500 *living labs* o różnych profilach, często są one związane ze światem akademickim – zresztą tam mają swoje źródła.

Jednym z najciekawszych pod tym względem jest lab prowadzony przy Massachusetts Institute of Technology w amerykańskim Cambridge (MIT), zorientowany na *city science*¹⁰. W Europie działa The European Network of Living Labs (ENoLL)¹¹. Do tej sieci laboratoriów należą również te, które koncentrują się na kwestiach wykluczenia społecznego, zdrowia i jakości życia. Czasem takie przestrzenie eksperymentowania określa się jako legislacyjne piaskownice – miejsca, w których na danym terytorium stosowane są nowe reguły. Dotyczy to zarówno polityk publicznych wdrażanych odgórnie, jak i działań realizowanych oddolnie.

⁹ Więcej o Flandrii: <https://vlaanderen-circulair.be/en>. Region ten przygotował też całościowy koncept, który określić można jako „cyrkularną Flandrię”. W tym systemie mamy do czynienia, zgodnie z nazwą, z krążeniem dóbr i usług. Zostały one połączone w coś, co można określić jako 4R – od angielskich słów *repair, reuse, refurbish, recycle* (w języku polskim to: naprawa, ponowne wykorzystanie, odnowienie i recykling). Uruchomienie każdego z tych procesów wymaga wbudowania w system i wspierania poszczególnych jego elementów. Wśród nich jest m.in. pozyskiwanie i zbiórka przedmiotów i różnego rodzaju dóbr oraz ukształtowanie przekonania o tym, że można odegrać rolę inną niż tylko konsument – można stać się użytkownikiem, kimś w rodzaju opiekuna danej rzeczy. Część z rzeczy może nadawać się do naprawy, którą można wykonać samemu w kawiarenkach naprawczych lub „męskich szopach”. Dzięki temu przedmiotów można używać po raz kolejny. Ważne przy tym są: dystrybucja, sprzedaż lub ofiarowanie rzeczy komuś, kto ich bardziej potrzebuje. Można też adaptować rzeczy do innych celów. Tu konieczny będzie z kolei dostęp do części zamiennych, podobnie zresztą jak w przypadku naprawy. Wreszcie przedmioty mogą podlegać recyklingowi, a to oznacza w dużej mierze infrastrukturę, która ułatwia segregowanie i rozbiór tych rzeczy na prostsze i możliwe do ponownego użycia składniki. Innym elementem systemu może być wspieranie różnych form lokalnego rzemiosła, które obumiera wskutek produkcji na masową skalę dóbr o charakterze jednorazowym.

¹⁰ City Science – MIT Media Lab, <https://www.media.mit.edu/groups/city-science/projects/>.

¹¹ European Network of Living Labs, <https://enoll.org/>. Do tej sieci należą dwie związane z branżą technologiczną instytucje z Polski – Krakow Living Lab oraz Poznańskie Centrum Superkomputerowo-Sieciowe.

Takich mechanizmów brakuje w Polsce. Ze względów prawnych (jesteśmy państwem unitarnym, a to oznacza powszechność stosowania prawa na całym terytorium¹²) podobne rozwiązania są trudne, choć nie niemożliwe. Jednocześnie olbrzymim walorem rozwiązań ustrojowych w Polsce jest konstytucyjna zasada pomocniczości, zgodnie z którą, przynajmniej w teorii, jednostki mniejsze, lokalne powinny mieć możliwość tworzenia specyficznych i dopasowanych do swoich potrzeb rozwiązań. Wiele razy będziemy mówić o olbrzymiej roli samorządu w Polsce. W tym miejscu trzeba jednak przypomnieć, że owa ważna zasada powinna także przyświecać i regulować relacje między samorządem a innymi instytucjami działającymi lokalnie, np. organizacjami pozarządowymi. Zasada pomocniczości nie kończy się na samorządzie, sięga znacznie głębiej.

W Polsce potrzebny jest jakiś nowy początek. Owszem, polski samorząd odniósł wiele sukcesów, które zawdzięcza włodarzom, ale w pewnym momencie innowacje społeczne nie dadzą się skutecznie i powtarzalnie wytwarzać wyłącznie dzięki osobistym przymiotom nawet najbardziej oświeconych rządzących. Chodzi bowiem o zdolność do generowania innowacji społecznych dzięki kolektywnej inteligencji i zbiorowej mądrości mieszkańców i tworzonych przez nich instytucji. To coś więcej – a może coś innego – niż bycie *smart*. Gdyby zaufać rankingowi Smart City, corocznie przedstawianemu przez Smart City Observatory, to w 2023 roku¹³ Warszawa, jedyne polskie miasto w rankingu, była na 44. wśród opisywanych prawie 180 ośrodków na świecie.

O warunkach funkcjonowania ekosystemu opowiemy dokładniej w innym miejscu. Z całą pewnością jednym z najważniejszych czynników jest to, żeby relacje, które w nim obowiązują, miały możliwie najbardziej partnerski charakter. Przy czym partnerstwo należy tu rozumieć naprawdę głęboko, jako relację opartą na zaufaniu, uznaniu odmienności stron i wzajemnym szacunku. Dla administracji to jest trudne, bo żeby doprowadzić do takiej sytuacji, często musi odrobinę „abdykować” i zostawić nieco więcej przestrzeni na działania obywateli. Ważne jest także docenienie ich kreatywności i twórczości oraz dopuszczenie prawa do pomyłki, co stopniowo wytworzy mechanizm uczącego się miasta. To znacznie więcej niż różne czysto technologiczne rozwiązania typu *smart city*.

¹² Niedawno w Polsce pojawiła się publikacja grupy wpływowych autorów zatytułowana „Umówmy się na Polskę” (red. Maciej Kisilowski, Anna Wojciuk, Znak, 2023), która wywołała poważną dyskusję. Centralnym jej przesłaniem jest propozycja, aby wydzielić te funkcje, które należy obsługiwać na poziomie krajowym, jak obronność, polityka zagraniczna czy bezpieczeństwo, a jednocześnie pozwolić poszczególnym regionom na coś w rodzaju mechanizmu obecnego w krajach o ustroju federacyjnym. Innymi słowy, chodzi o „odsztywnienie” sposobów funkcjonowania w Polsce, co miałyby docelowo prowadzić do tak potrzebnej depolaryzacji. W praktyce oznaczałoby to, że zakres na przykład podstawy programowej czy sposobu wypłaty świadczeń socjalnych mógłby być różny w różnych województwach. Wśród proponowanych przez autorów rozwiązań znajduje się wiele systemowych propozycji i warto się im przyjrzeć. Bez względu na to, czy postulaty autorów zostaną wprowadzone w życie, niektóre z nich warto rozważyć także jako rozwiązania dla całej Polski.

¹³ „IMD Smart City. Index Report 2023”, <https://imd.cld.bz/Smart-City-Index-20233>.

Wróćmy jednak do zagłębi innowacyjności. Takie miejsca często starają się podkreślić wyjątkową „żyźność” lokalnej gleby. Klasycznym przykładem jest sformułowanie „Dolina Krzemowa”, która sugeruje, że tam właśnie wytwarzanych jest najwięcej innowacji. Istotnie, innowacyjność nie jest geograficznie równomiernie rozłożona. Olbrzymia ich większość powstaje w miastach, dotyczy to także innowacji społecznych. Z tego też zapewne powodu coraz częściej atrybut innowacyjności przypisywany jest właśnie konkretnym miastom. Na przykład można mówić o szczególnych składnikach ekosystemu innowacji społecznych w Barcelonie. W 2023 roku Fundacja Stocznia wydała książkę, rodzaj eseju, w którym Aleksandra Zemke stara się opisać, na czym polega specyfika tego miasta. Zdradza nieco sam tytuł: „Współtworzone. Innowacje społeczne w Barcelonie”¹⁴.

Podobne, całościowe podejście reprezentuje też Amsterdam, który pięć lat temu uruchomił przedsięwzięcie o nazwie I Amsterdam¹⁵. Próbuje ono na różne sposoby połączyć coś, co w tamtej nomenklaturze określone jest jako społeczny wpływ. W tym wypadku rzadziej pojawia się pojęcie innowacji społecznej, a częściej zaprzyjaźnione z nim i pokrewne pojęcie przedsiębiorczości społecznej. W istocie trudno oddzielić jedno od drugiego. Amsterdam ma ambitny plan, aby różne elementy połączyć w całość. Koncentruje się na innowacjach i przedsiębiorstwach społecznych (osiąganiu społecznego wpływu) i wspiera je za pomocą instrumentów dostępnych dla miasta. Stara się zapewnić i budować rynek dla przedsiębiorstw społecznych, organizować kapitał, z którego mogłyby korzystać, promować międzynarodowe kontakty i na koniec budować to, o czym tutaj piszemy, czyli tak zwany ekosystem.

Są też inne innowacyjne miasta, na przykład Shenzhen w Chinach, Boston w Stanach Zjednoczonych, Bangalore w Indiach, a w Europie – Berlin, Kopenhaga czy Paryż¹⁶. One również trafiają do różnego rodzaju rankingów¹⁷, które tworzą „ligi miast”. Część z nich bierze pod uwagę specyficzne cechy (np. *resilient cities*).

Wydaje się, że właśnie odporność miast będzie coraz ważniejsza. Nasila się przekonanie, że miasta powinny przygotowywać się na sytuacje graniczne, nawet okoliczności wojenne. Jeszcze niedawno nikogo nie interesowało, gdzie można odnaleźć najbliższy schron, co począć, kiedy dojdzie do cyberataku na miejską infrastrukturę, i jak radzić sobie z sabotażem, paniką, dezinformacją. Tego wszystkiego trzeba się uczyć szybko.

¹⁴ Aleksandra Zemke, „Współtworzone. Innowacje społeczne w Barcelonie”, Fundacja Stocznia, 2023, <https://stocznia.org/pl/publikacje/wspoltworzone-innowacje-spoeczne-w-barcelonie/>.

¹⁵ „Amsterdam Impact”, I Amsterdam, <https://www.iamsterdam.com/en/business/amsterdam-impact>.

¹⁶ W Paryżu funkcjonuje prawdopodobnie największy inkubator start-upów na świecie tzw. Station F. Działa tam ponad 1000 start-upów. Campus obejmuje nie tylko przestrzeń do pracy, lecz także zaplecze mieszkaniowe.

¹⁷ „Innovation Cities™ Index 2022–2023: Global 500 World's Most Innovative Cities”, <https://innovation-cities.com/worlds-most-innovative-cities-2022-2023-city-rankings/26453/>. Indeks obejmuje 500 miast. Warszawa zajmuje 59. miejsce. Pozostałe cztery polskie miasta – Kraków, Katowice, Wrocław, Gdańsk – znalazły się mniej więcej w połowie stawki.

Miasta często muszą liczyć na siebie. Widoczne jest przekonanie, że to właśnie one i ich włodarze stanowią rodzaj kompetentnej „rezerwy”, dobrze przygotowanej do rządzenia czymś większym niż miasto...

Samorządy tworzą też własne repozytoria i sieci dobrych praktyk. W ich ramach pojawiają się także wątki innowacyjne. Szczególne znaczenie ma europejska sieć URBACT, która skoncentrowana jest na rejestrowaniu dobrych praktyk miejskich i ich upowszechnianiu na poziomie europejskim¹⁸. Podobne rozwiązania tworzone są również na innych kontynentach, np. istnieje specjalnie zaprojektowany system bazy danych, rejestrowania i wymiany innowacji społecznych i demokratycznych w Ameryce Łacińskiej. Warto zwrócić na to uwagę, dlatego że – być może wbrew pozorom – w dziedzinie innowacji społecznych bardzo wiele można nauczyć się od tamtej części świata. Jako przykład możemy podać bardzo popularny w Polsce budżet partycypacyjny, który został po raz pierwszy uruchomiony bynajmniej nie w Europie, a właśnie w Brazylii po upadku dyktatury, jako mechanizm wzmacniania sprawstwa obywateli w finansowaniu ważnych z ich punktu widzenia zadań publicznych¹⁹.

W Polsce miasta, w tym 12 metropolii, które tworzą rodzaj samorządowej arystokracji, również starają się udowodnić, że zasługują na miano innowacyjnych. Z pewnością dotyczy to Trójmiasta, w którym istotnie poszczególne przedsięwzięcia podejmowano po raz pierwszy, były to np. budżet obywatelski w Sopocie, Forum Inicjatyw Pozarządowych w Gdańsku czy samorządowe Laboratorium Innowacji Społecznych w Gdyni. Na liście innowacyjnych miast (to oczywiście subiektywna perspektywa) są też m.in. Warszawa, Wrocław, Poznań, a także ośrodki mniejsze, np. Dąbrowa Górnicza, Rybnik, Niepołomice, Cieszyn.

Niektóre miasta – to jednak rzadkość – tworzą obecnie różnego rodzaju jednostki własne, które mają stymulować rozwój innowacji społecznych. Jedną z lepiej znanych jest wspomniane Laboratorium Innowacji Społecznych w Gdyni. Do podobnego ruchu przygotowuje się obecnie Warszawa, która ma spore doświadczenie w tworzeniu tego rodzaju miejsc, choć po raz pierwszy dotyczyć one będą innowacji społecznych. Poprzednio były to inkubatory związane z przemysłami kreatywnymi albo po prostu z biznesem. Analogiczne rozwiązania obecne są też np. w Rzeszowie.

Nie we wszystkich miastach powołano oddzielne instytucje, gdziekolwiek innowacyjność społeczna jest przypisana do istniejących już samorządowych departamentów. Sprawa ma się podobnie jak w przypadku wspierania przedsiębiorczości, w którym to celu tworzono specjalne komórki miejskie. Budowano je wewnątrz środowiska akademickiego, czasami powstawały też oddzielnie różnego rodzaju inkubatory. Innowacje społeczne w pewnej

¹⁸ Zob. „Innovation Transfer Networks: the search is on for project ideas”, URBACT, <https://urbact.eu/articles/innovation-transfer-networks-search-project-ideas>.

¹⁹ Latinno, <https://latinno.net/en/>.

mierze podążają tą ścieżką. Budowane są nie tylko oddolnie, lecz także przy wsparciu instytucji publicznych z poziomu samorządowego lub krajowego.

Te rozwiązania znane są oczywiście w innych krajach. Jednym z ciekawszych jest przyciągająca samą nazwą jednostka New Urban Mechanics z Bostonu²⁰. To nieduża grupa wewnątrz urzędu, która zajmuje się rozpoznawaniem innowacji działających niejako w poprzek systemu. Jej działanie wynika z oczywistej diagnozy, że wiele nowych i splątanych problemów jest niejako immanentnie nierozwiązywalnych w ramach jednego pionu tematycznego czy przez jedną komórkę. Często departamenty starają się od siebie separować, co nie sprzyja skutecznemu rozwiązywaniu problemów interdyscyplinarnych.

Szczegółnej uwagi wymagają miasta, które niejako nagle musiały urosnąć, wykonać skok, znaleźć rozwiązanie dla całkiem nowej i trudnej sytuacji. Mówi o tym Raport Unii Metropolii Polskich z 2022 roku²¹. Jako przykład może posłużyć Rzeszów, w którym populacja po wybuchu wojny w Ukrainie w ciągu trzech miesięcy wzrosła o 35% – ponad 100 tysięcy osób, w tym ponad 30 tysięcy dzieci. Miasto „dało radę”, dowiodło swojej innowacyjności w chwili próby. Zdolność do zmierzenia się z ogromnym wyzwaniem, która pokazała wręcz nieprawdopodobne rezerwy mobilizacyjne w Polsce, daje nadzieję.

Warto zwrócić uwagę na to, że w wielu miejscach tworzenie innowacji społecznych jest ułatwione, dzięki dużej liczbie elementów składających się na produktywny system czy raczej ekosystem. Zastosowanie czasem ma także tzw. efekt św. Mateusza, który w Ewangelii napisał: „Bo każdemu, kto ma, będzie dane i będzie miał w nadmiarze; ale temu, kto nie ma, nawet to, co ma, będzie zabrane” (Mt 25, 29). Mimo że coś jest na rzeczy, pozostaje mieć nadzieję, że nie jest to wyrok, a ci, którzy nie mają, nie są skazani na bycie wyłącznie odtwórcami i choć jest im trudniej, przy świadomym wysiłku zdobędą się na innowacyjność.

Dotykamy tu bardzo ważnej kwestii. Dlaczego tak ważna jest zdolność do innowacyjności? Bez odpowiedzi na to pytanie trudno angażować się w jej wspieranie. W ostatnich latach coraz wyraźniejsze stało się, że w innowacyjności nie chodzi tylko o zielone, zamożne czy bezpieczne miasto. Innowacyjność jest czymś innym, kto wie, czy nie ważniejszym. Wszystkie wymienione określenia dotyczą pożądaných przymiotów miasta, podczas gdy innowacyjność jest raczej narzędziem do osiągnięcia tych celów. Ona decyduje o konkurencyjnej przewadze, a w sytuacjach naprawdę trudnych może decydować o przetrwaniu. Z tego punktu widzenia troska o poziom innowacyjności nie jest już żadną fanaberią czy modą. Innowacyjność jest czymś w rodzaju „umiejętności przetrwania”, trochę jak umiejętność zbudowania szałas

²⁰ Zob. New Urban Mechanics, City of Boston, <https://www.boston.gov/departments/new-urban-mechanics>.

²¹ „Miejska gościnność: wielki wzrost, wyzwania i szanse. Raport o uchodźcach z Ukrainy w największych polskich miastach”, Unia Metropolii Polskich, <https://metropolie.pl/artukul/miejska-goscinnosc-wielki-wzrost-wyzwania-i-szanse-raport-o-uchodz-cach-z-ukrainy-w-najwiekszych-polskich-miastach>.

w lesie. Zdolność do generowania innowacji jest ważnym elementem systemu immunologicznego – decyduje o odporności (rezyliencji) danej społeczności, szczególnie wtedy, kiedy kończą się możliwości rozwiązywania problemów poprzez zasypywanie ich pieniędzmi. Pouczające jest przypisywane Winstonowi Churchillowi powiedzenie. Premier Wielkiej Brytanii pod koniec drugiej wojny światowej zwrócił się ponoć do swojego rządu w tych oto słowach: „Panowie, skończyły się pieniądze, musimy zacząć myśleć”. To rekomendacja bardzo adekwatna do sytuacji wielu polskich samorządów.

Innowacyjność jest też odpowiedzią na inne wyzwanie. Otóż w świecie coraz bardziej złożonym potrzebne są zdolności do zarządzania mniejszymi fragmentami. W świecie coraz bardziej nieprzewidywalnym i pełnym zaskoczeń konieczne są szybkie odpowiedzi. Wymagana jest odwaga tworzenia prototypów i szybkiego ich testowania. Pojawia się coraz więcej tzw. splątanych, wyjątkowo trudnych i opornych na typowe rozwiązania problemów (ang. *wicked problems*, czyli „złośliwych” lub „wrednych”) – złożonych, dynamicznych, wieloaspektowych, powiązanych z innymi problemami, w przypadku których brak jest ostatecznego, jednego rozwiązania oraz gotowych i sprawdzonych sposobów reagowania. Za przykład niech posłuży bezradność w przekonaniu antyszczepionkowców do oczywistych faktów. Czy przedstawianie im ugruntowanej wiedzy naukowej zadziała? Nie, nie zadziała. Takich splątanych problemów jest zresztą znacznie więcej, np. kryzys migracyjny, klimat, ubóstwo energetyczne, wykluczenie transportowe. Nie ma jedynie słusznych i skutecznych ich rozwiązań, istnieją jedynie próby zarządzania i radzenie sobie z ich skutkami. To ciągle zapasy ze skomplikowaną materią. Są to też często problemy, które mają całkiem nowy charakter albo których skala nagle okazuje się ogromna, np. problem epidemicznych rozmiarów samotności czy kryzysów psychicznych. Narzucającym się przykładem były też wyzwania związane z pandemią. Włodarze miast mogli wtedy zawołać na pomoc innych, w tym mieszkańców, i wspólnie z nimi szukać rozwiązań.

W Polsce realizowane już są takie wspólnotowe przedsięwzięcia. Są to np. hackatony poświęcone problemom społecznym, wymiana praktyk pomocy w pierwszych dniach wojny w Ukrainie czy choćby prowadzone lokalnie przez Stocznnię tzw. narady obywatelskie. Do tej pory odbyły się dwie – o edukacji (2019) oraz ubóstwie energetycznym (2022). Słowo „narada” podkreśla, że chodzi o wspólny namysł nad problemem. Ciekawym przykładem tego rodzaju działania jest też zaproszenie przez władze Berlina w czasie pandemii do współpracy w ramach akcji #WirVSVirus ponad 300 osób, które pracowały nad aplikacjami pomagającymi zmierzyć się z wyzwaniem epidemii²².

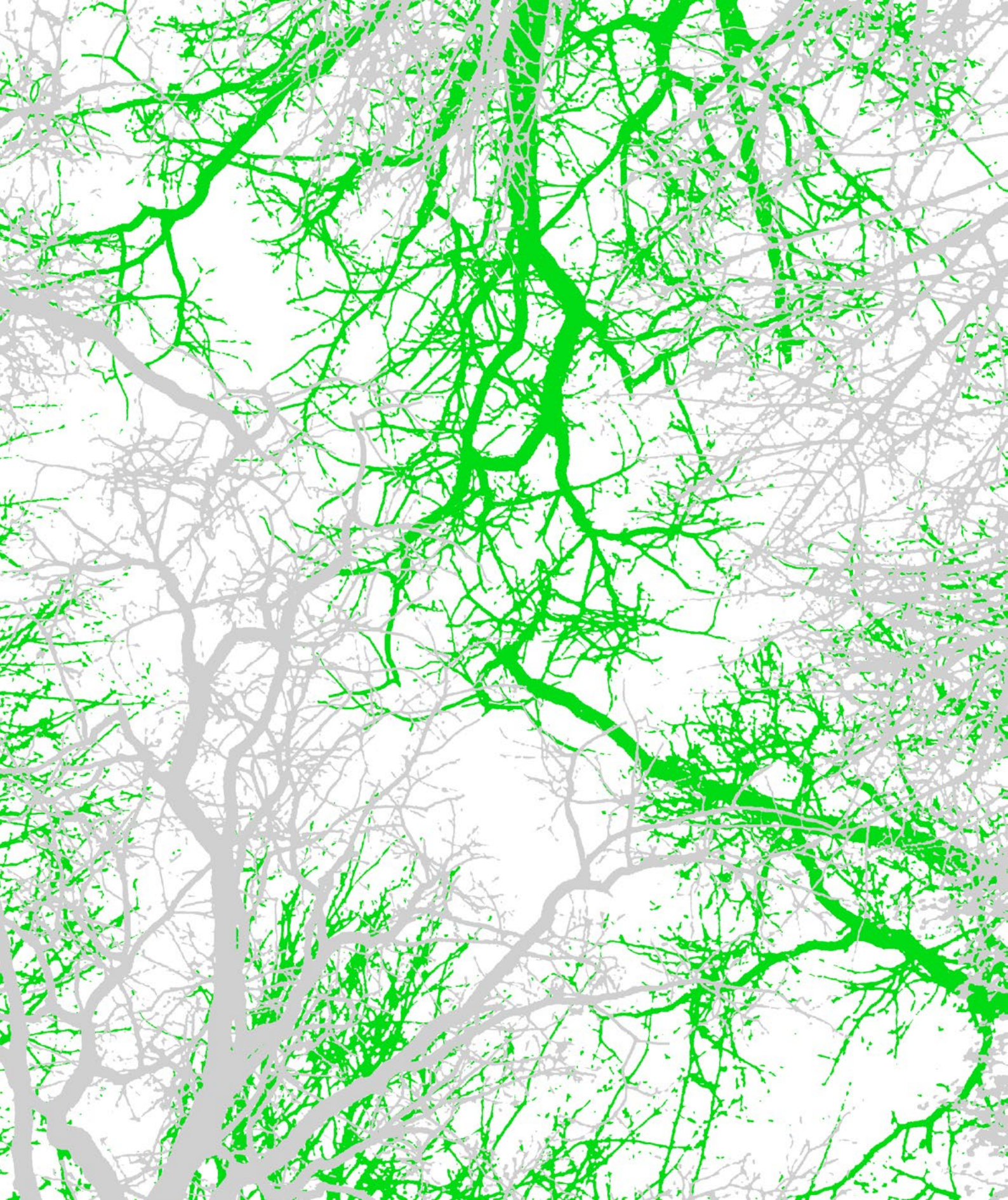
²² Zob. <https://wirvsvirus.org/>. Podobne przedsięwzięcia podejmowane są także na poziomie krajowym. W 2020 roku zgola epicki charakter miała wielka debata we Francji, zorganizowana przez prezydenta Emmanuela Macrona. Dotyczyła ona kilku zasadniczych ustrojowych kwestii. W całym procesie o imponującym rozmachu zgłoszono około dwóch milionów uwag, odbyło się ponad 10 tysięcy lokalnych spotkań.

Oprócz miast na krzywej rosnącej, którym się powiodło, są także takie, w których dzieje się znacznie gorzej. To miasta, które w odpowiednim momencie nie znalazły dobrego pomysłu na swoje istnienie. Przykładem jest Detroit, które w 2013 roku ogłosiło upadłość. Niegdyjsza stolica amerykańskiej motoryzacji, a 100 lat temu czwarte co do wielkości miasto Stanów Zjednoczonych, po tym, jak przemysł motoryzacyjny ją opuścił, z trudem wymyśla się na nowo. W Detroit źródłem problemów była zasadnicza zmiana w gospodarce.

Czasem zmiana ma gwałtowniejszy charakter, np. gdy dochodzi do katastrofy naturalnej. Przykładami są Londyn po pożarze w 1666 roku i Lizbona po trzęsieniu ziemi w 1755 roku. Wspomnieć tu należy także miasta, które znacznie później dosłownie powstawały z popiołów wojennej zawieruchy, w tym Warszawę, Rotterdam, Hamburg i Drezno. Niestety, obecnie dotyczy to kolejnych miejsc, np. Mariupolu w Ukrainie. Miasto to już dziś wierzy, że po wojnie powstanie na nowo. Nie chodzi bynajmniej o powrót do tego, co było, ale radykalny projekt miasta od nowa.

Miasta mogą też mierzyć się z gigantycznymi wyzwaniem, których źródłem nie są natura, wojna ani zmiana ekonomicznej koniunktury, ale narastające problemy społeczne. Nie mowa tylko o aglomeracjach takich jak Kalkuta, lecz także o ośrodkach zamożnych, w tym tych znanych z innowacji technologicznych, czyli San Francisco i Seattle. W obydwu ogromna jest fala bezdomności – nawet sześć tysięcy ludzi żyje na ulicy. Za ten kryzys paradoksalnie częściowo odpowiada bogactwo miasta, wpływające na absurdalnie wysokie ceny wynajmu mieszkań. Ponurych miast, na których ulicach widoczne są cienie ludzi, kompletnie zdegradowanych, groźnych dla innych i siebie, jest na świecie dużo. Część z nich powoli degeneruje się i prawie dosłownie zapada. Są jednak również takie, które walczą, i czasami ich wysiłki kończą się sukcesem. Także w Polsce są miasta, które musiały wymyślać się od nowa. Niegdyś kwitnące i bogate, szukają nowej formy istnienia i odnoszą w tym sukcesy. To np. Wałbrzych, Rybnik, Katowice, Łódź.

Nie wszystko da się wyjaśnić geografiami i historyczną trajektorią. Byłby to rodzaj determinacji, skazujący niektóre terytoria na wieczny regres, kopiowanie innych i odtwórczość. Tak być nie musi i po części o tym traktuje niniejsza broszura. Zakładamy bowiem, że **da się tworzyć, modernizować pewne elementy, które mogłyby sprzyjać lokalnej innowacyjności**. To mamy na myśli, mówiąc o ekosystemie innowacji społecznych.



Dlaczego system i dlaczego ekosystem

Dlaczego używamy pojęcia „ekosystem”? Skąd ta nazwa? Czym różni się on od systemu w ogóle i jakie są jego charakterystyczne cechy? O co właściwie z nim chodzi? Zaczniemy od początku. System zazwyczaj składa się z wielu elementów, ale jest też czymś więcej niż tylko ich sumą. Bardzo istotne jest to, by elementy pozostawały ze sobą w relacji o względnie stałym charakterze.

Elementy składające się na system mają różną naturę. Nie stanowią jedynie infrastruktury fizycznej, „przytwierdzonej”, a więc miejsc, pomieszczeń i narzędzi. W systemie ważne jest też to, co miękkie, np. regulacje, wsparcie szkoleniowe, komunikacja, zdolność do autorefleksji.

System może być skrupulatnie zaplanowany i zarządzany. W przypadku ekosystemu jest to jednak zjawisko niejako organiczne i w tym sensie nie do końca programowalne i kontrolowalne. Stanowi to kłopot, ale też jego wielką siłę. Ekosystem to układ w istotnej mierze samobalansujący, nie został stworzony, w pewnym sensie tworzy się sam. To bardziej organizm niż mechanizm. Owszem, można na niego wpływać, ale trzeba przy tym zachować pokorę i ostrożność, bo można go popsuć lub zniszczyć, np. paradoksalnie może się okazać, że zarzucenie go w nadmiarze pieniędzmi zniekształci go i osłabi, mimo że przez chwilę może się wydawać, że finansowanie jest pomocne. Pewnych procesów nie da się przyspieszyć bez ryzyka ich zniekształcenia czy osłabienia ich naturalnej odporności. Analogię stanowią zgubne skutki nadużywania antybiotyków.

Szkodzić mogą również regulacje prawne, szczególnie gdy tworzone są zbyt pośpiesznie i w nadmiarze (tzw. nadregulacja). Czasem powstają też specjalne instytucje wsparcia, a nawet urzędy wewnątrz administracji rządowej i regionalnej. Niestety nie zawsze mnogość interwencji prowadzi do pożądanego rozwoju.

Przykładem niekoniecznie dobroczynnych skutków nadopiekuńczego systemu jest wsparcie specyficznego wariantu ekonomii społecznej. W tym wypadku z pewnością nikt nie ma złych intencji, świadczy to raczej o życzeniowym stosunku do rzeczywistości. Kondycja szeroko rozumianego sektora ekonomii społecznej jest, mówiąc ogólnie, niezbyt mocna, mimo że jest on przedmiotem wieloletnich starań – rozbudowano system dotacji i preferencji oraz system doradczy, tzw. ośrodki wspierania ekonomii społecznej, stworzono oddzielną ustawę oraz rządową długofalową strategię, a w jednym z ministerstw powołano specjalny departament ds. ekonomii społecznej.

Problemem wsparcia jest też to, że często nie sprzyjają ono powstawaniu ekosystemów, a zatem budowaniu systemów organicznych i zakorzenionych. Częściej raczej spowalnia

ich powstawanie, podtrzymując sztuczne otoczenie. Dotyczy to także wsparcia ekonomii społecznej ze środków publicznych. Do tej pory olbrzymia jej część finansowana była w trybie projektowym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Plus. W wypadku wielu wdrażanych w Polsce przedsięwzięć, w tym wspierających innowacje społeczne, trzeba zadać pytanie, czy istnieje życie po EFS+. Jednym z najważniejszych wyzwań jest to, żeby system podczas korzystania ze szczodrego wsparcia nabierał naturalnego i endogenicznego charakteru – stawał się „eko”. Oznacza to umiejętne i delikatne zakorzenianie go w naturalnym, lokalnym kontekście.

System, a szczególnie ekosystem, to nie tylko spis instytucji. Nie jest prawdą, że im większa ich liczba, tym lepszy system. Ważne są raczej dobre proporcje poszczególnych tworzących go elementów oraz relacje między nimi. Niektórych składników może być w nadmiarze, a innych całkiem brakować. Można to porównać z planowaniem systemów opiekuńczo-edukacyjnych (konieczność odpowiedniego harmonizowania liczby żłobków, przedszkoli, szkół, liceów itd.). Zbiór instytucji to nie system. Poszczególne jego elementy muszą jeszcze wiedzieć o swoim istnieniu.

Składniki ekosystemu

Podmioty tworzące ekosystem

Organizacje społeczne

Centralnym i najważniejszym składnikiem ekosystemu innowacji są ci, którzy mają największe szanse na uruchomienie społecznej energii w obszarze innowacyjności. Z wielu badań wynika, że takie kompetencje mają w szczególności różnego rodzaju organizacje i inicjatywy społeczne. Można, owszem, wyobrazić sobie ekosystem, któremu brakuje pewnych elementów, np. dostępu do środowiska akademickiego, ale z pewnością nie ma on racji bytu bez tych, których ma wspierać.

Warto pamiętać, że organizacjom społecznym szczególną pozycję daje bardzo często praca na rzecz rozwiązywania konkretnych problemów społecznych, dla których poszukiwane są innowacje. Po pierwsze mają wiedzę o nich z pierwszej ręki i bezpośredni w nie wgląd. Po drugie organizacje społeczne często zajmują się rzecznictwem, a zatem formułowaniem postulatów na temat tego, jakie zmiany systemowe są potrzebne.

Z punktu widzenia innowacji społecznych organizacje społeczne mają w dużej mierze „genetyczne” predyspozycje do działania w ramach ekosystemu. W Polsce działa ich ponad 100 tysięcy i pełnią bardzo rozbudowane i zróżnicowane funkcje. Więcej na ten temat można się dowiedzieć, obserwując kampanię „Organizacje społeczne. To działa” <https://www.todziala.org/>, w której pokazano, jak wiele z codziennych aspektów naszego życia obsługiwanych jest właśnie przez organizacje pozarządowe – szczególnie w dziedzinach takich jak pomoc społeczna, edukacja, ochrona tradycji, patrzyenie władzy na ręce i wiele innych. To oczywiście terytoria innowacji społecznych.

W Polsce od lat istnieją różnego rodzaju instytucje i fundusze mające tworzyć przyjazny ekosystem dla organizacji społecznych i, szerzej, społeczeństwa obywatelskiego. Dotyczy to rozwiązań regulacyjnych, budowy instytucji, ośrodków wsparcia, finansowania itp. Ta sama infrastruktura pośrednio obsługuje innowacje społeczne. Podobnie dzieje się z ekonomią społeczną, która od ponad 10 lat jest w Polsce silnie wspierana ze środków publicznych, a dokładnie przez Europejski Fundusz Społeczny. Zbudowano potężny system wsparcia, choć w tym wypadku nie jest pewne, czy zasługuje on na miano ekosystemu, dlatego że w dużej mierze jest jednak wynikiem kreacji politycznej i administracyjnej. Jest bardziej

syntetyczny niż organiczny. Jednocześnie wszystkie te instrumenty razem wzięte niejako uwalniają przedsiębiorstwa ekonomii społecznej od trudów życia w realnym otoczeniu. Nie są jednak one wolne od trosk, bo korzystanie z publicznego wsparcia oznacza ogromne obciążenia formalno-biurokratyczne. W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że bycie w tym systemie bardziej niż skuteczność ekonomiczną i społeczną nagradza poprawność proceduralną.

Instytucje publiczne na poziomie krajowym i międzynarodowym

Instytucje publiczne odgrywają ogromną rolę z punktu widzenia budowy ekosystemu innowacji społecznych. W polskim przypadku tworzą one ramy tego systemu. Istnieją kraje, w których innowacje społeczne stanowią przedmiot celowej i zdecydowanej polityki rządu na poziomie centralnym, np. tak dzieje się w Portugalii czy Finlandii. Są też takie państwa, w których ruch co prawda zaczął się od dołu, ale doczekał się poważnej, strategicznej odpowiedzi ze strony rządu i decydentów. Tak stało się w Niemczech, w których po latach zabiegów ze strony środowiska instytucji pozarządowych i tzw. przedsiębiorstw społecznych w zeszłym roku przyjęto oficjalną strategię wspierania innowacji społecznych.

Warto przypomnieć, że istnieją też bardzo ważne elementy owego ekosystemu funkcjonujące ponad wymiarem krajowym. Są to instytucje Unii Europejskiej, w tym jej dyrekcje, w szczególności te związane ze sprawami społecznymi, a także z rozwojem przemysłu.

Ostatnio, jako wynik zabiegów na poziomie unijnym, opracowana została ponadto cała sekwencja działań związanych ze wspieraniem innowacji społecznych. Jednym z nich jest stworzenie sieci krajowych centrów kompetencji, zobowiązała się do tego także Polska. Organizacje z różnych krajów łączą się w konsorcja i wspierają się w budowaniu tego rodzaju instrumentów, zarówno instytucji, jak i systemów. Tworzą one też rozbudowane repozytoria innowacji społecznych oraz mechanizmy ich upowszechniania. Warto mieć świadomość, że bez środków EFS+ prawie żadne przedsięwzięcie związane ze wsparciem innowacji społecznych nie byłoby możliwe. Niestety tymczasem można odnieść wrażenie, że środki europejskie niejako „wypychają” krajowe, np. prowadzony przez kilka lat program innowacji społecznych Narodowego Centrum Badań i Rozwoju się zakończył.

Komisja Europejska dba jednocześnie o promocję innowacji społecznych, m.in. poprzez ogłaszanie corocznego tematycznego konkursu w określonych dziedzinach. Konkursów takich odbyło się już kilkanaście, ostatni z nich dotyczył innowacji w dziedzinie ograniczenia ubóstwa energetycznego²³. Co roku do konkursu zgłoszonych zostaje ponad tysiąc pomysłów.

²³ „The European Social Innovation Competition”, European Innovation Council, https://eic.ec.europa.eu/eic-prizes/european-social-innovation-competition_en.

Na tym poziomie operują też inne instytucje międzynarodowe, w szczególności agendy Organizacji Narodów Zjednoczonych oraz instytucje takie jak Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju²⁴, które tworzą szereg narzędzi do wymiany dobrych praktyk oraz łączą kluczowych decydentów.

Nie można zapomnieć też o dużych instytucjach prywatnych, np. fundacjach, które w szczególności troszczą się o rozwój innowacji społecznych. Z pewnością jedną z najważniejszych ról odgrywa powołana wiele lat temu w Stanach Zjednoczonych **Ashoka**. Ma ona oddziały w wielu krajach, w tym w Polsce, i jest bardzo poważnym uczestnikiem omawianego ekosystemu. W naszym kraju to właśnie Ashoka²⁵ była pierwszą organizacją, która opracowała dokumenty o charakterze systemowym dotyczące innowacji społecznych. Instytucja sama tworzy wewnętrzny system, który dobrze wpasowuje się w ekosystem krajowy.

Ważną rolę odgrywa też sieć **SIX – Social Innovation Exchange**²⁶. Organizacja ta powstała prawie 20 lat temu w Londynie. Jest jednym z głównych animatorów współpracy w obszarze innowacji społecznych na poziomie globalnym. Ma także pewne zasługi w rozwoju innowacji społecznych w Polsce. Właśnie ta sieć współorganizowała pierwszą konferencję na temat innowacji społecznych, która odbyła się w Gdyni w 2011 roku.

Samorząd lokalny

Absolutnie zasadnicze znaczenie dla tworzenia i funkcjonowania ekosystemu innowacji społecznych ma samorząd. Mowa zarówno o działaniu administracji, jak i funkcjonowaniu szerzej rozumianej wspólnoty, bo koniec końców samorząd to coś więcej niż jego urzędy i urzędnicy.

Samorząd może wspierać innowacje społeczne, a nawet tworzyć instytucje specjalnie do tego powołane, choć w Polsce jest to rzadkość. Może też, bez tworzenia osobnych instytucji, dbać o kulturę otwartości i innowacyjności wśród swoich pracowników. W wielu instytucjach kultura organizacyjna raczej nie skłania do innowacyjności. Ten rodzaj działalności nierzadko postrzegany jest jako niechciany lub nawet jako nielojalność. To błąd – pracownicy samorządu i administracji publicznej mogliby być cennymi innowatorami. Z pewnością wielu z nich w czasie pracy przychodzi do głowy myśl, że coś można by zrobić lepiej.

Administracja lokalna może też wspierać innowacje społeczne pośrednio, poprzez generowanie popytu na nie i ich produkty. W grę wchodzi odpowiednio programy grantowe, a także

²⁴ „Social Innovation”, OECD, <https://www.oecd.org/regional/leed/social-innovation.htm>.

²⁵ Zob. <https://www.ashoka.org/pl-pl>.

²⁶ Zob. <https://socialinnovationexchange.org/>.

zakup usług, w szczególności wtedy, jeśli samorząd korzysta z możliwości wprowadzenia w konkursach ofert i przetargach tzw. klauzul społecznych, czyli preferencji szczególnej grupy dostawców. W przyszłości możliwe jest również wykorzystanie zaawansowanych form tzw. opłacania rezultatów czy obligacji społecznych, w których wynagrodzenie powiązane jest z osiągnięciem wcześniej ustalonego celu, natomiast zwolnione jest z części na ogół bardzo kłopotliwej, którą są kwestie formalno-proceduralne. Elastyczność jest olbrzymim walorem, jeśli mowa o innowacjach.

Wreszcie samorząd i jego instytucje mogą być na wiele sposobów zarówno podmiotem, jak i przedmiotem zmian oraz innowacji społecznych. Dotyczy to sfery społecznej, ale także edukacji, transportu, kultury, zachowań prospołecznych, ochrony środowiska itp. Lista jest bardzo długa.

Warto ponadto odnotować dwa nowe, ważne zjawiska wspierające pojawianie się innowacji społecznych. Pierwszym jest tworzenie tzw. centrów usług społecznych o zakresie działań znacznie bogatszym niż ośrodki pomocy społecznej. Jedną z nowych funkcji jest animowanie społeczności jako takiej, samo w sobie bardzo bliskie idei ekosystemowości. Drugim zjawiskiem jest coraz ważniejszy nurt deinstytucjonalizacji, również umożliwiający wielorakie zastosowania innowacji społecznych. Po pierwsze same instytucje mogą być źródłem modernizacji – stać się bardziej ludzkie, przyjazne, inaczej zarządzane, bardziej dbające o podmiotowość podopiecznych. Po drugie ruch deinstytucjonalizacji wymaga stworzenia całego zestawu usług i praktyk, które zmniejszą parcie na instytucje i zredukują liczbę przypadków, w których instytucja, wskutek braku opieki w środowisku, jest jedynym rozwiązaniem. Bardzo dużo innowacji społecznych dotyczy właśnie wsparcia dla potrzebujących, a także dla ich opiekunów, organizowania samopomocy, tworzenia nawet prostych przedmiotów lub usług, produktów, które pomagają w codziennym życiu.

Instytucje edukacyjne i badawcze oraz think tanki

Niezwykle istotną funkcję w systemie innowacji społecznej pełnią różnego rodzaju instytucje, które dostarczają wiedzy, przygotowują ekspertyzy i przedstawiają nowe pomysły. W szczególności są to ośrodki akademickie, które w ostatnich latach stworzyły szereg inkubatorów na styku świata akademickiego i biznesu. Z pewnością pojawiają się tam innowacje społeczne, chociaż raczej są efektem ubocznym, bowiem istotą działania inkubatorów jest komercjalizacja wyników badań naukowych. Motywacje są zatem wyraźnie inne.

Środowiska akademickie przynajmniej w teorii mogą dostarczać narzędzi do tworzenia innowacji społecznych. To tam można znaleźć specjalistów od myślenia opartego na zasadach *design thinking*, a także ludzi, którzy pomogą zaprojektować albo wykonać jakiś element produktu np. w technice 3D. W teorii uniwersytety powinny też pomagać w kształceniu

innowatorów społecznych oraz wspierać ich kariery. Czasem mogą też tworzyć fizyczną i techniczną infrastrukturę dla innowatorów. Akademickie laboratoria są przestrzenią do spotkania kadry naukowej i studentów z innowatorami społecznymi.

Warto odnotować, że w dość konserwatywnej na ogół strukturze akademickiej w Polsce pojawiają się elementy nowej kultury i stylu działania. Niektóre uczelnie ustanawiają różnego rodzaju instytucje, które mają za ambicje mierzyć się z wyzwaniami społecznymi, w tym także wspierać innowacje społeczne w tym zakresie. Wiąże się to z tzw. trzecią misją uniwersytetu, która w Polsce interpretowana jest w dość płytki sposób – jako relacje z organizacjami społecznymi. Powiązania mają być dowodem na to, że uniwersytet istotnie stara się zaspokajać społeczne potrzeby i dostarczyć odpowiedzi na ważne wyzwania społeczne. Ujmując rzecz dyplomatycznie, tutaj potrzeba czegoś więcej, a środowisko akademickie ma jeszcze bardzo dużo w tej sprawie do zrobienia²⁷.

Powyższe, nieco pesymistyczne rozważania dotyczą głównie uniwersytetów w Polsce, ale niekoniecznie jest to reguła powszechna. Obszarem innowacji społecznych zajmują się bardzo aktywnie uczelnie w Stanach Zjednoczonych. Wśród nich są ośrodki najbardziej prestiżowe, takie jak Harvard czy Massachusetts Institute of Technology, który prowadzi projekt Senseable City Lab²⁸ oraz Uniwersytet Stanford, który od lat wydaje „Stanford Social Innovation Review”, absolutnie fundamentalne źródło wiedzy o innowacjach społecznych.

W Polsce brakuje uczelni, która te zagadnienia traktowałaby naprawdę serio. Oczywiście są od tego wyjątki, w postaci poszczególnych kierunków, np. projektowania, albo wręcz pojedynczych osób, które zajmują się badaniami innowacji²⁹. Warto w tym miejscu przypomnieć, że Polska ma wspaniałe tradycje niezwykle innowacyjnych eksperymentów w dziedzinie edukacji wyższej. Mowa w szczególności o Wolnej Wszechnicy Polskiej, która w okresie międzywojennym wykształciła i skupiła całe grono najwybitniejszych innowatorów, a wśród nich takie osoby jak Ludwik Krzywicki, Janusz Korczak czy Helena Radlińska. Niestety po drugiej wojnie światowej uczelnia w praktyce przestała istnieć³⁰.

Uniwersytety nie mają monopolu na wiedzę, powstaje ona także w innych miejscach. W tym miejscu warto wspomnieć o szczególnym rodzaju instytucji, jakim jest *think tank*. Wiele osób wymienia tę nazwę bez głębszego rozumienia jej znaczenia. Należałoby ją tłumaczyć

²⁷ Zainteresowanie uniwersytetu praktycznymi zastosowaniami pracy akademików i włączeniem jej w projekty organizacji społecznych ostatnio nabierają intensywności, choć często relacje te mają nieco instrumentalny charakter, gdyż są dobrze widziane w staraniach o dofinansowania z programów Unii Europejskiej takich jak Horizon.

²⁸ MIT Senseable City Lab, <https://senseable.mit.edu/>.

²⁹ Na przykład w wypadku Uniwersytetu Wrocławskiego, Akademii im. L. Koźmińskiego czy SWPS jest to działalność dość marginalna i raczej związana z konkretnymi osobami niż całą instytucją.

³⁰ Zob. Wolna Wszechnica Polska, „Wikipedia”, https://pl.wikipedia.org/wiki/Wolna_Wszechnica_Polska.

nie jako element uzbrojenia, ale jako zbiornik idei (angielskie słowo *tank* oznacza zarówno „czołg”, jak i „zbiornik”). Te instytucje mają za zadanie wytwarzać nowe idee i udostępniać je możliwie szeroko. To w nich bardzo często wykuwają się nowe przedsięwzięcia i pomysły (innowacje społeczne) na zmianę systemu, często o znacznie ambitniejszym zasięgu niż pojedyncze mikroinnowacje społeczne. Think tanki w Polsce to środowisko ciągle jeszcze niewielkie i skoncentrowane niemal wyłącznie w dużych miastach, zwłaszcza w Warszawie.

Dostęp do funduszy

Finansowanie innowacji społecznych jest w pewnym sensie podobne do finansowania start-upów biznesowych. Wiele łączy te dwa środowiska, ale istnieją też pomiędzy nimi różnice. Innowacje społeczne uznają jako podstawowy cel społeczny, a start-upy na ogół związane są z pomysłami na biznes. Pierwsze starają się maksymalizować korzyść społeczną, drugie – finansową.

W Polsce, owszem, funkcjonuje obecnie coś w rodzaju ekosystemu wsparcia innowacji, nie ma w nim jednak mowy o innowacjach społecznych. Jego promotorem jest Polski Fundusz Rozwoju³¹. „Zapisane” są do niego ponad trzy tysiące startupów.

Mimo różnic czasem drogi innowacji społecznych i start-upów się schodzą i mamy wtedy do czynienia z formami przedsiębiorczości społecznej. To ciekawe, warte wsparcia połączenie. Dla innowacji społecznych, o których mówimy tutaj, często jest to kolejny etap. Przypomnijmy, że autorami pomysłów na innowacje społeczne często nie są istniejące instytucje czy podmioty ekonomii społecznej, ale osoby indywidualne, które przechodzą przez pierwszy trudny moment testowania idei, sprawdzania i ewentualnej instytucjonalizacji działań.

W przypadku przedsiębiorstw społecznych funkcjonuje od wielu lat szczodry system wsparcia, nie tylko materialnego, lecz także szkoleniowego i doradczego. Wyraźna jest troska o to, aby mogły one rozwijać się i dostarczać usług na otwartym rynku lub oferować je administracji publicznej, np. poprzez odpowiadanie na zamówienia publiczne opatrzone klauzulą społeczną. Uruchomiony został też specjalny program premii, który nagradza samorządy, gdy kupują usługi od przedsiębiorstw społecznych, zwracając im część kosztów takiego przedsięwzięcia (około 30%). To bardzo szczodre wsparcie – swoista premia. Trzeba mieć nadzieję, że uruchomi ono trwalsze procesy, dzięki którym udowodnione zostaną kompetencje przedsiębiorstw społecznych, w przyszłości funkcjonujących na otwartym rynku bez tego rodzaju podpór. Bez tego trudno wyobrazić sobie stabilny, organiczny wzrost w sektorze ekonomii społecznej, tym bardziej, że pieniądze, o których tutaj mówimy, w całości są

³¹ Zob. Mapa ekosystemu innowacji, PFR, <https://startup.pfr.pl/pl/ekosystem-innowacji/>.

środkami zewnętrznymi. Są to środki publiczne, ale pochodzą z Unii Europejskiej. Program premii prowadzony jest obecnie przez fundację Skarbu Państwa – Fundusz Współpracy.

Finansowe wspieranie innowacji społecznych nie jest powiązane z oczekiwaniem określonej stopy zwrotu, chyba że ów zwrot rozumiemy inaczej – jako możliwie największy wpływ społeczny, czyli tzw. impakt.

Uruchamiane są też różnego rodzaju przedsięwzięcia oparte na środkach prywatnych, w szczególności różnego rodzaju fundacji lub specjalnych funduszy. Mówi się o nich, że są to fundusze zorientowane na wpływ społeczny. W Polsce nie istnieje ich zbyt wiele, jako jeden z nielicznych można wymienić Fundację Valores³² (*venture philanthropy*).

Niewielki program, działający poza systemem Europejskiego Funduszu Społecznego, został także uruchomiony w Stoczni wspólnie z organizacją Google.org. Nosi on wiele mówiącą nazwę Business Unusual i wspiera około 30 przedsięwzięć o charakterze społeczno-ekonomicznym – przedsiębiorstw społecznych, głównie tych, których inicjatorami są osoby z doświadczeniem uchodźczym. Często z różnych powodów formalnych, ale także innych barier, nie mieszczą się oni w istniejących już systemach wsparcia ekonomii społecznej.

Organizacje mogą też w pewnej fazie swojego rozwoju korzystać z grantów, czyli bardzo atrakcyjnej pomocy bezzwrotnej. Innowacje społeczne, jak była już o tym mowa, nie zawsze tworzone są przez istniejące już instytucje, ale są inicjowane i prowadzone także przez indywidualne osoby. To środowisko nie jest na ogół przygotowane do rozpoczynania działań od swoistego slalomu przez skomplikowane formularze oceny biznesplanów itp. Podobnie jak w świecie akademickim i naukowym potrzebny jest ktoś, kto akceptuje bardzo duże ryzyko związane z tą fazą rozwoju.

W Polsce rolę taką, i to na bardzo dużą skalę, odgrywają instytucje zasilane Europejskim Funduszem Społecznym. Od kilku lat trwa konsekwentna akcja wspierania innowacji społecznych przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. Poza reformami o charakterze większym i systemowym, które są zadaniem rządu i często też są innowacjami, wspiera się też bardzo dużo przedsięwzięć, które można określić jako mikroinnowacje społeczne. Zarówno te większe, jak i te mniejsze można przeglądać w bazie danych dostępnej na stronie www.innowacjespoleczne.pl³³.

Od 2016 roku istotą działania kilkunastu inkubatorów innowacji społecznych w Polsce jest stworzenie stosunkowo niskiego „progu wejścia” dla osób, które mają pomysł na innowację społeczną. Nowy, szczodry system wspierania innowacji, zwłaszcza w ich początkowym

³² Zob. <https://www.valores.pl/>.

³³ Lista innowacji, Fundusze Europejskie, <https://innowacjespoleczne.pl/innowacje-spooleczne/lista-innowacji>.

okresie, objął dotychczas kilkaset projektów. Wsparcie nie polega tylko na dystrybucji pieniędzy, to złożony i dobrze przemyślany proces, obejmujący rzetelnie rozumianą inkubację, w którym pieniądze pojawiają się dopiero na pewnym etapie. Nabór czasem jest zorientowany na specyficzny problem, ale bywa także otwarty na pomysły, w tym rozpoznanie problemów ze strony aplikujących. Częścią ekosystemu jest zasysanie innowacji i innowatorów, przekonanie ich do tego, że warto spróbować ubiegać się o wsparcie. Później ma miejsce ewentualna korekta czyniona w porozumieniu z autorami pomysłów oryginalnej wersji innowacji, wsparcie o charakterze mentoringowo-szkoleniowym i na końcu uruchomienie względnie niedużych kwot, wynoszących około 10 tysięcy euro, na prowadzenie eksperymentu, w którego trakcie ma się okazać, czy innowacja działa i pod jakimi warunkami. Ostatecznie zgromadzone w czasie testowania prototypu wiedza i doświadczenie pozwalają ocenić, czy projekt jest wart upowszechniania oraz skalowania.

Na tle innych państw Unii Europejskiej Polska ma jeden z najbardziej szczodrych i łatwo dostępnych systemów wspierania innowacji społecznych na ich wczesnym etapie rozwoju. Prawdziwym problemem jest brak wsparcia później (możliwości skalowania) – swoistego pomostu między kolejnymi fazami rozwoju innowacji. Wtedy zwykle chodzi już o większe pieniądze. Inne są też oczekiwania sponsorów lub inwestorów. Obecnie w Polsce innowacje społeczne są szczerze wspierane w pierwszej, załączkowej fazie, a jest to możliwe dzięki środkom publicznym, głównie europejskim, i nielicznym fundacjom.

Poważnym wyzwaniem jest wsparcie innowacji społecznych przez środowisko biznesu i tradycyjne instytucje finansowe³⁴. Świat innowacji społecznych, choć zapewne postrzegany jako sympatyczny i pożyteczny, ciągle nie jest traktowany przez nie jako przedmiot poważnych inwestycji. Czasem, owszem, różnego rodzaju firmy wspierają takie przedsięwzięcia, ale używają do tego elementów poniekąd filantropijnych, nie traktując wsparcia jako inwestycji.

Finansowanie przez samorząd

Jak już była o tym mowa, finansowanie ze środków lokalnych i samorządowych ma ogromne znaczenie. W Polsce bardzo popularny jest budżet partycypacyjny, który sam w sobie stanowi ciekawą opowieść o innowacjach społecznych. Jego początki sięgają 30 lat wstecz, gdy po raz pierwszy znalazł zastosowanie w brazylijskim Porto Alegre. Stamtąd trafił do Europy, gdzie zyskał dużą popularność.

³⁴ Ciekawe pomosty tworzone są przez instytucje takie jak Grupa ANG, która stara się reprezentować inne podejście do finansowania innowacji społecznych (<https://grupaang.pl/>). Długo, od początku lat 90. XX wieku, innowacje (ale że inne przedsięwzięcia społeczne) wspierało Towarzystwo Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. Do tej grupy należą też fundusze ekonomii społecznej, np. Małopolski Fundusz Ekonomii Społecznej.

Do Polski budżet partycypacyjny dotarł – jakżeby inaczej – do miasta na wybrzeżu, czyli Sopotu (2011). Stamtąd rozprzestrzenił się bardzo szybko na inne duże ośrodki, by następnie stać się obowiązkowym instrumentem działań w miastach na prawach powiatu, czyli narzędziem bardzo powszechnym. W istocie budżet partycypacyjny może, choć nie musi, być ważnym źródłem finansowania innowacji społecznych, szczególnie wtedy, jeśli obywatele chcą włączyć się w realizację swoich pomysłów, a nie wyłącznie wskazać to, co ma zrobić lokalna władza.

Projekty do budżetów partycypacyjnych zgłaszają osoby indywidualne i organizacje, czasami bardzo małe, ale takie, które dają rękojmię realizacji proponowanych przez siebie przedsięwzięć. Budżet partycypacyjny to ogólnie dostępny i przewidywalny mechanizm finansowania, a ten pośrednio uruchamia wyobraźnię i „innowacyjność” samych mieszkańców. Tworzy rodzaj „podciśnienia”, dzięki któremu nasza wyobraźnia gotowa jest generować nowe pomysły. Podczas poruszania się po mieście możemy dostrzegać problemy, wpadać na pomysły i zapisywać je gdzieś w nadziei, że może uda się je zgłosić do konkursu. Budżet partycypacyjny w wielu miastach ma naprawdę spore znaczenie. W Warszawie to około 60 mln zł. Pomysły mieszkańców liczone są czasami w tysiącach.

Innym, analogicznym instrumentem są fundusze sołeckie. Są popularne, ale często korzystanie z nich jest zgoła zrutynizowane. Nie oznacza to, że nie mogłyby być używane częściej do promowania innowacji społecznych.

Zaletą obydwu opisanych wyżej instrumentów jest to, że są one lokalne, ale model jest ogólnopolski – są zatem powtarzalne, przewidywalne i dostępne w wielu miejscach. Być może przydatna byłaby analiza, która pokazywałaby innowacjom społecznym, w jaki sposób docierać do tych funduszy.

Część samorządów sięga też po własne instrumenty i buduje specjalne fundusze przeznaczone dla innowacji społecznych, przy czym bardzo dużo zależy od rozwoju lokalnej filantropii. Przykładem jest Gdańsk z własną Fundacją Gdańską, w której ramach działa Fundusz Innowacji Społecznych – Fundusz INNaczej³⁵.

Na podstawie prowadzonych regularnie przez Stowarzyszenie Klon/Jawor badań³⁶ wiemy, że samorzady są najczęstszym źródłem finansowania inicjatyw pozarządowych (w 2021 roku skorzystało z niego 53% organizacji). Około 60% łącznych przychodów organizacji to sektor publiczny, z czego blisko połowa to środki z samorządów. To one ogłaszają corocznie konkursy i tworzą programy współpracy. Niestety przy ich obecnej słabej kondycji finansowej

³⁵ „Fundusz Innowacji Społecznych INNaczej w Gdańsku”, Inkubator Pomysłów, Fundacja Stocznia, <https://inkubatorpomyslow.org.pl/2019/11/20/fundusz-innowacji-spoolecznych-innaczej-w-gdanskul/>.

³⁶ <https://publicystyka.ngo.pl/kategoria/raporty-badan-klon-jawor>.

bardzo często większość pieniędzy w konkursach jest przeznaczonych *de facto* na finansowanie zadań publicznych w sferze pożytku publicznego. W jakimś sensie organizacje wyręczają zatem administrację publiczną.

Po 20 latach funkcjonowania ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie potrzebny jest nowy początek. Organizacje są ważnymi elementami społeczności lokalnej, często są jednak zmuszane są do prowadzenia bardzo niestabilnej, ryzykownej wręcz działalności w formie instytucjonalnego prekariatu. Większość organizacji społecznych nie ma żadnych rezerw finansowych. Wedle badań Stowarzyszenia Klon/Jawor ponad 70% organizacji działających w sferze pomocy społecznej nie byłoby w stanie utrzymać się dłużej niż miesiąc po wyłączeniu finansowania. Niejednokrotnie są one całkowicie zależne od samorządu. Wykonują zadania niejako za samorząd i czynią to taniej. To duże nieporozumienie. Kompetencją organizacji pozarządowych nie jest to, że są tańsze, choć, owszem, tak bywa, ale to, że motywuje je coś innego, a ich działalność ma charakter bardziej elastyczny, można powiedzieć innowacyjny. Właśnie dlatego istnieją i dlatego powinny być doceniane. Mają uzupełniać system, nie zastępować go. W przeciwnym razie organizacje non profit wskutek korzystania z publicznych pieniędzy podlegają izomorfizacji, czyli stopniowej i niepostrzeżonej przemianie w przedłużenie administracji. Ich pracownicy stają się „biurokratami ulicy”, którzy nie mogą wykazać się żadną elastycznością, gdyż zobowiązania dotyczące finansowania każą im wszystko prowadzić w sposób nadto sztywny. Tym samym organizacje te gubią swoją podstawową kompetencję – innowacyjność.

Warto zwrócić uwagę, że wsparcie dla innowacji społecznych w ich początkowej fazie jest łatwiejsze i dostępne niż na dalszych etapach. A w związku z tym, że łatwiej jest zacząć niż rozwijać i kontynuować działanie, wiele organizacji zmuszonych jest tworzyć nowe innowacje. Poważnym problemem jest to, że te już istniejące i starsze nie zawsze łatwo jest utrzymać. W tym miejscu odsyłamy do jednej z najczęstszych metafor procesu rozwoju innowacji społecznej, czyli tzw. spirali innowacji³⁷. Wiele przedsięwzięć nie jest w stanie przetrwać kolejnych etapów lub ma problem z szerszym zastosowaniem. Pozostają wtedy ciekawymi prototypami. Szczęśliwie część z nich zostaje zapamiętanych i czeka na lepsze czasy. Być może w innych okolicznościach ich autorzy lub – dzięki temu, że większość innowacji społecznych w Polsce działa na zasadzie tzw. otwartego kodu – każdy, kto zechce skorzystać z ich inspiracji, na nowo je uruchomi.

Wyzwanie stanowi także stosunkowo wąskie środowisko sponsorów, które woli finansować rzeczy nowe i ciekawe, a z różnych powodów nie ma chęci finansować w sposób ciągły

³⁷ Określa ona kolejne fazy innowacji od początku – swoistej iskry aż do potencjalnej zmiany całego systemu. Szczegółowo taka spiralna trajektoria została opisana w publikacji Stocznia „Pod rękę z Pomysłowym Dobromirem”, <https://stocznia.org.pl/publikacje/pod-reke-z-pomyslowym-dobromirem/>.

przedsięwzięć już działających. Krótko mówiąc, ich wyposażenie jest dobre na start, ale nie wystarczające, żeby innowacja przerwała dalszą podróż.

Finansowanie społecznościowe

Istotnym elementem systemu finansowania, który pojawił się relatywnie niedawno, jest crowdfunding. To mechanizm oparty na internecie i sieciach społecznościowych, umożliwiający praktycznie każdemu zaproponowanie jakiejś ważnej idei i spróbowanie namówienia ludzi do jej wspierania. Czasem przyjmuje formę inwestycji lub przedpłaty (i zwany jest wtedy crowdfundingiem udziałowym; w Polsce jest on jeszcze mało popularny, zwłaszcza w obszarze innowacji społecznych), ale równie dobrze może mieć czysto filantropijny charakter. Z punktu widzenia innowacji społecznych, szczególnie tych najmniejszych, ważne jest to, że mogą przynajmniej próbować dotrzeć do szerokiej publiczności i poprosić o wsparcie.

Warto też wspomnieć o dość innowacyjnym mechanizmie – choć w Polsce już do niego przywykliśmy, jakim jest przekazanie 1,5% PIT. Dzięki niemu dostęp do finansowania bardzo się rozszerzył i zdemokratyzował. W porównaniu z innymi krajami, w którym ten mechanizm funkcjonuje, np. z Rumunią, Słowacją, Litwą czy Węgrami, w Polsce wykorzystywany jest on na rzeczywiście masową skalę. Około 18 milionów Polaków korzysta z tej możliwości, co każdego roku generuje ponad miliard złotych. Wśród prawie 10 tysięcy organizacji pożytku publicznego, które mogą się ubiegać o finansowanie z 1,5% PIT, zdarzają się też prowadzące innowacyjne projekty. Olbrzymią zaletą omawianego rozwiązania jest to, że środki trafiające albo na konto organizacji jako takiej, albo na subkonto specyficznego przedsięwzięcia można wydatkować w sposób niezwykle elastyczny. To bardzo pomaga w realizowaniu projektów innowacyjnych, które nieomal z definicji napotykają różnego rodzaju przeszkody.

Media tradycyjne i społecznościowe

Ważną rolę w rozwoju innowacji mają do odegrania media. Niestety często też sięją swoiście rozumiany zamęt, podsycają emocje i gonią za sensacją, a to wszystko wzmacniane jest przez działanie algorytmów. Pewną nadzieję można wiązać z mediami publicznymi – to w nich częściej niż w innych powinna znajdować się przestrzeń na edukację obywatelską i dydaktykę.

Docierające do nas za pośrednictwem mediów wiadomości nierzadko dają powody do niepokoju. Tropienie problemów i mnożenie powodów do zmartwień przyciągają uwagę

bardziej niż mówienie o rozwiązaniach. Trzeba jednak pamiętać, że sytuacja często nie jest beznadziejna i można starać się rozwiązywać problemy. Nie chodzi tylko o liczne postulaty poradzenia sobie z nimi przez administrację publiczną, lecz także o poszukiwanie rozwiązań na własną rękę.

Dziennikarstwo rozwiązań, czyli *solution journalism*, to specyficzny rodzaj przekazu, w którym identyfikuje się problemy i mówi o sposobach uporania się z nimi. Ten rodzaj komunikacji powinien rozbudzać wiarę widzów czy słuchaczy w to, że sytuacje, choć trudne, nie są beznadziejne i warto próbować różnych patentów. Audycje tego typu pozwalają tym, którym się to powiodło, uzyskać dostęp do szerszej publiczności i skłonić słuchaczy czy widzów do stosowania zaprezentowanych rozwiązań tam, gdzie ma to sens.

Przy tej okazji warto też skonstatować rzecz oczywistą, a mianowicie to, że cały proces innowacyjności – poszukiwanie inspiracji, rekrutowanie sojuszników, informowanie o wynikach własnych działań – uległ radykalnemu przyspieszeniu w świecie komunikacji internetowej. Wskutek tego wiele innowacji w istocie jest formą rekonfiguracji już istniejących idei – rekonfiguracji właśnie, a nie plagiatu. Ogólnie rzecz biorąc, internet właściwie bez przerwy bodźcuje nas, na ogół zresztą ma to raczej negatywne skutki, ale pojawiają się też informacje, które mogą stanowić ważny składnik postawy innowacyjnej. To właśnie w mediach społecznościowych możemy poszukiwać inspiracji, a także sojuszników własnych działań.

Specyficznym zasobem z tego punktu widzenia jest wydana niedawno przez Stocznnię książka „Zrób to sam. Twój wpływ na rozwój”³⁸, będąca tłumaczeniem publikacji przygotowanej swego czasu przez instytucję niezwykle zasłużoną dla rozwoju innowacji społecznych – brytyjską Nestę. Publikacja dostępna jest bezpłatnie i stanowi rodzaj instrukcji typu *do it yourself*. Omówiono w niej 30 różnego rodzaju schematów porządkowania namysłu wokół tworzenia i oceny innowacji. Brzmi to dość enigmatycznie, ale za każdym razem sprowadza się do konkretnych narzędzi, np. znanej prawie wszystkim analizy SWOT, które możemy nazwać szablonami. Pozwalają one nam w sposób systematyczny uporządkować spostrzeżenia, opinie i decyzje ważne przy konstruowaniu innowacji społecznych. Narzędzia nadają się do pracy zarówno indywidualnej, jak i zespołowej. Waler tej publikacji, polegający na uporządkowaniu namysłu, jest trudny do przecenienia.

Dzięki internetowi nieprawdopodobnie poszerzyły się możliwości dostępu do informacji. W jego przestrzeni, także polskojęzycznej, znaleźć można wartościowe repozytoria, które mają na celu w uporządkowany sposób przedstawiać innowacje społeczne i zachęcać do ich wdrażania. Jednym z nich jest wspomniany już portal <https://innowacjespoleczne.pl>, zawierający bazę polskich innowacji wspieranych z Europejskiego Funduszu Społecznego,

³⁸ Książkę dostępna jest online pod adresem: <https://stocznia.org.pl/publikacje/zrob-to-sam-twoj-wplyw-na-rozwoj/>.

z której zasobów swobodnie można korzystać. Na tej stronie znajdują się też inne cenne zasoby, w tym lista 10 inkubatorów, które starają się stworzyć załączki ekosystemu wsparcia innowacji społecznych w Polsce. Takie bazy i przeglądy istnieją też na poziomie europejskim.

Inną formą popularyzacji innowacji społecznych są podcasty. Jednym z najbardziej inspirujących jest audycja BBC „People Fixing the World”³⁹, w którym właściwie każdy z odcinków – a jest ich bardzo dużo – może stanowić inspirację dla słuchaczy. Podobny podcast, zatytułowany „Społeczne Wynalazki”, próbowaliśmy uruchomić w Polsce⁴⁰.

Może powtarzanie po innych nie jest najczystsza formą innowacji, ale trzeba pamiętać, że innowacje społeczne mają specyficzny charakter – innowacyjność traktowana jest relatywnie i kontekstualnie. Coś, co w jednym miejscu jest kompletną rutyną, w innym, np. w Polsce, może być czymś naprawdę innowacyjnym. To odróżnia innowacje społeczne od wynalazków patentowanych w świecie technologii. Zresztą w przypadku innowacji społecznych rzadko chodzi o proste powielanie czy klonowanie. Najczęściej innowacje służą innym jako źródło inspiracji i zapożyczeń.

Trzecie przestrzenie

W pracy nad innowacjami często istotna jest przestrzeń, rozumiana jako miejsce przyjazne generowaniu pomysłów i wspólnej pracy nad nimi. Wiara w to, że odpowiednie infrastruktura przyspieszy powstawanie innowacji, jeśli tylko przyprawić ją magicznym sosem, jest dość powszechna. Prawdopodobnie zaczęło się to od fantazji na temat przestrzeni Google’a, gdzie hulajnogi, pufy i wspólna kafeteria wydawały się sposobem na genialne pomysły. Sprawa nie jest aż tak prosta, ale istotnie przestrzeń może być pomocna w tworzeniu innowacji.

Przez ostatnie 10 lat tę wiarę podzielała – i nadal podziela – Stocznia, która m.in. uruchomiła w Warszawie przestrzeń o nazwie Dom Innowacji Społecznych „Marzyciele i Rzemieślnicy”. To dwa ważne składniki wspomnianego magicznego sosu – praktyczne umiejętności rzemiosła, technologii, a także marzenia i wizja. W tym kontekście popularne jest przywołanie tradycji Bauhausu, gdzie rzemiosło było sztuką, a sztuka rzemiosłem.

Takich miejsc powstaje na świecie wiele. Najbardziej rozbudowana jest sieć Impact Hub⁴¹, zrzeszająca około 50 miejsc działających w kilkunastu krajach, ale niestety jeszcze nie w Polsce. Czasami miejsca te nie są zarezerwowane dla innowacji społecznych, są po prostu miejscem pracy. Mogą to być *maker spaces*, fablabby, warsztaty naprawcze czy szczególnie

³⁹ Zob. <https://www.bbc.co.uk/programmes/p04d42vf>.

⁴⁰ Zob. <https://innowacjespoleczne.pl/strefa-wiedzy/podcasty-i-materialy-wideo/>.

⁴¹ Zob. <https://impacthub.net/>.

przyciągające uwagę *men's sheds*, czyli „męskie szopy”⁴². Dostępne są tam narzędzia, dzięki którym można naprawiać lub produkować przedmioty codziennego użytku. Miejsca te dają zajęcie osobom, które mogą czuć się zbędne w świecie jednorazowych przedmiotów i posiadania wszystkiego na własność.

Wspomniane męskie szopy to jedna z innowacji, które jeszcze czekają na wdrożenie w Polsce. Na świecie działa ich już ponad tysiąc, głównie w Australii i Wielkiej Brytanii. W Polsce czymś nieco podobnym jest sieć o nazwie Robisz.to⁴³, która skupia obecnie trzy pracownie stacjonarne (w Warszawie, Wrocławiu i Olsztynie) i dwie mobilne. Może się pochwalić imponującą liczbą ponad 20 tysięcy osób, które wzięły udział w różnych wydarzeniach przez nią animowanych.

Bywają jednak przestrzenie, które nie są związane z pracą manualną, a z technologią w służbie społecznego wpływu oraz innowacji społecznych. Warto to podkreślić, bo miejsc związanych z technologią jako taką jest zatrzęsienie, natomiast takich, które wprost mówiłyby o zastosowaniu technologii do celów użytecznych społecznie – niekoniecznie. Czasami są to konkretne miejsca, kiedy indziej specyficznie rozumiane kłustry czy kooperatywy, głównie powoływane przez ludzi ze środowiska IT po to, żeby wykorzystać swoje kompetencje do realizacji celów społecznych. Dzisiaj mamy do czynienia z całym zestawem podobnych projektów: od raczej już historycznego „Koduj dla Polski”, poprzez „Tech to Rescue”⁴⁴, który stara się być czymś w rodzaju brokera między światem technologii i organizacji pozarządowych, po „TechSoup”⁴⁵, ułatwiający organizacjom non profit dostęp do technologii, zarówno tańszego hardware’u, jak i software’u, rozwijający kompetencje poprzez technologiczne szkolenia i budujący połączenia między instytucjami wykorzystującymi technologię w działaniach obywatelskich a organizacjami takie działania prowadzącymi.

Olbrzymie znaczenie w rozwoju innowacji społecznych mają również miejsca, które nie zostały dla nich zarezerwowane, a są po prostu trzecią przestrzenią, czyli czymś innym niż praca i dom – miejscem wspólnym, do którego można przyjść i w którym można realizować swoje pomysły. Taką funkcję mogą pełnić dobrze znane w polskim pejzażu domy kultury, biblioteki, ochotnicze straże pożarne, koła gospodyń wiejskich, a nawet parafie i inne miejsca, które należą do społeczności lokalnej i są jej wspólną własnością. Ich otwieranie to jedno z najważniejszych zadań, bo często nieco za bardzo domykają drzwi i nie chcą wychodzić poza swoje tradycyjne funkcje. Na szczęście powoli to się zmienia.

⁴² O męskich szopach w Wielkiej Brytanii zob. <https://menssheds.org.uk/>.

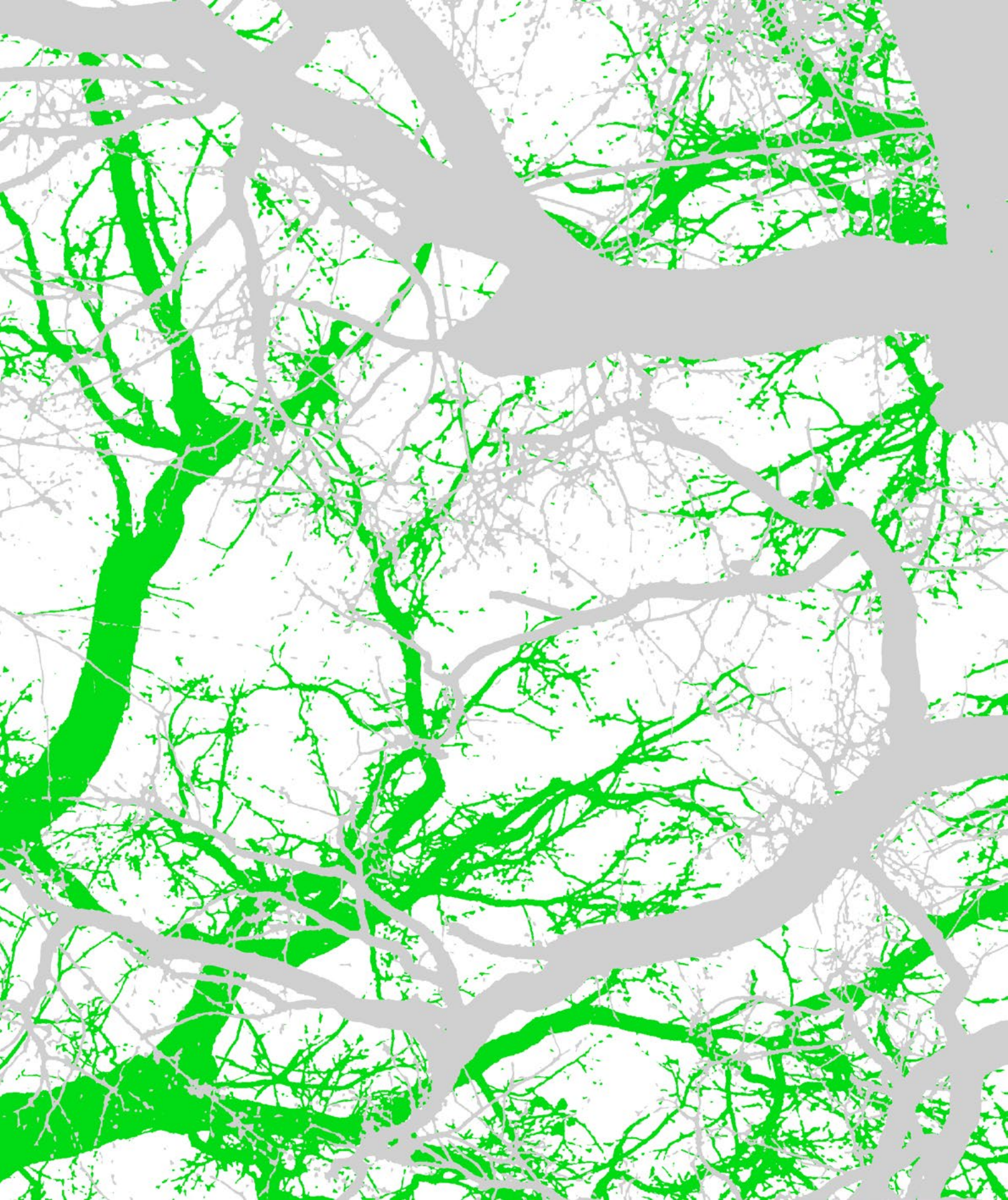
⁴³ Zob. <https://robisz.to/>.

⁴⁴ Zob. <https://www.techtotherescue.org/>.

⁴⁵ Zob. <https://www.techsoupeurope.org/>.

Powstają też miejsca, których podstawową ideą jest po prostu spotkanie sąsiadów. Mogą to być różnego rodzaju domy sąsiedzkie, miejsca aktywności lokalnej, nawet ogrody społecznościowe, w każdym razie miejsca, do których ludzie mogą bez specjalnego pretekstu przyjść, by spotkać innych. Rolę tę odgrywają czasami kawiarnie, szczególnie wtedy, kiedy aspirują do czegoś więcej niż wydawanie napojów i przekąsek, różnego rodzaju klubokawiarnie i w ogóle przestrzeń miejska.

Wszystkie te miejsca, gdzie spotykają się i mieszają różnego rodzaju osoby i środowiska, są potencjalnie bardzo dobre do generowania innowacji społecznych. To, można powiedzieć, rodzaj obywatelskich orlików. Programu ich budowy nie ma, być może należałoby go zaproponować. Jego realizacja miałaby zapewne olbrzymie, pozytywne skutki dla budowania więzi społecznych i przekraczania anonimowości, która bardzo często jest doświadczeniem ludzi mieszkających w dużych miastach i większych miasteczkach. Anonimowość jest esencją miejskości. Niektórzy jej szukają, ale drugą jej stroną jest bardzo bolesna samotność i konieczność polegania wyłącznie na sobie. Warto to zmieniać.



Szkielet ekosystemu innowacji społecznych

W tym miejscu dochodzimy do czegoś, co stanowi swoisty szkielet i zaczątek ekosystemu innowacji społecznych w Polsce, czyli grupy instytucji od kilku lat je wspierających. Ich liczba jest jednak wciąż niewystarczająca, biorąc pod uwagę zapotrzebowanie. Spośród tych organizacji można wymienić wspomnianą już wcześniej Fundację Ashoka, Fundację Bęc Zmiana, Towarzystwo Inicjatyw Twórczych Ę czy Stocznię. Wszystkie te instytucje mają siedzibę w Warszawie.

System wspierany jest przez Europejski Fundusz Społeczny, co daje mu pewien oddech, a nawet rozmach. Wygląda na to, że w Polsce jest bardziej rozbudowany i zaawansowany niż w większości innych krajów Unii Europejskiej, po części dlatego, że wcześniej niż gdzie indziej został doceniony przez dysponentów środków EFS.

Stosunkowo długie funkcjonowanie tego ekosystemu nie zmienia faktu, że stoi przed poważnym wyzwaniem, jakim jest zapewnienie jego stabilności w przyszłości. Istotnym jego składnikiem, poza podmiotami, które pełnią funkcje usługowe i koordynacyjne, są lokalne inkubatory w różnych miastach Polski, tworzone zarówno przez administrację publiczną, na przykład regionalne ośrodki polityki społecznej, jak i przez firmy prywatne lub uczelnie. Wspólnie tworzą one rodzaj sieci, której elementy działają niezależnie, ale wykonują podobne działania. W szczególności chodzi o konkursy otwarte, wspierające nowe innowacje społeczne w obszarze szeroko rozumianego wykluczenia społecznego, na przykład osób zależnych. Każdy z ośrodków ogłasza konkursy i prowadzi nabór, a następnie wybiera innowacje, które będzie wspierał aż do momentu ubiegania o wsparcie finansowe niezbędne do testowania rozwiązania w praktyce. Zazwyczaj okres jest dość krótki, trwający kilka miesięcy, a kwota niewielka. Następnie projekty podlegają ewaluacji pozwalającej wybrać udane innowacje, a spośród nich te, które można i należy upowszechniać, a nawet skalować. Wszystko to w nadziei, że może w przyszłości niektóre z nich uruchomią zmiany o charakterze systemowym.

Od początku założono, że tylko niewielka część pierwotnych pomysłów (jeden na dziesięć) dociera do miejsca, w którym można uznać je za warte upowszechnienia i skalowania. Wydawałoby się, że to bardzo konserwatywne podejście, ale odpowiada ono mniej więcej rzeczywistości. Takie podejście podkreśla ewolucyjny mechanizm innowacji, w którym po sobie następują różnego rodzaju pomysły i ich rekonfiguracje. Niektóre z nich są w stanie przetrwać i rozwijać się. Nie znaczy to, że wszystkie pozostałe są porażkami, wręcz

przeciwnie. Wiele z nich to działające rozwiązania, które autorzy mogą kontynuować – już nie jako innowacje, ale zwykłe projekty. Niektóre pomysły co prawda okazują się zbyt trudne lub chybione, ale nie zmienia to faktu, że osoby, które je tworzyły, gromadzą cenne doświadczenia i być może kolejne ich projekty okażą się trafniejsze. Istnieją też rozwiązania niejako „zaparkowane”, to znaczy czekające na swój czas i problem, który rozwiążą, jakkolwiek paradoksalnie by to zabrzmiało.

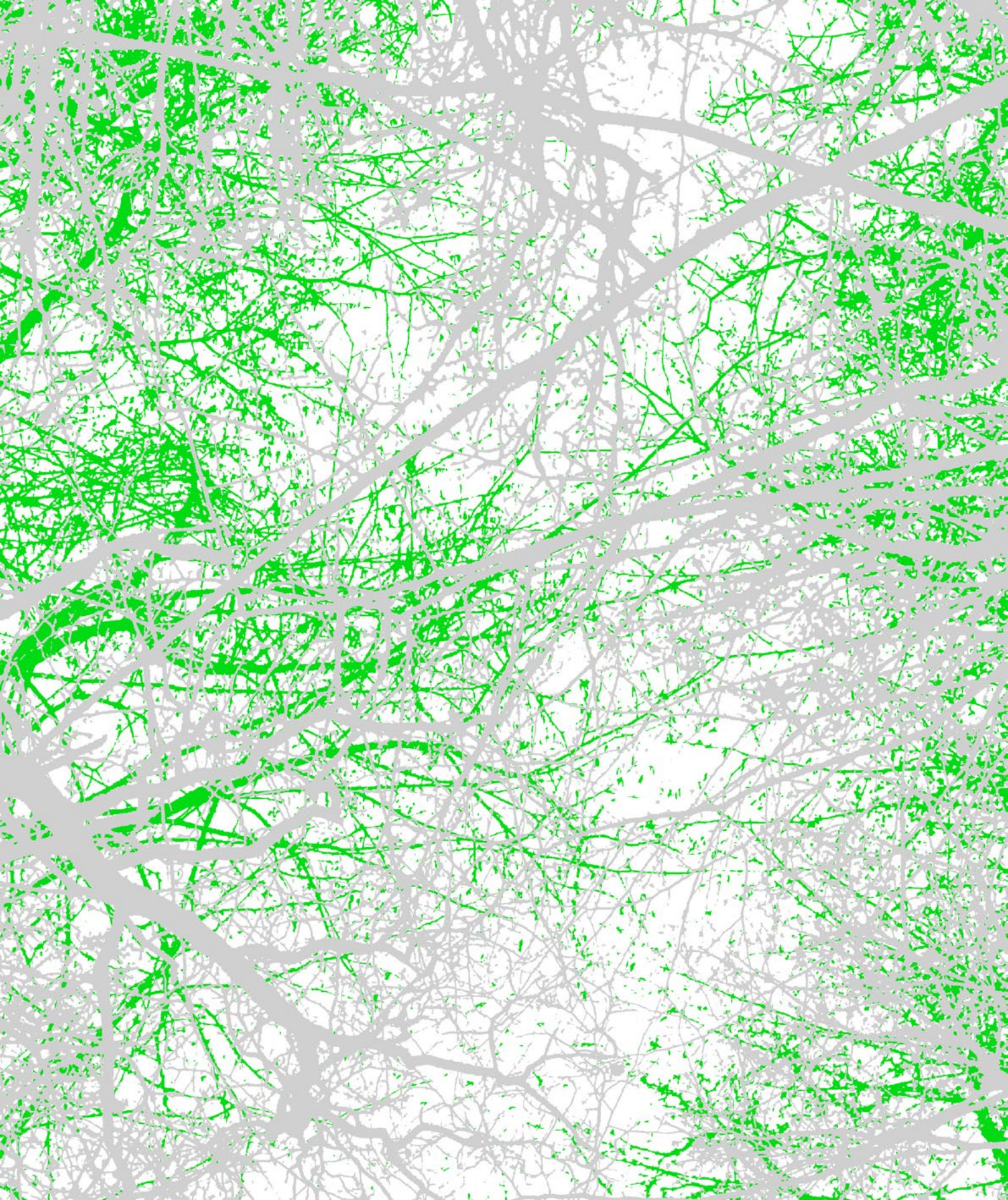
Uporządkowany zbiór rozwiązań, wraz ze względnie dokładną dokumentacją tego, w jaki sposób były prowadzone i co z tego wynikło, jest czymś, co stanowi bardzo ważną część ekosystemu innowacji społecznej. To rodzaj instytucjonalnej pamięci, która może zostać uruchomiona w różnych sytuacjach i nowych kontekstach.

Dobrym przykładem swoistego cyklu życiowego innowacji jest Lokator, zaprojektowany i wdrożony przez Ośrodek Pomocy Społecznej w Ostrowcu Świętokrzyskim. Polega on na tym, że osoby dysponujące nadmiarową przestrzenią mieszkaniową, ale jednocześnie cierpiące z powodu ubóstwa lub samotności, gotowe są współmieszkać z kimś, kto w zamian za dostęp do mieszkania stworzy rodzaj wsparcia dla mieszkającej już tam osoby. Oznacza to pomoc w codziennym funkcjonowaniu, a także, co ma ogromne znaczenie, nawiązanie jakiejś formy komunikacji i przeciwdziałanie dojmującym czasem przypadkom samotności. W Polsce ma ona wręcz epidemiczny charakter. Projekt ten był testowany kilka lat temu i nie rozwinął się wtedy na większą skalę, poza wdrożeniami prototypowymi, ale oto teraz, kiedy pojawiły się nowe wyzwania związane z ubóstwem energetycznym czy wojną w Ukrainie, ten mechanizm i gotowe opisane w nim skrypty mogą się w istocie stać bardzo użyteczne. Projekt został ponownie uruchomiony i doładowany wskutek zmiany kontekstu, którego w momencie tworzenia rozwiązania nikt się raczej nie spodziewał.

Wewnątrz systemu sieci inkubatorów innowacji społecznej prowadzona jest swoista wymiana doświadczeń, a także organizowane są przedsięwzięcia budujące i integrujące polskie środowisko. Niektóre z tych przedsięwzięć skierowane są do inkubatorów i ich personelu, kolejne do innowatorów, a jeszcze inne do tych, dla których innowacje mogłyby mieć największe znaczenie, na przykład środowiska samorządowego. W szczególności warto wskazać na regularnie prowadzone tzw. wymiannaNNy, na których pojawia się szerokie grono osób i instytucji zaangażowanych w tworzenie i wspieranie innowacji społecznych w Polsce. We wrześniu 2023 roku odbyła się 4. edycja tego wydarzenia⁴⁶. W chwili powstania tej publikacji trwa rodzaj objazdowej wystawy innowacji społecznych, w której wybrane rozwiązania przedstawiane są szerszej publiczności w nadziei, że zrodzi się na nie popyt.

⁴⁶ Więcej informacji o tym wydarzeniu: <https://innowacjespoleczne.pl/wymianna/edycja-4/>.

Promocji innowacji społecznych dopiero się uczymy się i z pewnością jeszcze wiele pozostało do zrobienia, ale zręby systemu ich wsparcia już istnieją i będą funkcjonować co najmniej przez kilka następnych lat. W tym czasie ów szkielet musi znaleźć sposoby trwałego działania i koordynacji z innymi systemami i ekosystemami wspierającymi przedsięwzięcia pokrewne do innowacji społecznych, np. szeroko rozumianą aktywność obywatelską, ekonomię społeczną czy przedsiębiorczość społeczną.



Kultura, głupcze!

Wszystkie składniki ekosystemu opisane wyżej, takie jak miejsca, instytucje wsparcia, pieniądze, zasoby, repozytoria danych, bazy innowacji społecznych, mogą zawieść i mimo całej swojej mnogości bynajmniej nie układać się w coś, co można nazwać ekosystemem. W systemie bowiem, a w ekosystemie w szczególności, chodzi o relacje między jego elementami. Dla funkcjonowania ekosystemu innowacji społecznych znacznie większe znaczenie niż cały umowny hardware ma to, co czasem wydaje się bardzo ulotne – wszystko to, co należy do świata relacji, kultury i stanowi rodzaj społecznego software'u, dzięki któremu innowacje społeczne mogą się narodzić, przetrwać, rozwijać i dojrzewać.

Wszystko zaczyna się od samej podstawy piramidy – od kształtowania i edukowania, formowania jednostek od najmłodszych lat w sposób, który nagradza ich ciekawość, uczy ich specyficznym rozumianej zaradności i sprawczości oraz odwagi do kwestionowania w roztropny sposób zastanego świata, a także sprzyja chęci uczynienia go lepszym. Częścią tak kształtowanej kultury są: choćby elementarne wzajemne zaufanie, przekonanie co do dobrych intencji, wyrozumiałość w przypadku ponoszonych porażek, pomoc w poruszaniu się dalej i wyciąganie wniosków.

Ekosystemowi innowacji społecznych z pewnością szkodzi kultura podejrzliwości, rywalizacji, pośpiechu, chęci patentowania wszystkiego i ukrytej satysfakcji z porażki konkurencji.

Innowacje społeczne potrzebują pewnej cierpliwości, a mówiąc wprost – czasu. Wymagają umiaru w oczekiwaniach i nadziei, że dobre pomysły pojawią się w odpowiednim czasie. To nie są rozwiązania na życzenie. Często spotykamy je na swojej drodze, wręcz się o nie potykamy. Dobre pomysły po prostu potrzebują czasu, żeby się pojawić. Trzeba być na nie gotowym. Ważna jest mentalna gotowość na bycie „zaskoczonym” – na rozpoznanie w tym, co się wydarza, ważnego odkrycia (w języku angielskim określenie takiej zdolności istnieje, ale jest trudne do przetłumaczenia na język polski – *serendipity*).

Ważnymi cechami w przypadku innowacji społecznych są ponadto umiejętność mądrych zapożyczeń i bycia inspirowanym, a także skromność i pokora, o które niekiedy bardzo trudno u innowatorów, oraz umiejętność uznania zasług innych, nawet jeśli polegają tylko na tym, że były inspiracją. W systemie dużą wartością jest też zrozumienie, że innowacje powstają raczej w wyniku kooperacji niż rywalizacji oraz że mogą mieć całkowicie kolektywny charakter. Towarzyszą temu konkretne rozwiązania organizacyjno-prawne. Ogólnie można je określić jako kultura otwartości. Na przykład bardzo dużo może dać odpatentowanie pewnego rodzaju produktów i procedur. Z tego punktu widzenia ważne jest na przykład wykorzystywanie tzw. licencji otwartych, tj. Creative Commons. To rozwiązanie samo w sobie jest innowacyjne, ale też dzięki niemu powstało bardzo dużo innowacji.

System innowacji społecznych musi mieć wbudowane różnego rodzaju sprzężenia zwrotne. Musi reagować, uczyć się, w niektórych sytuacjach bronić się, musi „chcieć być” – to esencja organiczności, czy mówiąc wprost, życia.

Warto zwrócić uwagę na kilka charakterystycznych cech ekosystemu w ogóle. Po pierwsze może on być w pewnym sensie wirtualny, ale jednocześnie musi być jakoś zakorzeniony w tym, co realne. Musi odnosić się do rzeczywistych wyzwań. Innymi słowy, nie może być sztuczny i wirtualny, czyli w jakimś sensie pozorny, fabrykowany. W przedsięwzięciach takich jak innowacje społeczne bardzo ważne jest, by nie potraktować własnych życzeń jako rzeczywistości i nie zużyć dostępnych środków na projektowanie usług, z których nikt nigdy nie skorzysta, bo wiąże się to np. z jakimiś kosztami.

Po drugie ekosystem innowacji musi być zdolny do działania niejako w poprzek. Tu znów sprawdza się metafora organiczności. System ten bardziej przypomina pnącze i dżunglę niż kompletnie sztuczne pole kukurydzy. Musi być wielowymiarowy i brać pod uwagę wiele czynników. Powinien być otwarty na impulsy ze świata na zewnątrz i dobrze z nim skomunikowany. Innymi słowy, potrzebuje on pewnej wewnętrznej spójności, świadomości swoich granic. Musi wiedzieć, że jest systemem, a nie uniwersum wszechrzeczy. Musi dotyczyć czegoś, ale to nie znaczy, że ma się separować od innych. Powinien znajdować z nimi połączenia i korzystać z nich z obustronną korzyścią.

Ta uwaga jest szczególnie ważna w dobie mody, jaką niewątpliwie obserwujemy wokół pojęcia innowacji, w tym innowacji społecznych, gdy wytwarzają się niejako równoległe systemy, np. biznesowy, akademicki, administracji, aktywistów, hakerów, które często nie widzą siebie nawzajem. Czasami zaś widzą siebie, ale umyślnie ignorują. Bywa, że nie są zdolne do koordynacji i tego, co najważniejsze, czyli współpracy. To olbrzymie wyzwanie, gdyż systemy poprzez swoją separację chronią swoje interesy i w istocie nie są zainteresowane szerszymi kontaktami. Powody mogą być wielorakie: różnice kulturowe, protekcyjność w stosunku do innych, brak zaufania lub poczucie źle rozumianej rywalizacji.

Tymczasem naprawdę najciekawsze innowacje społeczne pojawiają się na połączeniach różnych światów, „na szwach” – ale tylko pod warunkiem, że każdą ze stron traktuje się jak partnera, a zatem uznaje się odrębność i suwerenność wszystkich uczestników relacji. Niestety innowacje społeczne często traktowane są z pewną dozą paternalizmu przez biznes i środowisko akademickie, które uważają je za mniej poważne, bo na ogół nieprzynoszące materialnych korzyści, a ponadto bazujące bardzo często na aktywności i intuicji poszczególnych osób i ich wierze w sprawczość.

A innowacje to bardzo często właśnie twórczość dyletantów. To słowo obecnie ma wydźwięk pejoratywny, ale nie zawsze tak było. Dyletanci to w istocie osoby, które oddają się z pasji (a nie z powodów zawodowych) wykonywaniu konkretnych czynności, takich jak gra na instrumentach, śpiew, malarstwo, filozofia, poezja czy konstruowanie urządzeń. Owi *diletantes*

nie muszą ustępować, jeśli chodzi o ostateczne rezultaty swoich działań, tym, którzy robią to samo zawodowo. To ważna lekcja pokory dla środowisk, które niesłusznie uznają, że mają coś w rodzaju monopolu na odkrywczność i innowacyjność.

Ekosystemy mają też to do siebie, że powinny unikać centralizacji i tworzyć inne formy zarządcze. Nieomal z definicji nie mogą być egocentryczne, a muszą być sieciocentryczne (*egocentric versus network-centric*). Osiągnięcie tego bywa trudne i wymaga czasu.

Do stworzenia ekosystemu innowacji społecznych potrzebne są ponadto czyjeś przywództwo i koordynacja przez kogoś działań, ale ostatecznie ambicją jego twórców powinien być brak centralnego sterowania. System powinien uzyskać swoiście rozumianą samosterowność i umiejętność autokorekty, żeby żył i uczył się na własnych porażkach.

Ekosystem, choć bazuje na kooperacji i wymianie doświadczeń różnych stron, musi być też uczciwy w respektowaniu i uznawaniu udziału poszczególnych osób i instytucji. Jego produkty mogą i powinny zawierać informacje o tym, w jaki sposób powstały, skąd się wzięły i kto odegrał w ich stworzeniu rolę.

Innowacje bardzo często powstają jako wynik pracy zespołowej, ale to nie znaczy, że znikają jego indywidualne składniki. System nie obejdzie się bez uwspólnionego przekonania o społecznej doniosłości działań, o korzyściach, jakie z niego płyną, większych niż korzyści samych uczestników. Natura relacji między uczestnikami ekosystemu powinna wykraczać poza czysto instrumentalne, wzajemnościowe podejście. Relacja nie powinna być warunkowana aktualną lub potencjalną korzyścią, jaką strony mogą od siebie uzyskać. Taki mechanizm może dobrze sprawdzać się w przypadku klasycznych, komercyjnych systemów kooperacji, w których dobrowolne uczestnictwo oznacza jakąś formę monetarnej, materialnej nagrody. W przypadku innowacji społecznych, w których cel społeczny ma zasadnicze znaczenie, można wyobrazić sobie działanie poszczególnych składników systemu w sposób dalece bardziej bezinteresowny i altruistyczny, i podporządkowany nie tyle osobistej korzyści, ile uznaniu, że ostateczny produkt współpracy, określona innowacja, przedmiot, usługa stanowią rodzaj nagrody i samoistnej wartości, bo, mówiąc patetycznie, czynią świat nieco lepszym.

To bardzo ważny, dystynktywny składnik systemu innowacji społecznej. Trzeba go pielęgnować i chronić przed korozją. W obecnych czasach widać, że doniosłość społeczna jest jednym z najbardziej cennych kruszców i tym, co naprawdę napędza ludzi. Ludzie potrzebują sensu i uczestnictwa w sprawach, które często są większe niż oni sami. To właśnie stanowi źródło niezwykłej energii i witalności ekosystemu – potrafi on generować dobra, których nie dałoby się wytworzyć nawet przy olbrzymich czysto materialnych i finansowych zasobach. Tam pojawia się coś więcej, coś niezwykle cennego i wartego ochrony.

To chyba dobra pointa.



Jan Jakub Wygnański

Socjolog, działacz organizacji pozarządowych. Współtwórca m.in. Stowarzyszenia na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych oraz Banku Danych o Organizacjach Pozarządowych Klon/Jawor. Współpracuje lub współpracował m.in. z Polską Akcją Humanitarną, Fundacją im. Stefana Batorego, Fundacją Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Fundacją Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego oraz Fundacją Techsoup. Jeden z założycieli i prezes zarządu Fundacji Stocznia. Był członkiem jury European Social Innovation Competition, a od 2016 r. jednym ze specjalistów ds. inkubowania innowacji społecznych w Inkubatorze pomysłów współprowadzonym przez Fundację Stocznia. Od 2018 jest Senior Ashoka Fellow.

W latach 2002–2003 stypendysta Yale University (Yale World Fellow).

Członek kilku kadencji Rady Działalności Pożytku Publicznego. Laureat Nagrody im. Andrzeja Bączkowskiego (1999) oraz Totus Tous (2004) i Polskiej Rady Biznesu (2023).

