

**POZIOM DOJRZAŁOŚCI INNOWACYJNEJ
W PUBLICZNYCH INSTYTUCJACH
SEKTORA POMOCY I INTEGRACJI
SPOŁECZNEJ ORAZ ORGANIZACJACH
POZARZĄDOWYCH OBSZARU
WSPARCIA SPOŁECZNEGO**

Kraków 2023



Autorzy opracowania: Centrum Badań Terenowych Radosław Meissner

Wydawca: Województwo Małopolskie
Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego
Departament Rozwoju Regionu
Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego
ul. Wielicka 72A, 30-552 Kraków
tel. (+48) 12 29 90 900, fax (+48) 12 29 926

Opracowanie w wersji elektronicznej dostępne na stronie
www.obserwatorium.malopolska.pl

ISBN: 978-83-67243-37-7

Egzemplarz bezpłatny Przy publikowaniu danych z raportu prosimy o podawanie źródła.


Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014–2020.





SPIS TREŚCI

Wykaz skrótów	5
Streszczenie	6
Rekomendacje	8
Summary	10
Wprowadzenie	12
Innowacje społeczne	12
Cel badania.....	13
Metodologia badań	14
I. Czym są innowacje i czy ich potrzebujemy?	17
„Coś nowego” – definicja innowacji społecznej	17
„Nie możemy pozostać w tyle” – czy innowacje społeczne są potrzebne?	19
II. Źródła wiedzy na temat innowacji	21
„Szukamy w Internecie różnych informacji, różnych stron”	22
„Szkolenia przede wszystkim”	23
„Widzimy w praktyce, że coś działa” – wizyty studyjne i wymiana doświadczeń	24
III. Bariery we wdrażaniu innowacji	27
„Papierów się każdy boi” – biurokracja	28
„Poszerzyłabym mój zespół o dziesięć osób na początek” – brak zasobów ludzkich.....	29
„Czasami lepiej za coś się nie brać, gdy z tyłu głowy mamy ryzyko”	30
„Podstawowa bariera – niestabilność prawa”	31
„Blokujące no to są finanse”	32
„Dostępność straszy” – problemy lokalowe	34
„Do pewnych rzeczy ludzie nie są przyzwyczajeni” – niechęć ze strony beneficjentów i „skostniała” kultura organizacji.....	35
IV. „Cykl życia” innowacji społecznej	38
„Jest pomysł – spotykamy się, omawiamy”	38
„Coś nie wychodzi, to nie idziemy na siłę dalej”	39
„Utrzymanie finansowania jest bardzo trudne” – skalowanie i kontynuacja	40
V. Jak wspierać innowacyjność ?	42
„Uproszczenie procedur i przepisów”	43
„Nie karać za błędy!” – możliwość eksperymentowania.....	43
„Tworzenie takich inkubatorów, akceleratorów” – wsparcie we wdrażaniu innowacji	44
„Żeby ktoś to zebrał w jednym miejscu”	45
VI. Współpraca wspierająca innowacyjność	47
VII. Udana innowacje – case study	50
Strażnik – aplikacja mobilna informująca o potencjalnych zagrożeniach.....	50



Edki – terapeutyczne kredki	53
Merkury – symulator kiosków samoobsługowych	56
<i>Patryk i Kropka</i>	58
Podsumowanie	62
Bibliografia	63
Spis schematów	64



WYKAZ SKRÓTÓW

FGI – zogniskowane wywiady grupowe (ang. *focus group interview*)

IDI – indywidualne wywiady pogłębione (ang. *individual in-depth interview*)

NGO – organizacja pozarządowa (ang. *non-government organisation*)

PISP – publiczna instytucja sektora pomocy

ROPS – Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie

WI – organizacja wdraża innowacje

NWI – organizacja nie wdraża innowacji



STRESZCZENIE

Badanie „Poziom dojrzałości innowacyjnej w publicznych instytucjach sektora pomocy i integracji społecznej oraz organizacjach pozarządowych obszaru wsparcia społecznego” miało na celu **ocenę gotowości tych sektorów do uczestniczenia w procesie tworzenia i wdrażania innowacji** społecznych. Jego wyniki posłużą **dostosowaniu oferty wsparcia** do potrzeb i gotowości organizacji do wprowadzania mikroinnowacji w regionie.

Z zebranych danych wynika, iż zarówno przedstawiciele instytucji publicznych, jak i organizacji pozarządowych, mimo pewnych problemów ze stworzeniem dokładnej definicji, **rozumieją pojęcie innowacji społecznej**. W zdecydowanej większości **widzą też potrzebę wdrażania rozwiązań innowacyjnych w swoją działalność**.

Badani czerpią wiedzę na temat innowacji społecznych **głównie z Internetu**. Uczestniczą także w **szkoleniach i konferencjach**. Bardzo **pozytywnie oceniają ofertę szkoleniową przygotowaną przez Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie**. Ważnym źródłem inspiracji dla innowacyjnych rozwiązań jest również obserwacja dobrych praktyk – wizyty studyjne oraz wymiana doświadczeń między przedstawicielami różnych organizacji.

Główne bariery we wdrażaniu innowacji stanowią w opinii respondentów **biurokracja i niedobór zasobów ludzkich**. Badani wyrażali również **obawy przed podjęciem ryzyka**, które powstrzymują ich przed rozwijaniem innowacyjnych pomysłów. Ogromną frustrację wśród przedstawicieli publicznych instytucji sektora pomocy oraz organizacji pozarządowych budzą **zmieniające się przepisy i niestabilność prawa**. Zdaniem respondentów takie otoczenie organizacji uniemożliwia długofalowe planowanie i zwiększa ryzyko niepowodzenia projektów.

Dla niektórych organizacji główną przeszkodą we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań są **trudności z pozyskaniem finansowania**. Bywa, że spełnienie wymogów formalnych grantodawcy, takich jak np. posiadanie środków na zabezpieczenie wkładu własnego, przekracza możliwości małych instytucji lub NGO.

O ile większość organizacji rozumie i stara się spełniać **wymogi dotyczące dostępności**, to dla niektórych respondentów to właśnie **konieczność zapewnienia odpowiedniej infrastruktury fizycznej** (podjazdy dla wózków, windy, szerokie korytarze) okazują się główną barierą w pozyskiwaniu finansowania i wdrażaniu innowacji społecznych.

Ważną barierą utrudniającą rozwój innowacyjności okazała się również **niechęć ze strony beneficjentów badanych organizacji**. Wyuczona bezradność i nastawienie wyłącznie na doraźną pomoc finansową zniechęca przedstawicieli instytucji i NGO do prób wdrażania

nowatorskich projektów. Zdarza się także, iż **negatywne nastawienie** pochodzi „z wnętrza” **organizacji** i związane jest ze skostniałą kulturą jednostki lub wypaleniem zawodowym pracowników.

Wśród badanych organizacji wdrażających innowacje społeczne, pomysły na nowatorskie rozwiązania **powstają z reguły spontanicznie**. Stanowią odpowiedź na potrzeby beneficjentów, które trudno zaspokoić przy użyciu wykorzystywanych do tej pory narzędzi. Niestety ze względu na **brak finansowania wiele idei nie jest dalej rozwijanych**. Respondenci chcieliby mieć możliwość **testowania innowacyjnych rozwiązań w bezpiecznym środowisku** – bez konieczności osiągnięcia z góry założonych rezultatów. W przypadku innowacji społecznych, które uda się wdrożyć, wyzwaniem okazuje się **kontynuowanie działań po zakończeniu finansowania** pochodzącego z projektu/grantu.

Uproszczenie przepisów i procedur stanowiłoby zdaniem respondentów największe wsparcie we wdrażaniu innowacji społecznych. Konieczność wypełniania skomplikowanych formularzy i tworzenia rozbudowanej dokumentacji pochłania czas pracowników, nie zostawiając przestrzeni na myślenie o nowych rozwiązaniach. Badani **chcieliby mieć możliwość eksperymentowania**. Chętnie uczestniczyliby w programach, które nie narzucają szczegółowych wskaźników sukcesu i pozwalają na testowanie pomysłów w bezpiecznym środowisku.

Z analizy zebranych danych wynika, iż respondenci uważają **inkubatory za dobry sposób stymulowania innowacyjności**. Zwłaszcza jeżeli są to projekty umożliwiające **wzięcie udziału w szkoleniach i korzystanie z mentoringu**. Respondenci chcieliby mieć możliwość znalezienia **wszelkich informacji na temat innowacji w jednym miejscu** – na specjalnie zaprojektowanej platformie lub w newsletterze.

Chociaż **respondenci widzą potencjalne korzyści wynikające ze współpracy między organizacjami**, to nie mają wystarczającej wiedzy na temat koordynacji tego typu działań i obawiają się ryzyka. Zwłaszcza partnerstwo publiczno-prywatne jest uważane za formę współpracy, która niesie za sobą olbrzymie wyzwania – logistyczne, prawne i proceduralne.

Analiza studium przypadku (*Case study*) udanych innowacji społecznych wskazuje, iż są to projekty, **które odpowiadają na faktyczne problemy określonych grup społecznych**. Zaangażowanie i czas poświęcony na konsultacje z potencjonalnymi beneficjentami pozwoliły na **dokładne dopracowanie produktów i dostosowanie ich do oczekiwań odbiorców**. Wsparcie opiekuna z ramienia ROPS-u okazało się kluczowe **zwłaszcza w kwestiach formalnych** – związanych z dokumentacją i rozliczaniem projektów. Omawiane projekty znajdują się obecnie w fazie skalowania i kontynuacji – innowatorzy oczekują na decyzje pozwalające udostępnić rozwiązania szerszej grupie odbiorców.



REKOMENDACJE

Chciałbym, pragnę wierzyć w to, że takie spotkania wnoszą coś potem u osób decyzyjnych....

(IDI, NGO, WI)

1. Chociaż zdecydowana większość respondentów widzi potrzebę wdrażania innowacji społecznych to pojawiają się pojedyncze, sceptyczne głosy. W trakcie akcji informacyjnych/promocyjnych **konieczne jest podkreślanie korzyści** wynikających z innowacyjności – zarówno dla beneficjentów, jak i samych organizacji.
2. Respondenci zwracają uwagę na dostępność, atrakcyjność i użyteczność oferty szkoleniowej ROPS-u. Korzystały z niej jednak tylko wybrane organizacje. Warto **zintensyfikować działania promocyjne** proponowanych szkoleń oraz rozważyć **wprowadzenie formuły online**.
3. Zdaniem respondentów główną przeszkodę we wdrażaniu innowacji stanowi **biurokracja. Maksymalne uproszczenie przepisów** przyszłych projektów/konkursów ułatwiłoby wielu organizacjom udział w tych przedsięwzięciach. Dodatkowo **stworzenie przestrzeni na konsultacje i wyjaśnienie poszczególnych zapisów regulaminu** zwiększyłoby poczucie bezpieczeństwa wśród przedstawicieli instytucji i organizacji pozarządowych. Jak pokazuje analiza studium przypadku – **wsparcie przedstawiciela ROPS-u w kwestiach formalnych** jest dla beneficjentów kluczowym elementem inkubatora.
4. Chociaż przezwyciężenie bariery, jaką jest niedobór zasobów ludzkich jest bardzo trudne, warto pokazywać innowacje społeczne jako **sposób na usprawnienie działalności**, a nie jako „dodatkowe zadanie do wykonania”. Dzięki takiej zmianie myślenia przedstawiciele instytucji i NGO mogą próbować włączać podejście innowacyjne do swojej codziennej pracy.
5. Często wymienianą barierą we wdrażaniu innowacji były zmieniające się i skomplikowane przepisy prawne. Zapewnienie instytucjom i NGO **bezpłatnych porad prawnych** stanowiłoby ułatwienie w projektowaniu nowatorskich rozwiązań.
6. Biorąc pod uwagę, iż istotną przeszkodą we wdrażaniu innowacji jest **obawa przed podjęciem ryzyka**, warto uwzględnić tematykę **zarządzania ryzykiem w programie szkoleniowym/mentoringowym**.

7. Dla wielu organizacji **spełnienie zasad dostępności w odniesieniu do budynków/lokali użytkowych** stanowi przeszkodę w ubieganiu się o finansowanie projektów. Konieczne jest opracowanie strategii służącej rozwiązaniu tego problemu – np. umożliwienie organizacjom wzięcia udziału w **audycie dostępności**.
8. Respondenci podkreślali, że aby tworzyć i wdrażać innowacje, potrzebują **bezpiecznego środowiska i możliwości eksperymentowania**. Konstrukcja grantów powinna uwzględniać te potrzeby, np. nie narzucając ściśle określonych liczbowych wskaźników powodzenia projektu.
9. Formą wsparcia bardzo pozytywnie ocenianą przez respondentów są **inkubatory**. Warto kontynuować projekty tego typu, obejmując nimi jak największą liczbę beneficjentów.
10. Chociaż istnieje wiele źródeł informacji na temat innowacji społecznych, to respondenci czują się czasami nieco zagubieni, nie wiedzą z których najlepiej korzystać. Ciekawym pomysłem, który pojawił się w trakcie realizacji badań, jest **stworzenie platformy** zawierającej skumulowaną wiedzę na temat dobrych praktyk, dostępnych grantów, trwających konkursów. **Newsletter** zawierający **oferę dostosowaną do profilu działania organizacji** ułatwiłby znalezienie kluczowych informacji.
11. Skalowanie i kontynuacja projektów innowacyjnych to etap, który stanowi duże wyzwanie dla instytucji i organizacji. **Informacje na temat możliwych opcji kontynuowania finansowania po zakończeniu projektu** powinny być **uwzględnione w tematyce szkoleń/mentoringu**. Analiza studium przypadku udanych innowacji wskazuje, iż zdarza się, że po zakończeniu projektu **następuje przedłużający się okres „zamrożenia”**, zanim rozwiązanie zostanie udostępnione szerszej grupie odbiorców. Warto etap skalowania i kontynuacji uwzględniać już w początkowej fazie planowania projektu.
12. Chociaż respondenci widzą potencjalne korzyści ze współpracy między organizacjami, to obawiają się ryzyka i skomplikowanych procedur. Warto **promować dobre przykłady partnerstwa publiczno-prywatnego** i tworzyć **przestrzeń (spotkania/konferencje) do nawiązywania współpracy między instytucjami a NGO**.



SUMMARY

The study "Level of Innovation Maturity in Public Institutions in the Social Assistance and Integration Sector and Non-Governmental Organizations in the Social Support Area" aimed to **assess the readiness of these sectors to participate in the process of creating and implementing social innovations**. Its results will be used to **tailor support offerings** to the needs and readiness of organizations to introduce micro-innovations in the region.

From the collected data, it can be concluded that both representatives of public institutions and non-governmental organizations, despite some difficulties in creating an exact definition, **understand the concept of social innovation**. The vast majority also see **the need to implement innovative solutions in their activities**.

The study participants primarily gather knowledge about social innovations **from the internet**. They also attend **training sessions and conferences**. They highly appreciate the training opportunities provided by the Regional Center for Social Policy. Another important source of inspiration for innovative solutions is the **observation of best practices - study visits and the exchange of experiences among representatives of different organizations**.

According to the respondents, the main barriers to implementing innovations are **bureaucracy** and a **shortage of human resources**. They also expressed **concerns about taking risks**. Which often prevent them from developing innovative ideas. **Changing regulations** and **legal instability** frustrate representatives of public aid institutions and non-governmental organizations. According to respondents, such an organizational environment hinders long-term planning and increases the risk of project failure.

For some organizations, the main obstacle to implementing innovative solutions is **difficulty in securing funding**. Meeting the formal requirements of grantors, such as having funds for matching contributions, can exceed the capabilities of small institutions or NGOs.

While most organizations understand and try to meet accessibility requirements, for some respondents, the need to **provide the appropriate physical infrastructure** (wheelchair ramps, elevators, wide corridors) turns out to be the main barrier to obtaining funding and implementing social innovations.

Reluctance from the beneficiaries of the surveyed organizations also proved to be a significant barrier to the development of innovation. Learned helplessness and a focus solely on immediate financial assistance discourage representatives of institutions and NGOs from attempting to

implement innovative projects. Negative attitudes **can also come from within the organization** and may be related to the entrenched culture of individuals or burnout among employees.

Among the organizations that implement social innovations, **ideas for innovative solutions typically arise spontaneously**. They are a response to the needs of beneficiaries that are difficult to address using previously used tools. Unfortunately, **due to a lack of funding, many ideas are not further developed**. Respondents would like to have the opportunity **to test innovative solutions in a safe environment**, without the need to achieve predefined results in advance. In the case of social innovations that are successfully implemented, the **challenge is to continue activities after the funding from the project/grant has ended**.

Simplifying regulations and procedures would be, according to respondents, the most significant support for implementing social innovations. The need to fill out complicated forms and create extensive documentation consumes the time of employees, leaving no room for thinking about new solutions. Respondents would like to have the **opportunity to experiment** and would willingly participate in programs that **do not impose specific success indicators** and allow testing ideas in a safe environment.

From the analysis of the research results, it can be concluded that **respondents consider incubators a good way to stimulate innovation**, especially when they offer opportunities for training and mentoring. Respondents would like to have the ability to **find all information about innovations in one place**, on a specially designed platform or in a newsletter.

Although respondents **see potential benefits in collaboration between organizations**, they **do not have sufficient knowledge about coordinating such activities** and **have concerns about the associated risks**. Especially **public-private partnerships** are considered a form of collaboration that brings significant logistical, legal, and procedural challenges.

The analysis of successful social innovation case studies indicates that these are projects that **address real problems of specific social groups**. Engagement and time devoted to consultations with potential beneficiaries have allowed for the **precise refinement of products and adaptation to the expectations of the audience**. Support from a representative of ROPS has proven to be crucial, especially in formal matters **related to project documentation and accounting**. The discussed projects are currently in the scaling and continuation phase, and innovators are awaiting decisions that will allow them to make their solutions available to a wider audience.



WPROWADZENIE

Innowacje społeczne

Współczesny świat podlega dynamicznym zmianom społecznym. Powoduje to tworzenie **nowych produktów i usług**, które mają na celu zaspokajanie aktualnych potrzeb i rozwiązywanie problemów społecznych. Kluczową rolę odgrywają w tym kontekście **innowacje**.

Pomimo iż w mediach wciąż dominuje tematyka związana z innowacjami technologicznymi, to w ostatnim czasie **coraz większą rolę przypisuje się innowacjom społecznym**. Jest to częściowo skutkiem kryzysu finansowego i gospodarczego. W wyniku tych wydarzeń **kreatywność i innowacyjność stały się kluczowymi czynnikami wspierającymi zrównoważony wzrost gospodarczy, tworzenie bezpiecznych miejsc pracy i zwiększanie konkurencyjności**. Innowacje społeczne odgrywają istotną rolę zwłaszcza w sektorach, gdzie tradycyjne schematy i modele pracy okazują się niewystarczające. Poszukuje się nowych rozwiązań, które mają na celu usprawnienie procesów, zwłaszcza w sektorach edukacji, opieki zdrowotnej, ochrony środowiska, finansów publicznych, usług publicznych oraz urbanistyki¹.

Innowacje społeczne są trudne do zdefiniowania w sposób jednoznaczny ze względu na różnorodność obszarów, których dotyczą. Najczęściej opisuje się je jako **działania o charakterze nowatorskim, których celem jest zaspokajanie potrzeb społecznych**. Według definicji OECD:

Głównym celem innowacji jest zaspokajanie nowych potrzeb, niedostarczanych przez rynek, lub tworzenie nowych, bardziej satysfakcjonujących sposobów aktywizacji, dających ludziom miejsca pracy i zmieniających ich role w procesie produkcji².

Innowacje społeczne są zróżnicowanym zagadnieniem, które przekracza granice sektorów gospodarczych i obejmuje różne podmioty, takie jak instytucje publiczne, przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe oraz osoby fizyczne.

¹ M. Wrońska-Pośpiech, *Innowacje społeczne – pojęcie i znaczenie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2015.

² OECD, *Fostering innovation to address social challenges Committee for Scientific and Technological Policy (CSTP)*, Paryż 2011, <http://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf> (dostęp: 28.10.2023).

Promowanie innowacyjnych rozwiązań stanowi istotny element nowoczesnej polityki społecznej. W ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój Europejskiego Funduszu Społecznego **Regionalny Ośrodek Pomocy Społecznej w Krakowie prowadzi projekty związane z innowacjami społecznymi**. Przykłady takich projektów to „**Małopolski Inkubator Innowacji Społecznych**” oraz „**Inkubator Dostępności**”. Aktualnie trwa projekt „Inkubator Włączenia Społecznego”, który ma na celu zwiększenie skuteczności w rozwiązywaniu problemów społecznych poprzez innowacje społeczne. Projekty te skupiają się na tworzeniu i wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań, które mają przyspieszyć i usprawnić rozwiązywanie problemów społecznych, szczególnie tych dotyczących osób wykluczonych i zagrożonych wykluczeniem.

Cel badania

Celem badania było **poznanie potrzeb sektora publicznego i pozarządowego w zakresie tworzenia i wdrażania innowacji społecznych** oraz **zbadanie gotowości instytucji do generowania i wdrażania innowacji społecznych**. Zebrane dane mają pomóc poznać oczekiwania organizacji co do form wsparcia oraz zidentyfikować główne bariery w procesie inkubacji i wdrażania innowacji społecznych. Dodatkowo badanie miało na celu zrozumienie powodów, dla których niektóre instytucje nie decydują się na tworzenie i wdrażanie innowacji.

Metodologia badań

Biorąc pod uwagę, iż jednym z głównych celów badania było **zrozumienie** potrzeb organizacji i barier, które przeszkadzają instytucjom i NGO we wdrażaniu innowacji społecznych, zdecydowano się na skorzystanie z **założeń metodologii jakościowej**. To właśnie takie podejście pozwala „**być bliżej**” **badanych**, zrozumieć ich perspektywę i definicje sytuacji³.

Badania jakościowe

Termin „badania jakościowe” łączy w sobie rodzinę różnorodnych pojęć, terminów i założeń. Ten rodzaj badań jest często wykorzystywany w naukach społecznych, psychologii, naukach edukacyjnych oraz innych dziedzinach, aby zgłębić **złożone zjawiska, konteksty i interakcje społeczne**. Badania jakościowe pozwalają badaczom odkrywać, analizować i interpretować różnorodne aspekty ludzkiego zachowania, postaw i doświadczeń⁴.

W badaniach jakościowych badacze starają się zrozumieć znaczenia i konteksty zjawisk społecznych, a nie tylko mierzyć je ilościowo. Istotne jest zrozumienie perspektyw uczestników badania.

Obecnie metodologia danych jakościowych jest w pewnym sensie wyrazem powszechnej wiary w to, że mogą one dostarczyć „głębszego” rozumienia zjawisk społecznych, niż to jest w wypadku danych czysto ilościowych⁵.

Wywiady indywidualne (IDI) i grupowe (FGI)

W trakcie realizacji badania skorzystano z narzędzi metodologii jakościowej – **indywidualnych wywiadów pogłębionych** (ang. *individual in-depth interview*) oraz **zogniskowanych wywiadów grupowych** (ang. *focus group interview*).

Cechy charakterystyczne dla **IDI** to bezpośredni kontakt (*face to face*) między badaczem a respondentem (obecnie często zapośredniczony przez nowoczesne narzędzia komunikacji), otwarty charakter pytań, scenariusz o częściowo (mniej lub bardziej) ustrukturyzowanym formacie, refleksyjna (rozumiejąca i interpretująca) postawa badacza oraz konwersacyjny styl.

Wśród **zalet indywidualnych wywiadów pogłębionych** najczęściej podkreśla się:

- dostarczanie bardziej wszechstronnych informacji (opinii rozmówców) w porównaniu z technikami wystandaryzowanymi⁶,

³ K. Konecki, P. Chomczyński, *Słownik socjologii jakościowej*, Difin, Warszawa 2012.

⁴ Ch. Nachmias-Frankfort, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zys i S-ka, Poznań 2001.

⁵ D. Silverman, *Interpretacja danych jakościowych. Metody analizy rozmowy, tekstu i interakcji*, Warszawa 2008.



- zapewnienie respondentowi przyjaznej atmosfery, sprzyjającej bardziej swobodnym wypowiedziom,
- poczucie bezpieczeństwa wynikające z naturalnej formy interakcji między badanym a badaczem, które pomaga w artykułowaniu przez uczestników idei i przemyśleń w formie komunikatu zwrotnego,
- umożliwienie lepszego zrozumienia rozmówców i uzyskania pełniejszego wglądu w ich postawy oraz subiektywne znaczenia nadawane przez nich omawianym kwestiom,
- umożliwienie wykorzystania materiałów stymulujących rozmówców,
- możliwość dotarcia do opinii nieuświadomianych lub zatajanych⁷.

Zogniskowany wywiad grupowy (FGI), określane też jako badanie fokusowe, to dyskusja grupowa w gronie kilku zaproszonych osób (zazwyczaj od 5 do 9 respondentów). Moderowana jest ona przez badacza zgodnie z przygotowanym wcześniej scenariuszem wywiadu. Zadaniem moderatora jest takie ukierunkowanie (zogniskowanie) wywiadu, aby dowiedzieć się jak najwięcej na tematy, które są przedmiotem badania.

Główne zalety FGI to między innymi:

- wspólny wysiłek grupy, dający w efekcie wiele cennych informacji i często więcej ciekawych konceptów niż suma pomysłów osób indywidualnych,
- wzajemny wpływ uczestników na siebie – przez dyskusję i wymianę poglądów stymulują innych do brania udziału w wywiadzie i dają im wsparcie,
- spontaniczność i szczerść reakcji respondentów, wywołana atmosferą dyskusji,
- możliwość uzyskania w krótszym czasie informacji od większej liczby osób,
- dostosowywanie na bieżąco pytań i obszarów dyskusji do celów badania,
- możliwość obserwacji autentycznych zachowań respondentów⁸.

W ramach projektu zrealizowano **50 indywidualnych wywiadów pogłębionych** (IDI) z przedstawicielami instytucji publicznych oraz organizacji pozarządowych z **terenu Małopolski** oraz **dwa zogniskowane wywiady grupowe** (FGI). Dodatkowo, w ramach analizy *case study* wybranych projektów innowacyjnych zrealizowano 12 wywiadów pogłębionych (po 3 wywiady dla każdego z 4 projektów) – z innowatorami, opiekunami projektu i jego odbiorcami (lub testerami).

⁶ Takimi, jak np. ankiety związane z badaniami ilościowymi.

⁷ R. Miński, *Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych*, „Przegląd Socjologii Jakościowej” 2017, Tom XIII, Numer 3.

⁸ M. Daszkiewicz, S. Wrona, *Zogniskowane wywiady grupowe online jako alternatywa dla tradycyjnych metod gromadzenia danych – szanse rozwoju i wyzwania dla badaczy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław 2014.

Tabela 1. Liczba zrealizowanych wywiadów

FORMA WYWIADU	LICZBA ZREALIZOWANYCH WYWIADÓW	
	INSTYTUCJE	NGO
IDI	20	30
FGI	1	1

Sposób doboru próby

W badaniu wykorzystano dobór próby **losowo-warstwowy, proporcjonalny**⁹. Zastosowano podział na warstwy – podmioty pomocy społecznej/podmioty reintegracyjne (15 respondentów z warstwy „podmioty pomocy społecznej” i 5 z warstwy „podmioty reintegracyjne”). Aby w badaniu uzyskać perspektywę zarówno organizacji wdrażających innowacje, jak i niewdrażających, **losowano oddzielnie dla obu grup**, aby uzyskać stosunek ok. 60% dla organizacji wdrażających i ok. 40 % dla tych, które nie wdrażają innowacji.

Wszystkie wywiady **zostały nagrane i poddane transkrypcji**. Zanonimizowane dane analizowano z wykorzystaniem programu MAXQDA Analytics Pro 2022. Najpierw stworzono drzewo kodowe w oparciu o zagadnienia zawarte w narzędziach badawczych oraz tematy pojawiające się w wypowiedziach respondentów. Następnie zakodowano wszystkie transkrypcje. Poszczególne kody były analizowane z użyciem funkcji „częstotliwość występowania kodu” oraz chmur słów. Większość analizy i interpretacji kodów była dokonana w sposób jakościowy przez badacza.

⁹ Wykorzystano generator liczb losowych (<https://generatorliczb.pl/>).



I. CZYM SĄ INNOWACJE I CZY ICH POTRZEBUJEMY?

Chcąc poznać potrzeby i bariery związane z wdrażaniem innowacji społecznych w instytucjach i organizacjach pozarządowych, konieczne było zrozumienie, w jaki sposób przedstawiciele tych jednostek rozumieją pojęcie innowacji społecznych oraz czy widzą potrzebę wdrażania rozwiązań innowacyjnych.

„Coś nowego”¹⁰ – definicja innowacji społecznej

Respondenci pytani o skojarzenia z pojęciem „innowacja społeczna” zazwyczaj używali zaprzeczeń. Określali innowacje jako działanie, którego jeszcze „nie było”, „nie wdrażano”, „nie stosowano”. Często również padały określenia „nowość”, „nowy”. Wielokrotnie wskazywano na trudności w zdefiniowaniu pojęcia, co wyrażało się między innymi w używaniu określenia „coś”. Poniższa chmura słów przedstawia wyrażenia używane najczęściej przez respondentów¹¹:

Schemat 1. Mapa słów – pojęcie innowacja



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z użyciem programu MAXQDA.

¹⁰ Wszystkie tytuły podrozdziałów są cytatami z wypowiedzi respondentów.

¹¹ W przypadku chmury słów wielkość wyrazu odzwierciedla częstotliwość jego użycia.

Specyfika wypowiedzi dynamicznych słownych -poprawione

Co istotne, podkreślano, że nowatorstwo rozwiązania **nie musi mieć charakteru globalnego**. Jako innowacje traktować można działania, które są **nowe z perspektywy danego regionu czy obszaru działalności**. Tak tłumaczy to jeden z przedstawicieli instytucji publicznych¹²:

Innowacyjność rozumiałbym w dwojaki sposób. Po pierwsze, jako działania, nowe pomysły, które albo dotychczas nie występowały, albo ich nie znamy. Natomiast drugi sposób rozumienia tego pojęcia to innowacyjne jest coś nowego w naszym środowisku, coś, co do tej pory nie było realizowane, a powstaje w odpowiedzi na potrzeby.

(IDI, PISP, WI)

Podobnie rozumie innowacje społeczne jedna z przedstawicielek NGO:

Innowacje społeczne rozumiem jako nowe sposoby działania. Nowe, może niekoniecznie patrząc na cały świat, ale nowe nawet w danym rejonie. Coś, czego w danym miejscu ludzie nie wiedzieli, nie znali i dzięki działalności edukacyjnej, czy dzięki temu, że ktoś gdzieś coś podpatrzył za granicą czy nawet w Polsce, ale w innym miejscu kraju, coś, co spowoduje, że (...) nastąpi poprawa funkcjonowania.

(IDI, NGO, WI)

Zdaniem respondentów innowacje społeczne mogą mieć **różnorodny charakter**. Są to więc zarówno nowe koncepcje, produkty, jak i na przykład zmiany organizacyjne, inne podejście do tematu, niestosowane wcześniej formy rozwiązywania problemów.

Dla badanych kluczowe w innowacjach społecznych jest **odpowiadanie na faktyczne potrzeby**. Zwracali na to uwagę zarówno przedstawiciele instytucji publicznych, jak i NGO. Pojawiały się głosy sugerujące, że wszelkie działania innowacyjne powinny **mieć charakter oddolny**.

Mówię, to ma wychodzić oddolnie ze środowiska, od potrzeb, które są zgłaszane przez powiedzmy nasz dół do góry, bo sam widzę, jak teraz pieniądze są lokowane, na jakie programy mam zewnętrzne środki, a na jakie bym chciał mieć, a nie mam. Więc generowane nie powinny być odgórnie. Powinny być odbierane z dołu i reakcją na potrzeby dołu powinny być te innowacje, nowinki czy zmiany w funkcjonowaniu kwestii społecznych.

(IDI, PISP, WDI)

Innowacja musi wyjść od dołu, wciskanie na siłę jest przeciwnie skuteczne moim zdaniem!

(IDI, PISP, WI)

Takie kategoriyczne stwierdzenia wynikać mogą ze złych doświadczeń pojedynczych respondentów związanych z odgórnie narzucanymi projektami innowacyjnymi. Podkreślano, że

¹² Zgodnie z metodologią analizy danych jakościowych w przypadku wszystkich wypowiedzi respondentów zachowano formę oryginalną – bez poprawiania błędów językowych czy składniowych.

potrzeby beneficjentów powinny zawsze być traktowane priorytetowo i stanowić punkt wyjścia do myślenia o innowacjach. Zwłaszcza, że, jak zauważył jeden z badanych:

Innowacje nie są tożsame z rozwiązywaniem problemów w pomocy społecznej, bo przecież problemy dalej mogą istnieć mimo wprowadzonej innowacji.

(IDI, PISP, NWI)

„Nie możemy pozostać w tyle” – czy innowacje społeczne są potrzebne?

Zdecydowana większość badanych jest zdania, że **innowacje społeczne są potrzebne**. Taką opinię prezentują zarówno przedstawiciele organizacji, które już wdrażają nowatorskie rozwiązania, jak i takie, które tego nie robią¹³. Niektórzy respondenci podkreślają wręcz, że innowacyjność w obecnym, szybko zmieniającym się świecie **jest koniecznością**. Wiąże się ona z rozwojem, postępem, niechęcią do „pozostania w tyle”. Jedna z przedstawicielek organizacji pozarządowych tak to tłumaczy:

Jeżeli się nie będziemy rozwijać, nie będziemy próbowali lepiej realizować tego, co chcemy prowadzić i nie będziemy szukali nowości, to będziemy się cofać, będziemy coraz gorsi, bo nas inni wyprzedzą.

(IDI, NGO, WI)

Zgadza się z nią inna respondentka:

Ja też uważam, że innowacje są wręcz pożądane. To nie jest dobre, jak zatrzymamy się w miejscu i będziemy ucierać dane schematy. Trzeba podążać, trzeba szukać, trzeba badać, trzeba sprawdzać. Świat tak idzie do przodu, technika idzie tak do przodu, wszystko idzie do przodu, także wręcz są pożądane innowacje.

(FGI, NGO, WI)


Co ciekawe, respondenci zwracali uwagę, że innowacyjność może przynosić pozytywne skutki, nie tylko z perspektywy beneficjentów, ale również pracowników organizacji czy wolontariuszy.

To [innowacja społeczna] zapobiega chyba naszemu wypaleniu zawodowemu. Wprowadzenie nowych metod pracy, jakichś przedsięwzięć powoduje, że my musimy się cały czas uczyć, poznawać. Pozbywamy się takiego stereotypowego, rutynowego podejścia do swojej pracy.

(IDI, NGO, WI)

Pojedyncze opinie wskazujące na brak potrzeby wdrażania innowacji wiązały się przede wszystkim z **przekonaniem, że istnieją już właściwe rozwiązania** odpowiadające na problemy

¹³ Zazwyczaj z powodu występowania barier we wdrażaniu innowacji omówionych w dalszej części raportu.



społeczne. Zdaniem respondentów sceptycznie nastawionych do innowacyjności należy skupić się na rozwijaniu narzędzi, które są już znane i sprawdzone:

Nie są potrzebne innowacje społeczne, dlatego że jest szereg zajęć i szereg różnych możliwości pomocy, które nie są innowacyjne, a równie potrzebne.

(IDI, NGO, NW)

Podsumowanie:

- Respondenci zazwyczaj definiują innowację społeczną jako nowy sposób działania i rozwiązywania problemów społecznych.
 - Respondenci podkreślają, że innowacyjność może mieć charakter globalny lub regionalny.
 - Zdecydowana większość badanych uważa, że innowacje są potrzebne, ale muszą odpowiadać na faktyczne problemy społeczne, a nie być narzucane z góry.
-

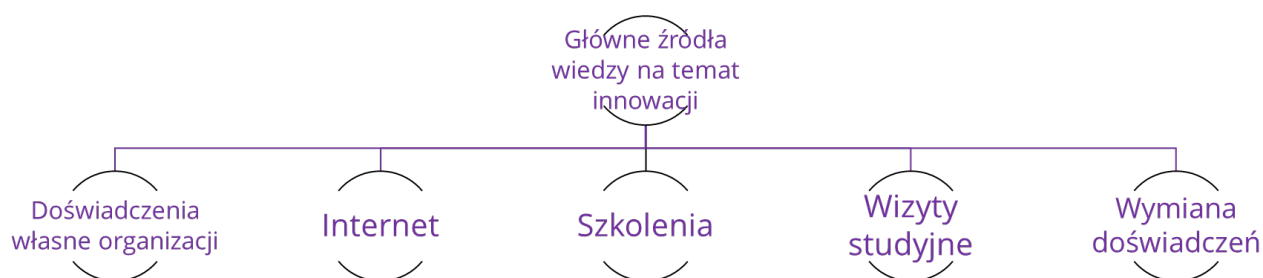


II. ŹRÓDŁA WIEDZY NA TEMAT INNOWACJI

Innowacje społeczne mogą być indukowane endogenicznie, czyli zostać zainicjowane samoistnie przez lokalną wspólnotę. Bywają również pobudzone z zewnątrz. Istotna jest wtedy stymulująca rola środków i instytucji zewnętrznych¹⁴. Z analizy danych zebranych w czasie indywidualnych i grupowych wywiadów z przedstawicielami instytucji i organizacji pozarządowych wynika, iż sama wiedza na temat innowacji i korzyści wynikających z ich wdrażania również pochodzić może **z wnętrza organizacji** – stanowić „kreatywną odpowiedź” na potrzeby beneficjentów. Nawet jednak w takiej sytuacji organizacja zazwyczaj korzysta ostatecznie ze źródeł zewnętrznych – tak by poznać chociażby możliwości i narzędzia wdrażania rozwiązań.

Często zdarza się, że sam pomysł na wdrażanie innowacyjnych rozwiązań **„przychodzi z zewnątrz”**. Zdecydowanie najczęściej informacje pozyskiwane są z **Internetu** lub od **przedstawicieli innych organizacji**.

Schemat 2. Główne źródła wiedzy na temat innowacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych danych.

¹⁴ K. Rokoszewski, *Charakterystyka, znaczenie i rola innowacji społecznych. Założenia teoretyczne oraz wnioski i doświadczenia z praktyki eksperckiej*, „Współczesne Problemy Zarządzania” Nr 2/2018.

„Szukamy w Internecie różnych informacji, różnych stron”

Dla wielu respondentów to **Internet stanowi główne źródło informacji na temat innowacji społecznych**. Wykorzystywany jest do hasłowego przeszukiwania stron w celu znalezienia pomysłów na rozwiązanie problemów, z którymi spotyka się organizacja lub jej beneficjenci. Korzystają z niego zarówno przedstawiciele organizacji wdrażających innowacje, jak i tych, które tego nie robią. Badani podkreślali:

Na pierwszym miejscu, no to sieć z Internetu.

(IDI, PISP, NWI)

Internet jest skarbnicą informacji na ten temat!

(IDI, NGO, WI)

Niektórzy respondenci deklarowali **śledzenie określonych stron internetowych** – należących do instytucji lub NGO. Tak mówi o tym jeden z przedstawicieli organizacji, która chociaż na ten moment nie wdraża innowacji, to planuje to robić w przyszłości:

Podglądamy różne działania w Internecie albo podglądamy też działania, które promują powiedzmy, instytucje typu Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, Małopolski Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej.

(IDI, PISP, NWI)

Podobną strategię przyjął przedstawiciel organizacji pozarządowej, która wdraża innowacje:

Bardzo śledzę i urząd marszałkowski i urząd wojewódzki i Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej, Centrum Pomocy Rodzinie, generalnie strony internetowe; co jest zawarte, czy są jakieś nowości, gdzie możemy wziąć udział, gdzie można złożyć wniosek o grant, czy jest coś, czego nigdy nie realizowaliśmy, takich rzeczy jest bardzo wiele.

(IDI, NGO, WI)

Niektórzy respondenci inspiracje dotyczące innowacyjnych rozwiązań czerpią z mediów społecznościowych:

Facebook pokazuje nam wiele różnych fajnych organizacji, które mamy gdzieś tam zaobserwowane przez Stowarzyszenie, jeżeli chodzi o realizację różnych projektów przez te organizacje.

(IDI, PISP, NWI)



„Szkolenia przede wszystkim”

Poza korzystaniem z Internetu, zdecydowana większość badanych deklarowała uczestnictwo w **różnego typu szkoleniach** – w tym takich, które poruszają tematykę innowacji społecznych. Jeden z przedstawicieli instytucji wdrażających nowatorskie rozwiązania wymieniał inicjatywy, w których uczestniczy jego organizacja:

Wszystkie szkolenia, które są w tym temacie, to prowadzi ROPS, na pewno uczelnia też, mamy kontakt z uczelnią Korczaka, na przykład teraz akurat się zapisaliśmy do Akademii Rozwoju Liderów Usług Społecznych i na webinar.

(IDI, PISP, NWI)

Poza szkoleniami odwoływano się również do konferencji/forów branżowych:

Ze szkoleń i z różnych konferencji, w których uczestniczymy, bo stowarzyszenie też jest częścią jakiejś tam federacji, czy współpracujemy, tak jak mówiłam z samorządem. No ale generalnie pracownicy po prostu sami zgłębiają tematy swojej dziedziny, swojej pracy i mamy takie forum w ramach stowarzyszenia, takich różnych pracowników forum wymiany wiedzy i w tym momencie też dowiadujemy się o tym, w jaki sposób z niektórymi w naszym ośrodku na terenie Śląska i Małopolski, gdzie my się jakby zbieramy razem, dzielić się wiedzą.

Szczególnie często respondenci – przedstawiciele NGO, odwoływali się do **oferty szkoleniowej Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Krakowie**. Podkreślali użyteczność prezentowanych treści – zwłaszcza przykładów wdrożeń:

Bardzo dobrze to jest zawsze przygotowywane przez ROPS w Krakowie i świetnie też prezentowane były te przykłady.

(IDI, NGO, WI)

Bardzo mi się podobały szkolenia, które ROPS prowadził w tym temacie. Żałuję, że tak mało mogliśmy w tym brać udział. Głównie z powodu ograniczeń czasowych. Gdybyśmy mogli, uczestniczylibyśmy częściej.

(IDI, NGO, WI)

Bardzo blisko współpracujemy z Regionalnym Ośrodkiem Polityki Społecznej w Krakowie. Oni mają wieloletnie doświadczenia w realizacji takich właśnie projektów innowacyjnych w ramach inkubatora włączenia społecznego. W tej chwili nawet była taka konferencja, wczoraj na niej byłam – Innowacje włączenia społecznego, gdzie było pokazywanych dziewięć projektów, które zostały wybrane właśnie do upowszechniania.

(IDI, NGO, WI)

Istotne jednak, iż pojawiały się głosy wskazujące na trudności z dostępnością szkoleń ze względów logistycznych:

Byłoby miło, gdyby nie wszystko odbywało (...) się w Krakowie. Umożliwienie spotkania nawet w Nowym Sączu, gdzie ja, żeby dojechać do Sącza, wystarczy mi godzina i spotkam się, trwa to znowu powiedzmy 2 godziny spotkanie i potem wracam, więc straciłem 4 godziny, a do Krakowa muszę liczyć 2-2,5 godziny plus spotkanie plus powrót, więc zajmuje to cały dzień, prawda? Jakby to rozszerzyć, albo jakby zdywersyfikować, nie tylko Kraków jest Małopolską, o, tak powiem.

(IDI, NGO, WI)

Co ciekawe, jeden z respondentów podkreślał, iż oferta szkoleniowa dotycząca innowacyjności powinna być skierowana nie tylko do przedstawicieli instytucji i organizacji pozarządowych, ale również **do całej administracji i władzy lokalnej**. Szczególnie zrozumienie przez osoby decyzyjne kwestii związanych z potencjalnym ryzykiem wynikającym z nowości podejścia do danego problemu jest kluczowe w realizacji projektów innowacyjnych¹⁵.

Szkolenia przede wszystkim, dużo szkoleń. Ale wie Pan co, zaczęłabym takie szkolenia od władz. I każdy powinien na takie szkolenie przyjść. Każdy radny, każdy wójt, wiedzieć, co to jest innowacja, pozwolić, wie Pan co, albo nawet mieć pulę taką w budżecie, albo nawet zrobić w gminie jakiś nawet konkurs – z każdej instytucji innowacyjny pomysł. Tak i, wie Pan co, myślę sobie, że powinni mieć świadomość, że właśnie innowacje wiążą się z ryzykiem. Jest to wpisane, że jest to ryzyko, bo ja cały czas słyszę, gdybym cokolwiek chciała tutaj zrobić, ile to mnie będzie kosztować, a jak to nie wypali, to co my zrobimy, jak ja będę się tłumaczył przed Radą Gminy.

(IDI, PISP, NWI)

„Widzimy w praktyce, że coś działa” – wizyty studyjne i wymiana doświadczeń

Szukając informacji na temat innowacji społecznych, wielu respondentów zwraca się w kierunku **doświadczenia i dobrych praktyk wdrażanych przez inne organizacje**. Zakładają, że obserwacja wdrożonych rozwiązań, działających w praktyce, stanowi najlepsze źródło nauki. Taka wymiana doświadczeń przebiegać może na różne sposoby. Mogą być one bardziej sformalizowane – jak wspomniane już konferencje czy też **wizyty studyjne**, o których tak opowiadała jedna z respondentek:

¹⁵ Więcej na temat relacji innowacyjności z ryzykiem w dalszej części raportu.

Ja myślę, że to są najważniejsze te wizyty studyjne, które jak widzimy w praktyce, że coś działa, prawda? To jesteśmy jakby zafascynowani tym i staramy się to przenieść na nasz grunt. Oczywiście dużo nad tym dyskutujemy, czy to się da, czy nie da, czy mentalność naszych podopiecznych, beneficjentów naszych, naszych działań, i wtedy staramy się pewne rzeczy wprowadzić lub nie, ale są dla nas inspiracją tak, na pewno są dla nas inspiracją.

(IDI, NGO, WI)

Dzielenie się dobrymi praktykami może również przebiegać **w niesformalizowany sposób**. Wielu badanych bardzo ceni „networking”, rozmowy z przedstawicielami innych organizacji:

Rozmowy poza oficjalną częścią, mówię ktoś się pojawi z jakiejś fundacji, że ja mam taki i taki pomysł, coś się dowiedziałem, że coś takiego możliwe, no i się to zapamiętuje czy zapisuje kontakty. (...) wymiana informacji między kierownikami, że jest taki problem, czy wiesz jak to zrobić.

(IDI, PISP, WI)

Ja często rozmawiam też z dyrektorami innych instytucji, tak żeby posłuchać też, jakie oni mają podejście.

(IDI, PISP, WI)

[Wiedzę czerpię] z takich spotkań nieformalnych między kierownikami, między pracownikami ośrodków, ale to tylko są takie nieformalne spotkania.

(IDI, PISP, WI)

Oczywiście taka wymiana doświadczeń może odbywać się wewnątrz samej organizacji. Praktyka osób pracujących dłużej w danym miejscu często inspiruje osoby, które dopiero zaczynają.

Bardzo często korzystam jednak z doświadczenia starszych koleżanek. Ja tutaj w ośrodku pracuję już w sumie od 13 lat, ale gdzieś zawsze na początku wiedzę czerpało się od starszych koleżanek, od kierownictwa.

(IDI, PISP, NWI)



Podsumowanie:

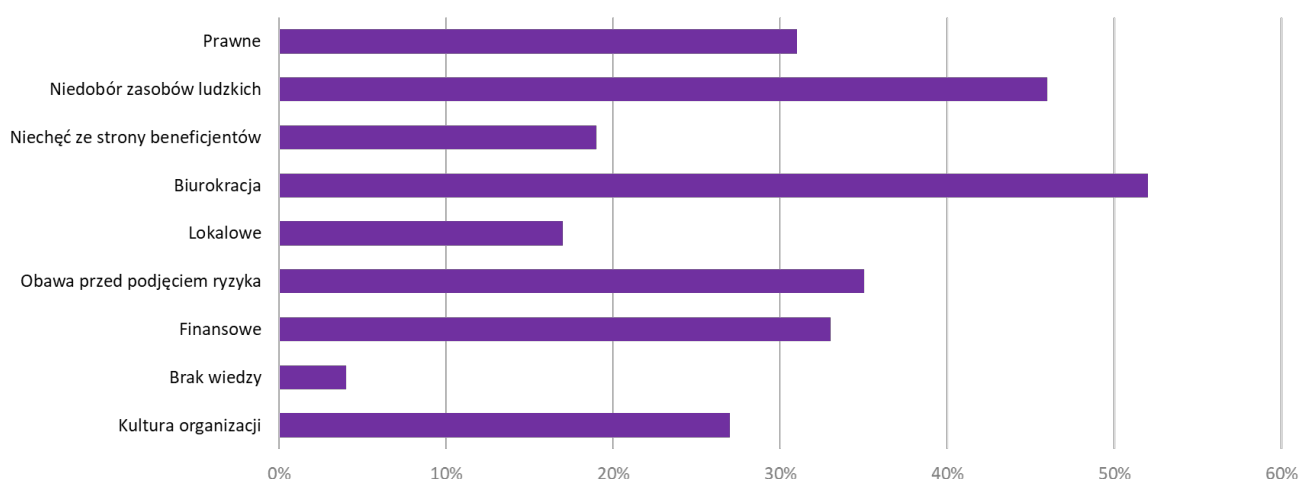
- Główne źródło informacji na temat innowacji społecznych stanowi dla badanych Internet.
 - Większość respondentów korzysta chętnie z oferty szkoleniowej – zwłaszcza oferowanej przez ROPS.
 - Wizyty studyjne i wymiana doświadczeń pozwala na obserwację dobrych praktyk funkcjonujących w innych organizacjach.
-



III. BARIERY WE WDRAŻANIU INNOWACJI

Mimo przekonania do wdrażania innowacji społecznych i dostępności źródeł informacji, małopolskie podmioty wciąż klasyfikowane są jako „umiarkowani” innowatorzy. Dlatego zapytano respondentów o główne bariery stanowiące przeszkodę we wdrażaniu projektów innowacyjnych. Poniższy wykres przedstawia zestawienie przeszkód najczęściej wymienianych przez respondentów¹⁶.

Wykres 1. Bariery we wdrażaniu innowacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie częstotliwości występowania kodu przy pomocy programu MAXQDA.

Respondenci jako główne przeszkody we wdrażaniu innowacji najczęściej wskazywali na: **biurokrację**, **niedobór zasobów ludzkich** oraz **bariery prawne**. Ważne okazały się również obawy przed podjęciem ryzyka, kwestie finansowe czy kultura organizacji. Badani podkreślali też problemy lokalowe, z którymi się zmagają. Brak wiedzy był najrzadziej wskazywaną barierą¹⁷.

¹⁶ Wykres stworzony na podstawie „częstotliwości występowania kodu” w analizie danych jakościowych z użyciem programu MAXQDA.

¹⁷ Warto jednak pamiętać, że badane odpowiedzi mają charakter deklaracyjny. Respondenci z reguły mają tendencję do poszukiwania przyczyn problemów/niepowodzeń „na zewnątrz”.

„Papierów się każdy boi” – biurokracja

Zarówno instytucje, jak i organizacje pozarządowe jako barierę we wdrażaniu innowacji najczęściej wskazywały **biurokrację** – ogromną liczbę procedur, regulaminów czy formularzy do wypełnienia.

Biurokracja zawsze jest czymś hamulcowym, biurokracja zawsze zniechęca, biurokracja zawsze onieśmiela. Przede wszystkim te skomplikowane procedury.

(IDI, PISP, WI)

Przedstawiciele instytucji podkreślali, że jako iż powierzane są im pieniądze publiczne, to biurokracja bywa wręcz przytłaczająca i potrafi skutecznie zniechęcać do pracy.

W instytucjach, jeżeli są to projekty finansowane ze środków europejskich, no to nie ukrywam, że biurokracja jest tak ogromna, że powoduje niechęć do pracy.

(IDI, PISP, WI)

Okazuje się jednak, że ze skomplikowanymi procedurami i koniecznością tworzenia rozbudowanej dokumentacji **zmagają się również przedstawiciele organizacji pozarządowych**. Jedna z respondentek podkreślała, iż pochłania to tak dużą ilość czasu pracowników, że nie starcza przestrzeni na planowanie innowacyjnych inicjatyw.

Na ilość tej dokumentacji, którą się tu produkuje codziennie, to nie starczy etapu jednego albo dwóch.

(IDI, NGO, NWI)

Co istotne, respondenci zwracali uwagę, iż biurokratyczne procedury pojawiają się **często już od samego początku** – na etapie ogłoszenia projektu czy wypełniania wniosków o dofinansowanie.

Kiedy jest wniosek mający 60 stron do wypełnienia, to się czasem po prostu dwa razy zastanawiamy, czy chcemy wchodzić w taki projekt.

(IDI, NGO, NWI)

W czasie wywiadu grupowego z przedstawicielami NGO wśród respondentów wywiązała się dyskusja na temat specyfiki polskiego podejścia do dokumentacji. Zdaniem badanych często **szczegółowe formularze miewają większe znaczenie niż merytoryczna wartość projektu i faktyczna pomoc**. Jeden z respondentów odwoływał się do swoich zagranicznych doświadczeń.

Sposób działania Polski odbiega mocno, odbiega w sensie biurokratycznym. Jednak za dużo czasu spędzamy na stronie formalnej realizacji. Nawet jeżeli mamy świetny, doskonały projekt, tak jak panie realizują te projekty społeczne, to jednak bardzo dużo czasu spędzamy nad tym, żeby stworzyć

dokumentację do tych działań. Takie jest moje doświadczenie po realizacji projektu podobnego, który był zrealizowany w Wielkiej Brytanii; my mamy około 30 segregatorów, a koledzy z Wielkiej Brytanii może mają 3, może...

(FGI, NGO)

Zdaniem innego uczestnika dyskusji Województwo Małopolskie „słynie” z bardzo szczegółowego podchodzenia do kwestii biurokratycznych.

Co do segregatorów, to ja chciałam powiedzieć, że czasami są różnice między województwami w Polsce, jeśli chodzi o realizację projektów unijnych. W niektórych województwach tych segregatorów jest naprawdę dużo mniej niż w naszym.

(FGI, NGO)

Również w czasie wywiadu grupowego z przedstawicielami publicznych instytucji sektora pomocy wybrzmiewała **silna frustracja wynikająca ze skomplikowanych procedur** – np. konieczności określania różnego typu wskaźników, dokładnej liczby uczestników jeszcze przed rozpoczęciem projektu. Zdaniem badanych, w zmieniającym się otoczeniu często nie jest to możliwe, więc konstrukcja formularzy, wymagająca podania tych informacji, wywołuje stres i obawy przed niewywiązaniem się z założeń.

Było 5 [beneficjentów we wniosku], to musimy mieć 5 [uczestników]. To nie jest poważne podejście do nas, bo nigdy nie będziemy w stanie nic zdiagnozować. My możemy zrobić diagnozę ogólnie (...), możemy zrobić diagnozę dosyć ogólną. Inaczej gdybyśmy robili to w zakładzie karnym, gdzie mamy 20 przestępców osadzonych na 25 lat, to możemy sobie robić to w liczbach. Jednak nie w szerokim społeczeństwie, bo nie będziemy w stanie tego społeczeństwa przebadać nawet na najlepszej próbie w taki sposób, żebyśmy mogli te wszystkie skrupulatne liczby podać. To jest niezwykle frustrujące i męczące, bo się okazuje, że my się nie skupiamy na pracy z człowiekiem, my się skupiamy znowu na udowodnieniu czegoś.

(FGI, PISP)

„Poszerzyłabym mój zespół o dziesięć osób na początek” – brak zasobów ludzkich

Konieczność uzupełniania skomplikowanej dokumentacji wiąże się bezpośrednio z inną barierą wskazywaną przez respondentów – **brakiem wystarczającej liczby pracowników**. Zdaniem badanych bieżąca praca pochłania całkowicie czas osób zatrudnionych w organizacji.

Jesteśmy tak obciążeni i dociążeni takimi bieżącymi sprawami, to jest jedna rzecz, że trudno nam myśleć o innowacjach.

(FGI, PISP)

Powiedzmy sobie szczerze – na chwilę obecną, gdzieś tutaj zaangażowanie w pracę czy nawet obowiązki, które mamy, ciężko nam w ogóle o tą kreatywność.

(IDI, PISP, WI)

Zdaniem jednej z respondentek zdarza się, że nawet **zadania wynikające z ustawowych obowiązków zajmują więcej czasu, niż wynosi etat pracownika instytucji**. Nie ma przestrzeni na wprowadzanie nowatorskich rozwiązań.

Mi się wydaje, że największą barierą są jednak jeszcze zasoby kadrowe, bo my szczerze mówiąc już z racji jakichś ustawowych swoich obowiązków mamy ich tyle, że no już nawet nie mamy głowy, żeby myśleć o innowacjach czy o czymś innym. My tak naprawdę tutaj na swoje zadania – te, które mamy ustawowo do zrobienia – poświęcamy wiele czasu. Nieraz zostajemy po pracy, więc nie w głowie nam jeszcze jakieś kombinowanie i myślenie o czymś innym, żeby jeszcze gdzieś sobie utrudniać.

(IDI, PISP, WI)

„Czasami lepiej za coś się nie brać, gdy z tyłu głowy mamy ryzyko”

Przedstawiciele publicznych instytucji sektora pomocy, mówiąc o barierach we wdrażaniu innowacji, szczególnie często podkreślali **obawy przed podjęciem ryzyka**. Zarządzanie środkami publicznymi wiąże się ich zdaniem z tak olbrzymią odpowiedzialnością, że wdrażanie nowych/nietypowych rozwiązań budzi obawy przed oceną przez instytucje nadzorujące, zwłaszcza że, jak podkreślał jeden z badanych, istnieje silne **oczekiwanie sukcesu** i brak możliwości eksperymentowania.

My, że wydajemy środki publiczne, więc po prostu z pieniędzy podatników, z pieniędzy mieszkańców, nie możemy sobie poniekąd pozwolić na porażkę, tylko raczej oczekuje się od nas sukcesu, wskaźników w projekcie unijnym. My musimy je zrobić, nie ma takiej opcji, żebyśmy ich nie zrobili, więc nam się patrzy na ręce i raczej oczekuje się sukcesów, a nie, że coś nam nie wyszło i jeszcze poszły na to jakieś pieniądze.

(FGI, PISP)

Inna respondentka uważa nawet, iż instytucjom wytyka się jedynie błędy oraz braki w dokumentacji, nie zauważając ogromu codziennej pracy:

Rozliczani jesteśmy z porażek, bo szczególnie te porażki są widziane, a nie widzi się tego, ile się normalnie robi.

(FGI, PISP)

Ta obawa przed porażką, myślenie jedynie w perspektywie „wskaźników” – czy uda się je osiągnąć, niejako paraliżuje instytucje i zniechęca do aktywności.

Niepewność na pewno, niepewność, szczególnie taka obawa, czy uda się osiągnąć jakieś wskaźniki właśnie, czy znajdzie się kadrę, czy zdołamy w ogóle beneficjentów takich znaleźć, czy to się po prostu uda, czy to nie jest tylko nasz jakiś tam odłot, że nam się wydaje, że powinno być, a to wcale nie pójdzie.

(IDI, PISP, WI)

Obawy przed ryzykiem związanym z innowacyjnymi projektami towarzyszą również przedstawicielom organizacji pozarządowych. Zwłaszcza gdy zaplanowane działania mają charakter wieloletni i trudno jest przewidzieć zmieniające się okoliczności społeczno-gospodarcze.

Myślę, że najtrudniejsze są projekty wieloletnie, gdzie mamy jakąś grupę beneficjentów, których obejmujemy wsparciem i po drodze się mogą zdarzyć różne rzeczy. Mieliśmy projekt taki poszerzający ofertę naszej świetlicy tutaj środowiskowej, gdzie to był czysto projekt taki rozliczany rezultatami, czyli tak naprawdę rozliczaliśmy się z rezultatów, które zostały gdzieś tam w umowie wpisane, z ich realizacji. Mieliśmy pandemię po drodze i różne takie historie, więc na pewno wszystko się może zdarzyć (...). Ja oczywiście w takich mniejszych projektach to już gdzieś tam nauczona doświadczeniem, mam z tyłu głowy, co może pójść źle i co można się jakoś tam zabezpieczać, aby minimalizować te ryzyka. Natomiast przy takich dużych projektach, no jest to trudne i na pewno trzeba mieć to na uwadze projektując. Wszystko tak może się zmienić, że niektórych rzeczy nie jesteśmy w stanie nawet przewidzieć w swojej wyobraźni.

(IDI, NGO, NWI)

„Podstawowa bariera – niestabilność prawa”

Barierę prawną to przeszkody we wdrażaniu innowacji społecznych, które, chociaż nie były najczęściej pojawiającym się aspektem, to **wywoływały u badanych najwięcej negatywnych emocji**. Podkreślano, iż istniejące przepisy często ograniczają działalność instytucji.

Jednostka sektora finansów publicznych czy jednostki budżetowe jednak są ograniczone przepisami. W związku z tym, no część rzeczy możemy zrobić, część rzeczy niestety, choćbyśmy chcieli, to nie możemy.

(IDI, PISP, NWI)

Blokujące na pewno są przepisy, tak? Na takiej zasadzie, że funkcjonowanie naszej jednostki jest oparte o przepisy. W związku z tym, no nie możemy za bardzo przekraczać granicy tego ryzyka, nie możemy działać na granicy przepisów... O, albo inaczej – możemy działać na granicy przepisów, nie możemy ich przekraczać, jeżeli chodzi o takie kwestie ryzykowne.

(IDI, PISP, NWI)

Najwięcej negatywnych emocji – frustracji, zdenerwowania, zniechęcania – budził jednak fakt **ciągłych zmian w przepisach**. Jeden z przedstawicieli instytucji tak o tym opowiadał:

Ja będę z uporem maniaka wracał do tej, no ja nie wiem, wolnej amerykanki, jeżeli chodzi o interpretację prawną. To, co w tej chwili od kilku lat się dzieje w systemie tworzenia prawa, to jest kuriozum zupełne. Nie możemy być pewni dnia ani godziny, czy dobrze coś wykonujemy i czy dobrze zrozumieliśmy ustawodawcę bądź grantodawcę. (IDI, PISP, NWI)

Z problemem tym zmagają się również organizacje pozarządowe:

My mając długoterwałe projekty (...), zaczynamy w innym systemie prawnym niż kończymy bardzo często. Nasze wskaźniki bardzo często są więc nieadekwatne do tego, z czym zaczynaliśmy.

(IDI, NGO, NWI)

„Blokujące no to są finanse”

Ważną barierę we wdrażaniu innowacji, o której mówili respondenci, stanowią **kwestie finansowe** – ograniczone budżety, trudności w pozyskaniu środków zewnętrznych. Zdaniem badanych, często zdarza się, że najlepsze pomysły, innowacyjne rozwiązania „lądują w szufladzie”, bo brak jest zasobów na ich realizację.

Natomiast według mnie, no to cały czas ja bym się skupiała na finansach. Jeżeli instytucje mają problem finansowy, to, mimo że pomysł jest naprawdę rewelacyjny, jakiś innowacyjny i wspaniały, to nie mamy środków, żeby go wdrożyć w życie, no to niestety...

(IDI, PISP, WI)

Nie jest to proste, żeby ja w takim małym ośrodku, w takiej małej gminie, z tak ograniczonym budżetem mogła sobie pozwolić na wprowadzenie innowacji.

(IDI, PISP, WI)

Problemem dla niektórych instytucji okazuje się niejednokrotnie system punktowania wpływający na dofinansowywania zewnętrzne.

Nie udało się dostać dofinansowania ze względu na to, że teraz przez ostatnie 2 czy 3 lata w FIO są kryteria strategiczne, promowane są organizacje z małych miejscowości. My jesteśmy organizacją, która znajduje się w miejscowości około 85 000 mieszkańców, a tam jest promowany do 20 000 mieszkańców (...). Tu już my już po prostu z automatu tracimy 10 punktów. Wczoraj jeszcze analizowałam FIO na ten rok (...). No, ale przez to już na starcie mamy mniej punktów.

(IDI, PISP, NWI)

Przedstawiciele organizacji pozarządowych podkreślali również **trudności w zabezpieczeniu kwot potrzebnych na „wkład własny”** w projektach konkursowych. Ich zdaniem powinny istnieć dodatkowe możliwości pozyskania środków na ten cel.

Jeżeli pieniądze wedle zapowiedzi pojawią się w tej obecnej perspektywie finansowej, czy tej nowej, gdzie jest 80% czy 85% finansowania z projektu, a pozostałe ma być wkładem własnym finansowym, to chciałabym, żeby w przypadku projektów społecznych, które nigdy nie będą generować przychodów, pojawił się też jakiś budżet na taki wkład własny do tych projektów.

(IDI, NGO, NWI)

Dla mniejszych podmiotów forma finansowania, jaką jest refundacja, bywa barierą nie do przeskoczenia.

Teraz chciałam starać się o taki wniosek właśnie, ale niestety okazało się, że to jest wniosek na zasadzie refundacji, a my nie mamy w ogóle środków, tylko musielibyśmy pożyczyć. Powiat nam nie za bardzo chce pożyczyć, bo już się orientowałam na przykład, a osobie prywatnej musielibyśmy zapłacić też podatek ten PCC od pożyczki.

(IDI, NGO, WI)

Pojawiły się również głosy sugerujące, iż zakładany w projektach budżet powinien obejmować **wynagrodzenie za koordynację działań**, zwłaszcza że w przypadku innowacyjnych rozwiązań, obarczonych ryzykiem, osoba kierująca wdrożeniem bierze na siebie bardzo dużą odpowiedzialność. Jedna z przedstawicielek organizacji pozarządowych tak narzekała na funkcjonujące zasady:

Mi się bardzo nie podobało w tych konkursach poprzednim budżecie brak środków na koordynację, na zarządzanie projektem i tak dalej. To jest nieuczciwe podejście, po prostu muszę to nazwać w ten sposób. Ktoś bierze za to pełną odpowiedzialność, mówimy o zarządzie, ktoś musi zorganizować sztab ludzi, że pracują nad tym, mamy koszty księgowości, mamy koszty biura, to nie pracują ludzie, którzy sobie przychodzą nie wiem po godzinach pracy swojej, tylko tu pracują ludzie od 8:00 do nie wiem 16:00 oni z czegoś muszą również żyć.

(IDI, NGO, WI)

Jedna z respondentek pesymistycznie podsumowała kwestię barier finansowych:

Ktoś mi powiedział, że jak działasz społecznie, toś biedny, wiecznie. No i tak jest.

(IDI, NGO, WI)

„Dostępność straszy” – problemy lokalowe

Bezpośrednio z barierami finansowymi wiążą się wyzwania dotyczące **zapewnienia odpowiednich warunków lokalowych** do realizacji projektów. Wielu respondentów podkreślało, że siedziby ich organizacji są niewielkie, nie mają potrzebnego wyposażenia:

Problemem jest też brak większej siedziby, miejsca, gdzie by te spotkania mogły się odbywać cyklicznie.

(IDI, NGO, WI)

My mamy małe pomieszczenia, my tutaj mamy tylko 80m i mamy ograniczenia, że tak powiem. Nie możemy tutaj przyjąć tłumów 500 osób, bo nie mamy nawet sal wykładowych takich.

(IDI, NGO, WI)

Głównym wyzwaniem dla niektórych organizacji jest jednak zapewnienie warunków lokalowych **zgodnych z kryteriami dostępności**. Dyskwalifikuje to często z udziału w konkursach i możliwości otrzymania grantów. O ile badani zdają sobie sprawę z konieczności dostosowania infrastruktury do potrzeb wszystkich grup społecznych, to podkreślają, że modernizacja, zwłaszcza starych budynków jest **zbyt kosztowna w stosunku do budżetów, jakimi dysponują**.

Natomiast jak chodzi o dostępność, poprawilibyśmy ją na tyle, na ile to było możliwe. Pewnych rzeczy nie jesteśmy w stanie zrobić, jak na przykład poszerzenie korytarzy, wymiana całej wewnętrznej stolarki czy pozyskanie miejsca na toaletę dla osób niepełnosprawnych. W jaki sposób moglibyśmy zorganizować windę??? Więc te przepisy o dostępności stanowią bardzo istotne ograniczenie w myśleniu o wchodzeniu w nowe projekty.

(IDI, PISP, NWI)

No to jest naprawdę bardzo poważne wyzwanie, bo wiele rzeczy jesteśmy w stanie osiągnąć, natomiast takich zmian struktury budynków tego się nie robi w przeciagu ani miesiąca, ani dwóch, ani pół roku. Nakłady na lokale dla administracji są w ogóle trudnymi nakładami w budżetach gminy, a co dopiero dla ośrodków pomocy społecznej.

(IDI, PISP, NWI)

Nawet jeżeli prowadzone są działania mające na celu poprawę dostępności, to respondenci często nie mają przekonania czy wszystkie wymagane normy zostały spełnione.

Nie można zrobić wszystkiego, żeby mieć na 100% tą dostępność zapewnioną. Dla mnie nadzieją byłoby takie podejście do tematu, że przed przystąpieniem do projektu dokonujemy audytu i w ramach tego audytu dowiadujemy się, co możemy, co powinniśmy zrobić, co jest możliwe do udźwignięcia ekonomicznie, przeprowadzamy te działania, uzyskujemy pewien stan budynku, który jest zaakceptowany i przyjęty, i potem spokojnie sobie realizujemy projekt, wiedząc, że tej dostępności nikt się nie będzie czepiał.

(IDI, PISP, NWI)



„Do pewnych rzeczy ludzie nie są przyzwyczajeni” – niechęć ze strony beneficjentów i „skostniała” kultura organizacji

Istotną barierę we wdrażaniu innowacji społecznych **stanowi niechęć** – pochodząca z zewnątrz, **od beneficjentów** – lub z **wnętrza samej organizacji**. Niektórzy respondenci deklarowali, że nawet gdyby zaproponowali innowacyjne działania, to specyfika beneficjentów działań organizacji sprawia, że byłyby one skazane na porażkę. Jedna z przedstawicielek instytucji tak o tym opowiadała:

Wydaje mi się, że jest to po części związane ze specyfiką odbiorców, ze specyfiką naszych klientów. Są to osoby wieloletnie korzystające z pomocy. Są to osoby nauczone troszeczkę takiego systemu działania. Są to osoby, które z pokolenia na pokolenie korzystają i one są niechętne do nowych działań. To są często klienci, którzy po prostu przychodzą z oczekiwaniami i czekają na rozwiązanie w formie najlepiej finansowej. Rzadko kiedy chcą coś z siebie dawać i ciężko jest je namówić na nowe rzeczy. My tutaj od lat realizujemy projekty unijne i po prostu widzimy, jaki mamy problem z roku na rok z rekrutowaniem grupy uczestników.

(IDI, PISP, NWI)

Inna badana podkreślała, iż problemy, z którymi zmagają się beneficjenci, nie pozwalają na wdrażanie eksperymentalnych rozwiązań¹⁸:

Nie możemy sobie za bardzo pozwolić na jakieś ekstremalne eksperymenty, dlatego że tak naprawdę to są ludzie, którzy mają różne też problemy. Jak wspomniałam, oni się leczą, czasem nawet psychiatryczne, psychologicznie, więc nasze eksperymenty muszą być przemyślane i muszą być nakierowane dla konkretnej nawet nie grupy osób, tylko osoby, więc nie możemy tutaj podejmować jakiegoś ryzyka, bo to jest materiał ludzki, prawda?


(IDI, PISP, NWI)

Na problem z niechęcią beneficjentów zwróciła też uwagę przedstawicielka NGO:

Odbiorcy naszego wsparcia to są te osoby, które my próbujemy aktywizować, ale bardzo często te osoby nie chcą być aktywizowane.

(IDI, NGO, WI)

¹⁸ Analiza stanowi ilustrację **przekonań respondentów**, które niekoniecznie odzwierciedlają stan faktyczny.



Czasami okazuje się jednak, że niechęć do wdrażania innowacji społecznych **pochodzi z „wnętrza” organizacji** i związana jest z „kulturą” jej działania. Pracownicy nastawieni są na wykonywanie jedynie podstawowych obowiązków, nie chcą wychodzić poza utarte schematy. Takie obserwacje miewają zwłaszcza przedstawiciele publicznych instytucji sektora pomocy.

Myślę, że będzie to przyzwyczajenie do sytuacji zastanej i komfortowej. Może to być też, na przykład, wypalenie zawodowe i zniechęcenie, że ktoś już po prostu ma dość i nie chce nic więcej.

(IDI, PISP, NWI)

Jedna z respondentek obwinia wręcz całe środowisko:

Zblazowane, takie wypalone środowisko, które po prostu myśli, że myśmy już wszystko zrobili. Wie Pan co, wystarczy jedna osoba, która będzie motywować, to resztę pociągnie do góry i to naprawdę wszystko się zmienia (...). Czasami osoby zatrudnione w urzędach są w sposób w jaki są, przez znajomości i tak dalej. Więc nepotyzm i tak dalej. To są osoby, które myślą, że im wszystko wolno, że wystarczy przychodzić do pracy. Tak w skrócie.

(IDI, PISP, NWI)

Okazuje się jednak, iż problem z niechęcią do zmian i stosowania nowatorskich rozwiązań pojawia się również w organizacjach pozarządowych:

Problemem jest konserwatywna kultura organizacji. No jeżeli ktoś nie uczy się, nie szuka, no to nie pójdzie do przodu. Nawet jakby miał najlepsze pomysły, to nie będzie umiał otworzyć tych drzwi jednych, drugich, trzecich i tyle.

(IDI, NGO, WI)



Podsumowanie:

- Zdaniem respondentów największą barierę we wdrażaniu innowacji stanowi biurokracja – skomplikowane procedury i konieczność tworzenia rozbudowanej dokumentacji.
- Wielu badanych zmaga się z niedoborem zasobów ludzkich w swoich organizacjach – przepracowana kadra nie ma czasu na myślenie o nowatorskich projektach.
- Obawy przed podjęciem ryzyka powstrzymują rozwój innowacyjnych pomysłów.
- Badani narzekają na niestabilność przepisów prawa oraz trudności z pozyskaniem finansowania.
- Dla niektórych organizacji ogromne wyzwanie stanowi dostosowanie infrastruktury do wymagań związanych z dostępnością.
- Respondenci spotykają się z niechęcią wobec innowacyjnych pomysłów, pochodzącą z zewnątrz, od beneficjentów, lub z wnętrza organizacji.

IV. „CYKL ŻYCIA” INNOWACJI SPOŁECZNEJ

W procesie powstawania i wdrażania innowacji społecznych można wyróżnić **zasadniczo trzy procesy**:

1. Generowanie innowacji społecznych, czyli identyfikowanie potrzeb i problemów oraz tworzenie innowacyjnych pomysłów w zakresie ich rozwiązywania;
2. Wdrażanie innowacji społecznych, czyli praktyczne wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań, a w przypadku powodzenia utrwalanie rozwiązania i jego rozpowszechnianie;
3. Stymulowanie innowacyjności społecznej, czyli pobudzanie do działania i rozwijania innowacyjności¹⁹.

Chcąc zrozumieć sposób podejścia do tworzenia i wdrażania innowacji w badanych organizacjach, poddano analizie „cykl życia” innowacji – sposób, w jaki powstają nowatorskie rozwiązania, jak są testowane oraz utrwalane. Ważnym aspektem było również pytanie o to, na którym etapie organizacje zazwyczaj **zaprzestają dalszej aktywności we wdrażaniu innowacji**.

„Jest pomysł – spotykamy się, omawiamy”

Z analizy danych zebranych w czasie wywiadów indywidualnych i grupowych z organizacjami, które wdrażają innowacje wynika, iż proces ich powstawania, zarówno w instytucjach publicznych, jak i NGO ma z reguły **charakter spontaniczny**. Nie istnieją więc **żadne procedury tworzenia nowatorskich rozwiązań**. Bezpośrednim impulsem są **potrzeby beneficjentów**, na które organizacja nie jest w stanie odpowiedzieć, korzystając z używanych wcześniej narzędzi.

No tutaj na zasadzie rozmów z pracownikami. Pojawia się człowiek, pojawia się problem i pozostaje kwestia, czy my mamy w swoich zasobach coś, co odpowiada na ten problem, jeżeli nie, no to trzeba kombinować i szukać. Tak to wygląda. To jest no kwestia zgłoszenia, kwestia ewentualnie chęci rozwiązania czy pomocy danemu człowiekowi się pojawia, więc się na nią próbuje odpowiedzieć.

(IDI, PISP, WI)

¹⁹ A. Wiktorska-Święcka, D. Moroń, M. Klimowicz, *Zarządzanie innowacjami społecznymi. Trendy, perspektywy, wyzwania*, Difin, Warszawa 2015.

Ogromną rolę odgrywają tu oczywiście osoby pracujące bezpośrednio z beneficjentami.

Tak naprawdę to jest na bazie tych naszych doświadczeń, czyli na bazie tego, co pracownik terenowy nam powie. On poznaje te osoby, poznaje potrzeby i stąd też to się rodzi.

(IDI, PISP, WI)

Niestety okazuje się, że bywa iż już na tym etapie niektóre organizacje zaprzestają dalszej aktywności we wdrażaniu innowacji. Mimo iż pojawia się pomysł na rozwiązanie problemu, inne czynniki, głównie finansowe²⁰, sprawiają, iż rozwiązanie nie jest dalej rozwijane.

To jest przeważnie tak, że wpadam na jakiś pomysł, że coś moglibyśmy zrobić, podpatrujemy też od innych, troszeczkę to zmieniamy i chcielibyśmy to wdrożyć. Okazuje się jednak, że akurat w tym momencie nie ma żadnych środków projektowych na rynku i one się dopiero odblokowują, na przykład w marcu albo dopiero w październiku z możliwością realizowania. Także przez prawie rok te nasze pomysły są zablokowane, bo nie ma środków, żeby ich i użyć, i żeby spróbować.

(FGI, NGO)

„Coś nie wychodzi, to nie idziemy na siłę dalej”

Ważnym etapem w „cyklu życia” innowacji jest faza testowania rozwiązania. Respondenci podkreślali, że jest to moment, w którym **często zostaje podjęta decyzja o zaprzestaniu działań**. W tym przypadku jednak jest to uzasadnione, ponieważ jest to etap zakładający wprowadzanie zmian, dostosowywanie rozwiązań.

Jeżeli zaczynamy testować i widzimy, że to coś nie wychodzi, to nie idziemy na siłę dalej, bo możemy zupełnie ulec, no fiasko w naszych poczynaniach, więc myślę, że jeżeli jest możliwe, to przy testowaniu możemy najczęściej zakończyć nasze działanie.

(IDI, NGO, WI)

Zdaniem respondentów istotne jest, aby projekty i granty dawały właśnie taką możliwość **testowania/sprawdzenia**, a nie narzucały konieczność osiągnięcia rezultatów założonych na początku.

²⁰ Lub inne bariery opisane we wcześniejszym rozdziale.

„Utrzymanie finansowania jest bardzo trudne” – skalowanie i kontynuacja

Ostatnim etapem „cyklu życia” innowacji jest skalowanie projektu i jego kontynuacja – tak aby innowacja społeczna działała na szersze środowisko niż tylko lokalne otoczenie organizacji. Respondenci zwracali uwagę, iż często **jest to problematyczne, gdyż projekt otrzymuje finansowanie tylko na określony/krótki czas.**

Projekt to jest rzecz, która się zaczyna i kończy i utrzymanie finansowania później ze środków pozaprojektowych, wielu działań jest bardzo trudna.

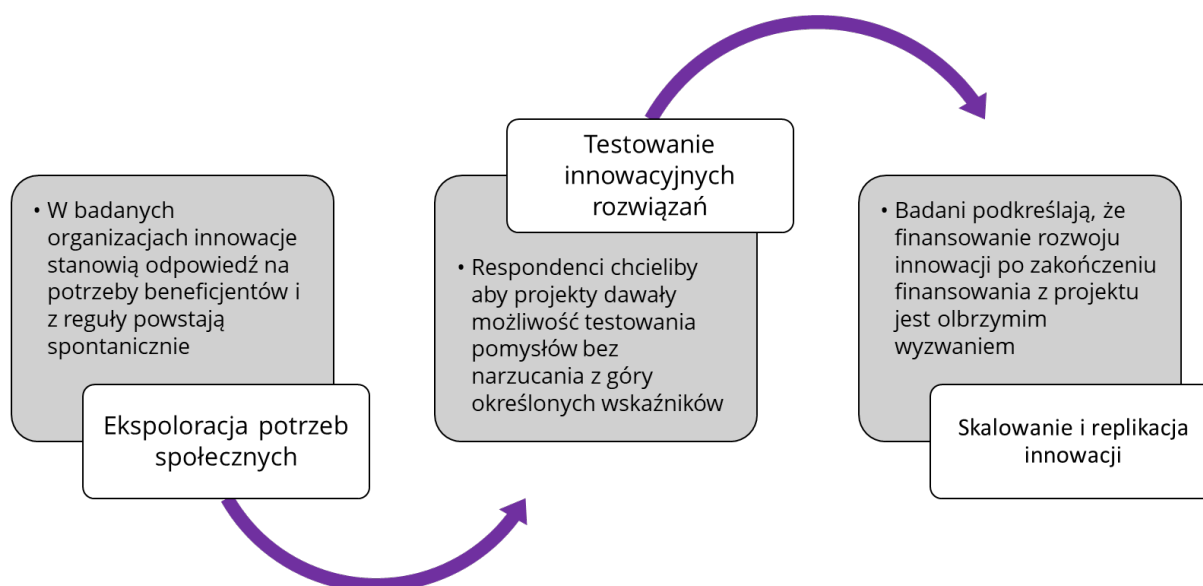
(IDI, PISP, WI)

Jedna z badanych zwróciła uwagę, iż problemy związane z finansowaniem i kontynuacją projektu mogą wpływać negatywnie na beneficjentów, którzy przyzwyczajają się do określonej oferty pomocy:

A to pieniądze, róbmy to, róbmy to, zaleca się wszystkim, róbcie, to róbcie, to dajcie, tego następnie, są pieniądze 2 lata już i nagle przestają być. I wiadomo, że jak już się rozbucha na coś, to czy nauczy ludzi, no to już zabierać to, czego się ich nauczyło, a więc jak? A pieniędzy na finansowanie nie ma, no i stoi się gdzieś tam w rozkroku przed decyzją, co zabrać, żeby mieć na to, tak? I tu są takie problemy i dylematy, brak takiej dalekowzroczności w tym finansowaniu.

(IDI, PISP, WI)

Schemat 3. Cykl życia innowacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych danych.



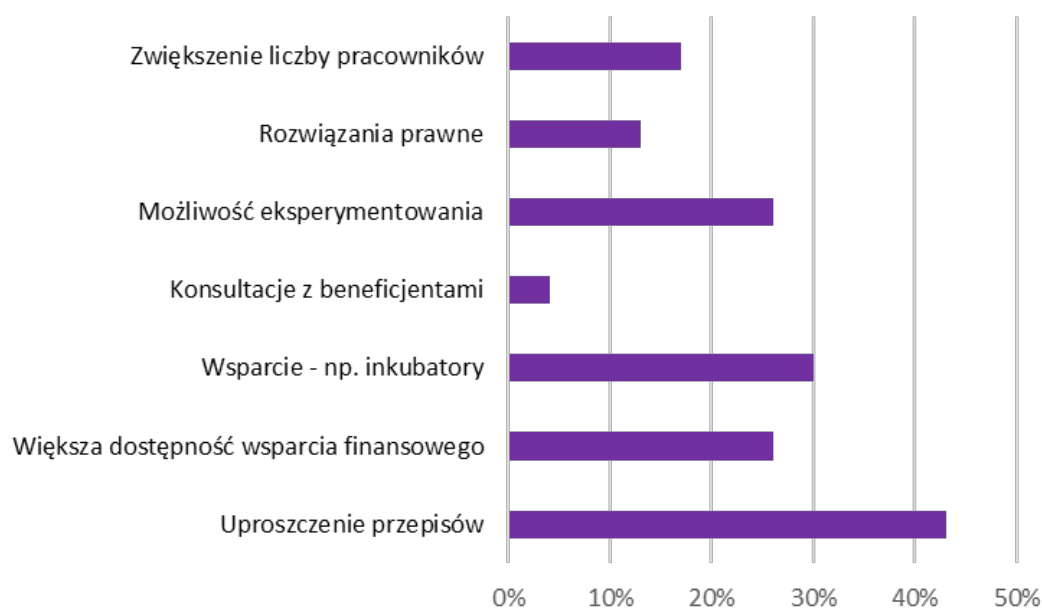
Podsumowanie:

- W badanych organizacjach pomysły na innowacje społeczne z reguły powstają spontanicznie i stanowią odpowiedź na potrzeby beneficjentów.
 - Niestety ze względu na brak finansowania wiele idei nie jest rozwijanych.
 - Respondenci chcieliby mieć możliwość testowania innowacyjnych rozwiązań w bezpiecznym środowisku – bez konieczności osiągnięcia z góry założonych rezultatów.
 - W przypadku wdrożonych innowacji wyzwaniem okazuje się kontynuowanie działań po zakończeniu finansowania pochodzącego z projektu/grantu.
-

V. JAK WSPIERAĆ INNOWACYJNOŚĆ ?

Jednym z głównych celów badania było poznanie opinii przedstawicieli publicznych instytucji oraz NGO na temat form wsparcia, które najlepiej wspierają innowacyjność. Dlatego właśnie zapytano respondentów²¹ o ich **pomysły, przemyślenia, sugestie dotyczące najbardziej pożądanых sposobów pobudzania innowacyjności**. Poniższy wykres przedstawia zestawienie form wsparcia najczęściej wymienianych przez respondentów²².

Wykres 2. Formy wspierania innowacyjności



Źródło: opracowanie własne na podstawie częstotliwości występowania kodu przy pomocy programu MAXQDA

²¹ Na początek zastosowano metodę ćwiczenia TRIZ (*Liberating Structures*) – „Co trzeba zrobić, aby nie tworzyć i nie wdrażać innowacji?”. Ćwiczenie bazuje na założeniu, że destrukcja jest bardziej kreatywna i łatwiejsza do przeprowadzenia, ponieważ kojarzy się z zabawą. Przy dokonaniu destrukcji, niszcząc i burząc zakładany najlepszy rezultat, tworzona jest recepta na scenariusz działań i procesów, który prowadzi do pożądanego, pozytywnego rozwiązania.

²² Wykres stworzony na podstawie „częstotliwości występowania kodu” w analizie danych jakościowych z użyciem programu MAXQDA.



„Uproszczenie procedur i przepisów”

Badani zdecydowanie najczęściej zwracali uwagę na **konieczność upraszczania procedur**. Wiąże się to oczywiście z barierą we wdrażaniu innowacji, jaką stanowi dla nich biurokracja. Oczekują bardziej intuicyjnych formularzy i mniej rozbudowanej dokumentacji.

No gdyby to było właśnie mniej obciążone dokumentacją, jakoś prościej można było wszystko opracowywać, to też by dla nas było łatwiej, tak? Byśmy mieli mniej tych wszystkich wymagań formalnych, tych wszystkich wskaźników i tak dalej, żeby to jednak było bardziej elastyczne.

(IDI, PISP, NWI)

Znaczy, ja myślę, że tak ogólnie, żeby były bardziej jasne przepisy, bo czasami no nie są.

(IDI, PISP, NWI)

Respondenci chcieliby również **środowiska regulacyjnego i rozwiązań prawnych przyjaznych projektom innowacyjnym**.

„Nie karać za błędy!” – możliwość eksperymentowania

Biorąc pod uwagę ryzyko występujące w trakcie wdrażania innowacyjnych projektów, respondenci chcieliby, aby środowisko, w którym działają, było bardziej tolerancyjne wobec popełniania błędów, **stwarzało możliwości eksperymentowania**.

Żebyśmy wiedzieli, że nawet jak gdzieś tam się ta noga powinie, coś się „wykraczy” całkiem i nie pójdzie tak jak trzeba i że nie zbierzemy po plecach za to, bo mieliśmy te gwarancje podpisane. Ja nie wiem jaki to był mechanizm, ale była taka forma zabezpieczenia, że no myśmy się czuli w tym projekcie bezpieczni, a to bezpieczeństwo to jest bardzo ważne.

(IDI, PISP, WI)

Zwracano uwagę na potrzebę przyjmowania **otwartej postawy wewnątrz organizacji** – szczególnie wśród kadry wyższego szczebla.

Na pewno stworzenie takiej kultury z organizacji, w której zachęcamy do innowacji pracowników szczebla kierowniczego. Kierownicy jeżeli żyją w takiej kulturze, myślę, że nadają taki ton pracownikom już w placówkach. Taki ton, że jesteśmy otwarci na nowe działania. W przypadku próby podejmowania nowych rozwiązań nie krytykujemy, nie dołujemy, ale bardziej zachęcamy do szukania przyczyn tej sytuacji i podejmowania kolejnych prób.

(IDI, PISP, WI)

Ważnym aspektem jest również stabilność otoczenia i struktur, w których się działa. Tworzą one bezpieczne środowisko do tworzenia innowacji.

No tak i taka stabilność, żebyśmy się nie denerwowali rzeczami i bzdurami, i taką nawalanką, tylko żebyśmy rozwiązywali wspólnie problemy społeczne, które były, są i będą.

(IDI, NGO, WI)

Jedna z respondentek zwróciła uwagę, iż pojawiają się takie programy grantowe, które właśnie pozwalają na eksperymentowanie, nie narzucając z góry wyników i ściśle określonych wskaźników sukcesu projektu:

Możliwością, gdzie był eksperyment, gdzie nie było założonych jakiś wyników to był ten grant, który był faktycznie z inkubatora²³.

(IDI, PISP, NWI)

Myśmy w takim czymś brali wcześniej udział, bo to właśnie było taką otoczką, właśnie zapewniającą nam możliwość eksperymentowania, bo to też pozwalała ta przestrzeń na to, że właśnie nie było z góry założonych celów, które trzeba osiągnąć, jak się uda, to super, jak się nie uda, to też nic się nie dzieje. To też jest dużo, kiedy ma się z tyłu głowy, że jak gdyby projekt nie ma żadnych sztywnych ram i tak naprawdę, no co stworzymy i jak nam się to uda, to mamy taką możliwość po prostu pracowania na tych metodach.

(IDI, PISP, NWI)

„Tworzenie takich inkubatorów, akceleratorów” – wsparcie we wdrażaniu innowacji

Respondenci, którzy uczestniczyli w inicjatywach ROPS-u, takich jak np. „Małopolski Inkubator Innowacji Społecznych” czy „Inkubator Dostępności”, bardzo **pozytywnie oceniali taką formę wsparcia**. Potrzeba tworzenia inicjatyw tego typu była wielokrotnie podkreślana przez respondentów.

Tworzenie takich inkubatorów, akceleratorów, które wspierają rozwój, które pomogłyby nas poprowadzić przez ten proces wdrażania.

(IDI, PISP, NWI)

Wielu badanych zwracało uwagę, iż projekty tego typu powinny być połączone z **indywidualnym wsparciem merytoryczno-mentoringowym**.

²³ Chodzi tu o Małopolski Inkubator Innowacji Społecznych.

Takie inkubatory byłyby potrzebne i połączone z doradztwem czy mentoringiem dla organizacji różnych.

(IDI, PISP, NWI)

Potrzebne jest merytoryczne wsparcie, żeby nam po prostu, nie wiem raz, trzy razy w roku, cztery razy do roku, przyjechał ktoś, opowiedział, co się dzieje lub będzie działo w najbliższym czasie, jeśli chodzi o projekty. Jeżeli coś by nas zainteresowało, to z czym nam mogą pomóc? Żeby mieć szansę, aby bez jakichś pierwotnych błędów przeszedł projekt, prawda?

(IDI, PISP, WI)

Jedna z respondentek uważa, że mentoring powinien wiązać się również z zachętą do uczestnictwa w projektach, przedstawianiem szczegółowo ofert grantowej:

Czasem brakuje właśnie takiego mentora, takiej osoby, która by zwyczajnie zachęciła, powiedziała. Tak jak przy tej sprzedaży bezpośredniej są rzeczy, których byśmy nigdy nie kupili, prawda? Ale jak się gdzieś tam ktoś tutaj zakręci i pokaże, jaki ma na przykład program zastosowania i co potrafi, no to jednak się go kupi. Tutaj myślę, że na podobnej zasadzie powinny działać szczególnie te instytucje, które mają coś do zaoferowania, jak chodzi o projekty. Jeżeli mają doświadczenie w realizacji projektów, choćby, czy właśnie bogatą kadrę merytoryczną, która gdzieś tam już sporo przeszła, jeśli chodzi o projekty i może się tym podzielić z tymi maluczkimi, takimi jak my.

(IDI, PISP, WI)


„Żeby ktoś to zebrał w jednym miejscu” – platforma informacji na temat innowacji społecznych

Ciekawym pomysłem, który pojawiał się w trakcie wywiadów indywidualnych i grupowych jest stworzenie **miejsca/platformy**, która zawiera **kompleksowe informacje na temat innowacji społecznych**. Mogłyby to być zarówno podstawowe wskazówki dotyczące dobrych praktyk, jak i aktualizowane na bieżąco dane na temat dostępnych konkursów/projektów/grantów. Niektórzy respondenci chętnie otrzymywali taką „pigułkę informacyjną” w formie newslettera, który byłby **personalizowany – tj. dostosowywany do profilu działalności danej organizacji**.

Powiedzmy raz w miesiącu niech będzie, żeby ktoś to zebrał, wysłał maila do tych gmin i niech sobie tam każdy właśnie kliknie i zobaczy (...), ale żeby miał tę możliwość, żeby bez chodzenia, grzebania, zastanawiania się, którędy tam podejść, żeby to zobaczyć, żeby to było dostępne, jakby fajnie.

(IDI, PISP, WI)

Inni badani woleliby, aby informacje znalazły się na specjalnie zaprojektowanej platformie/stronie internetowej.



Brakuje może takiego miejsca jednego, w którym takie innowacje społeczne byłyby promowane, bo tak jak mówię, jest coś na ROPS-ie krakowskim, coś tam na ROPS-ie poznańskim, jakaś jeszcze inna instytucja, każdy coś robi, natomiast może to byłaby też jakaś forma innowacji społecznej, zrobienie, przygotowanie portalu, gdzie właśnie taka z jednej strony sieć takich kontaktów, czy takie miejsce upowszechniania tych swoich rezultatów takiego projektu, takich różnych projektów w pewnych obszarach. Może być obszar badawczo-rozwojowy, może być inny obszar, pewne obszary do wyszukiwania i żeby to po prostu było w jednym miejscu i jeszcze jednocześnie można było nawiązać kontakty z innymi. Chyba zrobiłam pomysł na projekt.

(IDI, PISP, WI)

Podsumowanie:

- Uproszczenie przepisów i procedur stanowiłoby zdaniem respondentów największe wsparcie we wdrażaniu innowacji społecznych.
 - Stworzenie możliwości eksperymentowania poprzez programy, które nie narzucają szczegółowych wskaźników sukcesu, dałoby organizacjom poczucie bezpieczeństwa, pozwalające próbować nowych rozwiązań.
 - Inkubatory innowacyjności obejmujące szkolenia i mentoring to zdaniem badanych doskonały sposób na stymulowanie innowacyjności.
 - Respondenci chcieliby mieć możliwość znalezienia wszelkich informacji na temat innowacji w jednym miejscu – na specjalnie zaprojektowanej platformie lub w newsletterze.
-



VI. WSPÓŁPRACA WSPIERAJĄCA INNOWACYJNOŚĆ

Teorie innowacji społecznych często wskazują na fakt, że powiązania sieciowe i współpraca pozwalają organizacjom na wzajemne uczenie się i przez to stanowią ważne źródło innowacji²⁴.

Analiza danych zebranych w trakcie wywiadów wskazuje, że respondenci **widzą potencjalne korzyści wynikające ze współpracy**:

Jeżeli jakaś tam sieć współpracy się tworzy, wymiany informacji, czy jakieś takie partnerstwa, to one na pewno zawsze wpływają pozytywnie na działania. Zarówno pewnie dla jednej i drugiej jednostki, bo można się wzajemnie uzupełniać, można różne rzeczy wdrażać dzięki nabyciu doświadczenia jednej instytucji od drugiej, więc na pewno to jest jak najbardziej istotne.

(IDI, PISP, NWI)

Zwłaszcza jeżeli dotyczy ona **organizacji realizujących podobne działania**:

Na pewno bym korzystała w jakiś sposób z takiej współpracy pomiędzy instytucjami, które realizują te same zadania, prawda? Bo w różnych takich sytuacjach konfrontujemy pewne rzeczy, wszelkie jakieś na przykład zmiany przepisów prawa, czy takich sytuacjach to, że tak powiem posiłkujemy się doświadczeniem innych osób, takich pracujących w takim zakresie jak my w tej, że tak powiem w branży takiej naszej pomocowej.

(IDI, PISP, NWI)

Szczególnie idea partnerstwa strategicznego silnie przemawia do respondentów:

O, partnerstwo strategiczne jest rzeczą fajną, super elegancką i potrzebną i w wielu kwestiach pewnie by się idealnie sprawdzało.

(IDI, PISP, WI)

Niestety, zdaniem niektórych badanych, wiele organizacji jest **niechętnie nastawionych do współpracy**.

²⁴ M. Szczepaniak, *Znaczenie sieci współpracy w rozwoju innowacji społecznych*, „Organizacja i Zarządzanie” 2014.

Jednak tutaj tych stowarzyszeń, tych fundacji nie ma za dużo, a te, które działają, to gdzie się zamykają jakoś tutaj we własnym kręgu. Brak jest jakiegoś takiego forum do współpracy czy chęci, może nawet do współpracy, jakiegoś wspólnego działania.

(IDI, PISP, WI)

Zwłaszcza że działania prowadzone z partnerami stanowią zawsze **potencjalne ryzyko**:

Ja bym dodała, że na pewno łatwiej nam działać w takim zakresie niesformalizowanym. Po pierwsze, że wiąże to się z biurokracją, żeby nawiązać, podpisać taką współpracę, prawda? No i to wiadomo, że łączy się też troszeczkę z ryzykiem. Nasze takie było doświadczenie, jak zaczęły się projektem unijne, mieliśmy partnera z aglomeracji, my jesteśmy stowarzyszeniem wiejskim. Oni nas wprowadzali tak jakby na taką drogę pozyskiwania większych środków. No i tam później wyszły takie różne rzeczy, że nasz partner nie założył subkonta, my jako główny organizator byliśmy jakby odpowiedzialni za to, żeby te środki zwrócić.

(FGI, NGO)

Przedstawicielka instytucji publicznej podkreślała, iż jej zdaniem to właśnie na ich sektor z reguły spada odpowiedzialność w przypadku współpracy:

Ludzie się tego boją, ja też się tego boję z różnych przyczyn. Trudno jest. Zwykle jest tak, że jednak na nas, jako na administrację spada jakby obowiązek bycia liderem. Jakoś tak wszyscy mają wpisane, że zwykle jak się w partnerstwo wchodzi, NGO na przykład z gminą, no to najlepiej, żeby liderem była gmina, no bo jakoś sobie ogarną i oni mają ten budżet, jakby nieskończony i oni w razie czego jakoś nie zbankrutują, a to trochę tak nie jest, prawda?

(IDI, PISP, WI)

Zdaniem respondentów szczególnie partnerstwo publiczno-prywatne wiąże się z wyzwaniami.

Z drugiej strony, wracając do tej biurokracji, to dalej takie partnerstwo publiczno-prywatne nie jest wcale proste i wcale nie jest jakieś wygodne i przyjemne do realizowania.

(IDI, PISP, NWI)



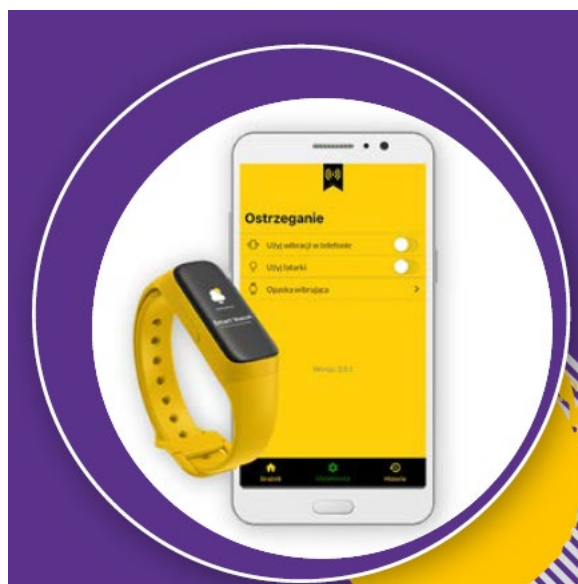
Podsumowanie:

- Respondenci widzą potencjalne korzyści wynikające ze współpracy między organizacjami.
 - Nie mają jednak wystarczającej wiedzy na temat koordynacji tego typu działań i obawiają się ryzyka.
 - Zwłaszcza partnerstwo publiczno-prywatne jest uważane za formę współpracy, która niesie za sobą olbrzymie wyzwania – logistyczne, prawne i proceduralne.
-

VII. UDANE INNOWACJE – CASE STUDY

Biorąc pod uwagę iż dobre praktyki stanowią ważną inspirację dla tworzenia i wdrażania innowacji społecznych, warto przyrzeć się **udanym projektom innowacyjnym z terenu województwa małopolskiego**.

Strażnik – aplikacja mobilna informująca o potencjalnych zagrożeniach



Źródło: Materiały promocyjne innowacji, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie.

„Strażnik” to aplikacja mobilna współpracująca z opaskami typu *smart band* i telefonami, które **powiadają użytkownika o sygnale dźwiękowym wskazującym na potencjalne zagrożenie**. Główną funkcją aplikacji jest **wykrywanie alarmów dźwiękowych** pochodzących na przykład z czujek tlenku węgla, alarmów przeciwpożarowych i **przekazywanie informacji o nich użytkownikowi w wybrany przez niego sposób**.

W skład innowacji wchodzi: kod źródłowy aplikacji mobilnej dla systemu Android i iOS, specyfikacja aplikacji oraz instrukcja stosowania. Projekt był realizowany przez osobę indywidualną.

Innowator, twórca aplikacji tak opowiadał o procesie powstania pomysłu:

Wszystko opierało się o tą właściwie podstawową potrzebę, czyli potrzebę bezpieczeństwa. Fundament piramidy Masłowa, w którym zauważyłem pewną lukę w życiu osób, wtedy jeszcze tylko i wyłącznie niesłyszących. Była to potrzeba poczucia bezpieczeństwa w nocy, w sytuacji, kiedy nawet jeżeli dana osoba ma czujkę czadu w mieszkaniu, to nie jest w stanie usłyszeć dźwięku tej czujki. Nie ma na rynku też zbyt dużo rozwiązań, które by pozwalały na sparowanie chociażby właśnie takiego dźwięku czy takiej czujki z opaską inteligentną.

Innowator

Podczas hackathonu²⁵ twórca aplikacji spotkał przedstawicieli ROPS-u, którzy zachęcili go do udziału w „Inkubatorze Dostępności”.

Na konkursie, na którym, już jak wspominałem, zajęłem drugie miejsce razem z moim zespołem, byli przedstawiciele ROPS-u z Krakowa, którzy zachęcili mnie w rozmowie, już po tym konkursie, do udziału w tym inkubatorze. Pokazali wszelkie szczegóły na stronie internetowej, z którymi się zapoznałem i zdecydowałem się skontaktować w tej sprawie i później już właściwie na równi też z innymi chętnymi w ramach projektu złożyłem taki wniosek. Zostałem wyłoniony jako jedna z tych osób, które dostały dotację na realizację tego pomysłu. Kontakt nastąpił po konkursie przez osobę, która była obecna na konkursie z ROPS-u.

Innowator

Decyzja o udziale w projekcie „Inkubator Dostępności” sprawiła, iż innowator miał możliwość przeprowadzenia wywiadów i **poznania potrzeb potencjalnych odbiorców innowacji** – zarówno osób słyszących, jak i niesłyszących w różnym stopniu, z różnym stopniem niepełnosprawności. To właśnie na podstawie tych rozmów powstawała ostateczna wizja rozwiązania.

Kolejnym etapem projektu było **stworzenie prototypu aplikacji**, który **został przetestowany** przez tę samą grupę osób, które brały udział w wywiadach. Na podstawie testów i uwag użytkowników zaprojektowano poprawki. Dostosowanie innowacji do potrzeb odbiorców było dla innowatora kluczowe.

Chciałem, żeby rozwiązywała jakieś realne problemy prawdziwych ludzi, a nie to, jak ja sobie wyobrażam, że o mój pomysł jest taki myślę, że jak to stworzę, to na pewno rozwiąże problem osób niesłyszących. Chciałem od początku jakby wyeliminować ten czynnik, że mi się coś wydaje. Od

²⁵ Skierowane do programistów wydarzenie, podczas którego informatycy i inne osoby związane z rozwojem oprogramowania stają przed zadaniem rozwiązania określonego problemu związanego z projektowaniem.

początku też współpracowałem z tymi samymi ludźmi, żeby rozwiązywać jakieś realne problemy, a nie takie, które mi się wydawało, że są.

Innowator

Opiekunka projektu podkreśla, że tych uwag od testerów było całkiem sporo, ale miały one ogromny wpływ na ostateczny kształt aplikacji:

Testerzy to była grupa seniorów. Mieli bardzo dużo uwag. Angażowali się, co chwilę proponowali nowe funkcjonalności.

Opiekunka

Z tą opinią zgadza się osoba testująca:

Spotkania z testerami były regularne na tyle, ile było to możliwe, bo wiadomo, wtedy był akurat okres covidowy i wydaje mi się, że zostało zrobione wszystko, co jakby było w mocy na tym etapie tworzenia tej aplikacji (...). Uważam, że dużo się zmieniło w trakcie realizacji tego projektu. Bardzo wartościowe informacje myślę, że przekazywali wszyscy testerzy, zarówno co do funkcjonalności, co do wyglądu aplikacji i dlatego z biegiem jej tworzenia ona zyskiwała coraz więcej.

Odbiorca/tester

Przez cały okres pracy nad aplikacją twórca mógł liczyć na **wsparcie opiekuna** z ramienia ROPS-u.

Zawsze mogłem liczyć na wsparcie, szczególnie właśnie tu do Pani Kasi, która przez większość projektu też zajmowała się moją innowacją (...). Nie miałem żadnych problemów w kontaktach. Jeżeli na przykład miałem jakieś pytania czy wątpliwości, jak formalnie właśnie rozliczyć, bo to były szczególnie takie kontakty, jeżeli chodzi o ROPS. Kontakty głównie były à propos właśnie tego, jak przygotować dokumentację chociażby końcową, czy rozliczającą konkretny etap tworzenia innowacji, jak przygotować też raport końcowy, do czego się odnieść, na czym się skupić, jak przeprowadzić rozmowy.

Innowator

W czasie realizacji projektu **pojawiły się trudności** – głównie wynikające z pandemii koronawirusa:

Trudności niestety było wiele, a to dlatego głównie, że mieliśmy okres koronawirusa, to był ten okres, kiedy właściwie wszystkie możliwości spotkań w cztery oczy zostały odcięte, nie było tych możliwości. Było to szczególnie trudne w przypadku rozmów z osobami niesłyszącym.

Innowator

Udało się je jednak przezwyciężyć z pomocą opiekuna projektu.

Rozmowa, wyglądało to tak, że była rozmowa przez Google Meet z tłumaczem, osoba niesłysząca łączyła się i był na tej rozmowie też tłumacz języka migowego, chociażby w ten sposób przechodziliśmy przez etap wywiadów.

Innowator

Innowacja społeczna „Strażnik” oczekuje obecnie na skalowanie i kontynuację. I to właśnie ten **chwilowy „stan zamrożenia” niepokoi odbiorcę.**

No tworząc, jakby będąc testerem i odbiorcą tej aplikacji, gdzieś tam w głowie rodziła się taka myśl, że ona niedługo faktycznie wyjdzie na rynek, będzie dostępna w aplikacjach sklepowych do pobrania i będzie można z niej korzystać na co dzień, jakby w pewnym momencie już gdzieś miałam poczucie tego, że ta moja potrzeba zostanie zaspokojona, jednak jak się okazało, aplikacja jest nadal koncepcją można powiedzieć, dla takich osób jak ja, jest nadal koncepcją, ponieważ ja w tym momencie, za bardzo nie mogę z niej korzystać przez wiadome ograniczenia, które gdzieś tam powstały po drodze, od momentu wypuszczenia tej aplikacji do teraz.

Odbiorca/tester

Edki – terapeutyczne kredki



Źródło: Materiały promocyjne innowacji, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie.

Edki to **zestaw kredek terapeutycznych dla dzieci ze spastycznością kończyny górnej**. Dzięki specjalnemu kształtowi mobilizują i aktywizują dłoń, palce, nadgarstek i łokieć do wyprostów, zamiast zamykania, i wspierają aktywną terapię przez zabawę.

TYTUŁ ROZDZIAŁU

W skład innowacji wchodzi: instrukcja wykonania kredek, projekt wzorniczy kredki do wykonania formy odlewniczej, szablony do kreatywnej pracy z wykorzystaniem kredek.

Dla autorki innowacji **był to kolejny projekt przygotowywany w ramach „Inkubatora Dostępności”**, a pomysł zrodził się jako odpowiedź na potrzeby zgłaszane przez fizjoterapeutów pracujących z dziećmi zmagającymi się ze spastycznością kończyny górnej.

Wcześniej brałam udziału w powstawaniu innego projektu dla „Inkubatora Dostępności” i tam nawiązała się podczas tego projektu współpraca z fizjoterapeutami, którzy sami zaczęli zgłaszać trudności, problemy, z jakimi zmagają się dzieci. Chodzi o osoby, które mają różnego rodzaju deficyty, czy to w obszarze motoryki dużej czy małej, czy też rozwoju intelektualnego i właśnie terapeuci zauważyli taką potrzebę, że dzieci, które mają spastyczność kończyny górnej, czyli to jest wzmożone napięcie mięśniowe w dłoniach, nie potrafią trzymać narzędzi typowych narzędzi pisarskich, czy to malarskich, w taki tradycyjny sposób jak zdrowa ręka i przez to są też wykluczone z działań twórczych, z działań plastycznych, czy też, no nie wiem, z pisania, rysowania, z takich podstawowych działań.

Innowator

Podobnie jak w przypadku opisywanego wcześniej projektu, **potencjalni beneficjenci/testerzy zostali zaangażowani w tworzenie produktu** poprzez dzielenie się swoimi opiniami, testowanie.

Musieliśmy przeanalizować, co dzieje się na rynku, bo tych kredek i narzędzi do pisania jest bardzo dużo. Też są pod nazwą „terapeutyczne”, więc trzeba było zbadać tą rynkową ścieżkę. Po drugie, wybrałyśmy najbardziej dostępne z tych rynkowych rozwiązań, zakupiłyśmy je i zrobiłyśmy takie partycypacyjne warsztaty, gdzie dzieci ze spastycznością i z problemami motoryki małej testowały podczas tych warsztatów te istniejące rynkowe narzędzia. Na podstawie tych warsztatów, to była seria takich spotkań z dziećmi i rozmów z nimi i też rozmów z opiekunkami, byliśmy w stanie wyłonić, co jest fajnego w tych produktach, które już są, co się zupełnie nie sprawdza no i też.

Innowator

Tak o fazie testowania opowiada nauczycielka ze szkoły specjalnej, w której odbywały się warsztaty:

Odbyło się parę spotkań. Ta Pani mogła poznać naszych uczniów, zobaczyć, jak działają, poznać, jak funkcjonują, bo dodam, że są to osoby z niepełnosprawnością intelektualną w stopniu umiarkowanym i znacznym z różnymi sprzężeniami, mają zaburzenia, takie jak autyzm, zespół Downa, mózgowie porażenie dziecięce. Dwa razy spotkaliśmy się właśnie w czasie lekcji, gdzie Panie bardziej obserwowały działania naszych uczniów, gdzie prezentowały różnego rodzaju kredki dostępne już na rynku. Dzieci dostały te narzędzia, które są dostępne na rynku, to są kredki, które nie wiem, my korzystamy, czy jakieś nowe, ale które można kupić i jakoś tak podejmowały taką swobodną aktywność z wykorzystaniem no właśnie tych kart pracy w sensie kolorowanek, czy kartki papieru i te narzędzia.

Odbiorca/tester

Projektantka kredek podkreślała, że na każdym etapie realizacji projektu mogła liczyć na wsparcie opiekuna z ramienia ROPS-u – **zwłaszcza w kwestiach formalnych**:

Wielka pomoc była ze strony ROPS-u, pani [dane osobowe] została koordynatorką tego projektu i jeśli chodzi o te wszystkie formalności po prostu. Już nie pamiętam dokładnie, bo jakby tych załączników, dokumentów do zapisania, no było tego troszkę i to właśnie po stronie ROPS-u też tutaj była duża pomoc, tak jak mówiłam.

Innowator

Na etapie realizacji projektu pojawiły się pewne trudności, które udało się przezwyciężyć dzięki zaangażowaniu innowatorki.

Wycofał się fotograf, który miał zabezpieczoną taką sesję zdjęciową na potrzeby stworzenia instruktażu graficznego, no i miała bardzo duży problem ze znalezieniem kolejnego w tym budżecie, który był zaplanowany na początku realizacji projektu i finalnie, żeby już tak powiem, móc to wszystko rozliczyć i dowieźć do końca, to sama [innowatorka] musiała zrobić te zdjęcia, wykorzystując zasoby Akademii, w której pracowała.

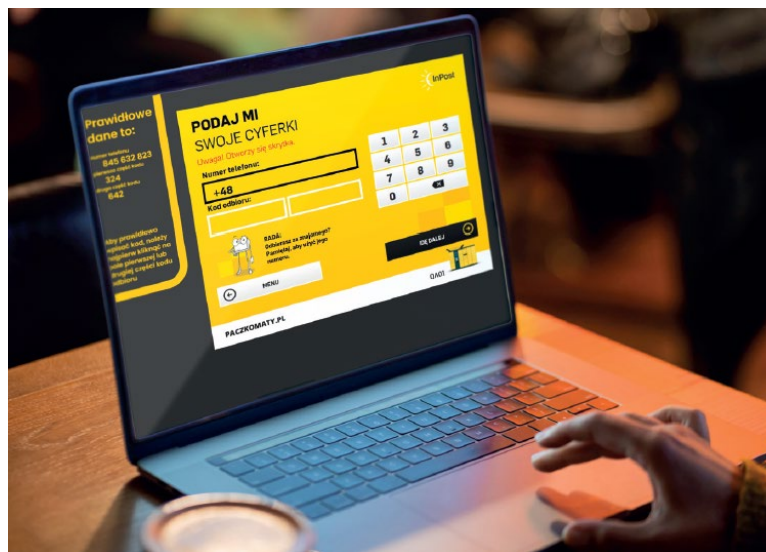
Opiekun

Projekt „Edki – terapeutyczne kredki” udostępniony będzie na **zasadach otwartej licencji**. Rodzice, wolontariusze i terapeuci wraz z dziećmi będą mogli samodzielnie wykonać kredki, postępując według załączonych instrukcji. Tak tłumaczyła to opiekunka projektu:

Efekt finalny składa się z projektu do druku 3D. To jest projekt wzorniczy idealnej kredki, którą wkłada się w po prostu do kubeczka plastikowego, zalewa tą formę płynnym silikonem modelarskim i czeka kilkadziesiąt minut, aż on zastygnie. Później tę formę rozcina się na pół, wyciąga tą wzorniczą formę a następnie ponownie się składa, obwiązuje gumką i w tą dziurkę, która powstała, z tej wzorniczej kredki, wlewa się roztopione zwykłe kredki woskowe. Roztapia się je wcześniej w kąpieli wodnej. Dlatego też, te kredki są możliwe do zrobienia po prostu w każdym domu.

Opiekun

Merkury – symulator kiosków samoobsługowych



Źródło: Materiały promocyjne innowacji, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie.

Merkury to platforma internetowa **umożliwiająca dostęp do symulatora czterech urządzeń samoobsługowych** (bankomat, parkomat, paczkomat oraz kasa samoobsługowa), dając możliwość przetestowania jego obsługi. **Wspiera seniorów w samodzielnej obsłudze tych urządzeń w przestrzeni publicznej**, podnosząc ich kompetencje cyfrowe.

W skład innowacji wchodzi kod źródłowy platformy.

Stowarzyszenie będące twórcą innowacji specjalizuje się w budowaniu cyfrowych kompetencji wśród seniorów, a pomysł na symulator powstał **w odpowiedzi na obserwowane wśród beneficjentów potrzeby**.

Pojawiły się trudności w tym, żeby w trakcie samego warsztatu przekonać osoby czy oswoić osoby starsze, żeby bez dużego lęku mogły skorzystać z urządzeń takich jak na przykład bankomaty, paczkomaty. Korzystać, bo oczywiście można wykształcić pewne kompetencje, można pewne rzeczy pokazać na sucho w trakcie warsztatu, ale bardzo ciężko jest jakby sprawić, że tego typu warsztaty będą miały realny skutek. Po wyjściu z tej sali czy w trakcie samych zajęć w sali szkoleniowej nawet nie da się przepracować pewnych lęków, które są z tym związane.

Innowator

Inspiracją do powstania narzędzia stanowiły modele demo oferowane przez wybrane banki, które pozwalają w środowisku symulacyjnym przetestować działanie bankowości elektronicznej.

Decyzja o wzięciu udziału w „Inkubatorze Włączenia Społecznego” wynikała głównie z faktu, iż **projekt zakładał możliwość testowania rozwiązań**.

No i to był dość ciekawy projekt, ponieważ dawał rzeczywiście szansę na sprawdzenie metody, na które często nie ma miejsca w klasycznych projektach dofinansowanych z innych programów.

Innowator

Od samego początku innowatorzy korzystali ze wsparcia opiekuna projektu.

Na początku naszej wspólnej drogi spotykaliśmy się dość często po to, żeby przede wszystkim zdobyć jak najwięcej szczegółów od innowatora – takich, które nie zostały wskazane we wniosku. Chcieliśmy dokładnie sobie opowiedzieć o tym, jakie są założenia tego projektu właśnie – w punktach. Spotykaliśmy się przede wszystkim po to, żeby opracować dokument specyfikacji innowacji społecznej, czyli taki materiał, który dokładnie spisuje to, co innowator zamierza osiągnąć, w jaki sposób zbudować dane narzędzie czy model prac.

Opiekun

Proces **testowania rozwiązania miał charakter kilkuetapowy** – najpierw zrealizowano testy wewnętrzne, a później zwrócono się do organizacji pracującej z seniorami z prośbą o sprawdzenie rozwiązania.

Etap testowania rozpoczął się przede wszystkim takim testowaniem wewnętrznym, czyli testowaniem programistycznym, gdzie programiści na bazie tego, co powstało wcześniej, sprawdzali jeszcze funkcjonalność każdego z tych kiosków, dopracowywali szczegóły, żeby narzędzie w ręce, że tak powiem seniorów, oddać w jak najlepszym wydaniu. Następnie doszło do etapu testowania z udziałem grupy testującej. Udało się pozyskać 24 seniorów, jeśli chodzi o grupę testującą i to był naprawdę fajny wynik. Innowator na etapie projektowania specyfikacji innowacji zakładał, że pozyska tych seniorów 12, więc tutaj mamy praktycznie podwójną ilość.

Opiekun

Opiekunka grupy kursantów odpowiedzialnych za etap testowania podkreślała, że było to ciekawe i wartościowe doświadczenie dla seniorów, a **uwagi pozyskane w trakcie sprawdzania narzędzia zostały wdrożone do finalnej wersji rozwiązania.**

W trakcie testowania, bo mieliśmy przyjemność z moją grupą kursantów być grupą testową, seniorzy bardzo chętnie wykonywali polecenia. Mieli bardzo dużo uwag, mieli bardzo dużo komentarzy i cieszyli się z tego, że właśnie takie narzędzie powstało, i z tego, że też ich uwagi zostały uwzględnione. Ważne, że później widzieliśmy już finalny produkt i faktycznie te uwagi zostały uwzględnione, także to się bardzo podobało. Czy odpowiada na potrzeby? Tak, odpowiada.

Odbiorca/tester

Efekty innowacji społecznej okazały się **widoczne i trwałe już wśród przedstawicieli grupy testerów.**

Natomiast pod koniec tych zajęć no to już moje panie zamawiały rzeczy i odbierały sprawy z paczkomatu. Państwo się chwalili bardzo, że już to potrafią, tamto potrafią i sami się też tak wewnątrz tej grupy motywowali do tego, żeby wypróbować, że już dobra przeklikaliśmy, to teraz

chodźmy, chodźmy nawet parami. Gdzieś tam chodzili do bankomatu klikać, także ta zmiana była bardzo duża i była zauważalna. Ja myślę, że naprawdę, to jest właśnie odpowiedź na to, że ja mogę sobie przećwiczyć, ja mogę popełnić błąd, ja mogę się pomylić, nikt się nie będzie ze mnie śmiał, bo to widzę tylko ja i monitor i nikt więcej, czy tam ewentualnie ktoś na zajęciach, ale oni też się myślą, więc tutaj nie ma problemu.

Odbiorca/tester

Patryk i Kropka



Źródło: Materiały promocyjne innowacji, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie.

Patryk i Kropka to **tematyczny tekst literacki opracowany w tekście ETR** (tj. *Easy To Read*), opisujący perypetie Patryka i Kropki – tytułowych bohaterów, zmagających się z typowymi dla nastolatków trudnościami. To pozycja skierowana do młodzieży szkolnej z niepełnosprawnością intelektualną, która ma **wspierać ich w budowaniu prawidłowych wzorców interakcji społecznych i sposobów radzenia sobie z typowymi dla ich wieku trudnościami**.

W skład innowacji wchodzi projekt książki.

W przypadku tego projektu innowatorka była osobą pracującą z grupą potencjalnych beneficjentów, a **pomysł na innowację zrodził się z obserwacji ich potrzeb**.

Pracuję z uczniami, przede wszystkim z niepełnosprawnością intelektualną, w stopniu umiarkowanym i miałam taki pomysł, żeby wykorzystywać w pracy z nimi różne teksty. Nie mogłam znaleźć tekstów,

które byłyby dostosowane do moich potrzeb i do ich możliwości. W zasadzie takich tekstów nie było, w związku z tym zaczęłam je tworzyć.

Innowator

Rozważane były różne opcje finansowania projektu.

Próbowałam to zgłosić w szkole jako innowację, bo my mamy coś takiego jak innowacje pedagogiczne. To trochę trwało, potem zaprosiłam koleżankę do współpracy, ale generalnie pisałyśmy te opowiadania, poprawiałyśmy... w końcu nam poradziła, żebyśmy zgłosiły się z tym projektem właśnie do inkubatora do ROPS-u no i myśmy to zrobiły. Nigdy wcześniej nie słyszałyśmy ani o inkubatorze, ani o ROPS-ie.

Innowator

Decyzja o udziale w projekcie ROPS-u stworzyła innowatorkom między innymi możliwość **szerokiego testowania rozwiązania**. Opiekunka projektu zwróciła uwagę, iż zainteresowanie było tak duże, że poszerzono zakładaną na początku grupę testerów.

Na etapie specyfikacji zakładałyśmy z innowatorkami, że 12 osób będzie czytało te opowiadania, w sensie młodzieży z niepełnosprawnością intelektualną. Ostatecznie mieliśmy chyba 25 albo 26 osób.

Opiekun

Mama chłopaka ze spektrum autyzmu podkreślała, iż nie miała żadnych wątpliwości co do tego, czy testować książkę. Jej zdaniem jest to rozwiązanie nowatorskie, odpowiadające na potrzeby osób z niepełnosprawnością intelektualną, a niedostępne do tej pory na rynku.

Wiadomo, od razu zainteresowałam się dlatego, że takich książek nie ma po prostu. Mamy problem z tym, żeby znaleźć Tymkowi książkę, którą możemy sobie czytać razem i którą on sam sobie może przede wszystkim przeczytać.

Odbiorca/tester – mama

Potencjalni odbiorcy **mieli też duży wpływ** na ostateczny kształt opowiadań.

No, czyli przeczytaliśmy treści opowiadań, ja jako mama, i z synem, i w stowarzyszeniu inne osoby czytały tę książkę. Potem mogliśmy wnieść uwagi. Żeby te opowiadania były bardziej pod potrzeby osób ze spektrum, dotyczące ich zainteresowań. Czyli jak ktoś się interesuje pociągami, to tam jest wpleciony motyw pociągów. Żeby one nie były takie oderwane od ich rzeczywistości, bo nasze dzieciaki to nie za bardzo się interesują relacjami społecznymi, tylko bardziej ich uwagę przykuwają rzeczy związane z ich specjalnymi zainteresowaniami.

Odbiorca/tester – mama

Bezpośredni odbiorca innowacji – osoba ze spektrum autyzmu, miała poczucie, **że uczestniczyła w procesie tworzenia rozwiązania, którego nie było do tej pory na rynku.**

Nie było, tylko ta, co stworzyliśmy razem.

Odbiorca/tester

Jeżeli chodzi o sam przebieg realizacji projektu, to innowatorka podkreślała, iż chciałaby mieć możliwość **bardziej bezpośredniego, np. telefonicznego kontaktu z opiekunem** – w tym poza typowymi urzędowymi godzinami pracy. Zwracała uwagę, iż bywa, że formalna, mailowa komunikacja generuje nieporozumienia:

Dla mnie, na przykład zadzwonienie do ROPS-u i dowiedzenie się o czymś jest trudne, bo ja mam krótkie czasami okna, żeby zadzwonić. Długo trwa, zanim ja się połączę przez te wewnętrzne i ten ktoś zostanie odnaleziony.

Mam wrażenie, że maile generują takie sytuacje niezrozumienia. Długo się tworzy takiego maila, często nie ma czasu, a części informacji się nie przekazuje. Ja na przykład zrozumiałam z maila od ROPS-u, że coś trzeba zrobić natychmiast. Tymczasem jak się porozmawia, to się okazuje, że tak naprawdę to natychmiast to znaczy za 3 dni, albo że to natychmiast oznacza coś innego. Chodzi o to, że jak rozmawiamy, no to to się natychmiast wyjaśnia.

Innowator

Mimo tych trudności innowatorka uważa, że udział w projekcie był bardzo ważny dla rozwoju innowacji. Jej zdaniem wiązał się on nie tylko z możliwościami finansowania, ale również **dawał pewną legitymizację działań**, która ułatwia dalsze rozwijanie czy upowszechnianie rozwiązania²⁶.

Generalnie ta pomoc ROPS-u jest nieoceniona, tak czy siak, bo ona nam otwiera drzwi. Jedno to są pieniądze, ale drugie to jest to, że na przykład to był argument w naszej szkole ułatwiający realizację, taka legitymizacja. To jest bardzo ważne, bo my jesteśmy osobami prywatnymi.

Innowator

Obecnie innowacja społeczna „Patryk i Kropka” oczekuje na upowszechnienie i kontynuację – trwają procedury związane z przekazywaniem praw autorskich.

No został wybrany do tej złotej dziewiątki i teraz będzie upowszechniany. My jesteśmy po tej konferencji na temat tych projektów, które zostały wybrane do upowszechniania. No i wszystko wskazuje na to, że jest duża szansa, że to upowszechnienie będzie szerokie.

Innowator

²⁶ Szczególnie biorąc pod uwagę, iż innowatorka jest osobą prywatną.



Podsumowanie:

- Kluczowym elementem sukcesu innowacji społecznych jest to, czy odpowiadają one na faktyczne problemy społeczne – w przypadku omawianych innowacji pomysły były przedyskutowane z potencjalnymi odbiorcami. Pomagało to uzyskać faktyczny wgląd w problemy, z którymi zmagają się beneficjenci.
- W każdym z projektów z dużą uwagą podchodzono do fazy testowania. Umożliwiało to innowatorom wprowadzanie potrzebnych poprawek i dopracowanie produktu.
- Wsparcie przedstawiciela ROPS-u było kluczowe zwłaszcza w kwestiach formalnych, związanych z dokumentacją i rozliczeniami.
- W przypadku jednej z innowatorek pojawiło się oczekiwanie możliwości bardziej bezpośredniego kontaktu z opiekunem ROPS-u – telefonicznie lub bezpośrednio.
- Przykład trudności, które pojawiły się w trakcie realizacji projektu „Edki” – wycofanie się fotografa i trudności znalezienia nowego w zakładanym budżecie, demonstruje obawy, o których wspominali przedstawiciele organizacji.
- Innowatorzy narzekali na przedłużający się proces przekazywania praw autorskich, który wstrzymuje etap upowszechniania innowacji.



PODSUMOWANIE

W czasie zogniskowanego wywiadu grupowego z przedstawicielami organizacji pozarządowych jeden z respondentów stwierdził:

ROPS... oczywiście myślę, że w pamięci nas wszystkich tutaj zebranych jest, że państwo daliście też początek tym innowacjom.

(FGI, NGO)

Już w trakcie badania pojawiały się **liczne nawiązania do oferty Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Krakowie**. Widać, że wielu respondentów śledzi stronę internetową, projekty, uczestniczy w szkoleniach. Kojarzy instytucję z pojęciem innowacyjności.

Rozmowy z przedstawicielami publicznych instytucji sektora pomocy i NGO **wskazały bariery, które przeszkadzają tym organizacjom we wdrażaniu innowacji społecznych**. Oczywiście nie wszystkie z nich da się przezwyciężyć. Część z nich ma charakter strukturalny, wynika z obowiązujących przepisów prawa.

Istnieją jednak takie, które można próbować pokonać, tak aby ułatwić organizacjom z obszaru województwa małopolskiego tworzenie i wdrażanie innowacji społecznych. Realizacja badania jakościowego wśród potencjalnych beneficjentów kolejnych inkubatorów jest z pewnością **ważnym krokiem w kierunku lepszego dostosowania oferty do oczekiwań odbiorców**. Kluczowe jest, o ile to możliwe, uwzględnienie opinii respondentów podczas konstruowania oferty działań. Jak zauważył jeden z badanych:

Bardzo byłoby fajnie, gdyby faktycznie takie spotkania coś wносиły. Żeby to nie było tylko po to, że się spotykamy i udzielamy informacji. Głęboko chciałbym, pragnę wierzyć w to, że takie spotkania wnoszą potem u osób decyzyjnych poprawę w ich myśleniu na temat tego, jak projektować ustawę czy te wszystkie konkursy, tak dalej. Jakby tą całą otoczkę wokół ewentualnych przyszłych innowacji. To można zapisać, że bardzo bym prosił, aby potem był efekt tych spotkań: jak potem są ogłaszane konkursy i projekty i jak to wszystko potem działa.

(IDI, NGO, WI)



BIBLIOGRAFIA

Daszkiewicz M., Wrona S., *Zogniskowane wywiady grupowe online jako alternatywa dla tradycyjnych metod gromadzenia danych – szanse rozwoju i wyzwania dla badaczy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2014.

Konecki K., Chomczyński P., *Słownik socjologii jakościowej*, Difin, Warszawa 2012.

Miński R., *Wywiad pogłębiony jako technika badawcza. Możliwości wykorzystania IDI w badaniach ewaluacyjnych*, „Przegląd Socjologii Jakościowej” 2017, Tom XIII, Numer 3.

Nachmias-Frankfort Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka Poznań 2001.

Rokoszewski K., *Charakterystyka, znaczenie i rola innowacji społecznych. Założenia teoretyczne oraz wnioski i doświadczenia z praktyki eksperckiej*, „Współczesne Problemy Zarządzania” Nr 2/2018.

Silverman D., *Interpretacja danych jakościowych. Metody analizy rozmowy, tekstu i interakcji*, PWN, Warszawa 2008.

Szczepaniak M., *Znaczenie sieci współpracy w rozwoju innowacji społecznych*, „Organizacja i Zarządzanie” 2014.

Wiktorska-Święcka A., Moroń D., Klimowicz M., *Zarządzanie innowacjami społecznymi. Trendy, perspektywy, wyzwania*, Difin, Warszawa 2015.

Wrońska-Pośpiech M., *Innowacje społeczne – pojęcie i znaczenie*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Katowice 2015.

OECD, *Fostering innovation to address social challenges Committee for Scientific and Technological Policy (CSTP)*, Paryż 2011, <http://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf> (dostęp: 28.10.2023).



SPIS SCHEMATÓW

Schemat 1: Mapa słów – pojęcie „innowacja”	17
Schemat 2: Główne źródła wiedzy na temat innowacji	21
Schemat 3: Cykl życia innowacji.....	40