

Wykonawca

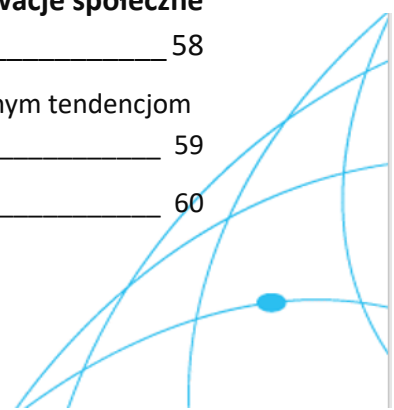
Ecorys Polska Sp. z o.o.

Taylor Economics Sp. z o.o.

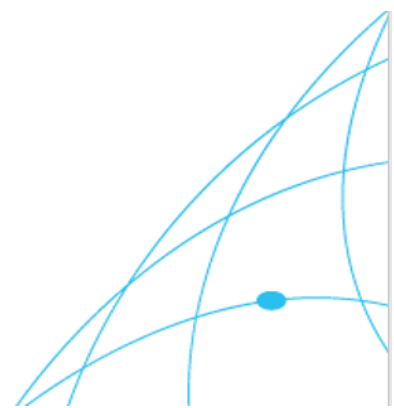
Raport końcowy Ewaluacja ex post Programu Innowacje Społeczne

Spis treści

Streszczenie wykonawcze	5
Wstęp	17
Cele badania, kryteria ewaluacji i opis podejścia badawczego	17
Charakterystyka badanego Programu	18
I. Wyniki badania	23
1. Ocena skuteczności i poziomu realizacji celów projektów w nawiązaniu do celu głównego Programu IS	23
1.1. Duża skala oddziaływania programu osiągnięta dzięki wynikom zaledwie kilku projektów	24
1.2. Projekty skierowane do grup wykluczonych wykazują największą trwałość	28
1.3. Wartość innowacji społecznych trudna do kwantyfikacji	33
1.4. Zmiany społeczne widoczne w projektach skierowanych do grup wykluczonych	34
1.5. Realizacja projektów ukierunkowanych na rozwój innowacji społecznych przyniosła korzyści wykraczające poza rezultaty planowane do osiągnięcia w tych projektach	35
1.6. Program innowacje społeczne generował liczne obciążenia dla NCBR	41
1.7. Wśród różnych trudności i wyzwań realizacji projektów istotna była skuteczna współpraca w ramach konsorcjów	43
2. Ocena mechanizmu współpracy konsorcjów z włączonymi na zasadzie obligatoryjności organizacjami pozarządowymi pod kątem uzyskiwanych korzyści z realizowanych inicjatyw	46
2.1. Wcześniejsze znajomości podstawą zawiązywania partnerstw	47
2.2. Zadania były rozdzielane według kompetencji podmiotów tworzących konsorcja	48
2.3. Na jakość współpracy wpływał przede wszystkim potencjał kadrowy i finansowy	50
2.4. Bezpośrednie korzyści ze współpracy często nie są trwałe	51
Źródło: opracowanie własne	53
2.5. Czynniki ludzki motorem napędowym współpracy	54
2.6. Brak finansowania i różnice organizacyjne - największe bariery we współpracy	55
3. Ocena potrzeby realizacji przez NCBR inicjatyw nakierowanych na innowacje społeczne jako nowego obszaru aktywności	58
3.1. Wsparcie innowacji społecznych sposobem na przeciwdziałanie niekorzystnym tendencjom społecznym	59
3.2. NCBR ważnym interesariuszem innowacji społecznych	60



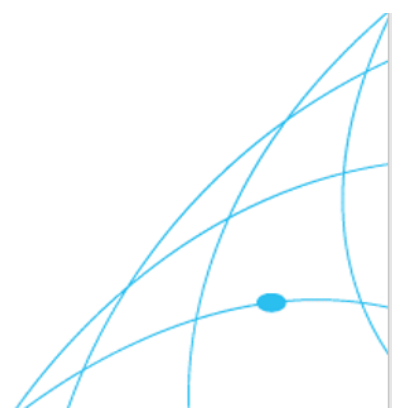
3.3. Otwarta formuła konkursów umożliwiła realizację różnych pomysłów, jednocześnie utrudniła proces wdrożenia opracowanych innowacji i zachowania trwałość efektów projektów	62
3.4. B+R kluczowym wyróżnikiem programu	63
3.5. Innowacje Społeczne istotnym programem wsparcia grup wykluczonych	65
3.6. Program wsparcia rozwoju innowacji społecznych w Polsce wymaga kontynuacji, ale w nowej formule	66
Aneks	74
II. Rekomendacje	74
Załączniki	85



Spis skrótów

ADZ/Desk research	Analiza danych zastanych
Analiza SROI	Analiza poziomu społecznego zwrotu z inwestycji (SROI – ang. Social Return on Investment)
Beneficjent	Wnioskodawca, który w wyniku rozstrzygnięcia konkursu podpisał z Centrum umowę o wykonanie i finansowanie Projektu w ramach Programu
B+R	Prace badawczo-rozwojowe
EFS+	Europejski Fundusz Społeczny Plus
EFRR	Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego
FERS	Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027
IDI/TDI	Indywidualny wywiad pogłębiony bezpośredni i/lub telefoniczny
NCBR	Narodowe Centrum Badań i Rozwoju
NCN	Narodowe Centrum Nauki
Program / Program IS	Program Innowacje Społeczne
PO WER 2014-2020	Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020
Regulamin	Regulamin konkursu
RM	Raport metodologiczny
SOPZ	Szczegółowy Opis Przedmiotu Zamówienia
Wnioskodawca	Uczestnik konkursu
WoD/ Wniosek	Wniosek o dofinansowanie projektu złożony w odpowiedzi na konkurs programu Innowacje Społeczne

Akronimy analizowanych projektów dofinansowanych w Programie Innowacje Społeczne – Aneks, tabela 6.



Streszczenie wykonawcze

Głównym celem badania ewaluacyjnego była ocena efektów Programu Innowacje Społeczne wraz z oszacowaniem stopnia osiągnięcia jego celów. Zbadano, czy realizacja interwencji (Programu) przyczyniła się do osiągnięcia celu głównego, jakim miała być poprawa jakości życia społeczeństwa oraz grup i obszarów, w których istniała rzeczywista potrzeba innowacyjnych rozwiązań i podejmowania nowych inicjatyw społecznych. Oceniono: (a) efekty projektów dofinansowanych w ramach Programu, (b) mechanizm międzysektorowej współpracy, który miał wesprzeć proces opracowania innowacji społecznych, (c) potrzebę dalszego wsparcia rozwoju innowacji społecznych, wskazując konieczne kierunki zmian formuły interwencji.

Na potrzeby ewaluacji zastosowano szeroki wachlarz metod badawczych o charakterze jakościowym, monograficznych, porównawczych (tj. analizę danych zastanych, w tym analizę dokumentacji 41 projektów dofinansowanych w ramach Programu, wywiady pogłębione, benchmarking, studia przypadku, panel ekspertów, warsztat rekomendacyjny). Badanie objęło beneficjentów projektów (liderów i partnerów), odbiorców instytucjonalnych opracowanych innowacji, uczestnikami badania byli również przedstawiciele NCBR.

Ocena skuteczności i poziomu realizacji celów projektów i celu głównego Programu

Główny cel Programu Innowacje Społeczne („Poprawa jakości życia społeczeństwa oraz grup i obszarów, w których istnieje rzeczywista potrzeba innowacyjnych rozwiązań i podejmowania nowych inicjatyw społecznych”) zasadniczo został osiągnięty. Wskaźnik rezultatu: *liczba osób z grup zagrożonych wykluczeniem, których sytuacja poprawiła się w wyniku zastosowania w praktyce wyników dofinansowanych projektów* został wielokrotnie przekroczony (110 tys. osób wobec pierwotnie zakładanych 400). Pomimo że efekty ilościowe Programu znacznie przekroczyły początkowe założenia, to jednak wartości te były osiągnięte przede wszystkim w ramach 3 projektów (AFASST, HOMEREH i Best-App). Brak wskazania nominalnych całościowych rozmiarów grupy docelowej osób wykluczonych uniemożliwia określenie skali oddziaływania Programu. ([Rozdział 1.1](#))

Analiza dofinansowanych projektów wykazała, że w 54% przypadków (22 projekty) opracowane innowacyjne rozwiązania po zakończeniu projektów były dostępne i głównie dotyczyły grup wykluczonych (68%). W grupie projektów, gdzie do wdrożenia nie doszło (10 projektów) lub gdzie nie odnotowano dostępności rezultatów projektów (9 projektów), były one częściej kierowane do grup niewykluczonych (68%). Brak doprecyzowania grupy docelowej utrudnił uzyskanie dalszych funduszy i utrzymanie efektów projektów wśród odbiorców.



Aktywne rozpowszechnianie efektów projektów, z czym powinien być związany przyrost liczby odbiorców (użytkowników), jak również modyfikacje i uaktualnienia dotyczą zaledwie 9 projektów.

Sytuacja taka przekłada się także na brak zainteresowania efektami projektów ze strony podmiotów zewnętrznych, które gotowe byłyby do ich dalszego dofinansowania i skalowania.

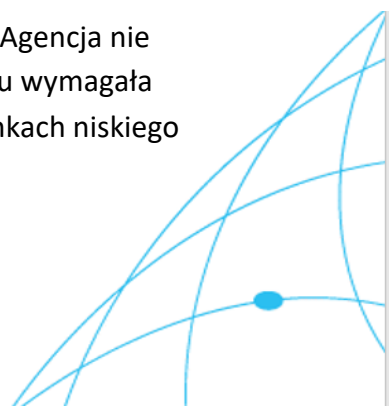
[\(Rozdział 1.1\)](#)

Większy stopień trwałości wykazują projekty „z misją”, skierowane do grup wykluczonych i prowadzone przez zaangażowane podmioty, które dzięki temu są w stanie zorganizować finansowanie na ich dalsze rozpowszechnianie. Ocena korzyści społecznych jest trudna do kwantyfikacji w przypadku projektów skierowanych do różnych grup odbiorców i reprezentujących różne efekty. Próba określenia korzyści dla projektów, gdzie grupa docelowa jest bardzo szeroka (np. społeczeństwo) i jednocześnie dotyczy osób niezagrożonych wykluczeniem (np. ze względu na stan zdrowia), jest praktycznie niemożliwa. W większości przypadków są to rozwiązania o charakterze biernym, dostępne na stronach internetowych, ale jednocześnie niewymagające wprowadzania dalszych zmian, np. różnego typu publikacje, podręczniki czy procedury. Największa liczba rozwiązań, które nadal oddziałują na grupy odbiorców, to rozwiązania typu *open source*. Były one opracowane w takich projektach jak Selfind, ISWIIT-WW, MEMO, GPT, Afast, czy SYSABA. Na poziomie pojedynczych projektów ocena korzyści społecznych możliwa jest do oszacowania przy wykorzystaniu analizy SROI. W każdym z 3 szczegółowo analizowanych projektów (GPT, Mary i Max, SAN) społeczny zwrot z inwestycji jest pozytywny. Złotówka zainwestowana w projekt przyniosła zwrot społeczny w zależności od projektu i scenariusza na poziomie pomiędzy 15,55 zł a 250,26 zł. [\(Rozdział 1.2, Rozdział 1.3, Rozdział 1.4\)](#)

Realizacji projektów i Programu przyniosła szereg pozytywnych efektów niezmiernych, takich jak: (a) wzmocnienie kompetencji podmiotów i osób realizujących projekty; (b) korzyści społeczne i edukacyjne związane ze wzrostem świadomości, nabywaniem kompetencji przez osoby/podmioty trzecie (rozlewanie się efektów innowacji na inne grupy społeczne/zawodowe); (c) korzyści społeczne i edukacyjne związane ze wzrostem świadomości, poprawą funkcjonowania w sferze społecznej i nabywaniem dodatkowych kompetencji przez odbiorców wsparcia; (d) korzyści ekonomiczne sprzyjające budowaniu przewag konkurencyjnych przez podmioty realizujące projekty; (e) transfer innowacji do polityk publicznych, zmiana lub poprawa skuteczności wybranych aspektów sektorowych polityk publicznych. [\(Rozdział 1.5\)](#)

Obciążenia dla NCBR związane z realizacją Programu i bariery realizacji projektów

Program stanowił wyzwanie nie tylko dla beneficjentów, lecz także dla NCBR. Agencja nie zajmowała się wcześniej tematyką innowacji społecznych. Realizacja Programu wymagała pozyskania wiedzy o specyfice innowacji społecznych, co było trudne w warunkach niskiego stopnia rozwoju badań naukowych nad innowacjami społecznymi w Polsce.



Uruchomienie Programu, w szczególności jego II edycji, wiązało się dla NCBR z wymogiem współpracy z nową kategorią beneficjenta (NGO), cele statutowe, potencjał instytucjonalny, styl działania NGO różniły się od modeli funkcjonowania reprezentowanych przez podmioty (uczelnie, MŚP), które były znane agencji.

W związku z opisanymi uwarunkowaniami NCBR musiało sprostać 4 obciążeniom: kognitywnym, komunikacyjnym, kadrowym i zarządczym. [\(Rozdział 1.6\)](#)

Z badania wynika, że istotną barierą realizacji projektów było utrzymanie efektywnej współpracy w ramach międzysektorowych konsorcjów (złożonych z podmiotów wywodzących się z różnych sektorów: naukowego, biznesowego, pozarządowego). Choć międzysektorowość stanowiła pewną wartość, gdyż pozwalała na integrację sektorów, wymianę wiedzy i doświadczeń, co również było celem Programu, to był to jednocześnie „poligon doświadczalny” dla członków konsorcjów. W niektórych przypadkach formalną współpracę nawiązywano po raz pierwszy, co sprawiało, iż stawała się ona dużym wyzwaniem. Trudności we współpracy wynikały z odmiennych kultur organizacyjnych, różnych stopni wydajności instytucjonalnej oraz sprzecznych celów i logik działania samych konsorcjantów. Pomimo diagnozowanych trudności zidentyfikowano także przykłady prawidłowo układającej się współpracy pomiędzy konsorcjantami. [\(Rozdział 1.7\)](#)

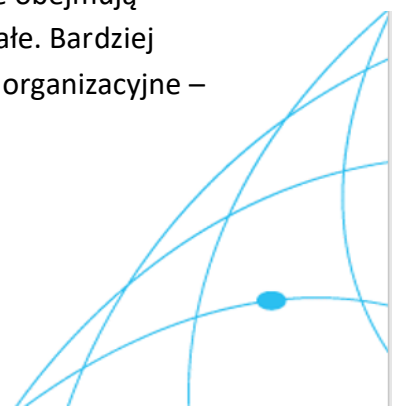
Ocena mechanizmu współpracy konsorcjów

Większość podmiotów tworzących konsorcja współpracowała ze sobą wcześniej bądź członkowie konsorcjów znali się już z innych aktywności niezwiązanych ze wspólną realizacją projektów. Innymi powodami tworzenia konsorcjów były konieczność spełnienia warunków formalnych i oczekiwane korzyści wizerunkowe na etapie oceny wniosków. [\(Rozdział 2.1\)](#)

Jednostki naukowe były mocno zaangażowane na etapie prac B+R. Przedsiębiorcy najczęściej odpowiadali za prace technologiczne, informatyczne, programistyczne oraz inne prace produkcyjne. NGO ponosiły wyraźnie większą odpowiedzialność w obszarach: zarządzania projektem, związanych z realizacją zadań finansowych, a przede wszystkim – dotarciem do odbiorców. [\(Rozdział 2.2\)](#)

Dla współpracy duże znaczenie miały dobór członków konsorcjum oraz jasno sprecyzowany zakres i podział zadań. W większości projektów zadania były realizowane przez podmioty posiadające adekwatne doświadczenie/zasoby. Zdarzały się jednak sytuacje, w których występowały pewne niedostatki w odniesieniu do kompetencji, a zwłaszcza – potencjału kadrowego, również finansowego. [\(Rozdział 2.3\)](#)

Współpraca została uznana jako wartość sama w sobie. Korzyści z niej płynące obejmują wszystkich partnerów. Bezpośrednie korzyści ze współpracy często nie są trwałe. Bardziej trwałe są pośrednie (niezamierzone) korzyści ze współpracy – merytoryczne i organizacyjne – wynikające z realizacji projektów. [\(Rozdział 2.4\)](#)



Kluczowym elementem wpływającym na trwałość konsorcjów były wcześniejsze doświadczenia współpracy, następujące jeszcze przed realizacją projektu, a także możliwości pozyskania środków finansowych na realizację nowych, wspólnych przedsięwzięć. Brak zdolności finansowej do kontynuacji współpracy jest czynnikiem, który w największym stopniu – obok doświadczenia współpracy – wpływa na wzajemne relacje konsorcjantów i siłę zawiązanych konsorcjów. Realizacja projektów wiązała się z koniecznością zaakceptowania przez konsorcjantów różnic w kulturze organizacyjnej m.in. dotyczących odmiennego przepływu informacji i przebiegu procesów decyzyjnych w ramach hierarchicznych, rozbudowanych struktur organizacyjnych uczelni oraz płaskich struktur NGO. Zrozumienie tej odmienności jest wstępnym warunkiem nawiązania skutecznej i efektywnej współpracy w celu realizacji projektów – zarówno tych dofinansowanych w ramach Programu IS, jak i wykraczających poza jego ramy. ([Rozdział 2.5](#))

Program był silnym impulsem do rozwoju współpracy międzysektorowej. Jest to – w aspekcie nawiązanych relacji pomiędzy konsorcjantami – najważniejszy rezultat Programu. Współpraca, która została zawiązana na potrzeby realizacji projektów, w relatywnie dużym stopniu jest kontynuowana i może przyczyniać się do podejmowania przez te podmioty kolejnych, ważnych społecznie tematów. Część konsorcjantów podkreślała, że przed realizacją projektu nie wyobrażała sobie realizacji działań w konfiguracji z NGO/jednostką naukową. ([Rozdział 2.6](#))

Ocena potrzeby realizacji przez NCBR inicjatyw nakierowanych na innowacje społeczne

Wsparcie projektów podejmujących problematykę innowacji społecznych powinno być kontynuowane, gdyż niekorzystne tendencje i zjawiska społeczne, dla których tego typu innowacje stanowią punkt odniesienia nie uległy osłabieniu. Dotyczy to w szczególności: procesu starzenia się społeczeństwa (co wiąże się ze stanem zdrowia osób starszych); stale obecnego wykluczenia różnych grup osób z rynku pracy, udziału w kulturze, życia społecznego; znacznego obciążenia osób trzecich sprawujących opiekę na osobami starszymi i chorymi (co wpływa na ich sytuację zawodową i społeczną); a także konieczności udoskonalania i wdrażania nowych rozwiązań instytucjonalnych. ([Rozdział 3.1](#), [Rozdział 3.5](#))

Brak jest alternatywy dla finansowania projektów z obszaru innowacji społecznych, w których obecny jest element badawczo-rozwojowy dostarczany w ramach konsorcjów z udziałem jednostek naukowych oraz instytucji otoczenia biznesu. Element B+R w projektach oraz występowanie konsorcjów z udziałem jednostek naukowych wskazują na NCBR jako instytucję predysponowaną do wdrażania Programu. Praktyki zagraniczne oraz wnioski z badania wskazują na potrzebę wprowadzenia w przyszłości zawężonego obszaru tematycznego przedsięwzięć i koncentracji na grupach wykluczonych. ([Rozdział 3.2](#), [Rozdział 3.3](#), [Rozdział 3.4](#))

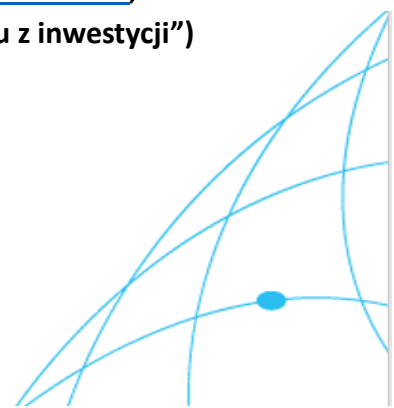


Formuła Programu powinna ulec zmianie, tak aby wyeliminować problemy związane z procesem wdrożenia i skalowalności efektów projektów.

Dla zwiększenia skuteczności i użyteczności projektów z zakresu innowacji społecznych Wykonawca proponuje nową formułę wsparcia obejmującą 3 schematy. ([Rozdział 3.6](#) oraz [Rekomendacje – Aneks](#))

- a) Pierwszy schemat powinien być przeznaczony dla innowacji mających na celu wywołanie zmiany społecznej na poziomie systemowym poprzez zmiany regulacyjne, wprowadzenie dobrych praktyk, nowe standardy, narzędzia i procedury postępowania instytucji publicznych czy świadczenia usług publicznych (*Policy innovations*). Program powinien być zrealizowany przy zastosowaniu analogicznej formuły, jak w przypadku programu Gospostrateg. Tematyka projektów mogłaby być zgłaszana przez instytucję publiczną lub oddolnie przez wykonawców. Wnioskodawcami mogłyby być wyłącznie konsorcja z udziałem NGO.
- b) Drugi schemat wsparcia przeznaczony dla grup wykluczonych ze względu na stan zdrowia powinien być realizowany w formule Wspólnego Przedsięwzięcia z takim podmiotem jak PFRON lub Ministerstwo Zdrowia. Tematyka projektów powinna zostać zawężona i uzależniona od potrzeb partnera WP. W tym schemacie problem wdrożenia i skalowania efektów rozwiązuje partner WP, a udział w Programie powinien być zarezerwowany dla konsorcjów z udziałem jednostek naukowych i NGO.
- c) W przypadku trzeciego schematu przeznaczonego dla rozwiązań o potencjale komercyjnym nie ma uzasadnienia dla tworzenia osobnego dedykowanego programu i należałoby wykorzystać już istniejące interwencje (np. wydzielenie dedykowanej ścieżki w ramach programów grantowych B+R+I (np. programy SMART w ramach FENG). Proces wdrożenia obok programów dotacyjnych powinien wykorzystywać strategię *impact investing* stosowane przez już istniejące na rynku fundusze *venture capital*.

Do oceny wartości innowacji społecznych, w szczególności korzyści społecznych, jakie przyniosły grupom (lub na obszarze), na rzecz których były realizowane, można zastosować analizę SROI (ang. Social Return on Investment/szacowanie stopy społecznego zwrotu z inwestycji). Należy jednak mieć na uwadze, że analiza SROI nie jest uniwersalnym narzędziem oceny wartości dodanej realizowanych projektów i opracowanych innowacji społecznych. Sposób jej stosowania jest uwarunkowany wieloma czynnikami, np. charakterem zmiany, którą wywołuje dany projekt, czy też liczbą możliwych do zmonetyzowania mierzalnych wskaźników zaistniałej zmiany. ([Rekomendacje – Aneks](#), oraz [Załącznik 2 do raportu „Analiza SROI – szacowanie stopy społecznego zwrotu z inwestycji”](#))



Executive summary

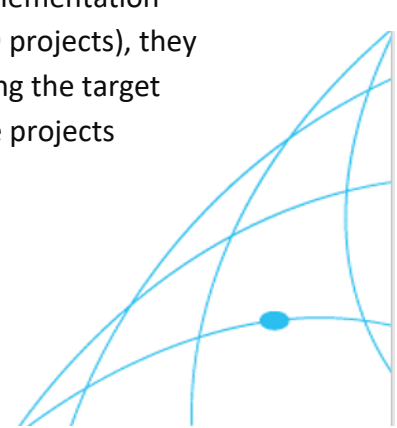
The main objective of the evaluation study was to assess the effects of the "Social Innovation" Program and to assess the degree of achievement of its objectives. It was examined whether the implementation of the intervention (Programme) contributed to achieving the main goal, which was to improve the quality of life of the society as well as groups and areas where there was a real need for innovative solutions and undertaking new social initiatives. The following were assessed: (a) the effects of projects co-financed under the Programme, (b) the mechanism of cross-sectoral cooperation, which was to support the process of developing social innovations, (c) the need for further support for the development of social innovations, indicating the necessary directions of changes in the intervention formula.

A wide range of qualitative, monographic and comparative research methods was used for the evaluation (i.e. analysis of existing data, including analysis of documentation of 41 projects co-financed under the Programme, in-depth interviews, benchmarking, case studies, a panel of experts, recommendation workshop). The study covered project beneficiaries (leaders and partners), institutional recipients of the developed innovations, and representatives of the National Center for Research and Development who also participated.

Evaluation of the effectiveness and level of implementation of project objectives and the main aim of the Programme

The main objective of the Social Innovation Program ("Improvement of the quality of life of the society as well as groups and areas where there is a real need for innovative solutions and new social initiatives") has been achieved. Result indicator: the number of people from groups at risk of exclusion whose situation has improved due to applying the results of co-financed projects in practice has been exceeded many times (110,000 people compared to the assumed initial 400). Although the quantitative effects of the Program significantly exceeded the initial assumptions, these values were achieved primarily under three projects (AFASST, HOMEREH and Best-App). The lack of indication of the nominal overall size of the target group of excluded people makes it impossible to determine the scale of the impact of the Programme. ([Chapter 1.1](#))

The analysis of co-financed projects showed that in 54% of cases (22 projects), the developed innovative solutions were available after the completion of the projects and mainly concerned excluded groups (68%). In the group of projects where implementation did not take place (10 projects) or where project results were not available (9 projects), they were more often directed to non-excluded groups (68%). The lack of specifying the target group made it difficult to obtain further funds and maintain the effects of the projects among recipients.



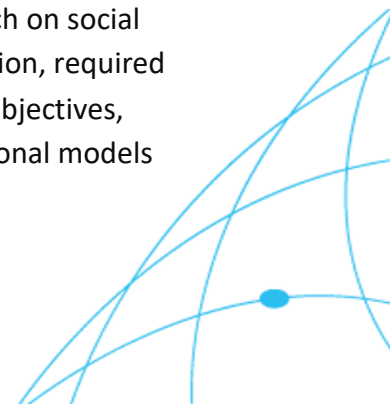
Active dissemination of project effects, which should increase the number of recipients (users) and modifications and updates, concerns only nine projects. Such a situation also translates into a lack of interest in the effects of projects on the part of external entities that would be ready to further co-finance and scale them. ([Chapter 1.1](#))

Projects with a mission addressed to excluded groups and run by committed entities show greater durability, allowing them to organise financing for further dissemination. The assessment of social benefits is difficult to quantify in the case of projects aimed at different target groups and representing different outcomes. An attempt to determine the benefits of projects where the target group is very broad (e.g. society) and at the same time applies to people, not at risk of exclusion (e.g. due to health conditions) is practically impossible. In most cases, these are passive solutions available on websites, but at the same time, they do not require further changes, e.g. various types of publications, manuals or procedures. The most significant number of solutions that still impact audiences are open-source solutions. They were developed in such projects as Selfind, ISWIIT-WW, MEMO, GPT, Afast or SYSABA. At the level of individual projects, the assessment of social benefits can be estimated using the SROI analysis. The social return on investment is positive in the three projects analysed in detail (GPT, Mary and Max, SAN). One zloty invested in the project brought a social return, depending on the project and scenario, at a level between PLN 15.55 and PLN 250.26. ([Chapter 1.2](#), [Chapter 1.3](#), [Chapter 1.4](#))

The implementation of projects and the Program brought several positive unintended effects, such as: (a) strengthening the competencies of entities and people implementing projects; (b) social and educational benefits related to increased awareness, acquisition of competencies by third persons/entities (spillover of the effects of innovation to other social/professional groups); (c) social and educational benefits related to increased awareness, improved functioning in the social sphere and the acquisition of additional competences by recipients of support; (d) economic benefits conducive to building competitive advantages by entities implementing projects; (e) transfer of innovation to public policies, changing or improving the effectiveness of selected aspects of sectoral public policies. ([Chapter 1.5](#))

Burdens for the NCBR related to the Program implementation and barriers to project implementation.

The program was a challenge not only for the beneficiaries but also for the NCBR. The agency had not previously dealt with the subject of social innovation. Implementation of the Program required acquiring knowledge about the specificity of social innovations, which was difficult in the conditions of the low level of development of scientific research on social innovations in Poland. The launch of the Program, particularly its second edition, required the NCBR to cooperate with a new category of beneficiary (NGO); statutory objectives, institutional potential, and operating style of NGOs differed from the operational models represented by entities (universities, SMEs) that were known agencies.



With the described conditions, NCRD had to cope with four burdens: cognitive, communication, personnel and management. ([Chapter 1.6](#))

The study shows that a significant barrier to project implementation was maintaining effective cooperation within cross-sectoral consortia (composed of entities from various sectors: science, business, and non-governmental). Although cross-sectoral was a specific value, as it allowed for the integration of sectors, and exchange of knowledge and experience, which was also the aim of the Programme, it was also a "testing ground" for consortium members. In some cases, formal cooperation was established for the first time, which made it a significant challenge. Difficulties in collaboration resulted from different organisational cultures, different levels of institutional efficiency and contradictory goals and logic of operation of the consortium members. Despite the difficulties, examples of proper cooperation between the consortium members were also identified. ([Chapter 1.7](#))

Evaluation of the consortium cooperation mechanism

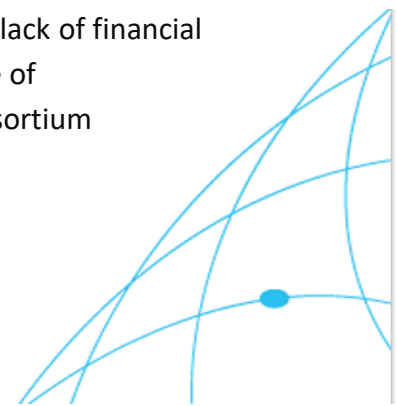
Most of the entities forming the consortia had already cooperated, or the consortia members already knew each other from other activities unrelated to the joint implementation of projects. Other reasons for creating consortia were the need to meet formal conditions and the expected image benefits at the stage of application evaluation. ([Chapter 2.1](#))

Scientific units were intensely involved at the stage of R&D works. Entrepreneurs were often responsible for technology, IT, programming and other production works. NGOs had more responsibility in project management, financial tasks and, above all, reaching the recipients. ([Chapter 2.2](#))

The selection of consortium members and clearly defined scope and division of tasks were essential for the cooperation. In most projects, tasks were carried out by entities with adequate experience/resources. However, there were situations in which there were certain shortcomings in terms of competence, and mainly - human resources, including financial potential. ([Chapter 2.3](#))

Collaboration was recognised as a value in itself. Its benefits extend to all partners. The direct benefits of cooperation are often not permanent. More permanent are the indirect (unintended) benefits of substantive and organisational cooperation resulting from project implementation. ([Chapter 2.4](#))

The critical element influencing the durability of the consortia was the previous experience of cooperation, occurring even before the implementation of the project, as well as the possibility of obtaining funds for the performance of new joint ventures. The lack of financial capacity to continue cooperation is a factor which, apart from the experience of collaboration, has the most significant impact on the mutual relations of consortium members and the strength of established consortia.



The implementation of the projects required the consortium members to accept differences in organisational culture, e.g. concerning a different flow of information and the course of decision-making processes within the hierarchical, extensive organisational structures of universities and flat NGO structures. Understanding this difference is a prerequisite for establishing effective and efficient cooperation to implement projects - those co-financed under the IS Program and those going beyond its framework. ([Chapter 2.5](#))

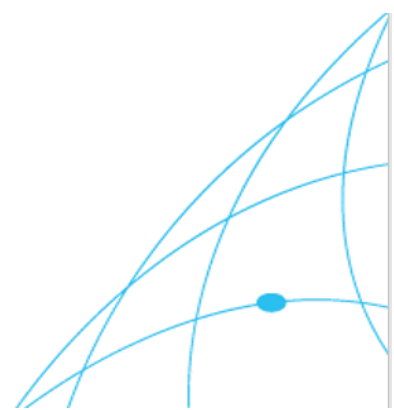
The program was a strong impulse for the development of cross-sectoral cooperation. This is – in terms of the relations established between the consortium members – the most important result of the Programme. The partnership established for project implementation is continued to a relatively large extent and may contribute to these entities taking up further socially essential topics. Some of the consortium members emphasised that before the implementation of the project, they could not imagine carrying out activities in a configuration with an NGO/scientific unit. ([Chapter 2.6](#))

Assessment of the need for the NCBR to implement initiatives aimed at social innovation

Support for projects addressing the issues of social innovations should be continued, as unfavourable trends and social phenomena, for which such innovations are a reference point, have not weakened. This applies in particular to the ageing of the population (which is related to the health of the elderly); the constant exclusion of various groups of people from the labour market, participation in culture and social life; a significant burden on third parties caring for the elderly and the sick (which affects their professional and social situation); and the need to improve and implement new institutional solutions. ([Chapter 3.1](#), [Chapter 3.5](#))

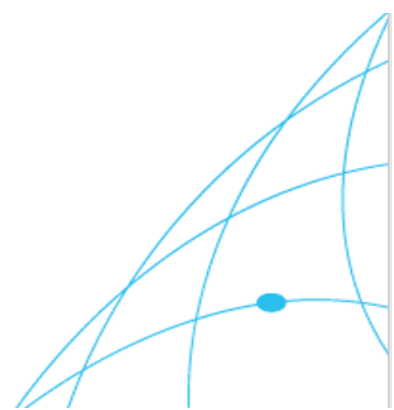
There is no alternative to financing projects in social innovation, in which the research and development element is present, provided as part of consortia with the participation of scientific units and business environment institutions. The R&D element in the projects and the presence of consortia with the involvement of scientific units indicate that the NCBR is an institution predisposed to implement the Programme. Foreign practices and conclusions from the study indicate the need to introduce a narrower thematic area of projects in the future and focus on excluded groups. ([Chapter 3.2](#), [Chapter 3.3](#), [Chapter 3.4](#))

The Program formula should be changed to eliminate problems related to the implementation process and scalability of project effects. To increase the effectiveness and usefulness of projects in social innovation, the Contractor proposes a new support formula comprising three schemes. ([Chapter 3.6](#), and [Recommendations - Annex](#))



- a) The first scheme should be intended for innovations aimed at inducing social change at the systemic level through regulatory changes, the introduction of good practices, new standards, tools and procedures of public institutions or the provision of public services (Policy innovations). The program should be implemented using an analogous formula, as in the case of the Gospostrateg programme. The subject matter of the projects could be submitted by a public institution or bottom-up by contractors. Only consortia involving NGOs could be applicants.
- b) The second support scheme for groups excluded due to their health condition should be implemented as a Joint Undertaking with an entity such as PFRON or the Ministry of Health. The subject matter of the projects should be narrowed down and depend on the needs of the WP partner. In this scheme, the WP partner solves the problem of implementation and scaling of effects, and participation in the Program should be reserved for consortia with the involvement of scientific units and NGOs.
- c) In the case of the third scheme intended for solutions with commercial potential, there is no justification for creating a separate dedicated program. Existing interventions should be used (e.g. separation of a proper path under R&D&I grant programs (e.g. SMART programs under FENG). Apart from subsidy programs, the implementation process should use impact investing strategies used by venture capital funds already existing on the market.

To assess the value of social innovations, particularly the social benefits they brought to the groups (or in the area) for which they were implemented, the SROI (Social Return on Investment) analysis can be used. However, it should be borne in mind that the SROI analysis is not a universal tool for assessing the added value of implemented projects and developed social innovations. The method of its application depends on many factors, e.g. the nature of the change caused by a given project or the number of measurable indicators of the change that can be monetised. ([Recommendations - Annex](#), and **Appendix 2 to the report "SROI analysis - estimating the rate of social return on investment"**).



Ewaluacja ex-post Programu „Innowacje Społeczne”

Ocena skuteczności i poziomu realizacji celów projektów oraz celu głównego Programu



Wskaźnik „liczba osób z grup zagrożonych wykluczeniem, których sytuacja poprawiła się w wyniku zastosowania w praktyce wyników dofinansowanych projektów”:

- zakładana wartość – 400 osób
- osiągnięta wartość – 110 457 osób



GŁÓWNY CEL PROGRAMU

„Wsparcie działań ważnych z punktu widzenia społecznego i gospodarczego” - poprawa jakości życia społeczeństwa ze szczególnym uwzględnieniem tych grup i obszarów, w których istnieje rzeczywista potrzeba innowacyjnych rozwiązań i podejmowania nowych inicjatyw społecznych.

Niezamierzone efekty realizacji projektów

- Dla systemu:** Transfer innowacji do polityki publicznych. Zmiana i/lub poprawa skuteczności wybranych aspektów sektorowych polityk publicznych
- Dla odbiorców wsparcia:** Korzyści społeczne i edukacyjne związane ze wzrostem świadomości, poprawą funkcjonowania w sferze społecznej i nabywaniem dodatkowych kompetencji przez odbiorców wsparcia
- Dla rynku, gospodarki:** Korzyści ekonomiczne sprzyjające budowaniu przewag konkurencyjnych
- Dla społeczeństwa/ innych interesariuszy:** Korzyści społeczne i edukacyjne związane ze wzrostem świadomości, nabywaniem kompetencji przez osoby/podmioty trzecie (efekt rozlewania innowacji na inne grupy)
- Dla beneficjentów:** Korzyści związane ze wzmocnieniem kompetencji podmiotów i osób realizujących projekt

Dostępność innowacyjnych rozwiązań oraz grupy, do których były kierowane

Analiza SROI - szacowanie stopy społecznego zwrotu z inwestycji dla wybranych projektów

Każda złotówka zainwestowana w projekt przyniosła społeczny zwrot w wysokości:

- 250,26 złotych - Projekt GPT
- 48,06 złotych - Projekt SAN
- 15,55 złotych - Projekt Mary i Max



Dostępne rozwiązania innowacyjne, n=22



Niedostępne rozwiązania innowacyjne, n=19



Ocena mechanizmu współpracy konsorcjów z włączonymi na zasadzie obligatoryjności NGO pod kątem uzyskiwanych korzyści z realizowanych inicjatyw



Staranny dobór partnerów - większość podmiotów tworzących konsorcja współpracowała wcześniej z co najmniej jedną z instytucji, z którą zawiązała partnerstwo.

Najczęstsze zadania w ramach konsorcjów

JEDNOSTKI NAUKOWE Prace B+R

- Od 10% - do 50% zadań w projektach

PRZEDSIĘBIORCY

Prace technologiczne, informatyczne, programistyczne i inne

- Od 10% - do 20% zadań w projektach

NGO

Zarządzanie projektem, realizacja zadań finansowych, dotarcie do odbiorców

- Od 10% - do 60% zadań w projektach

Przykładowe korzyści ze współpracy

Korzyści dla NGO:

- możliwość wywołania zmiany społecznej i systemowej
- skuteczne dotarcie do grup docelowych i grup obejmowanych badaniem
- korzyści wizerunkowe
- wykorzystanie opracowanych rozwiązań i kompetencji w rozwijaniu swoich działalności
- rozwój kadr

Korzyści dla przedsiębiorców

- możliwość komercjalizacji rozwiązań, korzyści finansowe i wizerunkowe wynikające z posiadania rozwiązania unikalnego w skali rynku, pozyskanie nowych klientów
- możliwość realizacji działań misyjnych z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu

Korzyści dla jednostek naukowych:

- rozwijanie prac B+R
- dostrzeżenie nowych obszarów zastosowań technologii informatycznych oraz nowych możliwości współpracy
- rozwój naukowy, rozwój dorobku i zainteresowań badawczych pracowników
- realizacja projektów bezpośrednio kierowanych do społeczeństwa
- transfer wiedzy, korzyści wizerunkowe

Ocena potrzeby wspierania przez NCBR projektów ukierunkowanych na rozwój innowacji społecznych

Żaden z czynników kształtujących procesy społeczne, dla których IS stanowią punkt odniesienia nie wygasł lub nie uległ osłabieniu:



- starzenie się społeczeństwa (25,7% populacji to osoby starsze), wykluczenie/zagrożenie wykluczeniem ze względu na stan zdrowia,

- napięcia na rynku pracy,



- wciąż istnieją grupy osób wykluczonych/zagrożonych wykluczeniem

- potrzeba doskonalenia systemu instytucjonalnego.

Skala dotychczasowych interwencji była niewystarczająca:



- 30 mln zł w IS NCBR,

- 600 mln zł / 63 projekty w 4.1 POWER,

- FERS - priorytet V - działania „miękkie”



Propozycje modeli wsparcia innowacji społecznych

1

„Policy innovations” w formule „Gospostratega” (wykorzystanie IS do kształtowania PP)

2

Innowacje społeczne w formule Wspólnego Przedsięwzięcia (WP)

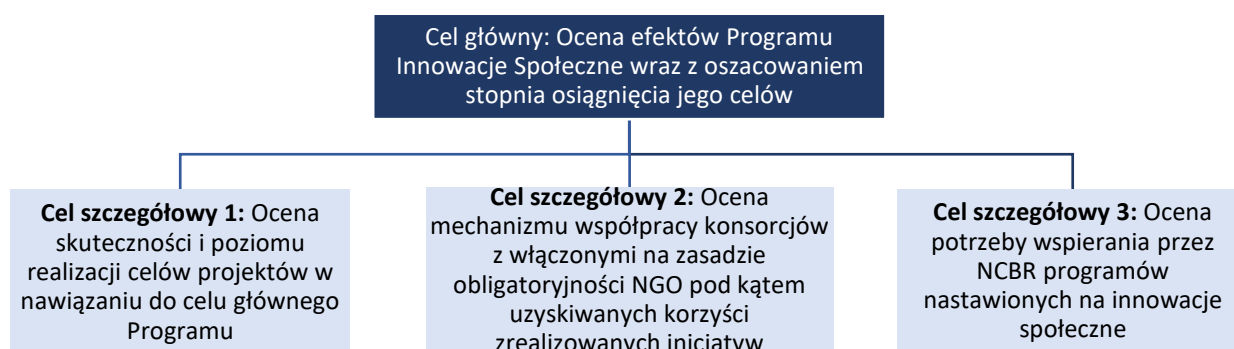
3

Innowacje społeczne o potencjale komercyjnym

Wstęp

Cele badania, kryteria ewaluacji i opis podejścia badawczego

Schemat 1. Cele badania ewaluacyjnego



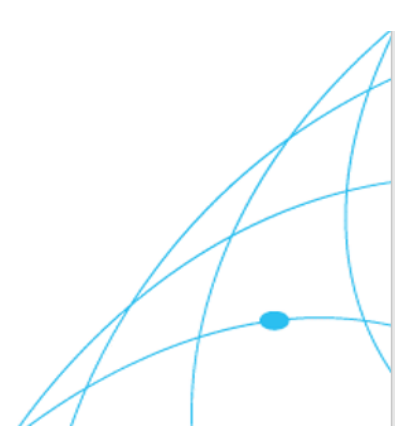
Źródło: opracowanie własne na podstawie SOPZ.

Program Innowacje Społeczne był analizowany ze względu na 4 kryteria ewaluacyjne:

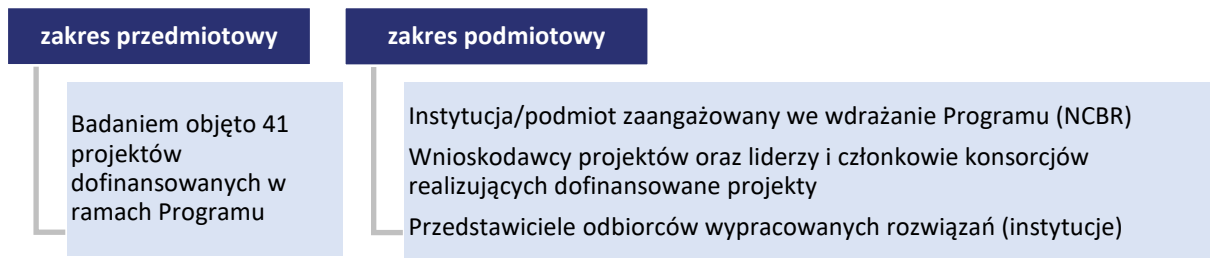
Schemat 2. Kryteria ewaluacji zastosowane w badaniu

<p>Skuteczność - ocena stopnia realizacji celów Programu, ocena skuteczności zastosowanych metod jego realizacji oraz wpływu czynników zewnętrznych na ostateczne efekty</p>	<ul style="list-style-type: none"> • stopień, w jakim cele Programu zostały osiągnięte dzięki dofinansowanym projektom, w tym ocena wpływu wsparcia na realizację celu głównego Programu
<p>Użyteczność - ocena zgodność rzeczywistych efektów interwencji z potrzebami odbiorców oraz ze względu na wyzwania społeczno-ekonomiczne, ocena wykorzystania w praktyce rozwiązań wypracowanych w ramach projektów</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ocena dopasowania wypracowanych rozwiązań do potrzeb odbiorców ostatecznych z punktu widzenia rozwiązania strategicznych problemów stanowiących przedmiot Programu
<p>Trwałość - ocena czy i w jakim stopniu pozytywne efekty projektów trwają po zakończeniu finansowania projektów przez Program/przez NCBR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ocena trwania efektów projektów w dłuższej perspektywie czasu
<p>Efektywność – ocena relacja między nakładami, kosztami, zasobami (finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi) a osiągniętymi efektami interwencji</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ocena stopnia społecznego zwrotu z inwestycji w innowacje społeczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie SOPZ.



Schemat 3. Zakres podmiotowy i przedmiotowy badania

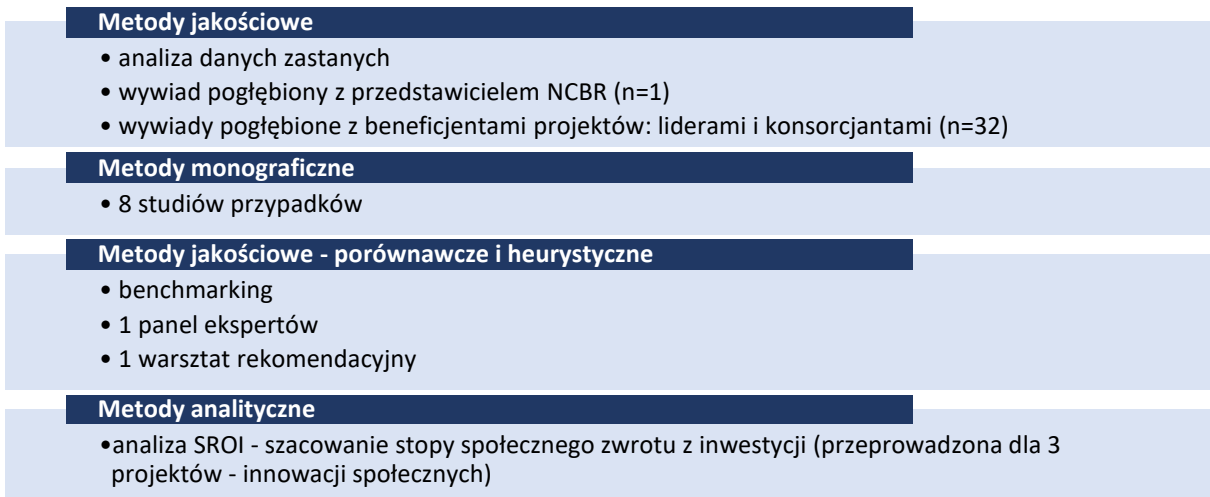


Źródło: opracowanie własne na podstawie SOPZ.

Metody i techniki badawcze zastosowane w badaniu

W ramach ewaluacji zastosowano wachlarz technik badawczych i analitycznych o charakterze jakościowym ze znaczącą rolą badania danych zastanych (desk research).

Schemat 4. Metody i techniki gromadzenia i analizy danych zastosowane w badaniu



Źródło: opracowanie własne na podstawie SOPZ i RM.

Charakterystyka badanego Programu

Program Innowacje Społeczne uruchomiony pod koniec 2012 r. był pierwszym w Polsce programem wsparcia rozwoju innowacji społecznych uwzględniającym realizację prac B+R w ramach dofinansowanych projektów. Tą charakterystyczną cechą interwencji (tj. uwzględnienie w projektach prac B+R) podkreślono w opisie Programu¹, zauważając, że prace B+R przypisywane są zwykle innowacjom technicznym i technologicznym, choć opracowanie innowacji społecznej również wiąże się z realizacją badań. Innowacje społeczne miały odpowiadać na ówczesne wyzwania społeczne, gospodarcze i dotyczące sytuacji na rynku pracy, w szczególności takie jak:

¹ Opis Programu Innowacje Społeczne przygotowany na podstawie załącznika do Uchwały nr 37/2012 Rady NCBR z dnia 28.11.2012 r.

(a) wzrost liczby dobrze wykształconych osób, z trudnościami w odnalezieniu się na rynku pracy (ang. *well-educated/well-qualified unemployed*), (b) konieczność aktywizacji społecznej, zawodowej i włączenia do rynku pracy różnych grup społecznych (co było spójne z celem 1, 4 i 5 Strategii EUROPA 2020²), (c) globalizacja działalności gospodarczych/globalizacja sektorów³, powiązany z nią (d) rozwój technologii komunikacyjno-informacyjnych (TIK).

Przesłanki podjęcia problematyki innowacji społecznych wynikały wprost z krajowych dokumentów strategicznych, tj. Krajowego Programu Badań/KPB, Strategii Rozwoju Kraju 2020. Wdrożenie Programu miało umożliwić realizację postanowień zawartych w KPB, dot. „zdynamizowania zrównoważonego rozwoju gospodarczego oraz poprawy jakości życia polskiego społeczeństwa”⁴. Program miał również stymulować współpracę i tworzenie partnerstw na rzecz rozwiązań przekładających się na poprawę jakości życia. Dookreślenie grupy docelowej, która mogłaby być wspierana w ramach projektów, jak i charakter takich projektów były względnie mało rozpoznane. Problemem była również niedookreślona natura innowacji społecznych w porównaniu z innowacjami produktowymi czy procesowymi, których definicja była ujęta w podręczniku Oslo⁵. Problemy te wymusiły nadanie Programowi pilotażowego charakteru. Jako główny cel Programu wskazano wsparcie działań ważnych z punktu widzenia społecznego i gospodarczego – poprawę jakości życia społeczeństwa ze szczególnym uwzględnieniem tych grup i obszarów, w których istnieje rzeczywista potrzeba innowacyjnych rozwiązań i podejmowania nowych inicjatyw społecznych⁶. Program miał stymulować współpracę międzysektorową na rzecz opracowania i zwiększenia liczby wdrożeń innowacji technicznych/technologicznych, dotyczących produktów, usług i procedur, które umożliwiłyby rozwiązywanie złożonych problemów społecznych⁷.

W opisie Programu starano się zdefiniować pojęcie innowacji społecznych, wprowadzając 2 terminy: społecznie uzasadnione innowacje techniczne i technologiczne oraz innowacje *stricte* społeczne (rozwiązania dotyczące grup wykluczonych/dyskryminowanych).

² Europa 2020: EUROPA 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu.

³ Globalna działalność przedsiębiorstwa na rynku koncentruje się na rozpoznaniu i zaspokajaniu potrzeb konsumentów, działalność globalna w sektorze to organizowanie i zarządzania procesami biznesowymi poza granicami kraju. Źródło: „Globalizacja a lokalizacja działalności gospodarczej” W. Nogaj. UEK, Kraków w: Tom 7 (2011): Przedsiębiorczość w warunkach globalizacji.

⁴ Porównaj: Krajowy Program Badań. Założenia polityki naukowo-technicznej i innowacyjnej państwa. Załącznik do uchwały nr 164/2011 Rady Ministrów. Dokument ten na str. 22 wskazuje m.in. „...Pożądaną jest zatem podjęcie badań nad zjawiskami związanymi ze starzeniem się społeczeństwa, uwarunkowaniami aktywizacji zawodowej i społecznej osób starszych, kształtowaniem się nowej struktury potrzeb i dostępem do dóbr i usług cyfrowych w pokoleniu 50+, określeniem konsekwencji wykorzystania technik informacyjno-komunikacyjnych, systemami stymulującymi zmianę jakości życia w społeczeństwie informacyjnym, regułami zapewniającymi bezpieczne funkcjonowanie społeczeństwa, gospodarki i państwa, możliwościami kształtowania postaw proaktywnych na każdym etapie życia.” Porównaj także Strategia Rozwoju Kraju 2020. Warszawa, wrzesień 2012 r. w tym szczególnie Cel III.1 Integracja społeczna.

⁵ „Innowacja to nowy lub ulepszony produkt lub proces (lub ich połączenie), który różni się znacząco od poprzednich produktów lub procesów danej jednostki i który został udostępniony potencjalnym użytkownikom (produkt) lub wprowadzony do użytku przez jednostkę (proces)” Źródło: The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Oslo Manual 2018 GUIDELINES FOR COLLECTING, REPORTING AND USING DATA ON INNOVATION. 4TH EDITION. OECD, European Union, 2018; Tłumaczenie definicji innowacji jest stosowane przez GUS. Nie jest to oficjalne tłumaczenie OECD, choć opublikowane w porozumieniu z OECD.

⁶ Opis programu Innowacje społeczne przygotowany na podstawie załącznika do Uchwały nr 37/2012 Rady NCBR z dnia 28 listopada 2012 r. – Diagnoza sytuacji w obszarze nauki i gospodarki objętym Programem, dokument niedatowany.

⁷ Dz. cyt. Opis Programu.



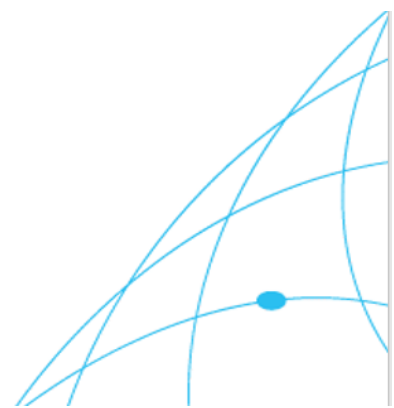
Zaproponowane rozumienie innowacji społecznych jako tych technicznych i technologicznych oraz tych *stricte* społecznych (co mogło być rozumiane jako innowacje nietechniczne i nietechnologiczne) przełożyło się na relatywnie dużą podaż wniosków o dofinansowanie projektu.

Zastosowano konkursowy tryb wyboru projektów, **realizując 2 konkursy. Łącznie w ramach programu dofinansowano 41 projektów.** Nabór wniosków w ramach **pierwszego konkursu** przeprowadzono w I kwartale 2013 r.

- Konkurs umożliwił dofinansowanie 2 rodzajów projektów: „małych”, dla których kwota dofinansowania mogła wynosić od 50 do 200 tys. zł, a okres realizacji od 12 do 24 miesięcy; „dużych” – kwota dofinansowania od 200 tys. zł do 1 mln zł, okres realizacji od 24 do 48 miesięcy. Projekty „małe” mogły uwzględniać realizację badań podstawowych (do 10% wartości kosztów kwalifikowanych), w projektach „dużych” ten typ badań był wykluczony. W obu typach projektów możliwe było finansowanie badań przemysłowych, prac rozwojowych oraz fazy pilotażowej⁸.
- Projekty musiały być realizowane wyłącznie przez konsorcja naukowe, przy czym w projektach małych konsorcja te były mniejsze (3 instytucje, w tym co najmniej 2 jednostki naukowe lub co najmniej 1 jednostka naukowa niebędąca przedsiębiorcą oraz co najmniej 1 przedsiębiorca). W przypadku projektów dużych konieczne były większe konsorcja (minimum 4 jednostki organizacyjne, w tym co najmniej 2 jednostki naukowe albo co najmniej 1 jednostka naukowa niebędąca przedsiębiorcą oraz co najmniej 1 przedsiębiorca).
- Każdy z projektów musiał spełniać łącznie 4 warunki przedmiotowe⁹. Dwa pierwsze warunki odnosiły się do zakresu problemowego projektu (“...podejmowanie i realizacja innowacyjnych działań i inicjatyw społecznych stosujących najnowsze osiągnięcia nauki i techniki w celu stymulowania rozwoju społecznego...”, “...przedmiotem projektu jest poprawa jakości życia społeczeństwa ze szczególnym uwzględnieniem grup i obszarów...”); warunek trzeci dotyczył konieczności uwzględnienia w projekcie fazy pilotażu, a czwarty wskazywał na obligatoryjność wdrożenia wyników projektu (w okresie do 2 lat od jego zakończenia).
- **W wyniku rozstrzygnięcia pierwszego konkursu, na który wpłynęło 76 wniosków, zawarto 15 umów na realizację projektów.**

⁸ Regulamin I konkursu Programu Innowacje Społeczne.

⁹ Punkt I.6 Regulaminu.



W I kwartale 2014 r. przeprowadzono **drugi konkurs**¹⁰.

- Podano definicję innowacji społecznych¹¹ („nowe rozwiązanie – proces, produkt, usługa – problemu społecznego, które jest bardziej efektywne niż to dotychczas stosowane, oraz takie, które równocześnie odpowiada na zapotrzebowanie społeczne, jak i powoduje trwałą zmianę w danych grupach społecznych”¹²).
- Zmodyfikowano skład konsorcjów. Liderem mógł być wyłącznie NGO. Zunifikowano typy projektów pod względem kwot dofinansowania i okresu realizacji projektu, rezygnując z podziału na projekty „małe” i „duże” i zastępując je jednym typem projektu, gdzie kwota dofinansowania mogła wynosić od 50 tys. zł do 1 mln zł a okres realizacji od 12 do 36 miesięcy (z możliwością wydłużenia do 48 miesięcy). Uzupełniono również katalog finansowanych badań o badania podstawowe (w konkursie nr 1 było to możliwe tylko w „małych” projektach).
- Drugi konkurs wzbudził większe zainteresowanie potencjalnych beneficjentów. W odpowiedzi na konkurs wpłynęły 244 wnioski. Zdecydowana większość (165) złożonych wniosków uzyskała negatywną ocenę merytoryczną. **Do dofinansowania zakwalifikowano 26 projektów.**

Uzyskanie dofinansowania dla projektów ukierunkowanych na rozwój innowacji społecznych, a przez to poprawa jakości życia grup wykluczonych czy zagrożonych wykluczeniem oraz rozwiązanie złożonych problemów społecznych i gospodarczych było możliwe – w okresie wdrażania Programu – również w ramach innych programów. Jednakże **Program NCBR był jedynym, w ramach którego innowacje społeczne musiały być oparte na nowych rozwiązaniach technologicznych, uwzględniać realizację prac B+R i angażować do tego celu jednostki naukowe i przedsiębiorców**¹³.

W raporcie z pierwszej ewaluacji Programu (2017 r.)¹⁴ wskazano na równoległe funkcjonowanie z Programem IS kilkunastu innych schematów wsparcia dla innowacji społecznych, jednak o innej problematyce i kryteriach dostępu. Wsparcie takie było oferowane z poziomu programów krajowych i regionalnych, a także było obecne w programach międzynarodowych. Niektóre z interwencji były bezpośrednio ukierunkowane na opracowanie innowacji społecznych, w przypadku innych istniała możliwość współfinansowania projektów, których celem była zmiana społeczna (zestawienie programów – Aneks do raportu, tabela 7).

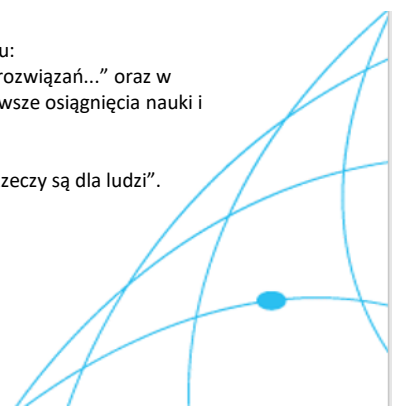
¹⁰ Regulamin II konkursu Programu Innowacje Społeczne.

¹¹ W konkursie pierwszym definicja ta nie była wskazana explicite, lecz pośrednio (tj. była zawarta w definicji projektu: „...przedsięwzięcie...którego efektem powinna być poprawa jakości życia społeczeństwa, kreowanie innowacyjnych rozwiązań...” oraz w warunkach przedmiotowych projektu: „...realizacja innowacyjnych działań i inicjatyw społecznych stosujących najnowsze osiągnięcia nauki i techniki...”).

¹² Regulamin II konkursu Programu Innowacje Społeczne.

¹³ Na przełomie 2019/2020 r. w ramach rządowego programu „Dostępność plus” w NCBR zorganizowano konkurs „Rzeczy są dla ludzi”.

¹⁴ Ewaluacja Programu Innowacji Społecznych. ECORYS, Taylor Economics. Warszawa 2017.



Przykładem interwencji ukierunkowanej na rozwój innowacji społecznych wdrażanej w ramach Programu o zasięgu ogólnopolskim było Działanie 4.1 PO WER 2014-2020, które jednak nie stanowiło konkurencji i powielenia wsparcia oferowanego przez NCBR, gdyż koncentrowało się na działaniach „miękkich” nieuwzględniających komponentu B+R (np. deinstytucjonalizacja usług świadczonych na rzecz osób z zaburzeniami i chorobami psychicznymi). Kwestie innowacji społecznych, wyłącznie w kontekście zatrudnienia i bez komponentu B+R poruszone były także w działaniu LEADER w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich lata 2014-2020. Cel społeczny pojawił się także w programie GEKON¹⁵ (wdrażanym przez NCBR w latach 2013-2020), był on jednak ściśle powiązany z innowacjami proekologicznymi, nie przewidywał udziału NGO, a wartość wsparcia preferowała projekty o wysokich nakładach.

Na poziomie regionalnym kwestie innowacji społecznych pojawiły się w regionalnych programach operacyjnych 4 województw: lubuskiego, pomorskiego, śląskiego i wielkopolskiego. Zakresy podmiotowe i przedmiotowe udzielanego tam wsparcia daleko odbiegały od programu NCBR; jedynie w 2 województwach w konsorcjach przewidziany był udział jednostek naukowych (co jednak nie przesądzało o technicznym i technologicznym charakterze projektów). Pewną alternatywę dla Programu NCBR mogły stanowić programy międzynarodowe, takie jak AAL, Bonus-185 czy Program UE na rzecz przemian i innowacji społecznych¹⁶. Jednakże preferowano tutaj projekty duże i międzynarodowe, które trudno byłoby dopasować do *stricte* krajowych problemów.

Problemy wymagające reakcji/rozwiązań w postaci innowacji społecznych nie zniknęły wraz z upływem ostatniego okresu programowania (lata 2014-2020). **Konieczność kontynuacji tego typu interwencji jest ponownie podkreślana w dokumentach strategicznych¹⁷ i Programach na lata 2021-2027** – Interreg Europa 2021-2027, Horyzont Europa 2021-2027, Europejski program na rzecz zatrudnienia i innowacji społecznych czy Program Obywatele, równość, prawa i wartości. W perspektywie 2021-2027 interwencje bezpośrednio ukierunkowane na rozwój innowacji społecznych zaplanowano do realizacji w ramach Programów wspieranych z EFRR, EFS+. Środki finansowe na realizację projektów, których celem jest wsparcie rozwoju innowacji społecznych m.in. są dostępne w ramach Funduszy dla Regionów, Funduszy Europejskich dla Rozwoju Społecznego (FERS) oraz w Programie rządowym „Dostępność Plus” 2018-2025, którego celem jest zapewnienie osobom o szczególnych potrzebach dostępu do usług i produktów oraz możliwości udziału w życiu społecznym i publicznym.

¹⁵ Program Gekon – Generator Koncepcji Ekologicznych - pierwszy w Polsce program branżowy w dziedzinie działań proekologicznych wspólnie przygotowany i realizowany przez dwie instytucje: Narodowe Centrum Badań i Rozwoju i Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. Celem programu była realizacja badań naukowych, prac rozwojowych oraz wdrożenie powstałych w ich wyniku innowacyjnych technologii proekologicznych. Źródło: <https://www.gov.pl/web/nfosigw/o-programie>.

¹⁶ Program na rzecz zatrudnienia i innowacji społecznych na lata 2014-2020 (EU Programme for Employment and Social Innovation – “EaSI”). Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) NR 1296/2013 z dnia 11 grudnia 2013 r.

¹⁷ Strategia rozwoju kapitału społecznego 2030. Załącznik do uchwały nr 155 Rady Ministrów z dnia 27 października 2020.



I. Wyniki badania

1. Ocena skuteczności i poziomu realizacji celów projektów w nawiązaniu do celu głównego Programu IS

Kluczowe wyniki i wnioski (key findings)

- ⇒ Wśród 41 zrealizowanych projektów efekty wdrożono w 31 z nich (76%), brak wdrożenia stwierdzono w przypadku 10 projektów (24%).
- ⇒ Na podstawie analizy wskaźnika „osoby z grup zagrożonych wykluczeniem, których sytuacja poprawiła się w wyniku zastosowania w praktyce wyników dofinansowanych projektów” można wysnuć wniosek, że program zrealizował założony cel. Niemniej brak odniesienia wartości zrealizowanego wskaźnika do całkowitej wielkości grup docelowych nie daje możliwości jego oceny. Również wartość docelowa ustalona w dokumentacji programowej jest mało ambitna i nieadekwatna do skali programu.
- ⇒ W wyniku ewaluacji potwierdzono dostępność efektów osiągniętych w 22 projektach stanowiących 54% wszystkich dofinansowanych projektów. W większości przypadków były to projekty skierowane do grup wykluczonych. Bardziej trwałe są projekty skierowane do grup wykluczonych i prowadzone przez zaangażowane podmioty znające potrzeby grup docelowych, które są w stanie zorganizować finansowanie na upowszechnianie osiągniętych rezultatów.
- ⇒ Pomimo że liczba projektów, w których efekty są dostępne, wynosi 22 (54%), to aktywne rozpowszechnienia, z którymi związany jest wzrost liczby odbiorców, jak również modyfikacje i uaktualnienia opracowanego rozwiązania, dotyczą zaledwie 9 projektów (22%). Również skala oddziaływania projektów jest ograniczona, gdyż poza kilkoma projektami dotyczy niewielkiej części grup docelowych. Przekłada się to także na brak zainteresowania efektami projektów ze strony podmiotów zewnętrznych, które gotowe byłyby do ich dalszego skalowania.
- ⇒ Ocena korzyści społecznych jest trudna do kwantyfikacji w przypadku projektów skierowanych do różnych grup odbiorców i reprezentujących różne efekty. Na poziomie pojedynczych projektów udało się oszacować wartość ekonomiczną innowacji przy wykorzystaniu metody analizy SROI.
- ⇒ Istotne niezamierzone pozytywne efekty projektów dofinansowanych w ramach Programu są z jednej strony związane z oddziaływaniem innowacji na kształt sektorowych polityk publicznych, w szczególności poprzez stymulowanie zmian w zakresie legislacji; z drugiej strony – niektóre innowacyjne rozwiązania umożliwiły skuteczną realizację wybranych wytycznych i polityk publicznych.
- ⇒ Realizacja Programu była wyzwaniem dla NCBR, ponieważ agencja nie posiadała wcześniejszych doświadczeń w obszarze innowacji społecznych. Obciążenia po stronie NCBR miały charakter: kognitywny, komunikacyjny, kadrowy i zarządczy.
- ⇒ Najczęściej odnotowywanym przez beneficjentów problemem realizacyjnym było zapewnienie efektywnej i skutecznej współpracy w obrębie konsorcjum. Głównym źródłem trudności dotyczących współpracy były odmienne kultury organizacyjne konsorcjantów, co wynikało z międzysektorowego charakteru utworzonych konsorcjów.

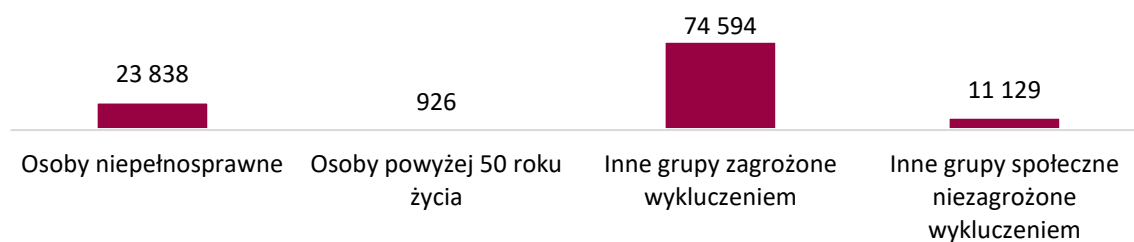


1.1. Duża skala oddziaływania Programu osiągnięta dzięki wynikom zaledwie kilku projektów

Efekty ilościowe programu znacznie przekroczyły początkowe założenia. Wartość docelowa kluczowego wskaźnika („liczba osób z grup zagrożonych wykluczeniem, których sytuacja poprawiła się w wyniku zastosowania w praktyce wyników dofinansowanych projektów”), jaka powinna zostać osiągnięta w 2021 roku, została określona na poziomie 400 osób¹⁸. Faktycznie osiągnięty poziom oddziaływania to ponad 110 tys. osób.

Z liczby tej prawie 90% to osoby zagrożone wykluczeniem, w tym największa liczba osób znalazła się w kategorii inne grupy zagrożone wykluczeniem (m.in. osoby zagrożone bezdomnością i ubóstwem oraz inne grupy społeczne niezagrożone wykluczeniem), a także osoby niepełnosprawne (por. Wykres 1).

Wykres 1. Wskaźnik rezultatu: Liczba osób z grup zagrożonych wykluczeniem, których sytuacja poprawiła się w wyniku zastosowania w praktyce wyników dofinansowanych projektów (n=24)



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów ex post beneficjentów.

Skala oddziaływania projektów na grupy docelowe jest jednak ograniczona, co związane jest z możliwościami instytucji wdrażających oraz charakterem wyników osiągniętych w poszczególnych projektach. W analizowanym wskaźniku 93% jego wartości to suma oddziaływania jedynie 3 spośród 41 projektów (por. Wykres 2). Dominuje tu projekt AFAST (wspomaganie rehabilitacji osób cierpiących na afazję), w którym liczba przeprowadzonych rehabilitacji poprzez stronę internetową z narzędziami opracowanymi w tym projekcie wyniosła 73,3 tys. (wartość podana w raporcie ex post). W tym przypadku wsparcie rehabilitacji chorych na afazję dostępne jest bezpłatnie dla logopedów i opiekunów osób chorych. Strona internetowa, poprzez którą udostępniane są opracowane aplikacje nie wymaga aktualizacji i jest jedynie serwisowana tak, aby była dostępna dla odbiorców.

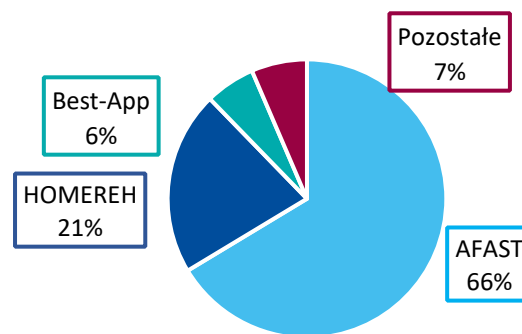
W projekcie HOMEREH (domowa rehabilitacja dla osób z wybranymi chorobami neurologicznymi) liczba pacjentów, którzy skorzystali z ćwiczeń opracowanych w ramach projektu, wyniosła 23,6 tys. osób.

¹⁸ Suplement nr 1 do Programu INNOWACJE SPOŁECZNE, NCBR, 2016.

Taki zasięg oddziaływania został osiągnięty na etapie pilotażu, a następnie wdrożeń komercyjnych, gdzie zrealizowano 70 wdrożeń na 8 rynkach zagranicznych (oprogramowanie do ćwiczeń stacjonarnych) oraz poprzez udostępnianie i sprzedaż kilkuset licencji indywidualnych. Z kolei w projekcie Best-App (katalog bezpiecznych aplikacji mobilnych dla dzieci) liczba odbiorców osiągnęła wartość 6,4 tys. Były to pobrania aplikacji umożliwiającej wybór oprogramowania przyjaznego dla dzieci.

Poza projektem HOMEREH, gdzie zrealizowano komercyjne wdrożenia (które w efekcie doprowadziły do sprzedaży innowacyjnego rozwiązania innemu podmiotowi), projekty z dużą liczbą odbiorców to te niewymagające aktywnego wdrożenia (dostępne dla odbiorców poprzez stronę internetową). Udostępniane są one na zasadach *open source* w tematach będących w kręgu zainteresowania stosunkowo dużych grup odbiorców (rodzice, opiekunowie czy terapeuci).

Wykres 2. Wskaźnik rezultatu: Odsetek osób z grup zagrożonych wykluczeniem, których sytuacja poprawiła się w wyniku zastosowania w praktyce wyników dofinansowanych projektów (n=24)



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów ex post beneficjentów.

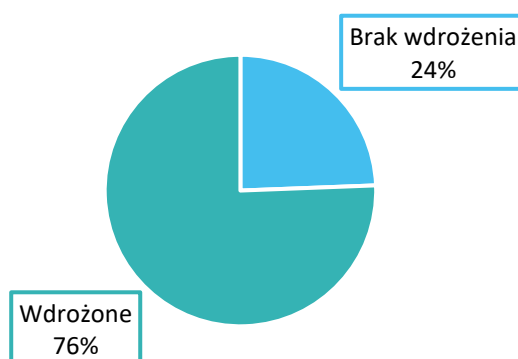
Z drugiej strony wpływ na same instytucje jest w niektórych przypadkach kluczowy. Projekt Mary i Max stał się przyczynkiem do rozwinięcia działalności fundacji (lidera projektu) w obszarze wolontariatu dedykowanego młodzieży i dorosłym ze spektrum autyzmu. Skala oddziaływania projektu w tym przypadku nie jest duża: ponad 500 wolontariuszy, którzy od momentu rozpoczęcia prac wdrożeniowych w 2016 roku do połowy 2023 roku wsparli około 400 osób dotkniętych spektrum autyzmu. Grupa docelowa w tym przypadku liczy co najmniej 400 tysięcy osób z zaburzeniami spektrum autyzmu. Niemniej liczba osób i misja fundacji pozwalają na stałe i aktywne działanie w środowisku lokalnym.

Wpływ innowacji społecznej potwierdza analiza SROI¹⁹ dla tego projektu, gdzie każda zainwestowana złotówka przyniosła na etapie realizacji projektu społeczny zwrot w wysokości od 1,68 zł do 15,55 zł w zależności od przyjętego scenariusza²⁰.

Na podstawie analizy wskaźnika „osoby z grup zagrożonych wykluczeniem, których sytuacja poprawiła się w wyniku zastosowania w praktyce wyników dofinansowanych projektów” można wysunąć wniosek, że program zrealizował założony cel. Wartość wskaźnika bez podania wielkości docelowej określającej wszystkie osoby wykluczone nie umożliwi określenia skali oddziaływania programu. Również wartość docelowa ustalona w dokumentacji programowej jest mało ambitna i nieadekwatna do skali programu.

Wśród 41 realizowanych projektów efektów nie wdrożono w przypadku 10 z nich (24%), w pozostałych projektach wdrożenie zostało zrealizowane. Wśród przyczyn braku wdrożenia wymienia się negatywne wyniki fazy badawczej lub brak zainteresowania ze strony potencjalnych odbiorców opracowanego rozwiązania.

Wykres 3. Wskaźnik rezultatu: Odsetek osób z grup zagrożonych wykluczeniem, których sytuacja poprawiła się w wyniku zastosowania w praktyce wyników dofinansowanych projektów (n=41)



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów beneficjentów.

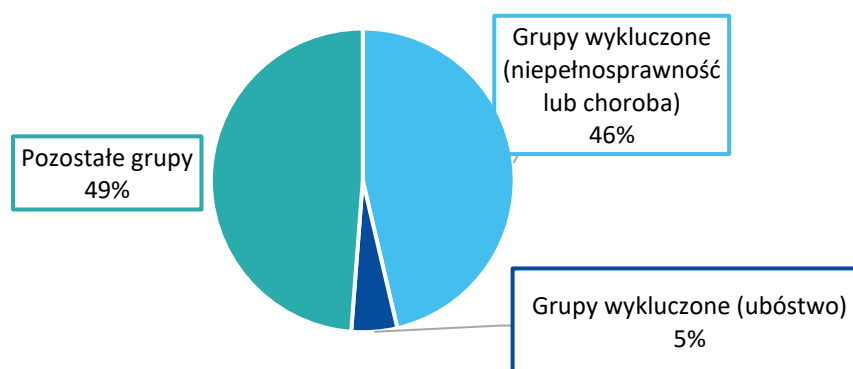
Pogłębiona analiza wskazuje, że nie wszystkie z obszarów, w jakich miał oddziaływać dany projekt, były równie istotne z punktu widzenia społeczeństwa. W opisie programu w definicji pojęcia innowacji społecznych wskazywano na takie rozwiązania, które równocześnie zarówno odpowiadają na zapotrzebowanie społeczne, jak i powodują trwałą zmianę w danych grupach społecznych. Rozwiązania te miały dotyczyć typowych problemów społecznych, do których zaliczono m.in. problemy ludzi w starszym wieku, osób niepełnosprawnych i bezrobotnych.

¹⁹ Stopa społecznego zwrotu z inwestycji (SROI – ang. Social Return on Investment) to metoda, która daje możliwość monetarnego przedstawienia wszystkich (lub przynajmniej większości) istotnych nakładów i skutków danego projektu społecznego, interwencji lub programu. Szerzej Załącznik 2. Analiza SROI - szacowanie stopy społecznego zwrotu z inwestycji.

²⁰ Dla każdego projektu przygotowano 4 scenariusze uwzględniające różne symulacje wskaźników. Szerzej Załącznik 2. Analiza SROI - szacowanie stopy społecznego zwrotu z inwestycji.

Z opisu efektów (ale także samych wniosków projektowych) wynika, że nie każdy z projektów dotyczył grup zagrożonych wykluczeniem, a przynajmniej poziom wykluczenia i problemy z nim związane znacznie różniły się pomiędzy projektami. 19 projektów (46%) dotyczyło grupy osób wykluczonych z uwagi na niepełnosprawność lub chorobę, a w 2 przypadkach projekty dotyczyły grup wykluczonych z uwagi na ubóstwo (por. **Błąd! Nie można odnaleźć źródła odwołania.**4). W przypadku pozostałych projektów zjawisko wykluczenia społecznego nie istniało, a grupa odbiorców była bardzo szeroko zdefiniowana²¹.

Wykres 4. Podział projektów ze względu na grupy odbiorców określone w ramach badania desk research (n=41)



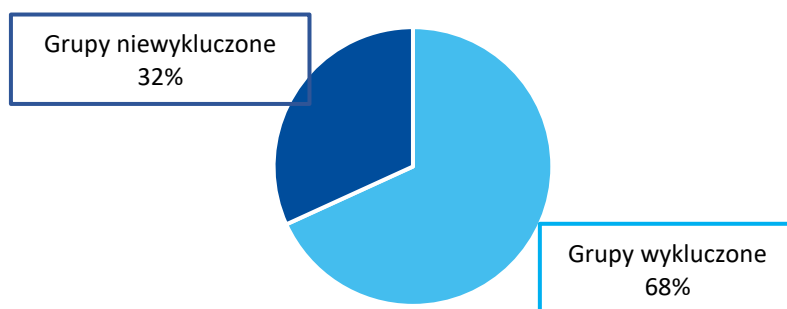
Źródło: opracowanie własne.

Analiza dostępności efektów projektów (zrealizowana przy wykorzystaniu IDI i *web research*) wykazała, że w 54% projektach (22) efekty były dostępne i w większości przypadków dotyczyły grup wykluczonych (por. Wykres 5). Z kolei w grupie projektów, gdzie nie było wdrożenia (10 projektów) lub gdzie nie odnotowano dostępności efektów projektów (9 projektów), były one częściej kierowane do grup niewykluczonych (por. Wykres 6). Brak doprecyzowania grupy utrudnił uzyskanie dalszych funduszy i utrzymanie efektów projektów wśród odbiorców.

Bardziej trwale są projekty z misją, skierowane do grup wykluczonych i prowadzone przez zaangażowane podmioty, które są w stanie zorganizować finansowanie na ich dalsze rozpowszechnianie.

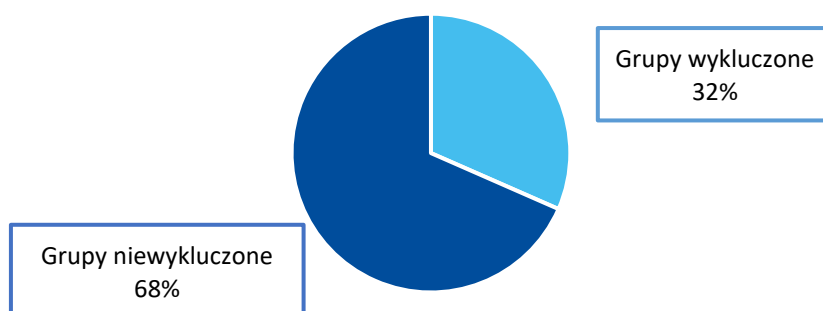
²¹ Są to wnioski zawarte w „Ewaluacja Programu Innowacje Społeczne realizowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju”, Raport końcowy 2017, Taylor Economics/Ecorys, s. 47.

Wykres 5. Podział projektów ze względu na dostępność efektów oraz grupy, do których były kierowane – dostępne efekty w projektach (n=22)



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 6. Podział projektów ze względu na dostępność efektów oraz grupy, do których były kierowane – niedostępne efekty w projektach (n=19)

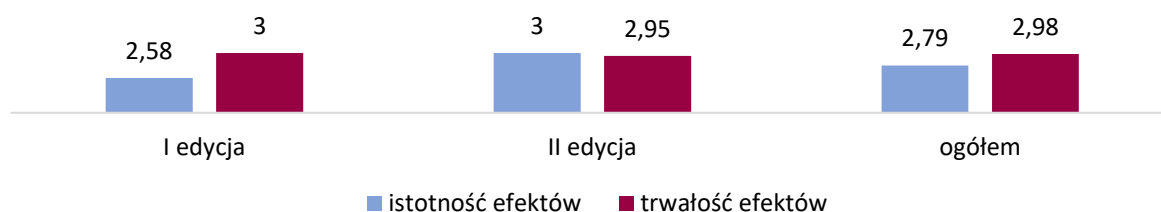


Źródło: opracowanie własne.

1.2. Projekty skierowane do grup wykluczonych wykazują największą trwałość

Beneficjenci w ramach przedstawianych raportów ex post poddawali się autoewaluacji, oceniając wpływ istotności i trwałości uzyskanych efektów. Trwałość efektów w obu edycjach została określona na średnim poziomie 2,98, a istotność efektów na średnim poziomie 2,79 w 5-stopniowej skali. Zauważyć należy, że o ile trwałość efektów w ramach 2 edycji konkursu została oceniona w zbliżony sposób, o tyle istotność efektów jest zauważalnie wyższa w przypadku drugiego konkursu (por. Wykres 7).

Wykres 7. Ocena istotności oraz trwałości efektów zrealizowanego projektu według beneficjentów



[Skala: istotność uzyskanych efektów: 1 oznacza samo powstanie efektu długoterminowego bez skutków wywołujących zmiany dla działalności podmiotu, po 5 oznaczające bardzo duże zmiany wynikające z realizacji projektu i jego efektów dla działalności podmiotu; trwałość uzyskanych efektów: 1 oznacza samo powstanie efektu długoterminowego bez możliwości określenia, na ile będzie on trwały, po 5 oznaczające wpisanie się efektów projektu do stale realizowanych procedur, procesów i produktów]

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów ex post.

Szczegółowa analiza trwałości rozwiązań została przeprowadzona dla 24 projektów, dla których dostępne były raporty ex post²², przy czym w przypadku 2 projektów nie wdrożono wyników prac B+R. W raportach z wdrożenia²³ beneficjenci informowali o 55 wdrożeniach opracowanych innowacyjnych rozwiązań. Z kolei w raportach ex post ich liczba wzrosła do 60, z tym że przyrost ten nastąpił tylko w przypadku 2 projektów (w projekcie MISKK z 2 do 4 i w projekcie GPT z 1 do 4). Z kolei skala oddziaływania mierzona zmianą liczby osób (por. Tabela 1), których sytuacja poprawiła się w wyniku zastosowania w praktyce wyników projektów, znacznie wzrosła – z 29 374 osób (wartość podawana w raportach z wdrożenia) do 110 487 osób (wartość z raportów ex post), gdzie nominalny wzrost dotyczył głównie 2 projektów. W projekcie AFAST wzrost testów przeprowadzonych za pośrednictwem aplikacji dostępnych na dedykowanej stronie WWW wzrósł o ponad 63 tys. W projekcie HOMEREH liczba pacjentów, którzy skorzystali z ćwiczeń opracowanych w ramach projektu, wzrosła o prawie 14 tys. Wśród projektów, dla których udostępniono raport ex post, wzrosty zanotowano łącznie w 7 projektach (29%), skierowanych głównie do grup wykluczonych. W pozostałych przypadkach nie odnotowano zmian w raportach ex post w stosunku do liczb podawanych w raportach z wdrożenia (lub takie wdrożenie nie nastąpiło).

²² Jedynie w przypadku projektów z udostępnionym raportem ex post możliwa była weryfikacja wskaźników trwałości zaproponowanych przez Wykonawcę w raporcie metodologicznym.

²³ Raport z wdrożenia składany jest przez wykonawcę projektu w 2 lata od jego zakończenia natomiast raport ex post 5 lat po jego zakończeniu.

Tabela 1. Zmiana wskaźnika rezultatu w okresie pomiędzy publikacją raportu z wdrożenia a raportu ex post

Akronim projektu	Raport z wdrożenia	Raport ex post	Zmiana w %
MaryiMax	129	231	179%
OpenArt	375	375	brak zmiany
Bliżej	0	0	brak wskaźnika
Best-App	6413	6413	brak zmiany
GRADYS	34	34	brak zmiany
PISAK	2	2	brak zmiany
SAOS	0	0	brak wskaźnika
E-TR	0	0	brak wskaźnika
MUNDO	0	0	brak wskaźnika
CCPL	0	150	150%
ZEZS	0	0	brak wskaźnika
MORE	1000	1000	brak zmiany
VMEPCREMRC	20	20	brak zmiany
Żywnatur	0	0	brak wskaźnika
FitPolka	0	0	brak wskaźnika
AUTMON	0	0	brak wskaźnika
ISWIIT-WW	0	2300	2300%
HOMEREH	9844	23598	240%
Co-design	0	0	brak wskaźnika
CA	1940	1940	brak zmiany
MISKK	0	0	brak wskaźnika
SAN	48	261	544%
GPT	50	827	1654%
AFAST	9489	73306	773%
RAZEM	29344	110457	376%

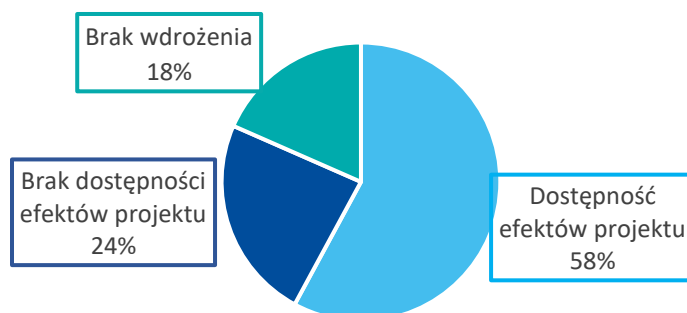
Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów z wdrożenia i ex post beneficjentów.

W okresie pomiędzy raportem z wdrożenia a raportem ex post aktywność w zakresie zwiększania skali była najwyższa, chociaż dotyczyła tylko 7 projektów. Analiza trwałości rozwiązań przeprowadzona przy wykorzystaniu techniki *web research* i IDI wykazała, że w tej grupie efekty projektów były dostępne w 15 projektach, tj. w większej liczbie niż odnotowany wzrost liczby odbiorców. Oznacza to, że beneficjenci nie monitorują ich dalszego wzrostu albo efekty są dostępne, ale są to rozwiązania w postaci stron internetowych, procedur lub publikacji, których wpływ na grupy odbiorców jest ograniczony. Taka sytuacja jest najczęściej związana z brakiem środków finansowych umożliwiających ich dalsze aktualizowanie, rozwijanie i skalowanie (np. projekt SAOS lub CC). Jedynie w 6 projektach (25%) opracowane rozwiązania były bardzo aktywnie promowane, co przełożyło się na zauważalny wzrost liczby osób, których sytuacja poprawiła się w wyniku zastosowania rozwiązań praktyce (np. projekty Mary i Max, MUNDO, HOMEREH, SAN i GPT).

W przypadku tych projektów, opracowane rozwiązania weszły na stałe do portfela aktywności NGO (Mary i Max, SAN), stały się elementem składowym innych projektów (MUNDO) lub są dystrybuowane odpłatnie (HOMEREH). Warto również zaznaczyć, że m.in. projekt GRADYS stał się przedmiotem komercjalizacji, w wyniku której rozwiązanie zostało sprzedane do firmy komercyjnej i zostanie najprawdopodobniej wprowadzone do sprzedaży. Analogiczna sytuacja dotyczyła projektu HOMEREH, gdzie lider projektu – firma Titatnis została zakupiona przez inny podmiot, również z uwagi na atrakcyjność rynkową wyników projektu.

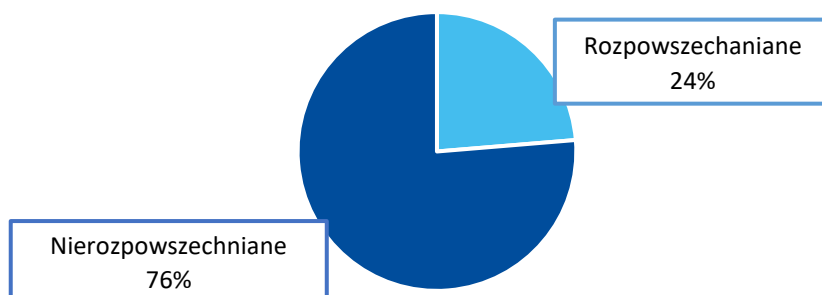
W szerszym ujęciu (biorąc pod uwagę 38 projektów, dla których dostępne są raporty z wdrożenia wyników) w przypadku 16 projektów (42% tej populacji) efekty projektu nie były dostępne, brak wdrożenia w tej grupie stwierdzono aż w 7 przypadkach (18%). Dla pozostałych 22 projektów (58%) efekty były dostępne (por. Wykres 8).

Wykres 8. Podział projektów ze względu na dostępność efektów (n=38)



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 9. Podział projektów ze względu na rozpowszechnianie efektów (n=38)



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku 9 projektów (w tym 7 z raportem ex post, o których wspomniano powyżej) stwierdzono aktywne rozpowszechnianie efektów projektów. W 29 projektach (76%) nie stwierdzono szerszego rozpowszechniania efektów projektu po jego zakończeniu (por. Wykres 9).

Dla projektów, gdzie brak jest raportu ex post, nie można zweryfikować wzrostu liczby osób, których sytuacja poprawiła się, ale z uwagi na rozpowszechnianie efektów należy założyć, że wzrost postępuje. Np. w projekcie MOST realizowany jest cały czas rozwój banków żywności. W projekcie AudioMovie konsorcjanci cały czas wdrażają rozwiązanie w nowych kinach, a w projekcie SYSABA aplikacja bazująca na otwartej licencji jest dystrybuowana wśród ośrodków terapeutycznych w Polsce.

W przypadku projektu MOST można mówić o znaczącej skali oddziaływania z uwagi na ogólnopolski charakter partnerów (Mlekovita i Banki żywności). W raporcie z wdrożenia wskazuje się na 370 tys. osób korzystających z rozwiązania będącego efektem projektu realizowanego w praktyce przez 35 instytucji.

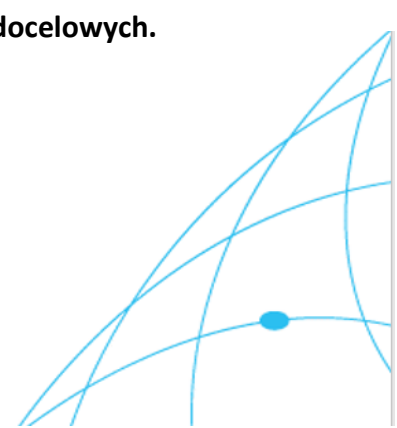
Występowanie szerszych modyfikacji i uaktualnień dotyczy tych projektów, które są aktywnie rozpowszechniane, co wpływa na wzrost liczby odbiorców. Zakres wprowadzanych zmian w rozwiązaniach wypracowanych w projektach ma różny charakter: od usprawnień wskazanych i wymaganych przez użytkowników, przez znaczne modernizacje technologiczne, po przekształcenie w nowe rozwiązania.

W przypadku rozwiązań dostępnych, a nie rozpowszechnianych, beneficjenci wskazują głównie na brak środków finansowych na wprowadzanie usprawnień czy aktualizację (np. przystosowanie oprogramowania do nowych wymogów systemowych, zmiany zewnętrznych warunków np. regulacyjnych) czy też brak zainteresowania wśród potencjalnych grup odbiorców.

Zainteresowanie rozwiązaniami wypracowanymi w ramach Programu Innowacje Społeczne jest ograniczone. Oprócz 2 wskazanych przypadków, gdzie nastąpiło komercyjne zbycie projektów, zidentyfikowano sytuacje, w których efekty są wykorzystywane przez inne instytucje, ale w nieco zmodyfikowanej formie, np. projekt MUNDO wykorzystywany przez Miasto Warszawa w ramach portalu Otwarte Dane. Ciekawym przykładem jest projekt SAN, gdzie rozwiązanie zaproponowane w projekcie zostało uwzględnione w legislacji, co umożliwiło uruchomienie tego typu agencji przez samorzady lokalne.

W szeregu projektów (np. PISAK, SELFIND, Głusi) zidentyfikowano, iż potencjalnym odbiorcą (lub podmiotem wspierającym rozpowszechnianie) może być PFRON, ale pomimo kontaktów i prób zainteresowania wynikami projektu jego dalsze rozpowszechnianie nie nastąpiło.

Pomimo że liczba dostępnych projektów to 22 (54%), to w zaledwie 9 projektach (22%) zidentyfikowano aktywne rozpowszechnianie efektów. Związane z tym były wzrost liczby odbiorców, jak również modyfikacje i uaktualnienia. Również skala oddziaływania jest ograniczona, gdyż poza kilkoma projektami dotyczy niewielkiej części grup docelowych.

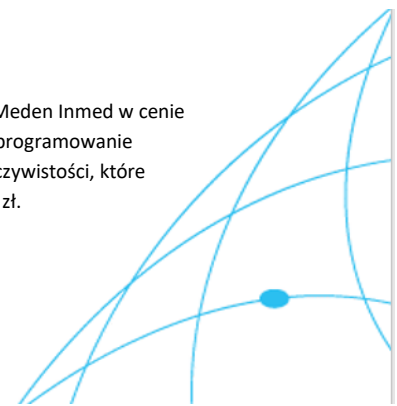


1.3. Wartość innowacji społecznych trudna do kwantyfikacji

Analiza *web research* pozwoliła zidentyfikować 22 projekty, których efekty są dostępne dla odbiorców. Ocena wartości i korzyści jest związana z precyzyjnym określeniem grupy docelowej, która jest jednocześnie związana z podmiotem wdrażającym. Próba określenia korzyści dla projektów, gdzie grupa docelowa jest bardzo szeroka i jednocześnie dotyczy osób niezagrażonych wykluczeniem, jest bardzo trudna. W większości przypadków są to rozwiązania o charakterze biernym, dostępne na stronach internetowych, ale jednocześnie niewymagające wprowadzania dalszych zmian np. różnego typu publikacje, podręczniki czy procedury. Ograniczony wpływ z punktu widzenia społecznego mają także projekty, których efekty zostały sprzedane np. w postaci licencji (GRADYS) czy całej firmy (HOMEREH). Rozwiązania te są dostępne, ale na zasadach komercyjnych i często wyceniane bardzo wysoko²⁴. W podobnej sytuacji są rozwiązania, które wymagają interakcji z zewnętrznymi podmiotami niezaangażowanymi wcześniej w projekcie, np. kina i dystrybutorzy filmów w przypadku AudioMovie czy muzea w projekcie OpenArt.

W zupełnie innej sytuacji są projekty, gdzie wdrożenie przyczyniło się do rozwoju NGO uczestniczącego w projekcie i będącego jednocześnie liderem. Projekt Mary i Max przyczynił się do powstania i rozwoju Stowarzyszenia Innowacji Społecznych Mary i Max. W projekcie SAN doprowadzono do wprowadzenia istotnych zmian legislacyjnych umożliwiających uruchamianie społecznych agencji najmu przez samorządy, a Program Najmu Społecznego zaistniał na stałe w Fundacji Habitat for Humanity Poland. Największa liczba rozwiązań, które nadal oddziałują na grupy odbiorców, to rozwiązania typu *open source*. Są one wdrażane niezależnie od wysiłków podmiotu, który realizował projekt, i zachowują swoją aktualność bez modernizacji lub przy niewielkich nakładach. Są to takie projekty jak Selfind, ISWIIT-WW, MEMO, GPT, Afast, czy SYSABA. Z analizy SROI przeprowadzonej dla projektów Mary i Max, SAN czy GPT wynika, że korzyści społeczne mogą być znaczące. W przypadku projektu Mary i Max w analizie SROI wykorzystano takie wskaźniki, jak: wzrost samodzielności osób z autyzmem poprzez podniesienie ich umiejętności społecznych, oczekiwane oszczędności wynikające z obniżonych kosztów pobytu w środowiskowych domach samopomocy ze spektrum autyzmu czy przewidywana wartość unikniętych wizyt na ostrym dyżurze, hospitalizacji i przyjęć w zakresie zdrowia psychicznego. W tym projekcie każda zainwestowana złotówka przyniosła społeczny zwrot w wysokości (w zależności od scenariusza) od 1,68 zł do 15,55 zł. W projekcie SAN wzięto pod uwagę m.in. oszczędności wynikające z obniżenia czynszu, utrzymania dobrego standardu mieszkania czy wsparcia w znalezieniu pracy oraz w rozwiązywaniu problemów

²⁴ Rozwiązanie Neuroforma, które jest w pewnym stopniu efektem projektu HOMEREH jest oferowane przez firmę Meden Inmed w cenie 29568 zł za system rehabilitacji, a urządzenie do treningu zaburzeń wzorca chodu, w którym wykorzystywane jest oprogramowanie Neuroforma oferowane jest za 108 tys. zł. Grydsen - narzędzie do terapii seniorów z wykorzystaniem wirtualnej rzeczywistości, które powstało na bazie projektu GRADYS i dofinansowane w ramach podziałania 1.1 POIR jest oferowane w cenie 80 tys. zł.



życiowych (pomoc asystenta), a SROI dla zainwestowanego 1 zł w projekt oszacowano w przedziale od 5,38 zł do 48,06 zł.

W projekcie GPT korzyści były najwyższe, 1 złoty zainwestowany w projekt dał od 16,48 zł do 250,26 zł zwrotu społecznego. Wzięto tutaj pod uwagę takie składowe SROI, jak: wydłużenie okresu konieczności umieszczenia chorego członka rodziny lub osoby mieszkającej samej w zakładzie opieki długoterminowej, wydłużenie w czasie konieczności rezygnacji z pracy zarobkowej w celu opieki nad chorym członkiem rodziny czy odroczenie konieczności hospitalizacji²⁵.

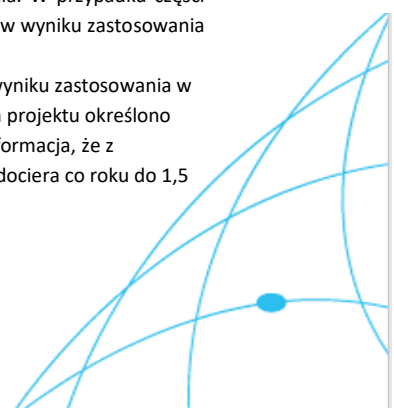
1.4. Zmiany społeczne widoczne w projektach skierowanych do grup wykluczonych

Identyfikacja zmian społecznych możliwa jest w przypadku projektów skierowanych do grup wykluczonych (spośród wszystkich 41 projektów dotyczy to 21 z nich), w których dostępność efektów zidentyfikowano w przypadku 15 projektów (por. Wykres 5 i Wykres 6). Zakres zmian jest z kolei uzależniony od skali oddziaływania projektów. Biorąc pod uwagę wskaźnik rezultatu „osoby z grup zagrożonych wykluczeniem, których sytuacja poprawiła się w wyniku zastosowania w praktyce wyników dofinansowanych projektów”, najmniejszą skalę oddziaływania miały projekty GRADYS i PISAK oraz MOST, z tym że w tym ostatnim projekcie wskaźnik „liczba osób korzystających z rozwiązania będącego wynikiem projektu”²⁶ był na bardzo wysokim poziomie, co świadczy o jego zasięgu²⁷. Projekt GRADYS to rozwiązania technologiczne (oprogramowanie w postaci ćwiczeń symulacyjnych z elementami wirtualnej rzeczywistości), gdzie komercjalizacja została zrealizowana poprzez sprzedaż licencji, a sprzedaż produktu bazującego na innowacji powstałej w ramach projektu jest realizowana. Niestety brak jest informacji o skali sprzedaży. W projekcie PISAK powstało także rozwiązanie technologiczne (urządzenie i oprogramowanie do alternatywnej komunikacji dla osób niepełnosprawnych), ale koszty skalowania wdrożenia przerosły możliwości beneficjenta i zasięg oddziaływania jest ograniczony. Z drugiej strony są takie projekty jak AFAST, Diary, GPT, ISWIIT-WW, MEMO, SelfFind czy SYSABA, gdzie rozwiązania w postaci różnego typu aplikacji, platform z testami i wsparciem terapii czy rehabilitacji udostępniane w formule *open source* trafiają do konkretnych wykluczonych grup odbiorców.

²⁵ Dla każdego projektu przygotowano 4 scenariusze uwzględniające różne symulacje wskaźników. Szerzej Załącznik 2. Analiza SROI - szacowanie stopy społecznego zwrotu z inwestycji.

²⁶ Jest to wskaźnik rezultatu obrazujący oddziaływanie projektu i był raportowany jedynie w Raporcie z wdrożenia. W przypadku części projektów był on tożsamy ze wskaźnikiem „osoby z grup zagrożonych wykluczeniem, których sytuacja poprawiła się w wyniku zastosowania w praktyce wyników dofinansowanych projektów”.

²⁷ W projekcie MOST w raporcie z wdrożenia Beneficjenci wskazali, że liczba osób których sytuacja poprawiła się w wyniku zastosowania w praktyce wyników wyniosła 0, natomiast dla wskaźnika liczba osób korzystającego z rozwiązania będącego wynikiem projektu określono wartość 370 tys. osób. W raporcie brak jest uzasadnienia dla wskazanej liczby ale w opisie wdrożenia znajduje się informacja, że z wypracowanych w projekcie procedur korzysta 31 banków żywności i 3500 organizacji społecznych, których pomoc dociera co roku do 1,5 mln osób.



W tym przypadku odpowiedni dobór tematyki i grupy odbiorców przesądził o trwałości i skali efektów projektów.

Efekty projektów Mary i Max czy SAN to z kolei rozwiązania bardziej złożone, którym trwałość zapewniły wdrażające je instytucje (NGO). W przypadku projektów AudioMovie i HOMEREH wdrożenia wymagały złożonego procesu u ostatecznego odbiorcy, co zostało zrealizowane dzięki determinacji i środkom finansowym beneficjentów.

W przypadku HOMEREH wygenerowano przychody z komercjalizacji, a samo rozwiązanie zostało sprzedane do innego przedsiębiorstwa. Z kolei projekt AudioMovie jest cały czas wdrażany w kinach na terenie całego kraju. Projekt OpenArt, który charakteryzuje się podobnymi parametrami wdrożenia, natrafił z kolei na bariery instytucjonalne i skalowanie wdrożenia zostało zatrzymane.

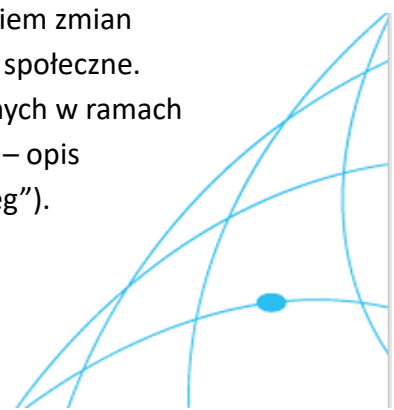
Przygotowana analiza SROI dla trzech projektów (GPT, Mary i Max i SAN – patrz Załącznik 2. Analiza SROI) pokazuje, że korzyści społeczne mogą być znaczące, zwłaszcza jeżeli weźmie się pod uwagę szereg czynników wpływających na środowisko związane z odbiorcami projektu.

1.5. Realizacja projektów ukierunkowanych na rozwój innowacji społecznych przyniosła korzyści wykraczające poza rezultaty planowane do osiągnięcia w tych projektach

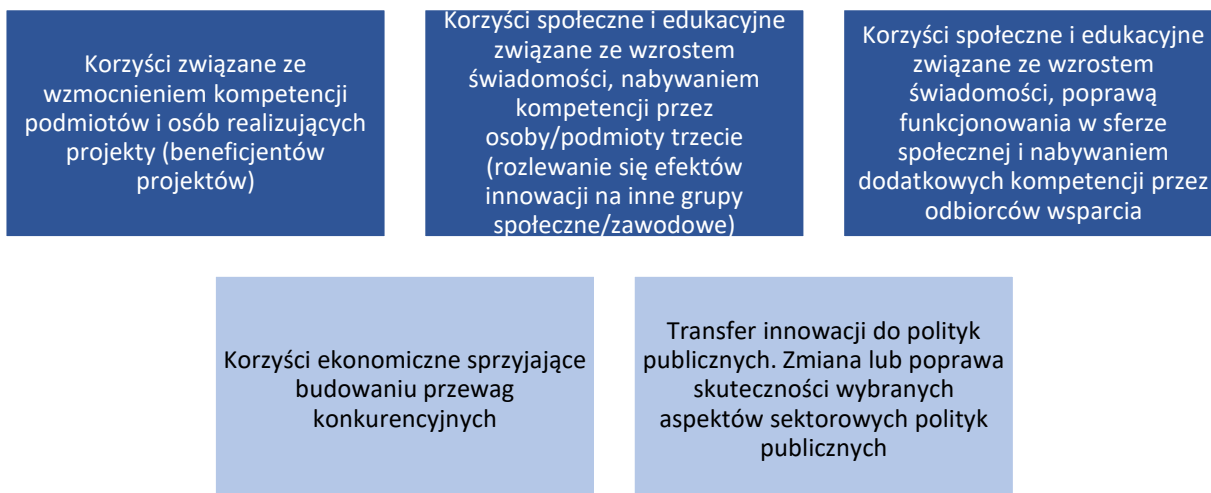
Najczęściej wskazywanymi przez beneficjentów nieplanowanymi **pozytywnymi efektami realizacji projektów dofinansowanych w ramach Programu IS były te związane z osiąganiem korzyści polegających na wzroście świadomości i nabyciu kompetencji**, zarówno w grupie osób realizujących projekty, jak również wśród osób/podmiotów trzecich (tj. nieobjętych bezpośrednim wsparciem w projekcie i niebędących odbiorcami – użytkownikami innowacyjnego rozwiązania).

W ocenie beneficjentów istotnym nieplanowanym rezultatem projektów są również korzyści społeczne i edukacyjne związane ze wzrostem świadomości, poprawą funkcjonowania odbiorców wsparcia w sferze społecznej oraz nabywaniem przez nich dodatkowych umiejętności i nowej wiedzy.

Wybrane innowacje społeczne opracowane w ramach projektów były impulsem dla poprawy/doskonalenia sektorowych polityk publicznych, wpływały na ich kształt w szczególności poprzez stymulowanie zmian w zakresie legislacji. Jednocześnie opracowane rozwiązania tworzą warunki do wdrażania i skutecznej realizacji wytycznych i polityk publicznych. Ten pozytywny niezamierzony efekt realizacji projektów i Programu IS wymaga szczególnego podkreślenia, ponieważ pokazuje, jak silnym narzędziem zmian społecznych w skali makro (o strategicznym charakterze) mogą być innowacje społeczne. Między innymi stanowiło to podstawę do sformułowania rekomendacji opisanych w ramach pierwszego schematu wsparcia rozwoju innowacji w Polsce (patrz rozdział 3.6 – opis schematu 1 „Polityc innovations realizowane w formule Programu Gospostrateg”).



Schemat 5. Kategorie niezamierzonych efektów pozytywnych



Źródło: opracowanie własne – podstawa ADZ i IDI (ciemniejszym kolorem oznaczono efekty częściej zauważane czy też silniej akcentowane przez beneficjentów).

Charakterystykę niezamierzonych pozytywnych efektów projektów wraz ze wskazaniem przykładów projektów, w ramach których dany efekt – mimo iż nieplanowany – został osiągnięty, zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Opis niezamierzonych efektów pozytywnych

Korzyści związane ze wzmocnieniem kompetencji podmiotów i osób realizujących projekty (beneficjentów projektów)
<ul style="list-style-type: none"> • Indywidualny rozwój zawodowy osób realizujących projekt: rozwój kariery naukowej – zdobywanie kolejnych stopni naukowych; (silniejsze) powiązanie kariery naukowej z działalnością biznesową; poszerzanie obszarów zainteresowań i kompetencji (interdyscyplinarność); i/lub silniejsza koncentracja, pogłębienie obszaru specjalizacji i zainteresowań (hiperspecjalizacja). <p>Cyt. Co było niezamierzone – jeżeli ludzie w trakcie przygotowywania jakiegoś projektu, przegryzą się przez jakiś temat i nagle się okazuje, że ten temat jest interesujący, to często zostaje to jako ważny wątek badawczy ich dalszej kariery naukowej. Myślę, że to jest taki dosyć interesujący, dodatkowy skutek uboczny, bardzo pozytywny moim zdaniem. IDI, Lider, Instytut naukowy.</p> <p>Cyt. (...) nastąpił pewien rozwój naukowy i rozwój zainteresowań badawczych, czy pogłębienie wiedzy w jakichś obszarach. Gdybyśmy tego projektu nie realizowali, to byśmy się akurat tymi obszarach i tymi zagadnieniami nie zajmowali. IDI Lider, Instytut Naukowy</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wzrost kompetencji lub kwalifikacji podmiotów/osób: m.in. zarządczych (w zakresie zarządzania projektami i organizacją), dotyczących strategicznego planowania, pozyskiwania środków na realizację przedsięwzięć; dziedzinowych (w obszarze/dziedzinie, której dotyczy innowacja); społecznych i osobistych – w zakresie: współpracy, budowania i utrzymywania relacji, skutecznej komunikacji, radzenia sobie ze zmianami, konstruktywnego rozwiązywania konfliktów. <p>Cyt. Projekt umożliwił zbudowanie naszej podstawowej organizacyjnej sprawności, która pozwoliła nam działać przez następne lata. (...) Naszą mocną stroną jest też teraz pisanie wniosków aplikacyjnych. IDI Lider, NGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozwój (również jakościowy) podmiotu/organizacji realizującej projekt: silniejsza koncentracja na wybranych obszarach działalności (hiperspecjalizacja podmiotu); lub poszerzanie zakresu działalności,

eksploracja nowych rynków, uwzględnianie w strategii działania nowych obszarów specjalizacji (interdyscyplinarność podmiotu) – prowadzące do redefinicji/zmiany strategii działania i rozwoju organizacji.

Cyt. (...) i właściwie całe to badanie, które wtedy przeprowadziliśmy otworzyło nam nowy program, który do tej pory prowadzimy. Okazało się, że to było badanie założycielskie nie tylko pod to konkretne urządzenie (...) ale pod cały program fundacji, który prowadzimy do dzisiaj. My na pewno nie uruchomilibyśmy takiego programu (...) Planując projekt, myśleliśmy projektowo. Owszem to był długi trzyletni projekt, ale projekt. (myśleliśmy – przypis badacza) on się skończy, my pójdziemy dalej. A myśmy uruchomili program (...). W wyniku badań już wiedzieliśmy, że coś trzeba zrobić, i jeszcze zanim się projekt skończył złożyliśmy wniosek i dostaliśmy pieniądze (...) na ten program. On do dzisiaj u nas istnieje. Jest to wieloletni program, który finansujemy z różnych źródeł. Czasem są to źródła publiczne, czasem fundrising. Różnie to bywa, on czasem ma dołki, aktywność jest minimalna a czasem górkę, bo realizujemy seminaria, wydajemy publikacje. Ale on jakby jest w strategii fundacji, jest programem na stałe. To absolutnie nie był nasz plan, to był wynik tego co się wydarzyło podczas badań i tego, że wtedy stwierdziliśmy, że tu jest luka, tu się nic nie dzieje, coś musimy zrobić. Nie myśleliśmy o takim programie. W kolejnej strategii to sobie wpisaliśmy, że to jest nasz program. Więc to było na pewno niezamierzone. IDI Lider projektu, NGO

Cyt. Zdecydowanie projekt był momentem przełomowym, to był projekt, który nam pozwolił na rozwój i wypracowanie sobie infrastruktury technicznej oraz rozwiązań merytorycznych (...). IDI Lider, NGO

- **Rozwój organizacji w aspekcie ilościowym:** pozyskanie nowych pracowników, zwiększenie zatrudnienia, ekspansja – nowe rynki zbytu.

Cyt. Jeśli chodzi o zespół, który implementuje teraz ten program, (...). Były w to zaangażowane 4 osoby (...). Natomiast na dzień dzisiejszy mamy 14 osób w zespole (...). Operowaliśmy wcześniej tylko w Warszawie. Teraz otworzyliśmy także ten program w X (wskazana miejscowość – przypis badacza), (...). Niedługo otwieramy w X (wskazana miejscowość – przypis badacza), gdzie będziemy operatorem. IDI Lider projektu, NGO

Korzyści społeczne i edukacyjne związane ze wzrostem świadomości, nabywaniem kompetencji przez osoby/podmioty trzecie – rozlewanie się efektów innowacji na inne grupy społeczne/zawodowe (np. jako wynik realizacji projektów: AudioMovie, GPT, SAN, AFAST, MEMO, MOST, Żywnatur)

- **Wsparcie grup osób trzecich – zmniejszenie obciążeń związanych z bezpośrednią opieką nad osobami z grup docelowych** (np. starszymi, niepełnosprawnymi).
- **Udoskonalenie/wsparcie warsztatu pracy wolontariuszy, specjalistów pracujących z odbiorcami wsparcia** (np. terapeutów, nauczycieli, logopedów, opiekunów społecznych).

Cyt. (...) poza osobami starszymi, to są to opiekunowie osób starszych. Właściwie wtedy robiąc te badania, tą diagnozę odkryliśmy (przy okazji – przypis badacza) jak bardzo jest to grupa niewspierana i samotna (...) i zarówno mówię tutaj o opiekunach instytucjonalnych, jak i osobach w domach, w rodzinach, najczęściej są to kobiety zajmujące się osobami starszymi. IDI Lider projektu, NGO

- **Wzrost świadomości i wiedzy na temat problemów społecznych innych grup osób lub ich potencjałów i możliwości:** zwiększenie wrażliwości społecznej, zwrócenie uwagi społecznej na zjawiska i problemy, które były przedmiotem realizowanej działalności innowacyjnej.

Cyt. Często osoby starsze są pomijane w ofercie związanej z nowymi technologiami, ponieważ w świadomości społecznej brakuje tego, że osoby starsze mogą być beneficjentami takich rozwiązań. Oprócz tego, że nasz projekt uświadomił to samym użytkownikom i ich rodzinom, że mogą korzystać z tych nowych technologii, to myślę, że wszelkie informacje o projekcie, które pojawiały się w trakcie jego realizacji w mediach (...) że to mogło zadziałać edukacyjnie dla szeroko pojętego społeczeństwa, (...) bo było widać, że osoby starsze radzą sobie z wirtualną rzeczywistością, że ta gra jest tworzona specjalnie dla osób starszych, a jest grą wirtualnej rzeczywistości. Więc myślę, że też takie budowanie świadomości społecznej, że osoby starsze nie są osobami pozbawionymi możliwości indywidualnych, wewnętrznych, korzystania z nowych technologii, też jest takim

profitem, korzyścią. Bo w momencie kiedy społeczeństwo wie, że seniorzy też sobie z tym radzą, to tak naprawdę łamie to pewien stereotyp seniora i pozwala też angażować seniorów w większą liczbę działań, aktywności, obszarów. IDI, Lider, Uczelnia

Cyt. Myśmy nagłaśniali ten problem i nasze badania zostały opublikowane. To przełożyło się na podjęcie tematu przez innych badaczy, bo to taki w Polsce zupełnie niepodjęmowany temat i później powstał taki projekt badawczy, cyklicznie realizowany, który czerpał z tych naszych materiałów, tak że to taki efekt pozytywny, że, powiedzmy, to pobudziło też debatę o tym konkretnym problemie, zainteresowało też innych badaczy i zainspirowało inne ośrodki, w rezultacie jakby też pewne rzeczy zostały popchnięte do przodu i więcej wiedzy zostało zdobytej. IDI, Lider, NGO

Korzyści społeczne i edukacyjne związane ze wzrostem świadomości, poprawą funkcjonowania w sferze społecznej i nabywaniem dodatkowych kompetencji przez odbiorców wsparcia (np. jako wynik realizacji projektów: GRADYS, AFAST, MaryiMax, GPT, OpenArt, PISAK)

- **Usamodzielnienie, większe poczucie sprawstwa, lepsza samoocena swoich możliwości, nabycie nowych umiejętności, w szczególności cyfrowych.**

Cyt. (...) ćwiczenia są na tablecie, tablet jest czymś dobrze znanym młodszym osobom ale jednocześnie te ćwiczenia są też dla starszej grupy.(...) I one też dostawały tablety i robiły ćwiczenia. Ten tablet był taką okazją żeby ćwiczyć i tablet jakby też się oswaja w ten sposób. IDI Lider projektu, NGO.

Cyt. (...) poprawiała się ich samoocena, poczucie pewności siebie i osoby te otwierały się na nowe aktywności. IDI, Lider, Uczelnia

- **Wzrost aktywności społecznej oraz integracja międzypokoleniowa.**

Cyt. Takie korzyści, które de facto w projekcie nie były wprost zakładane – bo myśmy się skupiali rzeczywiście na tym celu poprawy funkcjonowania poznawczego – to taka aktywizacja szersza tych osób. Regularne uczestnictwo w treningach spowodowało aktywizację społeczną tych osób. One nagle musiały gdzieś wychodzić, wpisywać sobie to w grafik. Więc pojawiła się też taka większa gotowość z ich strony na otwarcie na kontakty społeczne. Ja nie mówię o tym tylko dlatego, że pomyślałam, że tak jest, ale też dlatego, że nasi uczestnicy wprost o tym mówili. IDI, Lider, Uczelnia.

Cyt. Ten aspekt, że (...) to może być międzypokoleniowe, wolontariusze mogą z dziadkiem, babcią realizować te ćwiczenia (...). Nie chodzi tu o integrację pomiędzy osobami starszymi, tylko międzypokoleniową (...) okazało się, że razem można ćwiczyć (...). IDI Lider projektu, NGO

- **Stworzenie przestrzeni społecznego dialogu.**

Cyt. Stworzyliśmy branżową komisję dialogu społecznego w ramach miasta złożyliśmy wniosek, zebraliśmy grupę dwunastu innych organizacji, żeby miasto regularnie spotykało się z zainteresowanymi stronami, interesariuszami tego obszaru cyfryzacji. Żeby to była platforma wymiany informacji co miasto, co robimy my, interesariusze wokół cyfryzacji, gdzie możemy sobie jakoś pomagać (...). IDI Lider projektu, NGO

Korzyści ekonomiczne sprzyjające budowaniu przewag konkurencyjnych

- **Uzyskanie patentów, licencji, znaków towarowych** (np. jako wynik realizacji projektów: LMOZ, GPT, GRADYS, SIRS-Z).
- **Rozszerzenie oferty produktów/usług. Pozyskanie nowych odbiorców produktów i usług.**
- **Pozyskanie nowych klientów (nabywców usług/produktów) oraz nowych partnerów biznesowych** – wzrost zainteresowania i zaangażowanie środków sektora prywatnego, dzięki czemu innowacja ma szansę trwać w przyszłości.
- **Zbudowanie, umocnienie marki i umocnienie pozycji podmiotu na rynku.**

Cyt. Cyt. Dzięki publikacjom i komunikacji o X (nazwa projektu – przypis badacza) powiększyło się grono partnerów biznesowych Fundacji (...) wypracowano unikalny *know-how* (...) zyskując wsparcie i zaangażowanie wielu partnerów biznesowych, chcących wspierać rozwój tej koncepcji (...) Źródło: Raport ex post z realizacji projektu oraz (IDI, Lider, NGO).

Cyt. (...) no i przede wszystkim innowacyjne rozwiązanie, które wypracowaliśmy dało nam taką przewagę nie wiem czy konkurencyjną, bo to jest obszar społeczny, ale (...) można pokazać, np. ubiegając się o fundusze na działalność, w czym jest się lepszym, lepiej odpowiada na potrzeby jakiejś grupy, że jest innowacyjność, nowatorstwo (...). (IDI, Lider, NGO)

Cyt. Dużo dał ten projekt, bo dzięki niemu zaczęto nas słyszeć. Wcześniej też słyszano, ale pewnie nie aż tak, bo jakby z roku na rok ta skala współpracy z tymi podmiotami się zwiększa. Przez ostatnie lata jest duży progres. Oczywiście on wynika z różnych rzeczy nie tylko z samego istnienia programu, ale generalnie na pewno bardzo ten program pomógł. Dalej posiłkujemy się tym rozwiązaniem. (IDI Lider, Przedsiębiorca)

Transfer innowacji do polityk publicznych. Zmiana i/lub poprawa skuteczności wybranych aspektów sektorowych polityk publicznych (jako wynik realizacji projektów SAN, AudioMovie, MUNDO)

Przykładem innowacji społecznej, która spowodowała zmiany w zakresie polityki publicznej, jest rozwiązanie opracowane w ramach projektu **SAN**. Społeczne Agencje Najmu są narzędziem dedykowanym rozwiązywaniu problemu dostępu do tanich mieszkań, w tym również problemu bezdomności (patrz załącznik nr 1 Studia przypadku).

- Szerokie upowszechnianie innowacji SAN (obejmujące jej pilotażowe wdrożenia na rynkach zagranicznych²⁸), włączenie rozwiązania do statutowej/programowej działalności lidera projektu oraz wysoka trafność i aktualność innowacji względem diagnozowanych potrzeb i problemów społecznych spowodowały, że model SAN został włączony do Ustawy z dn. 28.05.2021 r. o zmianie ustawy o niektórych formach popierania budownictwa mieszkaniowego²⁹ oraz uwzględniony w Krajowym Programie Przeciwdziałania Ubóstwu i Wykluczeniu Społecznemu³⁰.
- Ekosystem, który powstał wokół tej pojedynczej innowacji, umożliwia jej skalowanie – model SAN jest obecnie stosowany przez JST (m.in. M. St. Warszawa).
- Wsparcie uzyskane dzięki SAN ma charakter skorelowany/ zintegrowany z innymi formami pomocy – m.in. zgodnie z ww. ustawą najemcy lokali udostępnianych w modelu SAN mogą uzyskać dopłatę do czynszu.

Innym przykładem innowacji społecznej, która ułatwia skuteczną realizację wytycznych publicznych, jest aplikacja na urządzenia mobilne **AudioMovie**, opracowana w ramach projektu „**AudioMovie** Kino dla wszystkich”. Dzięki aplikacji możliwe jest udostępnianie w kinach audiodeskrypcji i audionapisów osobom z dysfunkcjami narządu wzroku i słuchu (m.in. starszym, niedosłyszającym), również udostępnianie ścieżek dźwiękowych (lektora, dubbingu) w językach obcych, istotne ze względu na wzrost liczby obcokrajowców w Polsce. Rozwiązanie „AudioMovie” umożliwia odtworzenie alternatywnej ścieżki dźwiękowej przygotowywanej przez producenta filmu. Aktualnie biblioteka AudioMovie zawiera 124 zasoby w 4 językach do 110 filmów (patrz załącznik nr 1 Studia przypadku).

- Rozwiązanie koreluje z założeniami rządowego programu „Dostępność Plus”, który powstał z myślą o grupach ze szczególnymi potrzebami. Jego celem jest zapewnienie swobodnego dostępu do dóbr i usług osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym, a przez to zwiększanie ich udziału w życiu społecznym i publicznym.

²⁸ SAN m.in. był pilotażowo wdrażany w ramach międzynarodowego projektu „HomeLab – Integrate Housing and Labour Services in the Social Rental Enterprise Model”, realizowanego na terenie Słowacji, Węgier, Czech i Polski przez Fundację HHP, Metropolitan Research Institute oraz Budapest Institute.

²⁹ Dz.U. 2021 poz. 1243.

³⁰ Uchwała nr 105 Rady Ministrów z dnia 17 sierpnia 2021 r. w sprawie przyjęcia polityki publicznej pod nazwą "Krajowy Program Przeciwdziałania Ubóstwu i Wykluczeniu Społecznemu. Aktualizacja 2021-2027, polityka publiczna z perspektywą do roku 2030" [M.P. 2021 poz. 843].

Partnerem ww. Programu jest m.in. Polski Instytut Sztuki Filmowej, który w 2016 r. wprowadził do swoich programów operacyjnych obowiązek wykonywania audiodeskrypcji dla produkcji audiowizualnych.

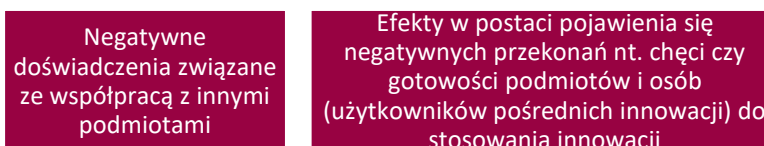
- W 2022 r. do sejmu trafił projekt Ustawy o zmianie ustawy z dnia 30 czerwca 2005 r. o kinematografii. Głównym celem nowelizacji ustawy jest zwiększenie dostępu do filmów rozpowszechnianych w kinach i przeciwdziałanie wykluczeniu z udziału w kulturze. Projekt ustawy uwzględnia wymóg wytwarzania audiodeskrypcji i napisów do wszystkich filmów w wersji audio dystrybuowanych w kinach w Polsce.

Z kolei innowacja opracowana w ramach projektu **MUNDO** była bodźcem dla M. St. Warszawy (które zaimplementowało rozwiązanie) do ustanowienia „Polityki Cyfrowej Transformacji m.st. Warszawy”, opisującej koncepcję rozwoju stolicy w dziedzinie nowych technologii i cyfryzacji³¹. Polityka uwzględnia wytyczne dla programów wykonawczych przygotowywanych przez biura Urzędu m.st. Warszawy w ramach realizacji „Strategii #Warszawa2030”.

Źródło: opracowanie własne – podstawa ADZ i IDI.

W wyniku realizacji projektów pojawiły się również nieliczne **niezamierzone efekty negatywne, w szczególności dotyczą one negatywnych doświadczeń współpracy i wynikających z kontaktu z innymi podmiotami.**

Schemat 6. Kategorie niezamierzonych efektów negatywnych



Źródło: opracowanie własne – podstawa ADZ i IDI.

Tabela 3. Opis niezamierzonych efektów negatywnych

Korzyści ekonomiczne sprzyjające budowaniu przewag konkurencyjnych
<ul style="list-style-type: none"> • Efekty niezamierzone dotyczące negatywnych doświadczeń w zakresie współpracy: związane z nieporozumieniami w ramach konsorcjum, zaniechaniem kontaktów. <p>Cyt. (...) powiedzmy jakieś tam drobne dyskomforty to powstają jakby już no operacyjnie, no jakby w związku właśnie z realizacją i rozliczaniem projektów, i kwestiami bardziej technicznymi, związanymi z budowaniem konsorcjów, odpowiedzialnością (...). (IDI, Lider Instytut naukowy)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obawa, niechęć realizowania w przyszłości złożonych projektów w ramach międzysektorowego konsorcjum (również ze względu na nadmierne obciążenia administracyjne).
Związane z pojawieniem się negatywnych przekonań na temat chęci czy gotowości podmiotów i osób (użytkowników pośrednich innowacji) do stosowania innowacji
<ul style="list-style-type: none"> • Wynikające z błędów podczas stosowania innowacji, związane z niskim stopniem rozumienia kontekstu, celu, funkcji innowacji, brakiem kompetencji, zaniedbaniami i niestarannością w realizowaniu zadań. <p>Cyt. Problemem było niestety czynnik ludzki, to jest nie do obejścia. Niektórzy, mimo że te (...) konspekty były niezwykle proste (...) robili to źle, no po prostu robili to w nieodpowiedni sposób i nie dość, że nie osiągnęli efektu, który to (działanie – przypis badacza) powinno osiągnąć, no to jeszcze, tak naprawdę, pogarszali sytuację (...). (IDI, Lider, Uczelnia)</p>

Źródło: opracowanie własne – podstawa ADZ i IDI.

³¹ Dokument został przyjęty 29 grudnia 2020 r. Zarządzeniem Prezydenta m.st. Warszawy nr 1494/2020.

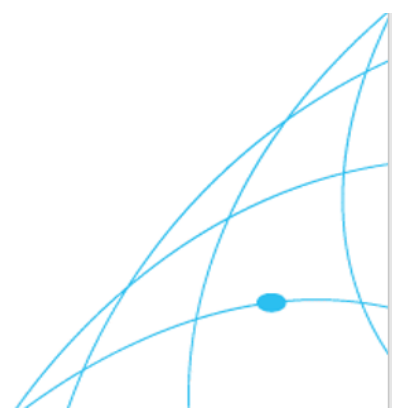
1.6. Program generował liczne obciążenia dla NCBR

Identyfikowane obciążenia dla NCBR podzielono na 4 typy: kognitywne, komunikacyjne, kadrowe i zarządcze. Wystąpienie obciążeń było warunkowane przez szereg czynników, które odnosiły się zarówno do sytuacji wewnątrz NCBR, jak i do ogólnego kontekstu, w jakim uruchamiano Program IS.

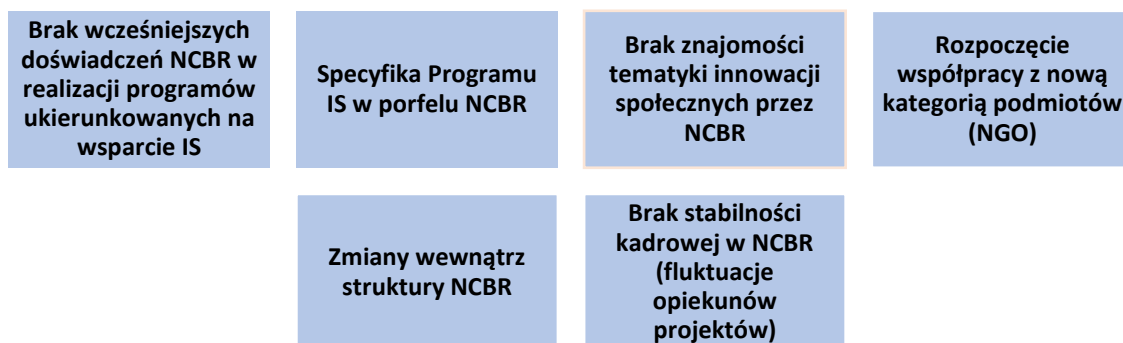
Program IS z racji ukierunkowania na rozwiązywanie problemów społecznych poprzez opracowanie i wdrożenie innowacji społecznych wiązał się dla NCBR z szeregiem nowych wyzwań, a przy tym również i obciążeń. W wyniku badania zidentyfikowano 6 uwarunkowań wpływających na wystąpienie obciążeń dla NCBR.

Pierwszym uwarunkowaniem był brak wcześniejszych doświadczeń NCBR w realizacji programów ukierunkowanych na wsparcie innowacji społecznych. Drugą determinantą był zakres tematyczny Programu IS. Biorąc pod uwagę praktykę, wykraczał on poza tradycyjny zakres działania i specjalizacji NCBR. Pierwotnie agencja ta została powołana do realizacji zadań z zakresu polityki naukowej, naukowo-technicznej i innowacyjnej państwa. Zgodnie z jej misją celem instytucji było wsparcie polskich jednostek naukowych oraz przedsiębiorstw w rozwijaniu ich zdolności do tworzenia i wykorzystywania rozwiązań opartych na wynikach badań naukowych w celu nadania impulsu rozwojowego gospodarce i z korzyścią dla społeczeństwa³². Na tle innych programów znajdujących się w portfolio NCBR Program IS odznaczał się więc wyraźną odmiennością. Trzecią determinantą był brak znajomości tematyki innowacji społecznych przez NCBR. W momencie uruchomienia Programu agencja stanęła przed koniecznością nabycia unikatowych kompetencji potrzebnych do efektywnego poruszania się po tematyce innowacji społecznych. Kolejne uwarunkowanie miało związek z rozpoczęciem współpracy z nową kategorią podmiotów (NGO). Przed realizacją Programu agencja współpracowała przede wszystkim z sektorem przedsiębiorstw i uczelniami. Piąte uwarunkowanie odnosiło się do zmian wewnątrz struktury agencji, ostatnie – dotyczyło niestabilnej sytuacji kadrowej w NCBR (co było związane z rotacją pracowników pełniących rolę opiekunów projektów).

³² M. Jończyk, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, [w:] Agencje i podmioty podobne w strukturze administracji publicznej, red. A. Gronkiewicz, A. Ziółkowska, Katowice 2013, s. 165.



Schemat 7. Uwarunkowania wpływające na wystąpienie obciążeń po stronie NCBR



Źródło: opracowanie własne – podstawa: ADZ oraz IDI.

Na bazie zgromadzonego materiału badawczego zidentyfikowano 4 główne obciążenia dla NCBR. Ich charakterystykę przedstawiono poniżej:

Schemat 8. Obciążenia po stronie NCBR



Kognitywne

Obciążenia kognitywne były związane z koniecznością zdobycia wiedzy na temat innowacji społecznych i optymalnego sposobu wsparcia procesu ich powstawania. Choć sam proces zdobywania informacji nie musi być obciążeniem w warunkach dostępu do aktualnej wiedzy naukowej, to w analizowanym przypadku pozyskanie wiedzy przez NCBR napotykało na trudności wynikające z niskiego stopnia rozwoju badań naukowych nad innowacjami społecznymi w Polsce (rodziło się dopiero zainteresowanie tą tematyką w literaturze naukowej, problemem była również ograniczona dostępność ekspertów z tej dziedziny). Zainteresowanie innowacjami społecznymi w światowej literaturze naukowej zauważalne jest dopiero na początku XXI wieku.



Komunikacyjne

Obciążenia komunikacyjne wiązały się z utrzymaniem efektywnej komunikacji z NGO i zaspokojeniem potrzeb informacyjnych liderów projektów, również partnerów. NGO, nie znając systemu wsparcia NCBR i wymogów z tym związanych, stanowiły wyzwanie dla NCBR. Oczekiwały bowiem merytorycznej pomocy i szerokiego doradztwa na etapie wdrażania projektów. Wsparcia w tym zakresie wymagały też inne podmioty realizujące projekty. W grupie liderów projektów można było odnaleźć organizacje, które nie miały żadnych doświadczeń w realizacji projektów finansowanych ze środków zewnętrznych.



Kadrowe

Obciążenia kadrowe polegały na zapewnieniu stabilności kadrowej wśród opiekunów projektów, gwarantującej zachowanie ciągłości w monitorowaniu i rozliczaniu postępu prac w projektach w warunkach częstych fluktuacji i ograniczonego dostępu do wykwalifikowanej kadry. Obciążenia te sprawiały, iż nadzór nad realizacją projektów nie był wystarczający.



Zarządcze

Obciążenia zarządcze polegały na zapewnieniu ciągłości w procesie zarządzania Programem w warunkach zmienności struktury wewnętrznej, pociągającej za sobą zmiany w koncepcji dotyczącej tego, jakie działy w ramach agencji powinny być odpowiedzialne za zarządzanie Programem i nadzór nad nim.

Źródło: opracowanie własne – podstawa ADZ oraz IDI.

1.7. Wśród różnych trudności i wyzwań realizacji projektów istotna była skuteczna współpraca w ramach konsorcjów

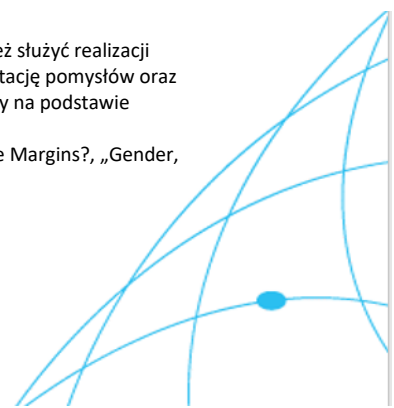
Z badania wynika, że istotną barierą realizacji projektów było utrzymanie efektywnej i skutecznej współpracy w ramach konsorcjum. Powołanie konsorcjum było obligatoryjnym wymogiem obu edycji Programu IS. Uwzględnienie tego wymogu wynikało z przekonania NCBR, skądinąd słusznego, że opracowanie i wdrożenie innowacji społecznych wymaga posiadania specjalistycznej wiedzy i wielu unikatowych umiejętności. Uważano, że zaangażowanie zasobów grupy podmiotów, najlepiej takich, które wyposażone są w zróżnicowany repertuar umiejętności i doświadczeń, stanowić będzie rękojmię poprawnej realizacji zadań w projektach³³. Założenie to tylko częściowo zdało egzamin w praktyce. Część powołanych konsorcjów rzeczywiście spełniała pokładane w nich oczekiwania (opisano je w studiach przypadku). Trzeba jednak zauważyć, że współpraca w ramach konsorcjów zamiast ułatwiać rozwój innowacji, a przez to rozwiązanie określonych problemów społecznych, stawała się źródłem problemów i dużym wyzwaniem dla konsorcjów.

W wyniku realizacji badania zidentyfikowano główne powody, które obniżały sprawność działania konsorcjów. Główną przyczyną wystąpienia trudności realizacyjnych były odmienne kultury organizacyjne podmiotów wchodzących w skład konsorcjów. Dla S. Lewis kultura organizacyjna to „ramy interpretatywne i podstawowe wartości tworzące unikalny sens znaczeń w organizacji”³⁴. P.M. Blau i W.R. Scott definiowali ją jako „niespisane reguły gry społecznej w organizacji, pozwalające uczestnikom rozumieć organizację i identyfikować się z nią”³⁵. W dyskursie naukowym podkreśla się, nieco przewrotnie, że organizacje nie tylko posiadają kulturę organizacyjną, ale i same stanowią swoistą kulturę. Przyjęta przez nas definicja operacyjna zakłada, że kultura organizacyjna to system utrwalonych wzorów myślenia i działania, które wpływają na sposób funkcjonowania organizacji i pozwalają jej odróżnić się od innych. Międzysektorowy charakter konsorcjów tworzonych na potrzeby realizacji projektów implikował pluralizm systemów wartości, norm, postaw związanych z różnymi kulturami organizacyjnymi podmiotów wchodzących w ich skład. I choć sama różnorodność kultur organizacyjnych stanowi pewną wartość, to zarazem może ona komplikować proces zarządzania projektem. Przyczyną trudności w funkcjonowaniu konsorcjów były też – nieraz sprzeczne – logiki działania partnerów. O ile NGO przeważnie koncentrowały się na rozwiązaniu istotnego społecznie problemu, o tyle celem działalności

³³ Na podstawie analizy zapisów Programu Innowacje Społeczne można stwierdzić, iż powołanie konsorcjów miało też służyć realizacji innych, szerszych celów. Chodziło m.in. o wzmocnienie powiązań międzysektorowych, skrócenie czasu na implementację pomysłów oraz rozwiązywanie ważnych problemów społecznych i gospodarczych. Program Innowacje Społeczne. Opis przygotowany na podstawie załącznika do Uchwały nr 37/2012 Rady NCBR z dnia 28 listopada 2012 r.

³⁴ S. Lewis, Family Friendly Employment Policies: A Route to Changing Organizational Culture or Playing About at the Margins?, „Gender, Work and Organization” 1997, t. 4, nr 1.

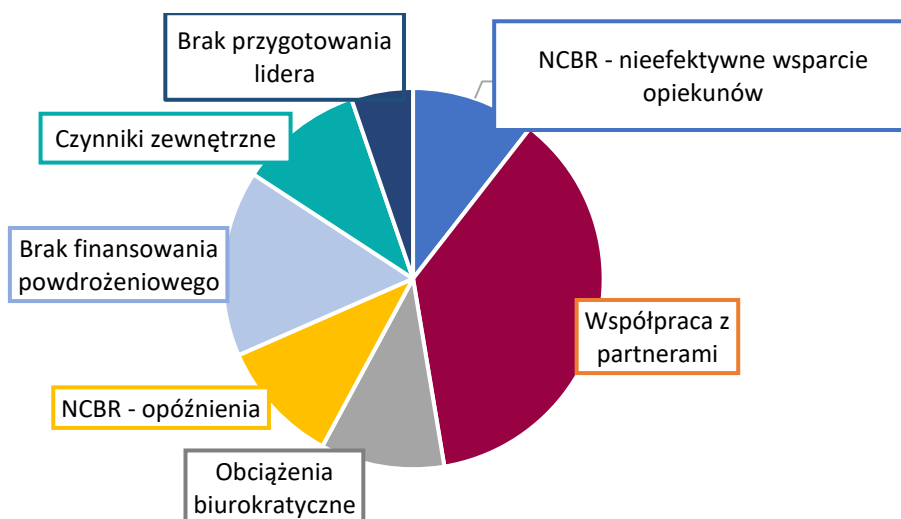
³⁵ P.M. Blau, R. Scott, Formal organizations: A comparative approach, Stanford University Press 2003, s. 298.



przedsiębiorstw jest generowanie zysku – mimo upowszechniania się zasad CSR³⁶. Przekładało się to na stopień zaangażowania w realizację zadań i skłonność do podejmowania działań mających na celu zapewnienie trwałości innowacji społecznych po zakończeniu finansowania projektu przez NCBR. Ostatnią przyczyną niewydolności konsorcjów były różne stopnie wydajności instytucjonalnej konsorcjantów. Najwięcej krytycznych uwag sformułowano pod adresem uczelni i jednostek naukowych, które nieterminowo wykonywały swoje zadania lub w ogóle nie były w stanie wywiązać się ze zobowiązań (więcej – patrz rozdział 2.6). Potwierdza to wypowiedź lidera projektu:

Cyt. „ (...) trudnością była faktycznie współpraca z partnerem, w postaci polskich uczelni. Ta współpraca nie należała do najłatwiejszych. Był taki moment w projekcie, że nie mieliśmy się z kim kontaktować po stronie partnerów, to było trudne. Też to, że w całości odpowiadaliśmy za merytoryczną jakość projektu, natomiast (...) nie do końca mieliśmy przełożenie na to, co uczelnie potrafią i jak to odpowiada na nasze zapotrzebowanie”. Źródło: IDI, Lider.

Wykres 10. Bariery realizacji założeń Programu IS



Źródło: opracowanie własne – podstawa ADZ oraz IDI.

Drugim istotnym źródłem barier była niedostatecznie aktywna postawa NCBR w zakresie dostarczania kompleksowego wsparcia beneficjentom Programu. W tym kontekście należy omówić 2 kwestie.

³⁶ W literaturze przedmiotu można odnaleźć różne typologie CSR, np. opracowana przez Minna Halme oraz Juha Sakarai Laurila. W ich ujęciu, CSR można podzielić na 3 typy: filantropijny, integracyjny i innowacyjny. Pierwszy model charakteryzuje się tym, iż firmy skupione są na generowaniu zysków, a nadwyżki finansowe przeznaczają na pomoc różnym grupom. Nie są to jednak działania zaplanowane i nie towarzyszy temu szersza wizja dokonania zmiany społecznej. Wydaje się, iż był to dominujący w Polsce model CSR w okresie uruchamiania naborów w Programie IS. W ramach CSR integrującego największą wagę przywiązuje się do prowadzenia działalności biznesowej w sposób odpowiedzialny, poprzez integrację celów ekonomicznych ze społecznymi i ekologicznymi. Społeczna odpowiedzialność biznesu nie jest już tylko dodatkowym obszarem działania firmy, lecz staje się częścią ogólnej strategii funkcjonowania firmy w makrootoczeniu. Firmy podejmują swoje decyzje biznesowe przez pryzmat zasad i celów CSR. Model ten upowszechnia się w praktyce polskich przedsiębiorstw. Innowacyjny model CSR polega na tworzeniu nowych modeli biznesowych ukierunkowanych na rozwiązywanie problemów społecznych i środowiskowych. Przyszłe edycje Programu IS mogą wzbudzić zainteresowanie udziałem w projektach wśród firm, które poprzez rozwój innowacji społecznych będą chciały realizować swoje cele CSR i wywierać pozytywny wpływ na otoczenie zewnętrzne. M. Halme, J. S. Laurila, Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring The Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility, Journal of Business Ethics, 2009, nr 84 (3), s. 325-339.

Po pierwsze było to nieefektywne wsparcie beneficjentów przez opiekunów projektów. Dla wielu liderów projektów udział w Programie IS był pierwszą okazją do współpracy z NCBR. Ich potrzeby informacyjne były, jak przyznawali liderzy projektów, relatywnie duże. Były one warunkowane słabą znajomością wymogów NCBR i brakiem rozeznania na temat oczekiwań donatora. Rola opiekunów projektów miała polegać na szeroko rozumianym wsparciu beneficjentów w procesie realizacji projektu. Do zadań opiekuna projektu należało np.: udzielanie odpowiedzi na pytania skierowane przez beneficjentów, weryfikacja dokumentów składanych przez beneficjenta, analiza i ocena raportów składanych przez beneficjenta (np. raportu okresowego, końcowego) oraz wspieranie beneficjenta w ustanowieniu ścieżki postępowania np. w sytuacji nieokreślonej warunkami umowy. W praktyce zadania te nie były jednak wykonywane przez opiekunów w sposób zgodny z oczekiwaniami beneficjentów.

Z przeprowadzonych wywiadów pogłębionych wynika, że problemem był długi czas oczekiwania na informację zwrotną ze strony opiekunów projektów. Podkreślano też, że udzielane odpowiedzi niejednokrotnie nie rozstrzygały dylematów beneficjentów. Jak zauważyła przedstawicielka jednego z liderów projektu:

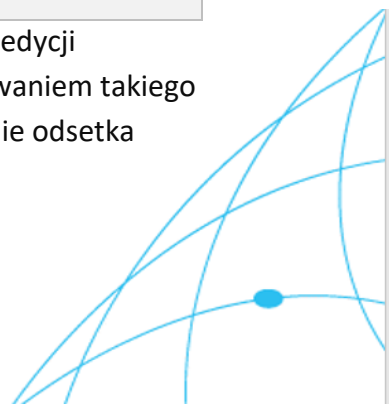
Cyt., (...) nie mieliśmy bliskiego kontaktu z opiekunem od strony merytorycznej, żeby on wiedział co się u nas dzieje i nam mówił: dobrze, spokojnie, możecie iść w tę stronę. My trochę ryzykowaliśmy, podejmując pewne decyzje o zmianach w projekcie. Owszem, one były później raportowane w sprawozdaniach, ale ja nigdy nie dostałam informacji zwrotnej”. Źródło: IDI, Lider.

Problem w relacjach między beneficjentami a opiekunami projektów wynikał z fluktuacji opiekunów po stronie NCBR oraz niskiego stopnia zrozumienia specyfiki innowacji społecznych. Drugą odstoną niedostatecznie aktywnej postawy NCBR były opóźnienia w wypłacie transz finansowych, rozliczania płatności i akceptacji wniosków o płatność. Opóźnienia po stronie NCBR implikowały przesunięcia czasowe w realizacji zadań po stronie beneficjentów.

Poważnym problemem, wynikającym z założeń przyjętych w Programie, było upowszechnianie innowacji społecznej na etapie powdrożeniowym w warunkach braku wsparcia finansowego z NCBR. Założenie to generowało negatywne implikacje dla trwałości innowacji społecznych. Trudniej bowiem było zapewnić skuteczne działania prowadzące do upowszechnienia na szeroką skalę wypracowanych innowacji społecznych, co potwierdza wypowiedź przedstawicielki lidera projektu:

Cyt. „ (...) błędnym jest założeniem, że duże skalowanie jest w stanie się odbyć już bez żadnego finansowania. Zrobiliśmy tyle, ile mogliśmy, nawet zrobiliśmy więcej niż było wymagane we wniosku. Jakby to było tak skonstruowane, że pozwalało na utrzymanie tego projektu jakimś elementem finansowym, to zdecydowanie byłoby nam łatwiej zaangażować się w utrzymanie efektów projektu”. Źródło: IDI, Lider.

Wydaje się koniecznym, aby ścieżka wsparcia innowacji społecznych w nowej edycji Programu uwzględniała wsparcie (finansowanie) powdrożeniowe. Za zastosowaniem takiego rozwiązania przemawia kilka przesłanek. Po pierwsze możliwe jest zmniejszenie odsetka projektów, które nie zachowują zakładanej trwałości efektów.



Po drugie minimalizowane jest ryzyko nieudanej implementacji innowacji społecznej. Brak „zakorzenienia” innowacji w rzeczywistości społecznej stawia pod znakiem zapytania racjonalność nakładów finansowych poniesionych na jej opracowanie i wdrożenie. I wreszcie po trzecie – dodatkowe wsparcie pozwoli na szersze upowszechnienie innowacji społecznych.

Pozostałe bariery, choć występowały na mniejszą skalę, to jednocześnie były w stanie istotnie komplikować proces realizacji projektu lub nawet poważnie zagrozić trwałości efektów. Potencjałem do ograniczania lub anulowania trwałości efektów wykazywały się czynniki zewnętrzne (niezależne od beneficjentów i NCBR). Przykładem takiego czynnika była nowelizacja w 2016 roku ustawy dotyczącej prawa oświatowego. Reforma ustroju szkolnego w Polsce zakładała m.in. likwidację gimnazjów. Zmiana ta spowodowała, że nie było możliwe utrzymanie rozwiązania polegającego na zapewnieniu uczniom gimnazjów dostępu do kursów w formie online, odpowiadających za założenia programowe kształcenia.

Pozostałymi identyfikowanymi barierami były obciążenia administracyjne wynikające z wymagającej sprawozdawczości dotyczącej realizacji projektów oraz niedostateczne przygotowanie organizacji pełniącej funkcję lidera projektu. Ostatnia z barier w szczególności dotyczyła NGO, przy czym zwłaszcza narażone na ten problem były organizacje o dojrzejącej strukturze organizacyjnej.

Cyt. „ (...)na pewno dojrzałość naszej organizacji nie była wystarczająca, żeby zarządzać. Te trudności wynikały z tego, że nasza organizacja była małą fundacją, właściwie nie zatrudniająca pracowników na etapie aplikowania o projekt i bez organizacyjnej zdolności. Musieliśmy ją bardzo szybko wypracowywać na bieżąco, żeby zarządzać tak złożonym konsorcjum, gdzie były duże instytuty, państwowe uczelnie”. Źródło: IDI, Lider.

2. Ocena mechanizmu współpracy konsorcjów z obligatoryjnie włączonymi organizacjami pozarządowymi pod kątem uzyskiwanych korzyści z realizowanych inicjatyw

Kluczowe wyniki i wnioski (key findings)

- ⇒ Podmioty tworzące konsorcja często już wcześniej współpracowały ze sobą. Nabór konkursowy był impulsem do realizacji planów i wcielenia pomysłów w życie.
- ⇒ Zadania w konsorcjach były rozdzielane wg kompetencji tworzących je podmiotów. Potencjał jednak nie zawsze był wystarczający do realizacji przydzielonych zadań. Ocena współpracy w ramach konsorcjów jest zróżnicowana – współpraca jest wyzwaniem.
- ⇒ Bezpośrednie korzyści ze współpracy często nie są trwałe. Bardziej trwałe są pośrednie korzyści ze współpracy – merytoryczne i organizacyjne – wynikające z realizacji projektów. Najważniejsze korzyści: dla NGO – wywołanie zmiany społecznej, a nawet systemowej, dla firm – zwiększenia zysku poprzez komercjalizację innowacyjnego rozwiązania, dla jednostek naukowych – rozwój prac B+R, dostrzeżenie nowych obszarów zastosowań technologii informatycznych dla problemów społecznych.

- ⇒ Kluczowym elementem, który wpływa na trwałość konsorcjów, jest – akcentowane – wcześniejsze, przedprojektowe doświadczenie współpracy.
Ponadto istotnym elementem jest zdolność finansowa do realizacji kolejnych działań (wykraczających poza projekt) oraz możliwość pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania nowych wspólnych przedsięwzięć.
- ⇒ W realizacji projektów najtrudniejszym aspektem było zaakceptowanie różnic w kulturze organizacyjnej poszczególnych partnerów konsorcjum – m.in. dot. odmiennego przepływu informacji i przebiegu procesów decyzyjnych w ramach hierarchicznych, rozbudowanych struktur organizacyjnych uczelni oraz płaskich struktur NGO.
- ⇒ Znacząca większość podmiotów, które nie współpracowały przed realizacją projektu, po jego zakończeniu nadal współpracuje. Program był bodźcem nie tylko dla rozwijania innowacji społecznych, lecz także dla podejmowania międzysektorowej współpracy. Część podmiotów wchodzących w skład konsorcjów wskazywała, że przed realizacją projektu nie wyobrażała sobie realizacji działań w konfiguracji z organizacją pozarządową/institutem naukowym.

2.1. Wcześniejsze znajomości podstawą zawiązywania partnerstw

Większość podmiotów tworzących konsorcja współpracowała już wcześniej z co najmniej jedną z instytucji, z którą zawiązała partnerstwo. Projekty te charakteryzowały się starannym doбором partnerów. Jak wskazuje literatura przedmiotu, rozpoczynanie współpracy od niewielkich inicjatyw, żeby lepiej się poznać, zbudować zaufanie i ograniczyć ryzyko niepowodzenia, które w przyszłości mogłoby zniechęcić do współpracy, oraz dbałość o utrzymywanie sieci kontaktów z wypróbowanymi organizacjami i instytucjami partnerskimi i utrzymywanie stałych kontaktów w ramach sieci³⁷ to zjawiska pozytywne.

Część partnerstw została powołana dzięki temu, że członkowie konsorcjów znali się wcześniej z innych aktywności niezwiązanych ze wspólną realizacją projektów. Nie bez znaczenia okazało się także podtrzymywanie kontaktów z absolwentami szkół wyższych jako naturalnymi ambasadorami, inicjatorami bądź realizatorami współpracy międzysektorowej uczelni z trzecim sektorem³⁸.

Cyt. „Na etapie pisania projektu wszyscy byliśmy zakorzenieni na uniwersytecie, który niedawno skończyliśmy, więc jeżeli chodzi o znalezienie partnerów naukowych, to nie było dużego problemu. To był [jednostka naukowa] i drugi uniwersytet, w którym mieliśmy koneksje” Źródło: IDI, Lider

Cyt. „Prowadzę swoją działalność gospodarczą, więc znałyśmy się z różnych innych zajęć warsztatowych i stąd wyszła propozycja.” Źródło: IDI, Partner.

Cyt. „To jest mały świat, ze wszystkimi, którzy tam występowali to się znaliśmy, robiliśmy jakieś wcześniej inne projekty razem.” Źródło: IDI, Lider.

Cyt. „Wydaje mi się, że inicjatorem mogliśmy być my, z tego co kojarzę. My znaliśmy się z fundacją poprzez różne innego rodzaju działania. Może niekoniecznie projekty, bo to był chyba pierwszy projekt, który zrealizowaliśmy, ale różnego rodzaju działania (...). To były kontakty, nazwijmy to, biznesowo-networkingowe, które przez działalność parku i jego działania statutowe się pojawiły.” Źródło: IDI, Partner.

³⁷ M. Banaś, F. Czech, M. Kołaczek, Podsumowanie: trzecia misja uczelni i różne drogi jej realizacji, [w:] M. Banaś, F. Czech, M. Kołaczek, Współpraca uczelni wyższych i organizacji pozarządowych jako animatorów społeczeństwa obywatelskiego z wykorzystaniem potencjału dziedzictwa kulturowego, Kraków 2019, s. 405-406.

³⁸ Tamże, s. 406.



Wśród innych powodów tworzenia konsorcjów można wymienić konieczność spełnienia warunków formalnych i oczekiwane korzyści wizerunkowe na etapie oceny wniosków.

Jak wskazuje literatura przedmiotu, jeśli we współpracę jest zaangażowana uczelnia o wysokiej pozycji w środowisku, to jej marka podnosi także markę partnera pozarządowego. Jest to szczególnie ważne w przypadku młodych organizacji, rozpoczynających dopiero swoją aktywność społeczną, a więc słabo rozpoznawalnych na rynku. Często wiąże się z tym szansa na pozyskanie przez organizacje trzeciego sektora grantów z różnych źródeł zewnętrznych³⁹.

„(...) żeby dostać grant, (...) trzeba było pokazać, że ma się potencjał, żeby ten grant zmaterializować w taki sposób, w jaki został okazany w projekcie. Nie bylibyśmy w stanie zrobić tego, będąc jedną małą fundacją czy dwoma małymi fundacjami, jeżeli nie mielibyśmy ze sobą partnerów, którzy mają markę oraz ugruntowaną pozycję na rynku. Dziś powiedziałbym, że bez [jednostki naukowej] świetnie byśmy sobie poradzili, bo moglibyśmy wynająć zewnętrznego prawnika i on by nam ten temat ogarnął. Ale nie mielibyśmy [jednostki naukowej] w konsorcjum. I jest prawdopodobne, że wcale byśmy tego grantu nie dostali. (...). Albo podnosimy ryzyko nieotrzymania grantu, albo zmniejszamy to ryzyko nieotrzymania grantu, ale wprowadzamy do projektów partnerów, którzy potem mogą być trudni we współpracy. Taki jest wybór. Nie ma tutaj idealnego rozwiązania, wybiera się mniejsze zło.” Źródło: IDI, Partner

W kontekście powyższej wypowiedzi organizacje powinny mieć możliwość współpracy ze sprawdzonymi ekspertami, którzy gwarantują odpowiednią jakość realizowanych zadań, zamiast współpracy na poziomie instytucjonalnym. Jest to istotne szczególnie w projektach innowacyjnych, gdzie wiedza, doświadczenie i umiejętność współpracy ekspertów z wnioskodawcą są kluczowe dla pomyślnej realizacji projektu⁴⁰.

2.2. Zadania były rozdzielane według kompetencji podmiotów tworzących konsorcja

Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów pogłębionych, budowanie współpracy najczęściej nie miało miejsca od początku realizacji danego przedsięwzięcia, czyli już od etapu koncepcji. **Jednostki naukowe były mocno zaangażowane na etapie prac B+R. Zadaniemi, w realizacji których częściej uczestniczyli przedsiębiorcy, były prace technologiczne, informatyczne, programistyczne oraz inne prace produkcyjne. NGO ponosiły wyraźnie większą odpowiedzialność w obszarach: zarządzania projektem, związanych z realizacją zadań finansowych, a przede wszystkim – dotarciem do odbiorców.**

Poniżej zaprezentowano listę zadań realizowanych przez poszczególne kategorie podmiotów zaangażowanych w realizację projektów.

³⁹ A. Porębski, Szkolnictwo wyższe jako partner trzeciego sektora. Opinie ekspertów na temat sytuacji w Polsce, [w:] M. Banaś, F. Czech, M. Kołaczek, Współpraca uczelni... dz. cyt., s. 259-260.

⁴⁰ M. Leszczyńska, I. Wolińska, Raport końcowy z badania przekrojowego wybranych konkursów w ramach Działania 4.1 Innowacje Społeczne, EGO-Evaluation for Government Organizations s.c., Ośrodek Ewaluacji Sp. z o.o., Warszawa 2019.



Zadania NGO (10%-60% zadań w projekcie)	Zadania przedsiębiorców (10%-20% zadań w projekcie)	Zadania jednostek naukowych (10%-50% zadań w projekcie)
<ul style="list-style-type: none"> koordynacja, sprawozdawczość, rozliczenie nawiązanie relacji i kontakt z grupami docelowymi, współpraca ze środowiskiem badania empiryczne (diagnoza potrzeb, sytuacja bieżąca, ewaluacja) projektowanie rozwiązania – koncepcja merytoryczna, techniczna, użytkowa, ukierunkowanie i funkcjonalności współudział w pracach B+R testowanie produktu pilotaż dotarcie do odbiorców poprzez działania promocyjne (spotkania, konferencje) wdrożenie działania edukacyjne (szkolenia, warsztaty) monitorowanie efektów projektu 	<ul style="list-style-type: none"> badania empiryczne (diagnoza potrzeb, sytuacja bieżąca, ewaluacja) projektowanie rozwiązania – koncepcja merytoryczna, techniczna, użytkowa, ukierunkowanie i funkcjonalności prace technologiczne, informatyczne, programistyczne inne prace produkcyjne testowanie produktu dotarcie do odbiorców poprzez działania promocyjne (spotkania, konferencje) wdrożenie działania edukacyjne (szkolenia, warsztaty) utrzymywanie rozwiązania 	<ul style="list-style-type: none"> opracowania, ekspertyzy, analizy, raporty projektowanie rozwiązania – koncepcja merytoryczna prace B+R prace merytoryczne – tworzenie treści zasilających powstające rozwiązania, część prawna prace technologiczne, informatyczne, programistyczne działania promocyjne opracowanie procedur bezpieczeństwa wdrożenie działania edukacyjne (szkolenia, warsztaty) utrzymywanie rozwiązania

Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazuje literatura przedmiotu, istnieją już dobre doświadczenia we współpracy między uczelniami a NGO, gdy chodzi o badania stricte naukowe. Także w Polsce mamy organizacje o dużym doświadczeniu w gromadzeniu i opracowywaniu danych empirycznych, które z powodzeniem mogą wesprzeć szkoły wyższe w pracach badawczych – zarówno w dostępie do danych, jak i w zakresie metodologii ich opracowywania⁴¹.

Także w Programie IS **udało się zmobilizować NGO do współuczestnictwa w prowadzeniu prac B+R**. Nie była to sytuacja powszechna, jednak wystąpił podział prac B+R pomiędzy jednostkę naukową a organizację pozarządową, a nawet – przejście części zadań przypisanych jednostce naukowej przez NGO.

Cyt. „B+R było podzielone, zarówno miała trochę [jednostka naukowa], jak i [NGO], [NGO] i [przedsiębiorca]. [przedsiębiorca] miał tę kwestię technologiczną, taką typowo platformową, (...). [NGO] uratowała część projektu [jednostce naukowej], wzięli na siebie pomoc [jednostce naukowej], żeby zanalizować te dane, które miały być realizowane, i to był ten problem ze strony [jednostki naukowej], że opóźniali, gdyby nie to, że [NGO] dodawała swoich ludzi do tego, bo pewnie by to nie wyszło, jak miało wyjść. Źródło: IDI, Lider

⁴¹ A. Porębski, Szkolnictwo wyższe jako partner trzeciego sektora..., [w:] M. Banaś, F. Czech, M. Kołaczek, Współpraca uczelni... dz. cyt., s. 260.

2.3. Na jakość współpracy wpływał przede wszystkim potencjał kadrowy i finansowy

Dla dobrej i efektywnej współpracy duże znaczenie miał **odpowiedni dobór członków konsorcjum**. Istotne były **również jasno sprecyzowany zakres i podział zadań pomiędzy konsorcjantami**, w tym dokładnie określona rola zaangażowanego przedsiębiorcy. Skuteczną realizację projektu zapewniało także **dysponowanie odpowiednim potencjałem** (kadrowym, finansowym) oraz adekwatnymi kompetencjami.

W większości projektów zadania były realizowane przez podmioty posiadające adekwatne doświadczenie/zasoby. **Zdarzały się jednak sytuacje, w których występowały pewne niedostatki w odniesieniu do kompetencji, a zwłaszcza – potencjału**. Miały miejsce sytuacje przypadkowego doboru członków konsorcjum, zwłaszcza NGO w roli lidera projektu. **Organizacje pozarządowe nie zawsze były w stanie skoordynować prace konsorcjum i zarządzać projektem, posiłkowały się wówczas doświadczeniem i wsparciem partnera**.

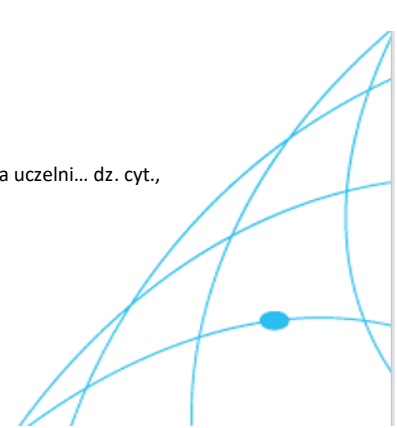
Jednostki naukowe natomiast, poza przeciążeniem pracą dydaktyczną i organizacyjną, często były zaangażowane w realizację wielu projektów jednocześnie. Kolejny problem stanowiła struktura formalna niepozwalająca na szybkie podejmowanie decyzji już na niższych szczeblach zarządzania powiązana z procedurami wynikającymi z reprezentowania dużej organizacji.

Jak wskazuje literatura przedmiotu, nadmierna biurokratyzacja uczelni, hamująca zmiany oraz współpracę z interesariuszami, ujawnia się we współpracy z wszelkimi instytucjami zewnętrznymi, ale jest szczególnie jaskrawa w zderzeniu z organizacjami pozarządowymi, które z natury rzeczy posiadają bardzo płaskie struktury i nierozbudowane procedury⁴².

Nie należy pominąć wątku braku autentycznego, partnerskiego podejścia w relacjach pomiędzy organizacjami pozarządowymi a uczelniami. O ile te pierwsze rodzą się jako reakcja na rzeczywistość istniejące potrzeby społeczne, chcą im wyjść naprzeciw, zaspokoić je poprzez działania i zaangażowanie społeczników, pasjonatów, o tyle druga strona partnerstwa, czyli szkoły wyższe, charakteryzuje się innym podejściem do życia społecznego i w innej perspektywie czasowej do niego się odnosi. Ta odmienność sprowadza się do daleko posuniętej formalizacji działań (w tym do biurokratyzacji) oraz braku osobistego zaangażowania w realizowane projekty⁴³. W kontekście powyższych informacji warto podkreślić konieczność uproszczania procedur formalnych ze strony jednostek naukowych, jeśli chodzi o nawiązywanie i rozwijanie współpracy z NGO, szczególnie w ramach wspólnie planowanych projektów, finansowanych ze środków zewnętrznych.

⁴² A. Porębski, Szkolnictwo wyższe jako partner trzeciego sektora..., [w:] M. Banaś, F. Czech, M. Kołaczek, Współpraca uczelni... dz. cyt., s. 237.

⁴³ Tamże, s. 246.



W odniesieniu do współpracy z jednostkami naukowymi wskazywano także na trudności związane z ograniczeniami finansowymi, przede wszystkim w kwestii zarobków pracowników. Uczelniom z pewnością trudno jest konkurować w zakresie wynagrodzeń z międzynarodowymi firmami, w których nawet pracownik o niskospecjalistycznych kompetencjach może oczekiwać wynagrodzenia znacznie wyższego niż to, które oferują uczelnie⁴⁴. Zdaniem respondentów niskie wynagrodzenie w sektorze nauki czasami przekładało się na niewystarczającą jakość wykonywanych zadań.

W odniesieniu do przedsiębiorców badani wskazywali przede wszystkim na brak kompetencji na poziomie formalno-prawno-finansowym, takich jak rozliczenie środków publicznych czy **brak elastyczności w dysponowaniu potencjałem kadrowym**.

Cyt. „(...) przedsiębiorczość tak nie działa. Jak nie ma wyliczone ośmiu dni, to nie robi. (...) my jako organizacje i jako uczelnia mieliśmy większą elastyczność czy swobodę (...). A oni nie – ja tu jestem zakontraktowany na dwa spotkania i na trzecie niestety nie mogę. (...) tam od razu się pojawiało: my jesteśmy zakontraktowani na tyle. Przepraszamy. Nie.” Źródło: IDI, Lider

Sukces wspólnego projektu zależy od tego, na ile partnerzy będą otwarci na siebie, czy będą wyrażali chęć poznania się nawzajem i czy będą w stanie poświęcić swój czas. Bezpośrednie, dobre relacje międzyludzkie są w stanie pokonać wszelkie bariery natury prawnej, biurokratycznej czy finansowej; jeśli jednak brakuje takich relacji, najlepszy projekt może zakończyć się fiaskiem⁴⁵.

2.4. Bezpośrednie korzyści ze współpracy często nie są trwałe

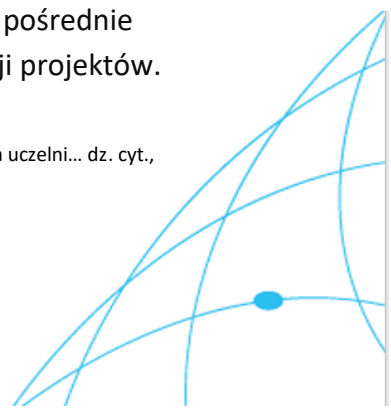
Badanie pokazało, że **współpraca została uznana jako wartość sama w sobie**. Korzyści z niej płynące obejmują wszystkich partnerów. Uczucie się – współpracy jako takiej, pracy projektowej w zespole osób zatrudnionych w różnych instytucjach, mających zupełnie inne doświadczenia i sposób pracy – pozwala czerpać korzyści każdej ze stron i daje możliwość poprawy własnych niedociągnięć. Z jednej strony podkreślano znaczenie współpracy jako sztuki zawierania kompromisów, tolerancji dla odmiennych postaw, zachowań czy sposobu myślenia, a z drugiej – wskazywano na to, że współpraca jest wyzwaniem.

Udział przedsiębiorców w projektach miał charakter zdecydowanie drugoplanowy w relacji do pozostałych członków konsorcjum. Nie bez znaczenia był też interesowny stosunek przedsiębiorców do oczekiwanych efektów, który – choć zgodny z istotą ich działania, był trudniejszy do osiągnięcia na polu innowacji społecznych. Dlatego też **korzyści ze współpracy należy rozpatrywać przede wszystkim w odniesieniu do jednostek naukowych i organizacji pozarządowych**.

Bezpośrednie korzyści ze współpracy często nie są trwałe. Bardziej trwałe są pośrednie korzyści ze współpracy – merytoryczne i organizacyjne – wynikające z realizacji projektów.

⁴⁴ A. Porębski, Szkolnictwo wyższe jako partner trzeciego sektora..., [w:] M. Banaś, F. Czech, M. Kołaczek, Współpraca uczelni... dz. cyt., s. 238.

⁴⁵ Tamże, s. 255.

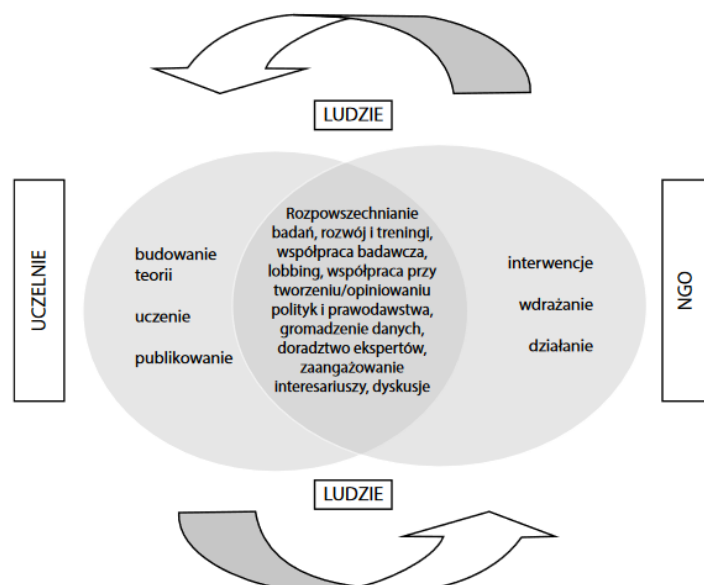


Jak wskazuje literatura przedmiotu, współpraca organizacji pozarządowych i uczelni jest ważna.

Może ona nie tylko przynosić korzyści dla każdego ze współpracujących podmiotów, lecz także prowadzić do szerszych pozytywnych procesów społecznych w postaci większego wzajemnego zaufania w sferze publicznej i pomiędzy działającymi tam aktorami⁴⁶.

Schemat 9 pokazuje bogactwo przepływów, jakie mogą być udziałem współpracy między uczelniami a NGO, bez względu na to, jaki model współpracy między nimi zaistnieje. Warto zauważyć, że – poza liczną grupą wspólnych aktywności płynących ze współpracy – obie grupy mogą wyciągać z niej korzyści sytuujące się jednoznacznie po stronie danej organizacji. W wypadku uczelni są to badania, nauczanie i publikowanie, w wypadku NGO – interwencje, wdrażanie i działania. Współpraca jest dla każdego z uczestników najczęściej sytuacją typu win – win⁴⁷.

Schemat 9. Model współpracy uczelni i organizacji pozarządowych



Źródło: A. Lis, Modele współpracy uniwersytetów z organizacjami pozarządowymi (NGO), [w:] M. Banaś, F. Czech, M. Kołaczek, współpraca uczelni wyższych i organizacji pozarządowych jako animatorów społeczeństwa obywatelskiego z wykorzystaniem potencjału dziedzictwa kulturowego, Kraków 2019, s. 58-59 na podstawie: C.C. Aniekwe [et al.], Academic-NGO Collaboration in International Development Re-search: a Reflection on the Issues, Working Paper, Oxford 2012, s. 4.

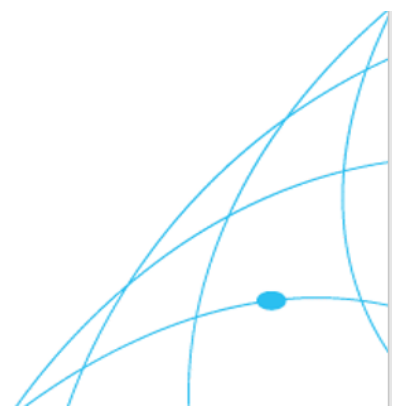
⁴⁶ A. Porębski, Szkolnictwo wyższe jako partner trzeciego sektora..., [w:] M. Banaś, F. Czech, M. Kołaczek, Współpraca ... dz. cyt., s. 262.

⁴⁷ A. Lis, Modele współpracy uniwersytetów z organizacjami pozarządowymi (NGO), [w:] M. Banaś, F. Czech, M. Kołaczek, dz.cyt., s. 58-59.

Tabela 4. Katalog korzyści osiągniętych przez poszczególne kategorie zaangażowanych podmiotów z realizacji Programu IS (uwzględniający efekty niezamierzone, patrz rozdział 1.5)

Korzyści dla NGO	Korzyści dla jednostek naukowych	Korzyści dla przedsiębiorców
<ul style="list-style-type: none"> • możliwość wywołania zmiany społecznej i systemowej • skuteczne dotarcie do grup docelowych i grup obejmowanych badaniem • korzyści wizerunkowe • wykorzystanie powstałych rozwiązań na gruncie nowych przedsięwzięć • wykorzystanie infrastruktury technicznej powstałej w ramach projektu • wykorzystanie nabytej wiedzy i umiejętności w realizacji kolejnych projektów • wzmocnienie kadrowe dzięki projektowi • kontynuacja współpracy, nawiązanie nowych kontaktów • przekształcenie się w organizację ekspercką dzięki transmisji wiedzy, nabytemu doświadczeniu i kolejnym nowym projektom • doświadczenie współpracy z jednostką naukową i środowiskiem gospodarczym, doświadczenie pracy projektowej w konsorcjum złożonym z podmiotów różnego typu • wyciągnięcie wniosków na przyszłość z różnych problemów pojawiających się na etapie realizacji 	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość rozwijania prac B+R • dostrzeżenie nowych obszarów zastosowań technologii informatycznych w kontekście problemów społecznych • synergia kreatywna/innowacyjna harmonia – dostrzeżenie możliwości współpracy pomiędzy wydziałami/uczelniami humanistycznymi a technologicznymi • rozwój naukowy i rozwój zainteresowań badawczych pracowników – podjęcie nowych tematów w pracy naukowej • stworzenie nowych lub większych zespołów badawczych w obrębie uczelni • realizacja nowego typu projektów – bezpośrednio kierowanych do społeczeństwa, a nie tylko projektów naukowych oderwanych od realiów życia codziennego • powiększenie dorobku indywidualnego pracowników – powstanie prac naukowych (magisterskich, doktorskich, habilitacyjnych, artykułów) na podstawie przeprowadzonych badań • doświadczenie w pozyskiwaniu grantów • korzyści w zakresie oceny parametrycznej • doświadczenie współpracy z organizacją pozarządową i środowiskiem gospodarczym, doświadczenie pracy projektowej w konsorcjum złożonym z podmiotów różnego typu • kontynuacja współpracy, nawiązanie nowych kontaktów • korzyści wizerunkowe • transfer wiedzy 	<ul style="list-style-type: none"> • możliwość komercjalizacji powstałych rozwiązań – korzyści finansowe i wizerunkowe wynikające z posiadania rozwiązania unikalnego w skali rynku, pozyskanie nowych klientów <p>Cyt. „(...) jestem w stanie sobie wyobrazić co najmniej kilka wersji tego projektu, które są skomercjalizowane, na pewno, gdyby ktoś chciał postawić na projekt typowo R&B, w firmie typowo informatycznej, to mógłby z tego zrobić projekt, który by się sprzedawał wielokrotnie potem do innych miejsc. Więc to jest możliwe.” Źródło: IDI, Lider</p> <ul style="list-style-type: none"> • możliwość realizacji działań misyjnych z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu <p>Cyt. „Jedynym sensownym uzasadnieniem dla obecności takiej firmy w takim projekcie jest jakieś zaangażowanie społeczne, bo z punktu widzenia biznesowego to nie da się wymyślić w żaden sposób, w jaki to miałyby się opłacać.” Źródło: IDI, Lider</p>

Źródło: opracowanie własne.



2.5. Czynniki ludzki motorem napędowym współpracy wpływającym na jej trwałość

Rola siły zawiązanych konsorcjów wydaje się istotna dla osiągnięcia celów Programu. To właśnie siła konsorcjów pozwala na realizację projektów w sposób efektywny – pod względem zarówno kosztowym, jak i organizacyjnym. **Siłę konsorcjów należy rozpatrywać zarówno przez pryzmat potencjałów finansowego, kadrowego i organizacyjnego, jak również z punktu widzenia stabilności podmiotów wchodzących w skład konsorcjów, podziału zadań w ramach projektu zgodnie z oczekiwaniami i kompetencjami konsorcjantów** oraz – przede wszystkim – z perspektywy **doświadczenia wcześniejszej współpracy** (patrz rozdział 2.1).

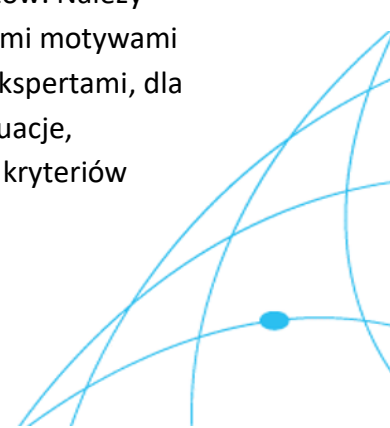
Rozpatrując potencjał konsorcjów oraz ich siłę dla osiągania celów Programu, należy podkreślić **bogate doświadczenie osób wchodzących w skład zespołów projektowych**. Formuła konsorcjów powodowała, że z jednej strony w projekcie brały udział osoby posiadające duży dorobek naukowy w danym obszarze, doświadczenie w realizacji grantów badawczych o tematyce zgodnej z przedmiotem projektu oraz szeroką wiedzę teoretyczną. Z drugiej strony – zaangażowanie do współpracy NGO pozwoliło na udział w projekcie osób i podmiotów znających od strony praktycznej specyfikę i potrzeby grup społecznych, do których miała zostać skierowana innowacja.

Osiąganiu celów projektu w dużej mierze **sprzyjała stabilność podmiotów wchodzących w skład konsorcjów**. W sytuacji zmiany kadry dochodziło do utraty pamięci instytucjonalnej, ponadto nowe osoby, które były zaangażowane do projektu, nie zawsze były w stanie szybko się wdrożyć w obowiązki, zwłaszcza jeśli projekt był w zaawansowanej fazie realizacji, czy też kontynuować jego realizację w sytuacji posiadania innej wizji projektu lub samej organizacji realizującej projekt. Niestabilność (np. wynikająca ze zmian kadrowych, w tym na szczeblu kierowniczym) zakłócała pracę projektową i mogła przyczynić się do mniejszej efektywności realizowanych działań.

Cyt. „W trakcie realizacji projektu u partnera – przyp. Red.] doszło do wymiany zespołu. Cały zespół został zwolniony. Z tego co rozumiem doszło do wymiany całego zespołu (...). Dobrze nam się pracowało, z tym, że nowy szef powiedział, że oni potrzebują etapu przejścia, że nie są w stanie [realizować – przyp. Red.] tego projektu, że nie wiedzą nic o tym projekcie, nie są w stanie go kontynuować. Lepiej by było z niego wyjść.”
Źródło: IDI, Lider.

Cyt. „Niestety, nowy szef nie współpracował na poziomie, jak gdyby nie chciał przejąć się odpowiedzialności za projekt i nam zablokował rzeczy na poziomie aplikacyjnym.” Źródło: IDI, Lider.

Czynnikami sprzyjającym współpracy były także potrzeby bieżące konsorcjantów. Należy ponownie podkreślić, że uczelnie, podejmując współpracę, kierowały się innymi motywami niż NGO. W przypadku NGO istotna była rzeczywista potrzeba współpracy z ekspertami, dla uczelni powodem była sama chęć realizacji projektu. Występowały zatem sytuacje, w których dobór konsorcjantów wynikał ze wspomnianej już chęci spełnienia kryteriów udziału w konkursie.



Badanie pokazuje, że przypadkowy dobór konsorcjantów częściej negatywnie wpływał na wzajemne relacje oraz powodował niechęć do podejmowania dalszych wspólnych inicjatyw. **Można wysnuć wniosek, że zawiązywanie konsorcjum w zakresie projektów dotyczących innowacji społecznych powinno być poparte rzeczywistą potrzebą współpracy, gdyż tylko wówczas ma szanse zaowocować dalszymi inicjatywami.**

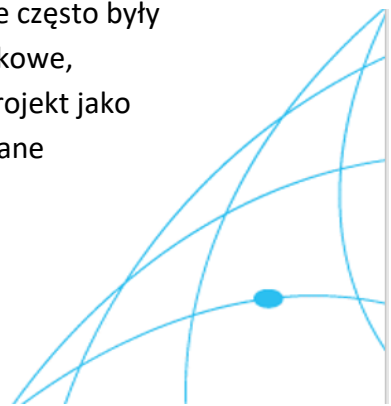
2.6. Brak finansowania i różnice organizacyjne – największe bariery we współpracy

Po zakończeniu realizacji projektów dofinansowanych w ramach Programu część konsorcjów kontynuowało współpracę, w przypadku pozostałej części współpraca ta nie była kontynuowana, co najczęściej dotyczyło partnerstw zawiązanych *ad hoc* na potrzeby realizacji projektu. W przypadku partnerstw zawiązanych na bazie wcześniejszych doświadczeń współpracy (sformalizowanej lub niesformalizowanej) była ona częściej kontynuowana. Szczególnym przypadkiem są sytuacje, gdy konsorcjanci deklarują wolę współpracy, ale z uwagi na brak możliwości finansowania wspólnych przedsięwzięć jest to niemożliwe. Jest to czynnik, który wydaje się najistotniejszy spośród wszystkich powodów, dla których współpraca nie jest kontynuowana. Wśród pozostałych powodów braku trwałości współpracy m.in. należy wymienić:

- wzajemnie nieporozumienia (które zadecydowały o braku chęci kontynuacji współpracy),
- rozbieżne oczekiwania w zakresie współpracy,
- brak zdolności organizacyjnych do kontynuowania współpracy,
- odejścia pracowników z podmiotów wchodzących w skład konsorcjum,
- niezauważanie dalszej potrzeby współpracy i brak chęci współpracy.

Nieporozumienia pomiędzy członkami konsorcjum wynikały przede wszystkim ze **zróżnicowania organizacyjnego podmiotów**. Organizacje pozarządowe zazwyczaj cechują się płaską i nierozbudowaną strukturą organizacyjną, co pozwala na sprawne, szybkie podejmowanie decyzji. W przypadku uczelni struktura ta jest rozbudowana, hierarchiczna, cechująca się rozpiętością kierowania. To zwykle oznacza, że podjęcie decyzji jest bardzo sformalizowane, czasochłonne i wymaga zaangażowania wielu osób. W przypadku NGO taka ścieżka podejmowania decyzji była niezrozumiała i rzutowała na percepcję współpracy.

Ponadto należy wskazać na zróżnicowane zaangażowanie członków zespołów projektowych. Dla osób reprezentujących NGO zaangażowanie w projekt było wiodącym zajęciem. W przypadku osób z sektora nauki priorytety rozkładały się nieco inaczej. Przede wszystkim naukowcy zaangażowani byli w inne obowiązki, będące ich podstawowymi – w prace badawcze na uczelni i działania dydaktyczne. Osoby z sektora nauki relatywnie często były także nieobecne, co wiązało się z ich wyjazdami na wizyty studyjne, staże naukowe, konferencje itp. Również przedsiębiorcy traktowali swoje zaangażowanie w projekt jako jedno z wielu zadań, co powodowało, że zadania projektowe nie były traktowane priorytetowo.



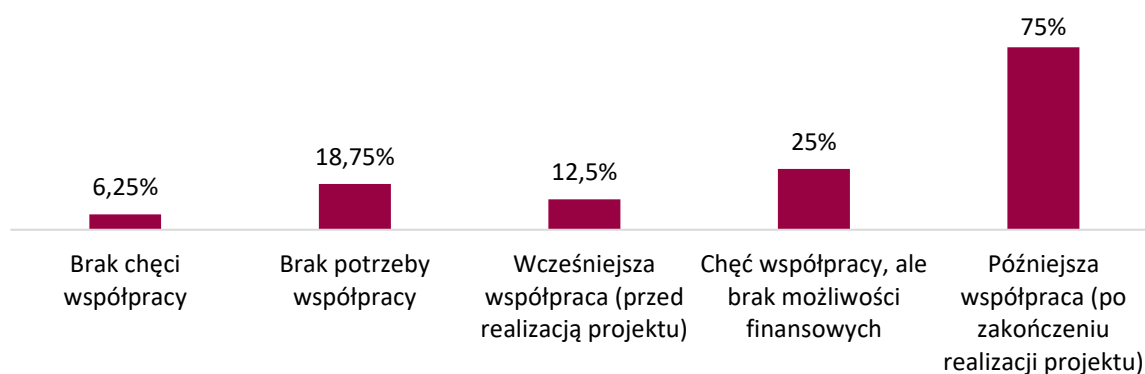
Powyższe mogło tworzyć wrażenie, że dla części konsorcjantów projekt nie jest istotny i jest realizowany głównie z powodu chęci uzyskania dofinansowania. Z tego powodu współpraca na linii uczelnia wyższa – organizacja pozarządowa po zakończeniu realizacji projektu często miała charakter akcydentalny.

Jest to zbieżne z ustaleniami dot. tego rodzaju współpracy, na które wskazuje literatura przedmiotu⁴⁸.

W przypadku części podmiotów **współpraca po zakończeniu realizacji projektu** następuje w ramach: podzlecenia zadań, wspólnego organizowania konferencji i innych wydarzeń naukowych lub branżowych, organizacji szkoleń i wydarzeń służących wymianie wiedzy, a także – co wydaje się najbardziej pożądane – w ramach kolejnych projektów bądź obejmujących doskonalenie innowacji społecznej, bądź dotyczy realizacji innych, szerzej zakrojonych projektów.

Aż 75% członków konsorcjów wskazywało, że po zakończeniu projektów kontynuowała współpracę z podmiotami, z którymi realizowało projekt – ze wszystkimi bądź z częścią spośród nich. Co istotne, jedynie 12,5% badanych wskazało, że współpraca taka występowała wcześniej. Realizacja w konsorcjum projektu dofinansowanego w ramach Programu spowodowała, że **kontynuowano współpracę, której w przypadku braku realizacji przedsięwzięcia by nie nawiązano**.

Wykres 11. Deklaracje członków konsorcjum dot. współpracy z partnerami



Źródło: opracowanie własne na podstawie IDI. Suma przekracza 100%, gdyż współpraca z jednym podmiotem mogła przybrać kilka form (np. zarówno przed, jak i po zakończeniu projektu).

W trakcie wywiadów wskazywano, że to właśnie Program IS spowodował, że podejście do współpracy się zmieniło i możliwa było jej kontynuowanie w ramach kolejnych przedsięwzięć. Podkreślić należy istotną rolę Programu nie tylko w zakresie opracowania i wdrażania innowacji społecznej, lecz także w zakresie **wzajemnego poznawania się, międzyinstytucjonalnej współpracy i wymiany wiedzy**.

⁴⁸ Tamże.

Cyt. „Podchodziliśmy wcześniej (...) do podobnego projektu i wówczas nie uzyskaliśmy dofinansowania, dopiero w drugim podejściu. (...) Brakowało nam takiej sensownej struktury, którą się udało utworzyć dzięki zaangażowaniu podmiotu, jakim jest NGO.” Źródło: IDI, Lider.

Należy jednak zaznaczyć, że w przypadku co czwartego członka konsorcjum na drodze do dalszej współpracy stawały **problemy finansowe**. Zatem o tym, czy współpraca była kontynuowana czy też nie, decydowały w głównej mierze kwestie finansowe – dotyczące możliwości zrealizowania projektów zarówno z własnych środków, jak i ze środków zewnętrznych (inne programy operacyjne, w tym międzynarodowe, np. Horyzont Europa).

Na brak chęci lub potrzeby dalszej współpracy wpływały czynniki, o których już wspomniano wyżej, m.in. różnice w kulturze organizacyjnej pomiędzy poszczególnymi podmiotami, dotyczące np. schematu działania.

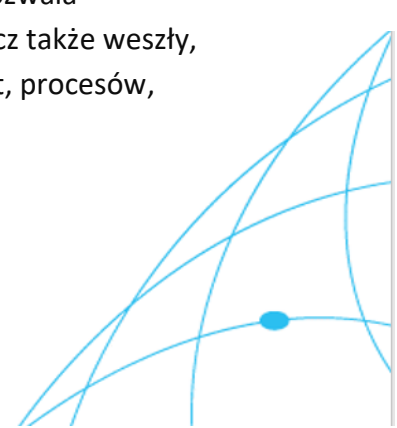
Cyt. „W fundacjach – przyp. Red.] to się dzieje z minuty na minutę. W przypadku Uniwersytetu taki proces mógł trwać 3 tygodnie, zanim został wydelegowany jakiś pracownik, zanim on został „ubrany” w jakieś zagadnienie, które ma do opracowania itd. Więc to nam bardzo mocno utrudniało życie. Jeżeli chodzi o jakiegokolwiek umowy, działania, które wybiegały poza ustalone ramy (...) to wszystko wymagało przetworzenia przez prawników, co trwało półtora miesiąca. To bardzo mocno obciążało dynamikę tego procesu tworzenia i cieniem kładło się na naszej współpracy.” Źródło: IDI, Lider.

O trwałości konsorcjów świadczy również to, że w dalszym ciągu realizowane są nowe, niefinansowane w ramach Programu IS wspólne projekty międzysektorowe. Na podstawie raportów ex post z realizacji projektów stwierdzono, że podjęta była realizacja 18 nowych inicjatyw – były to inicjatywy, w realizacji których uczestniczyli wszyscy bądź część członków konsorcjów. Należy jednak zaznaczyć, że nie wyczerpuje to zakresu, w jakim współpracują osoby tworzące konsorcja. Współpraca ta opiera się w dużej mierze na relacjach osobowych, co oznacza, że do współpracy (np. w charakterze ekspertów, np. w ramach umów cywilnoprawnych) są angażowane osoby, które reprezentują podmioty składające się na konsorcjum, w którym realizowano projekt.

18

nowych - niefinansowanych w ramach Programu IS - wspólnych projektów międzysektorowych

Tematyka trwałości konsorcjów była poruszona również w ramach raportów ex post. Subiektywna ocena trwałości efektów uzyskanych przez NGO została oceniona w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza samo powstanie efektu długoterminowego bez możliwości określenia, na ile będzie on trwały, po 5 oznaczające wpisanie się efektów projektu do stale realizowanych procedur, procesów i produktów. Ocena ta wynosi średnio 2,91 dla podmiotów pozarządowych oraz 2,96 dla ogółu beneficjentów, co pozwala przypuszczać, że efekty realizowanego przedsięwzięcia nie tylko zaistniały, lecz także weszły, przynajmniej na pewien czas, do procedur realizowanych przez dany podmiot, procesów, oferowanych usług i produktów.



Oceny były także nieznacznie wyższe w przypadku organizacji pozarządowych niż w przypadku innych podmiotów realizujących projekty współfinansowane z Programu. Aż 39% podmiotów, które dokonały oceny, oceniło trwałość wysoko lub bardzo wysoko (ocena 4 lub 5).



Również mediana ocen wynosiła 3,00, co oznacza, że połowa podmiotów ocenia trwałość efektów projektów na 3,00 lub wyżej.

Co istotne, jak dowodzi analiza, wśród projektów, które zostały wytypowane do analizy SROI na podstawie ich inwestycyjnego charakteru, średnia ocen dot. postrzegania trwałości efektów i mediana tych ocen były znacząco wyższe – wyniosły one odpowiednio 4,67 dla średniej oraz 5,0 dla mediany ocen. Jednocześnie, to warto zaznaczyć, były to projekty znajdujące się w pierwszej piątce projektów, w przypadku których odnotowano najwyższą subiektywną ocenę trwałości efektów przez partnerów spośród wszystkich przedsięwzięć realizowanych w ramach Programu. Na tej podstawie można wysnuć wniosek, iż **projekty, których potencjał w zakresie zmiany społecznej można zmonetyzować, cechują się relatywnie największym stopniem trwałości.**

W pierwszej piątce projektów cechujących się największym poziomem trwałości znajdują się **aż 4 projekty, w których liderem była organizacja pozarządowa.** Poza tym – nie zauważa się innych korelacji, np. pomiędzy liczbą i formą prawną partnerów konsorcjum a trwałością uzyskanych efektów.

3. Ocena potrzeby realizacji przez NCBR inicjatyw nakierowanych na innowacje społeczne jako nowego obszaru aktywności NCBR

Kluczowe wyniki i wnioski (key findings)

- ⇒ Wsparcie projektów podejmujących problematykę innowacji społecznych powinno być kontynuowane, gdyż niekorzystne tendencje i zjawiska społeczne, dla których tego typu innowacje stanowią punkt odniesienia, nie uległy osłabieniu.
- ⇒ Szeroka formuła tematyczna Programu IS przełożyła się na duże zainteresowanie konkursami oraz umożliwiła dofinansowanie projektów charakteryzujących się różnorodnością rozwiązań, kierowanych do zróżnicowanych grup odbiorców, jednocześnie utrudniła proces wdrożenia innowacji do praktyki i utrzymania w czasie efektów projektów. Praktyki zagraniczne oraz wnioski z badania wskazują na potrzebę zawężenia obszaru tematycznego Programu i silniejszej koncentracji na grupach wykluczonych.
- ⇒ Element B+R w projektach oraz występowanie konsorcjów z udziałem jednostek naukowych wskazuje, że NCBR jest instytucją predysponowaną do kontynuacji Programu.

Sama formuła Programu powinna ulec istotnej zmianie, tak aby wyeliminować problemy związane z procesem wdrożenia i skalowalności efektów projektów.

⇒ Dla zwiększenia skuteczności i użyteczności projektów z zakresu innowacji społecznych Wykonawca proponuje nową formułę wsparcia obejmującą 3 schematy: Policy innovations realizowane w formule Programu Gospostrateg, Innowacje społeczne w formule Wspólnego Przedsięwzięcia, Innowacje społeczne o potencjalne komercyjnym.

3.1. Wsparcie innowacji społecznych sposobem na przeciwdziałanie niekorzystnym tendencjom społecznym

Wsparcie dla projektów podejmujących problematykę innowacji społecznych powinno być kontynuowane, ponieważ niekorzystne tendencje i zjawiska społeczne, dla których innowacje tego typu stanowią punkt odniesienia, nie uległy osłabieniu. Po pierwsze w strukturze demograficznej Polski systematycznie wzrasta odsetek osób starszych⁴⁹.

Postępujący proces starzenia się społeczeństwa (w tym szczególnie starzenie się najstarszej grupy wiekowej, tj. osób w wieku 85+) będzie przekładać się na różnego rodzaju „wykluczenia” głównie związane ze stanem zdrowia tych osób (zmiany w zakresie sprawności ruchowej, choroby neurodegeneracyjne)⁵⁰. Po drugie starzenie się społeczeństwa będzie bezpośrednio przekładać się na sytuację na rynku pracy, a wydłużenie aktywności zawodowej osób starszych może być koniecznością, jak i atrakcyjną alternatywą wobec skutków migracji zarobkowej. Także **reintegracja społeczna i zawodowa osób niepełnosprawnych**, postępująca dotychczas wolno, mogłaby stanowić uzupełnienie podaży siły roboczej.

Po trzecie, pomijając kwestie demograficzne, wciąż istnieje szereg grup społecznych, które ze względu na stan zdrowia (choroby, niepełnosprawność) czy stan majątkowy nie są w stanie nawet w ograniczonym zakresie aktywnie uczestniczyć w życiu społecznym czy korzystać z oferty kulturalnej, a opieka nad nimi dodatkowo dezaktywizuje zawodowo i społecznie osoby trzecie (pełniące opiekę nad osobą zależną)⁵¹. Po czwarte, pomimo że w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat ustrój Polski został wzbogacony o szereg nowoczesnych rozwiązań i instytucji społecznych (np. spółdzielnie socjalne, organizacje pożytku publicznego, budżet obywatelski, prawo wysłuchania publicznego), wciąż istnieje przestrzeń do ich udoskonalania, jak i wdrażania nowych rozwiązań. Wsparcie rozwoju innowacji społecznych w tym obszarze może być niezwykle cenne, co – już obecnie – pokazuje dotychczasowy dorobek Programu IS. Takie projekty jak SAN, Mary i Max czy Selfind to

⁴⁹ Na koniec 2021 roku liczba osób w wieku 60 lat i więcej wyniosła 9,7 mln co stanowiło 25,7% populacji. Prognozy GUS wskazują, że w 2030 roku liczebność tej grupy społecznej wyniesie 10,8 mln, a w 2050 roku 13,7 mln i jednocześnie będzie ona stanowić ponad 40% ogółu ludności Polski.

⁵⁰ Dodatkowym problemem będzie także to, że zjawisko starzenia będzie miało niejednorodną naturę: szybsze starzenie się populacji w makroregionach wschodnich, feminizacja starości, czyli przewaga kobiet w grupie osób starszych, singularyzacja starości - osoby starsze żyjące w jednoosobowych gospodarstwach domowych.

⁵¹ Sygnalizowane tu trendy i problemy szczegółowo omawia Krajowy Program Przeciwdziałaniu Ubóstwu i Wykluczeniu Społecznemu.

przykłady innowacji społecznych skutecznie „zaimportowanych” do Polski i dostosowanych do warunków krajowych⁵².

Konieczność kontynuacji wsparcia dla innowacji społecznych wynika nie tylko z powodu występowania wskazanych powyżej problemów. Istotne jest przede wszystkim to, że działania, jakie do tej pory były podejmowane w Polsce nie zdołały zaadresować większości diagnozowanych problemów i wyzwań wynikających z oddziaływania niekorzystnych tendencji społecznych. Główną przyczyną była niewielka skala interwencji publicznej. Przykładowo w ramach działania 4.1 PO WER 2014-2020 sfinansowano 63 projekty, które uzyskały dofinansowanie publiczne w wysokości 598,35 mln zł, przy czym 37,4% tej kwoty przypadło na 5 największych (pod względem dofinansowania) projektów dotyczących deinstytucjonalizacji opieki nad osobami chorymi psychicznie (2 projekty), modelu dostępnej szkoły (2 projekty) oraz modelu wsparcia dla osób o niskich kompetencjach.

Wsparcie dostępności poprzez likwidację barier dla osób z niepełnosprawnościami jest uwzględniane przez NCBR w kilku programach. W rządowym programie „Dostępność Plus” w konkursie „Rzeczy są dla ludzi” wybrano 29 projektów, na które przeznaczono 56,7 mln zł dofinansowania. W programach „Uczelnia dostępna” i „Centrum wiedzy o dostępności” (w ramach programu PO WER) dofinansowano kwotą 667 mln zł większość uczelni działających w Polsce. Z kolei w programie „Dostępność Plus”⁵³ (w ramach tzw. Szybkiej Ścieżki) sfinansowane zostały zaledwie 2 projekty o łącznej wartości 5,7 mln zł, gdzie dofinansowanie ze środków UE wyniosło 3,8 mln zł. Działania podejmowane przez inne instytucje (np. Fundację Bankową im. Kronenberga) miały jeszcze mniejszą skalę oddziaływania.

Interwencja w obszarze innowacji społecznych będzie kontynuowana w nowym okresie programowania (lata 2021-2027). Problematyka ta została wkomponowana w Program Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego, a szczególnie priorytet V (Innowacje społeczne – innowacyjne działania społeczne)⁵⁴. Jednak analogicznie jak w przypadku PO WER wspierane projekty będą miały głównie postać nowych usług (nowa formuła, nowy zakres usługi) czy też innowacji procesowych i organizacyjnych niezawierających w sobie komponentu B+R.

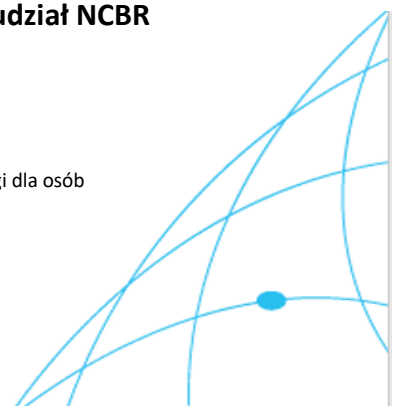
3.2. NCBR ważnym interesariuszem innowacji społecznych

Szereg problemów będących przedmiotem innowacji społecznych wymaga podjęcia prac B+R. Dotyczy to zarówno innowacji „twardych” mających postać konkretnego produktu (aplikacji, wyrobu, urządzenia), rozwiązania technicznego czy nowego modelu działania (innowacja procesowa, organizacyjna). **Obecność składnika B+R sprawia, że udział NCBR**

⁵² Załącznik 1. Studia Przypadku.

⁵³ Poddziałanie 1.1.1 POIR.

⁵⁴ Innowacje społeczne będą mogły powstawać także w ramach innych priorytetów FERS, np. III – Dostępność i usługi dla osób z niepełnosprawnościami, IV – spójność społeczna i zdrowie.



w programach dotyczących innowacji społecznych staje się pożądaną. NCBR jest jedyną instytucją w Polsce powołaną do organizacji i zarządzania programami badań naukowych i prac rozwojowych oraz finansowania tych programów.

Od momentu utworzenia w 2007 r. wdrożyło kilkadziesiąt programów badawczych, zarządzając portfelem kilkunastu tysięcy projektów B+R realizowanych zarówno przez indywidualne podmioty, jak i wielopodmiotowe konsorcja.

Posiadane zasoby, procedury oraz zgromadzone doświadczenie niewątpliwie predestynują NCBR do pełnienia roli dysponenta takiego programu wsparcia. Praktycznie nie ma alternatywy dla pełnienia przez NCBR takiej funkcji. Alternatywą nie jest NCN, które z definicji może zajmować się finansowaniem projektów obejmujących wyłącznie badania podstawowe. Alternatywą nie stanowi też żadna inna agencja wykonawcza rządu (np. PARP, czy ARP)⁵⁵, których działalność ukierunkowana jest przede wszystkim na wsparcie sektora przedsiębiorstw.

Z doświadczeń zagranicznych wynika, że wśród najlepszych praktyk dominują rozwiązania, w których podmiotami zarządzającymi środkami publicznymi przeznaczonymi na finansowanie innowacji społecznych są agencje narodowe (USA, Kanada). Środki te są dostępne poprzez wyspecjalizowane fundusze wsparcia innowacji społecznych o relatywnie wysokiej alokacji [m.in. Social Innovation Fund w USA, Social Finance Fund (wraz z komponentem Social Innovation and Social Finance Strategy) w Kanadzie⁵⁶] i rozdysponowywane przez agencje federalne lub krajowe. Mechanizm przekazywania środków w tych krajach opiera się na wsparciu finansowym beneficjentów ostatecznych w ramach tzw. finansowania kaskadowego, w którym środki publiczne przekazywane z poziomu krajowego przez instytucje zarządzające są dopełniane środkami prywatnymi (od tzw. pośredników w zakresie finansów społecznych) w odpowiedniej formule⁵⁷ i trafiają do beneficjentów ostatecznych (m.in. organizacji pożytku społecznego, przedsiębiorców, instytucji nauki) w zależności od danego programu. Wsparcie to ma więc charakter multiplikatywny.

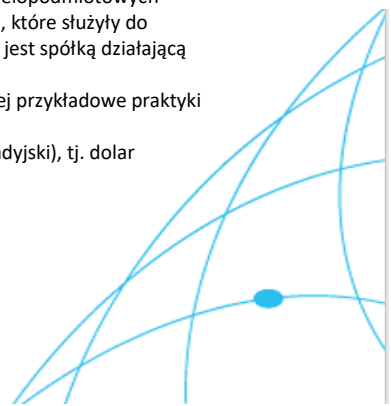
W przypadku rozwiniętych zachodnich gospodarek europejskich (Belgia, Holandia) środki na innowacje społeczne są dystrybuowane również z poziomu regionalnego (występuje tzw. Policy-mix w zakresie wsparcia finansowego), natomiast efektywność programów jest istotnie różna⁵⁸. W przypadku krajów skandynawskich sytuacja jest zróżnicowana, natomiast

⁵⁵ Ustawa o Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości zakłada udzielanie pomocy finansowej obejmującej badania przemysłowe i prace rozwojowe. Jednakże wsparcie tego rodzaju może być kierowane praktycznie wyłącznie do przedsiębiorców, a nie wielopodmiotowych konsorcjów na przykład z udziałem NGO. Do tej pory wsparcie tego rodzaju miało postać tzw. „bonów na innowacje”, które służyły do zakupu usługi B+R od jednostki naukowej. Z kolei statut Agencji Rozwoju Przemysłu wyklucza udzielanie dotacji (ARP jest spółką działającą dla zysku).

⁵⁶ Więcej informacji nt. przybliżonej wielkości alokacji – w załączniku 5 Benchmarking, w tabeli zbiorczej porównującej przykładowe praktyki zagraniczne.

⁵⁷ W przypadku USA i Kanady, jest to najczęściej formuła o wielkości co najmniej „dolar za dolar” (amerykański i kanadyjski), tj. dolar wsparcia publicznego jest uzupełniany co najmniej dolarem wsparcia prywatnego.

⁵⁸ Załącznik 5 Benchmarking – m.in. studium przypadku dla regionu flamandzkiego w Belgii.



na pierwszy plan wybija się wsparcie na poziomie krajowym (Dania, Finlandia, Szwecja), które jest zarządzane przez organizacje non-profit (Dania), agencje rządowe (Szwecja) lub oba typy instytucji jednocześnie (Finlandia).

Wśród najlepszych praktyk pojawia się również finansowanie komponentu B+R wraz z finansowaniem wdrożenia (m.in. w USA, Kanadzie, Irlandii), co wskazuje jednoznacznie kierunek najbardziej efektywnych programów wsparcia innowacji społecznych na świecie.

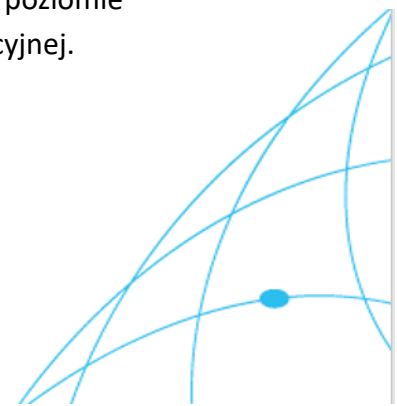
Stąd też nie do przecenienia wydaje się rola NCBR jako podmiotu zarządzającego środkami na wsparcie rozwoju innowacji społecznych na poziomie krajowym (ze szczególnym uwzględnieniem finansowania komponentu B+R, będącym istotnym wyróżnikiem Programu), w celu jak najbardziej efektywnego ich wydatkowania, biorąc pod uwagę tę formę jako najczęściej pojawiające się rozwiązanie zagraniczne.

3.3. Otwarta formuła konkursów umożliwiła realizację różnych pomysłów, jednocześnie utrudniła proces wdrożenia opracowanych innowacji i zachowania trwałości efektów projektów

Finansowanie szerokiego zakresu działań, jeśli chodzi o rodzaj innowacji społecznych oraz niedookreślony zakres problemów i potrzeb społecznych, które dzięki innowacjom mogły być rozwiązywane, spowodowały, że w ramach projektów opracowywane były różnorodne innowacje oparte na rzeczywistym potencjale kompetencyjnym beneficjentów (ich zainteresowaniach; specjalizacji: wiedzy, umiejętnościach; doświadczeniach w pracy z grupami wymagającymi wsparcia). Szeroka formuła konkursów powodowała, że źródłem czy też impulsem dla beneficjentów najczęściej była chęć i potrzeba opracowania rozwiązań służących zmianie społecznej, a rozwiązania te nie były „dopasowywane” do wymagań konkursu (ponieważ ten nie dookreślał rodzaju/typu innowacji społecznej, grupy odbiorców i problemu społecznego do rozwiązania).

Pozytywnie należy ocenić fakt, że w ramach projektów dofinansowanych w Programie mogły powstawać innowacje społeczne skierowane do różnych grup i ukierunkowane na rozwiązywanie zróżnicowanych problemów społecznych. Takie podejście przełożyło się na duże zainteresowanie konkursem, umożliwiło realizację projektów charakteryzujących się różnorodnością innowacji służących rozwiązaniu problemów społecznych zróżnicowanych grup odbiorców.

Otwarta formuła konkursu może powodować, że wspierane będą grupy osób i rozwiązywane problemy społeczne o relatywnie niższym priorytecie czy też mniejszej skali wąsko zdefiniowanych problemów (niedostrzeganych lub słabo zdiagnozowanych na poziomie makro). Taka formuła wspiera również rozwój „oddolnej” aktywności innowacyjnej.



Za aktualne należy uznać obserwacje poczynione w ramach poprzedniej ewaluacji Programu IS⁵⁹, z których wynika pozytywny odbiór przez beneficjentów szeroko kreślonego zakresu interwencji. Niemniej tak szerokie ujęcie grup odbiorców miało swoje implikacje w procesach wdrożeniowych, istotności i trwałości efektów projektów.

Jak wskazano we wcześniejszej części badania najwyższą trwałością i wartością cechowały się projekty skierowane do wąskich grup odbiorców. W większości przypadków, gdzie proces wdrożenia przebiegł skutecznie, a efekty projektów są trwałe, beneficjenci wdrażający efekty znali grupy potencjalnych odbiorców.

Jednym z elementów, który umożliwił włączenie tych grup już na etapie projektu, był element B+R i pilotażu przewidziany w ramach Programu IS.

Cyt. „Dlatego ta aplikacja jest też bardzo taka prosta w obsłudze (...) bo te osoby muszą samodzielnie z tego korzystać. (...) Cały interfejs był testowany z osobami z takimi zaburzeniami i oczywiście też przy udziale lekarzy-specjalistów (przypis badacza), po to żeby ona była prosta i łatwa w obsłudze... i nie nastroczała problemów. Źródło: IDI, Partner.

Na potrzebę włączania potencjalnych użytkowników-odbiorców do procesu tworzenia innowacji wskazują również eksperci uczestniczący w niniejszym badaniu. Podobne wnioski płyną z ewaluacji wsparcia innowacji społecznych w ramach PO WER⁶⁰, gdzie podkreślono, że dobrą praktyką w tworzeniu innowacji jest uwzględnienie w tym procesie przedstawicieli odbiorców końcowych (np. w celu testowania wczesnych prototypów innowacyjnego rozwiązania). Zauważono również, że dzięki takiej formule mogą oni stać się ambasadorami innowacji, co będzie sprzyjało jej upowszechnieniu.

3.4. B+R kluczowym wyróżnikiem programu

W ramach dofinansowanych projektów możliwe było prowadzenie badań podstawowych, przemysłowych oraz prac rozwojowych⁶¹. Przewidziano również realizację fazy pilotażu, której celem było przygotowanie planu wdrożenia innowacji do praktyki. Tak szeroko ujęty w Programie zakres możliwych do realizacji prac badawczych należy ocenić pozytywnie. Finansowanie wszystkich wymienionych typów prac badawczych w okresie wdrażania Programu IS było możliwe – poza Programem IS – wyłącznie w ramach 3 programów wdrażanych przez NCBR: w (już zakończonym) BONUS-185 Wspólnym Międzynarodowym Programie dla Bałtyku oraz w dwóch strategicznych programach badań naukowych i prac rozwojowych: BIOSTRATEG i STRATEGMED⁶².

Wzmocnieniem elementu B+R w projektach realizowanych w Programie IS była budowa konsorcjów z udziałem jednostek naukowo-badawczych (szerzej na ten temat w rozdziale 2.).

⁵⁹ „Ewaluacja Programu Innowacje Społeczne realizowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju”, Raport z badania, 2017 r.

⁶⁰ Raport końcowy z badania Innowacji społecznych w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, EGO S.C., Ośrodek Ewaluacji Sp. z o.o., Warszawa 11.2022.

⁶¹ Regulaminy konkursów I oraz II przeprowadzonych w ramach Programu Innowacje Społeczne oraz analiza dokumentacji projektów.

⁶² „Ewaluacja Programu Innowacje Społeczne”, 2017 r., dz. cyt. oraz analiza danych zastanych dot. wskazanych Programów.



Międzysektorowa współpraca wprawdzie okazała się źródłem trudności w osiągnięciu celów projektów i dużym wyzwaniem dla części beneficjentów Programu (patrz rozdział 1.1 oraz 2.1), mimo to, zauważa się, że rozwój innowacji w ramach konsorcjów o komplementarnych kompetencjach, zróżnicowanych potrzebach i celach, jeśli chodzi o prowadzenie działalności, przynosi wymierne korzyści.

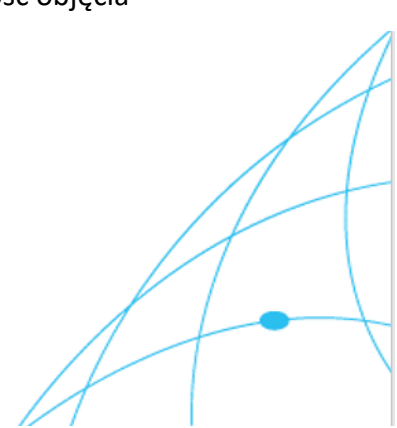
NGO względnie często pełniły w konsorcjach funkcję „strażnika”/„rzecznika” potrzeb grup wymagających wsparcia, „chroniły” niematerialne wartości IS, zapewniając społeczną ekspertyzę (komponent „social”); przedsiębiorcy zapewniaли *know-how*, np. technologiczne, uczelnie/institute naukowe – ekspertyzę i kompetencje dziedzinowe oraz wykonanie prac B+R.

W zagranicznych programach wsparcia innowacji społecznych istnieje różnorodność podejść co do wymogu formowania konsorcjum.

Niektóre programy wymagają lub preferują projekty realizowane przez konsorcja, które składają się z różnych partnerów, takich jak organizacje non-profit, przedsiębiorstwo czy też uczelnie (m.in. irlandzki Social Innovation Fund, w którym występuje wymóg lub większa szansa na uzyskanie finansowania w momencie startowania w danym konkursie w ramach konsorcjum). Wśród najlepszych zidentyfikowanych praktyk – w USA, Kanadzie, krajach Skandynawii – podejście jest istotnie heterogeniczne, a wymóg formowania konsorcjum na etapie składania wniosków projektowych nie zawsze się pojawia (m.in. w amerykańskim Social Innovation Fund, kanadyjskim College and Community Social Innovation Fund czy też szwedzkim Social Innovation Fund jest preferencja konsorcjów realizujących innowacyjne projekty o wpływie społecznym, a w duńskim Social Innovation and Social Enterprise Initiative – projekty mogą być realizowane przez pojedyncze jednostki⁶³). Ostatecznie jest to więc silnie zależne od poziomu realizacji danego programu (tj. programy o zasięgu lokalnym, regionalnym, krajowym lub międzynarodowym – w powyższych przypadkach są to programy krajowe lub prowincjonalne) oraz instytucji zarządzającej danym programem wsparcia innowacji społecznych.

W praktyce nic nie stoi na przeszkodzie, aby projekty z obszaru innowacji społecznych były realizowane poza NCBR. Takie projekty faktycznie były realizowane poza NCBR, czego przykładem może być działanie 4.1 PO WER (Innowacje społeczne). Podstawowym elementem różnicującym i wyróżniającym program NCBR był jednak właśnie komponent B+R, który nie był obecny w większości projektów sfinansowanych w PO WER (bo nie był obligatoryjny). Ważnym elementem wyróżniającym program NCBR – w stosunku np. do projektów realizowanych w ramach konkursów PO WER – była także możliwość objęcia programem większego spektrum problemów.

⁶³ Więcej o poszczególnych programach wsparcia dla najlepszych praktyk w Załączniku 5.



W przypadku PO WER podejmowana tematyka zmiany społecznej skoncentrowana była na zdrowiu psychicznym. Tematyka ta była przedmiotem aż 20 z 63 projektów, na które przypadło 41% całości dofinansowania.

Komponent B+R jest również obecny w zagranicznych programach wsparcia innowacji społecznych (m.in. w USA, Kanadzie, Wielkiej Brytanii, Irlandii), nierzadko wraz z finansowaniem wdrożenia dla projektów o istotnym wpływie społecznym.

Zakres wsparcia w zagranicznych najlepszych praktykach obejmuje zwykle nowe rozwiązania (również technologiczne) o charakterze społecznym, a zakres tematyczny programów jest szeroki, będąc często zakorzenionym w kwestiach cyfryzacji usług, równego dostępu do informacji i szeroko rozumianej walce z wykluczeniem społecznym (grupy wykluczone są również różnie definiowane w poszczególnych krajach i programach wsparcia).

Realizowane są liczne programy mające charakter interdyscyplinarny (m.in. kanadyjski College and Community Social Innovation Fund, finansowany przez agencję rządową oraz instytuty badań zdrowia czy też międzynarodowy program Trans-Atlantic Platform for Social Sciences and Humanities (T-AP), promujący współpracę w dziedzinie nauk społecznych i humanistycznych), w których finansowanie ma również komponent B+R⁶⁴. Stąd też proponowanym rozwiązaniem – na podstawie wyżej wymienionych przykładów – może być finansowanie komponentu B+R w projektach związanych z innowacjami społecznymi oraz wdrożenia przez NCBR (w jednym z zaproponowanych dalej schematów działania).

3.5. Innowacje Społeczne istotnym programem wsparcia grup wykluczonych

Program Innowacje Społeczne, oparty na wspieraniu B+R, miał potencjał, by w sposób znaczący przyczynić się do poprawy jakości życia społeczeństwa, zwłaszcza w odniesieniu do konkretnych wykluczonych grup, do których kierowane były efekty danych projektów. Przede wszystkim umożliwiał zaprojektowanie rozwiązań dla ważnych wyzwań społecznych, związanych m.in. z edukacją, zdrowiem, biedą, dostępem do usług publicznych i wieloma innymi obszarami. Ponadto wzmacnianie współpracy poprzez formowanie konsorcjów tworzących nowe rozwiązania o charakterze technicznym, innowacyjnych produktów, usług i procedur docelowo miało przyczynić się do rozwiązania złożonych problemów społecznych. W wielu przypadkach doprowadziło to do rozwoju dalszej współpracy międzysektorowej, w ramach której realizowano kolejne projekty w obszarze innowacji społecznych czy prac B+R.

Biorąc pod uwagę zagraniczne programy wsparcia innowacji społecznych jako swoisty układ odniesienia w przypadku określenia grupy docelowej, zakres tematyczny proponowanych projektów w ramach programów w poszczególnych krajach okazał się bardzo szeroki.

⁶⁴ Opis programów w Załączniku 5.



Tematyka programów wsparcia odnosiła się m.in do innowacji społecznych w finansach (Kanada), ogólnej walce z wykluczeniem przybierającej różne formy (USA), tworzenia platform do wdrażania innowacji społecznych (Belgia) czy też kwestii środowiskowych (np. Dania i jej Circular Economy Program). Jednocześnie również grupa docelowa wsparcia co do zasady opisywana jest szeroko i w sposób zróżnicowany (tzn. pozytywny wpływ społeczny opracowanych i wdrażanych rozwiązań odnosi się zwykle do ogółu społeczeństwa), ale zagraniczne programy wsparcia biorą również pod uwagę grupy wykluczone bądź zagrożone wykluczeniem.

Są one natomiast różnie definiowane – wykluczenie odnosi się do kwestii skrajnej biedy (lub niskich dochodów), odmienności etnicznej, rasowej, osób z niepełnosprawnościami (i ich włączeniem społecznym) oraz mobilnością ludności (imigranci i uchodźcy).

Patrząc na to przez pryzmat Programu IS, jest to zgodne z kierunkiem wsparcia pod kątem grup docelowych, co za tym idzie – wsparcie powinno być w ten sposób kontynuowane (tj. ukierunkowane w szczególności na grupy zagrożone wykluczeniem) zgodnie z ogólnymi trendami światowymi.

3.6. Program wsparcia rozwoju innowacji społecznych w Polsce wymaga kontynuacji, ale w nowej formule

Ponowne podjęcie przez NCBR tematyki innowacji społecznych wymaga zupełnie nowej formuły. Większość z projektów wybranych do dofinansowania w latach 2013-2014 zakończyła się jedynie połowicznym sukcesem⁶⁵. Wykonawcy po skutecznym zakończeniu fazy badawczej i przeprowadzeniu zaplanowanych prac pilotażowych na ogół nie byli w stanie doprowadzić do szerszego wykorzystania opracowanych innowacyjnych rozwiązań. Faza wdrożenia innowacji do praktyki społecznej lub gospodarczej, dotarcie do szerokiego odbiorcy-użytkownika (w ramach danej grupy docelowej) stało się zadaniem niezwykle trudnym. Problemem okazał się głównie brak środków finansowych u liderów projektów, w tym organizacji pozarządowych. Zabrakło ich na promocję opracowanego rozwiązania, jego rozwój i dostosowanie do specyficznych potrzeb i możliwości odbiorców-użytkowników.

Po stronie NGO niewątpliwie występował też deficyt doświadczeń z różnymi formami i strategiami wdrożeniowymi (szczególnie w zakresie monetyzacji opracowanych produktów/usług). Źródłem „blokady” wdrożeń była też nazbyt szeroka definicja innowacji społecznych obejmująca innowacje „systemowe” (innowacje w zakresie polityki publicznej – tzw. *Policy innovations*).

⁶⁵ Z analizy raportów beneficjentów wynika, że w przypadku 10 projektów (24% ogółu) uzyskane wyniki nie zostały wdrożone. Z analizy web research oraz przeprowadzonych wywiadów wynika, że w 9 projektach (22% ogółu) pomimo przeprowadzenia pilotażu wyniki projektów nie są dostępne dla użytkowników. Łącznie więc, w przypadku 46% projektów opracowane rozwiązania nie znalazły praktycznego zastosowania. Szerzej na temat wyników programu: por. podrozdział 2.1.



Produktem tego typu projektów były rozwiązania systemowe (nowe regulacje, modele działania, procedury), dla których adresatem były szeroko rozumiane władze i agendy publiczne⁶⁶.

Konserwatyzm, a także pewna inercja tego rodzaju instytucji okazały się poważnymi barierami dla innowacji „pchanych” oddolnie. Bez udziału tego typu instytucji w kreowaniu i formułowaniu projektu lub bez znacznych nakładów na „społeczny lobbing” tego typu projekty i rozwiązania opracowane w ich ramach ulegały „zamrożeniu”.

Sukcesem po stronie badawczej i wdrożeniowej zakończyły się te projekty, gdzie obok ciekawego pomysłu były: determinacja beneficjenta i dysponowanie przez niego środkami umożliwiającymi sfinansowanie wdrożenia i/lub przekonanie decydentów do społecznej i gospodarczej użyteczności projektu.

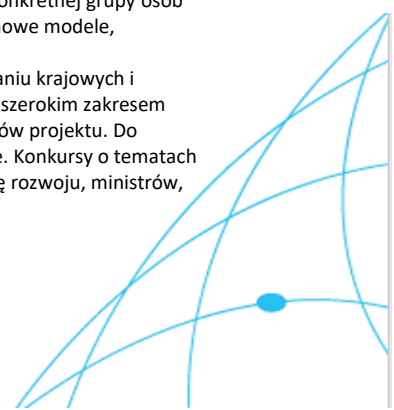
Niewątpliwie najłatwiej było wdrażać produkty lub usługi poddające się szybkiej i łatwej monetyzacji i skierowane do grupy odbiorców będącej w zasięgu instytucji wdrażającej. W ten sposób potoczyły się losy takich projektów, jak AudioMovie, GPT, GRADYS, HOMEREH, Mary i Max, MOST, SAN czy SYSABA. Dla zwiększenia skuteczności i użyteczności projektów z zakresu innowacji społecznych Wykonawca proponuje zupełnie nową formułę wsparcia.

Schemat 1: Policy innovations realizowane w formule Programu Gospostrateg

Innowacje mające na celu wywołanie zmiany społecznej na poziomie systemowym poprzez zmiany regulacyjne, wprowadzenie dobrych praktyk, nowe standardy, narzędzia i procedury postępowania instytucji publicznych czy świadczenia usług publicznych powinny być opracowywane w formule odrębnego schematu (programu). Widzimy tu możliwość zastosowania analogicznej formuły, jak w przypadku programu Gospostrateg⁶⁷. Program ten zawierał w sobie ścieżkę projektów zamawianych dla predefiniowanego zakresu tematycznego. Podmiot definiujący temat był jednocześnie adresatem projektu i „odbiorcą” jego wyników. Taka formuła innowacji „ciągniętej” w elementarnym stopniu ogranicza ryzyko całkowitego fiaska fazy „wdrożeniowej”. Rekomenduje się zastosowanie analogicznego podejścia w przypadku innowacji społecznych z jednoczesnym dopuszczaniem „oddolnego” zgłaszania pomysłów. Schemat „Gospostrateg IS” wyglądałby następująco:

⁶⁶ Wśród 19 projektów, których wyniki nie zostały wdrożone do praktyki, 68% projektów nie było skierowanych do konkretnej grupy osób doświadczającej jakiegś formy wykluczenia. Były to więc projekty dotyczące innowacji „dla społeczeństwa” *en bloc* (nowe modele, procedury).

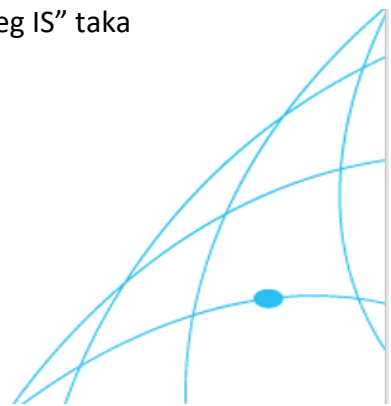
⁶⁷ GOSPOSTRATEG to program mający na celu wykorzystanie efektów badań społeczno-ekonomicznych w kształtowaniu krajowych i regionalnych polityk rozwojowych. W ramach programu organizowane były dwa rodzaje konkursów: otwarte z dość szerokim zakresem tematycznym oraz konkursy „zamawiane”, których tematyka była kształtowana przez potencjalnego odbiorcę wyników projektu. Do naborów mogły przystępować konsorcja, również z udziałem NGO. Projekty mogły obejmować badania podstawowe. Konkursy o tematach zamawianych były poprzedzone konkursem na propozycje tematów składanych przez podmioty prowadzące politykę rozwoju, ministrów, Prezydenta RP i NBP.



- Przedmiotem projektów miałyby być opracowanie rozwiązań systemowych mających postać modeli-narzędzi, dobrych praktyk, standardów postępowania, które po wdrożeniu przez podmioty sektora publicznego (włączeniu do obowiązujących regulacji lub standardów) wywoływałyby pożądaną zmianę społeczną;
- Tematyka projektów byłaby zgłaszana w następujący sposób:
 - przez instytucje publiczne, analogicznie jak to się odbywa obecnie – konkurs na propozycje rozwiązań problemów o charakterze strategicznym,
 - „oddolnie” w formie „pre-bid”, gdzie zainteresowane podmioty (konsorcja) przedkładałyby NCBR streszczenia swoich pomysłów/projektów. Po zapoznaniu się z tymi pomysłami przez NCBR, a następnie omówieniu ich z adekwatnymi instytucjami publicznymi (np. Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej, PFRON, NFZ), dokonywano by wyboru najciekawszych projektów, a następnie wzywano by ich autorów do przedłożenia pełnej koncepcji projektu B+R.
- Wnioskodawcami mogłyby być wyłącznie konsorcja z udziałem NGO i jednostki naukowej;
- W przypadku tematyki zgłaszanej „oddolnie” instytucja publiczna odgrywałaby rolę partnera i jednocześnie jego odbiorcy, posiadającego wgląd w przebieg projektu (prawa i obowiązki partnera mogłyby być wskazane w umowie o wykonanie projektu).

Taki schemat definiowania i tworzenia innowacji społecznych z obszaru *policy innovations* (modele, standardy, dobre praktyki, procedury) powinien zminimalizować ryzyko, że opracowane rozwiązanie w ogóle nie wejdzie w fazę aplikacji, gdyż przygotowywane bez wiedzy potencjalnego adresata będzie traktowane jako „obce”. Kooptacja potencjalnego odbiorcy innowacji już na etapie jej formułowania, a następnie opracowywania (faza B+R oraz pilotaż) może przyczynić się do: powstania korzystnego klimatu współpracy, zrozumienia istoty i celowości wdrożenia i poczucia współodpowiedzialności za powodzenie projektu. Pozwoli też zmierzyć się z barierami mentalnościowymi po stronie administracji i psychologiczną blokadą wobec zupełnie nowych nagle pojawiających się rozwiązań.

Przykładem innowacji społecznej, która doskonale oddawałaby istotę takiego schematu wsparcia, może być projekt SAN, opracowany przez Fundację Habitat for Humanity Poland. Projekt ten mający charakter *policy innovations* i jednocześnie „oddolny” rodowód nie pojawiłby się w pierwotnym programie Gospostrateg, gdyż przypuszczalnie Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej nie dysponowało wiedzą na temat istnienia za granicą takiego rozwiązania. Ostatecznie pomysł ten przebił się do świadomości decydentów dzięki intensywnemu „społecznemu” lobbingsowi (tzw. Działalność rzecznicza) beneficjenta, który dysponował siłami i środkami, aby tego dokonać. W efekcie rozwiązanie dotyczące Społecznych Agencji Najmu znalazło swoje odzwierciedlenie w legislacji, a ich tworzenie jest możliwe przez samorządy lokalne. W proponowanym schemacie „Gospostrateg IS” taka innowacja miałaby duże szanse na powstanie i wdrożenie.



Jednocześnie taka formuła definiowania innowacji społecznych o systemowym charakterze pozwalałaby ograniczyć finansowanie projektów ciekawych, twórczych i teoretycznie społecznie użytecznych, ale które ostatecznie kończyłyby się wdrożeniowym fiaskiem z powodu braku zadeklarowanego publicznego partnera wykazującego zainteresowanie wykorzystaniem wyników projektu i prac B+R. Program Gospostrateg w naszej ocenie już stał się elementem kształtującym podaż innowacji społecznych, w jego pierwszej edycji realizowano takie projekty jak „Opracowanie systemu monitorowania marnowanej żywności i efektywnego programu racjonalizacji strat i ograniczania marnotrawstwa żywności” czy „Obywatele decydują”. Z kolei w VI konkursie w 2021 r. realizowany był m.in. projekt „Poprawa dostępności do kultury oraz aktywizacja osób niepełnosprawnych i wykluczonych społecznie”, dostosowujący obiekty kultury i dziedzictwa narodowego do wymagań osób z niepełnosprawnościami⁶⁸.

Cennym uzupełnieniem proponowanego schematu byłoby dołączenie do fazy B+R finansowanej przez NCBR także możliwości dofinansowania procesu wdrożeniowego. Możliwe jest tu wykorzystanie działań wchodzących w zakres priorytetu V Programu FERS 2021-2027, który przewiduje obok tworzenia makro-innowacji, mikro-innowacji także tzw. skalowanie rozwiązań, polegające na dopracowaniu i zwiększeniu wykorzystania nowych rozwiązań stosowanych dotąd w ograniczonym zakresie lub o ograniczonym zasięgu. Taki schemat wsparcia został zaproponowany także w programie Smart, realizowanym w ramach FENG, tj. uwzględnienie komponentu B+R i opcjonalnie kolejnych związanych z wdrożeniem wyników prac B+R.

Schemat 2: Innowacje społeczne w formule Wspólnego Przedsięwzięcia

Wyłączenie do osobnego schematu projektów dotyczących innowacji „systemowych” (modele postępowania, procedury, dobre praktyki itp.) oznacza zawężenie zakresu tematycznego i przedmiotowego innowacji społecznych. W ramach tego schematu rozwijane byłyby innowacje skierowane do osób wykluczonych ze względu na stan zdrowia. Wnioskując na podstawie charakterystyk projektów z Programu IS, mielibyśmy tu do czynienia z projektami, których efekty końcowe (tzn. urządzenie, aplikacja, usługa) miałyby pewien potencjał rynkowy (komercyjny), oraz z takimi, których komercjalizacja byłaby trudna lub niemożliwa (np. ze względu na niewielkie rozmiary grupy docelowej lub zbyt wysoką cenę danego rozwiązania dla użytkownika końcowego).

Analiza tej ostatniej grupy innowacji społecznych wskazuje, że przy braku możliwości sfinansowania przez członków konsorcjum (*de facto* NGO) fazy wdrożeniowej oraz braku szans na uzyskanie przez taki produkt rentowności, projekty te kończyły się na etapie pilotażu.

⁶⁸ Celem projektu było opracowanie metodyki (w formie najlepszej praktyki) pozwalającej na dostosowanie obiektów dziedzictwa narodowego do wymagań osób niewidzących i niedowidzących. Projekt realizowało konsorcjum w składzie: Fundacja Widzimy Inaczej, Politechnika Warszawska, ANV Production sp. z o.o.



Z charakterystyk tych projektów wnosimy, że szanse na skuteczne wdrożenie wyników projektów (i zapewnienie im trwałości) znacznie wzrosłyby, gdyby ich dofinansowanie realizowane było w formule wspólnego przedsięwzięcia (NCBR + partner). Wspólne przedsięwzięcie jest jedną z 3 formuł, jakie mogą być wykorzystywane do organizacji programów finansowania projektów z komponentem B+R. Formuła ta ma na celu stworzenie synergii pomiędzy doświadczeniem NCBR w zarządzaniu portfelem projektów B+R a potrzebami badawczymi partnera, jego zasobami i znajomością danej problematyki branżowej. Formuła ta łączy więc *know-how* obu stron wraz z ich środkami finansowymi (przeznaczonymi na B+R), co powinno przełożyć się na wyższą użyteczność wyników projektów i przede wszystkim skuteczność wdrożeń.

Dwie pozostałe formuły organizacyjne, które można brać pod uwagę przy organizacji programów, to partnerstwo innowacyjne oraz zamówienia przedkomercyjne. Partnerstwo innowacyjne jest jedną z formuł realizacji zamówień publicznych. Służy ono zakupowi produktów, usług lub robót budowlanych, które w momencie inicjowania procedury (zakupu) nie są dostępne na rynku.

Przedmiotem takiego zamówienia jest więc zarówno wytworzenie takiego produktu (opracowanie zupełnie nowego rozwiązania), jak i zakup jego komercyjnych ilości. Punktem wyjścia w takiej formule jest zatem określenie przez zamawiającego (podmiot publiczny lub komercyjny lub grupę podmiotów) problemu, który należy rozwiązać, następnie wybór podmiotów prowadzących prace B+R i jednoczesne zawarcie *ex ante* umowy na zakup partii wyrobów (usług), które mają powstać. Podobną formułą są tzw. zamówienia przedkomercyjne, przy czym formuła ta nie zakłada obowiązku nabycia wyników prac B+R.

Do połowy 2023 roku w NCBR formuła partnerstwa innowacyjnego była wykorzystywana tylko raz, ale Program ostatecznie zamknięto⁶⁹, podczas gdy 2 pozostałe zastosowano łącznie do organizacji kilkunastu programów⁷⁰. Za wyborem formuły wspólnego przedsięwzięcia jako sposobu organizacji programu innowacji społecznych (w zakresie innowacji skierowanych do grup wykluczonych) przemawia kilka argumentów. Negatywne doświadczenie (po stronie NCBR) w wykorzystywaniu partnerstwa innowacyjnego działa na niekorzyść tej formuły. Poza tym w wariantach takim konieczne byłoby pozyskanie partnera skłonного zakupić komercyjną partię opracowanego produktu lub usługi. Byłoby to ewentualnie możliwe, gdyby w grę wchodził jeden produkt, a nie cały portfel różnych innowacji.

⁶⁹ Partnerstwo Innowacyjne zostało wykorzystane w ramach programu „Bezemisjny Transport Publiczny, ale po ogłoszeniu dwóch postępowań Program został zamknięty.

⁷⁰ Porównaj: A. Miętek, B. Dziadecki Doświadczenia Narodowego Centrum Badań i Rozwoju w nabywaniu innowacji. [w:] Zamówienia publiczne na innowacje. Urząd Zamówień Publicznych. Warszawa, grudzień 2020; K. Matan Tryb zamówienia przedkomercyjnego w Programie Magazynowanie Wodoru. Instytut Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk. Zeszyty Naukowe. Rok 2018, zeszyt 107.



Nawet w przypadku, gdyby partnerem partnerstwa innowacyjnego był podmiot komercyjny, trudno byłoby pozyskać partnera, którego skala i zakres działalności z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu była na tyle szeroka, aby był w stanie „wchłonąć” i wdrożyć duży portfel innowacji zróżnicowanych tematycznie. Z kolei zamówienia przedkomercyjne są formułą, która zdecydowanie się sprawdza w przypadku innowacji nakładochłonnych, wymagających prowadzenia intensywnych prac B+R i zawierających w sobie istotny walor nowości. Z dotychczasowych doświadczeń NCBR wynika także, że formuła ta jest złożona od strony proceduralnej i wymaga skomplikowanego wsparcia prawnego⁷¹. Zastosowanie jej zatem do portfela projektów niewymagających znacznych nakładów finansowych ani intensywnych badań przemysłowych oznaczałoby dla NCBR bardzo niską efektywność (tj. wysoki koszt organizacji programu w relacji do niewielkiego portfela projektów i uzyskanych efektów).

Kluczowym problemem w przypadku zastosowania formuły wspólnego przedsięwzięcia jest wybór partnera.

Charakter grupy docelowej dla innowacji społecznych ukierunkowanych na osoby wykluczone ze względu na stan zdrowia wskazywałby, że instytucją predystynowaną do pełnienia funkcji partnera mógłby być Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych⁷² (PFRON). Za takim rozwiązaniem przemawia kilka argumentów. Po pierwsze grupa docelowa, na którą ukierunkowana jest działalność PFRON, jest tożsama z grupą docelową stanowiącą bazę dla programu NCBR⁷³.

Po drugie PFRON jako instytucja wyspecjalizowana najprawdopodobniej posiada znacznie lepsze (niż NCBR) rozpoznanie problemów i potrzeb poszczególnych podgrup natrafiających na bariery w dostępie do życia społecznego. Wiedza ta mogłaby być przydatna w formułowaniu zakresów tematycznych naborów, jak i przy ocenie wniosków.

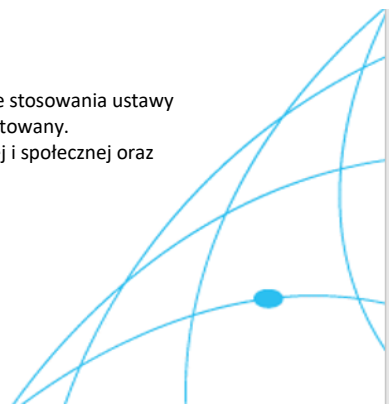
Po trzecie PFRON ma kanały komunikacji i środki, aby tę komunikację z poszczególnymi środowiskami utrzymywać.

Po czwarte PFRON już od wielu lat organizuje konkursy i finansuje różnego rodzaju projekty dotyczące osób wykluczonych. Fakt posiadania środków finansowych i doświadczenia w zarządzaniu portfelem projektów może być wartościowym kapitałem we wspieraniu procesu wdrożeń. Przykładem korzyści, jakie może dać połączenie sił i środków obu instytucji (NCBR i PFRON), mogą być losy projektu „Wolontariat koleżeński Mary i Max”, którego wdrażanie, po zakończeniu prac B+R sfinansowanych przez NCBR, zostało przeprowadzone w oparciu o środki PFRON (w połowie 2022 roku rozpoczęto 8. edycję programu wolontariatu koleżeńskiego finansowaną – podobnie jak 7 poprzednich – przez PFRON).

⁷¹ Porównaj: O. Golińska, M. Hernik, B. Dziadecki Udzielanie zamówień na usługi badawcze i rozwojowe wyłączone ze stosowania ustawy Pzp (zamówienie przedkomercyjne) w oparciu o regulamin Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Dokument niedatowany.

⁷² Jest to tzw. fundusz celowy utworzony na podstawie ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych.

⁷³ Do takiego schematu pasuje 16 projektów – por. tabela 2.



Podsumowując, rekomendowany schemat „Wspólne Przedsięwzięcie IS” byłby bardzo zbliżony co do swej istoty do obecnego programu Innowacji Społecznych (konsorcja z udziałem NGO i jednostek naukowych), przy czym byłby programem realizowanym w partnerstwie i przy zawężonym zakresie przedmiotowym (zmiana społeczna w grupach dyskryminowanych ze względu na stan zdrowia) wynikającym z wyłączenia innowacji „systemowych” do schematu 1 „Gospostrateg-IS” oraz innowacji o potencjale komercyjnym do schematu 3 (patrz poniżej).

Schemat 3: Innowacje społeczne o potencjalnie komercyjnym

Po wyłączeniu 2 rodzajów innowacji społecznych do osobnych schematów wsparcia pozostaje kwestia tych projektów, które mogą mieć potencjał komercyjny. Przykładem takich projektów mogą być AudioMovie, GRADYS czy HOMEREH⁷⁴. Ze względu na duży potencjał komercyjny tego typu innowacji nie ma uzasadnienia dla ich łączenia w ramach jednego programu z projektami takiego potencjału nieposiadającymi (tj. takimi, które realizowane byłyby w ramach schematu 1 lub 2). Nie widzimy też uzasadnienia dla tworzenia osobnego dedykowanego programu, lecz jedynie wydzielonej ścieżki w ramach już istniejącej interwencji.

Do takiego wniosku skłania nas fakt, że projekty z obszaru innowacji społecznych właśnie o potencjale rynkowym składane były do programu Szybka Ścieżka. Przykładem mogą być takie projekty, jak: „Urządzenia HID pełniące rolę interfejsów człowiek-komputer dla osób pełnosprawnych i niepełnosprawnych wraz z demonstratorem technologii szkoleń stanowiskowych (VR) stanowiące odpowiedź na potrzeby przemysłu 4.0”, „Narzędzie umożliwiające automatyczne dostosowanie dokumentów tekstowych i tekstowo-graficznych do standardów dostępności”, „Opracowanie innowacyjnego mechanizmu wymiany i analizy danych reakcji i zachowań użytkowników ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, w tym przede wszystkim dzieci ze spektrum autyzmu, ADHD, zespołem Downa, dziećmi niepełnosprawnymi w stopniu lekkim, umiarkowanym dla gier edukacyjnych...”, „Multi funkcyjna klawiatura dotykowa z wbudowanym mechanizmem predykcji słów do szybkiego pisania tekstu i sterowania urządzeniami inteligentnego domu przeznaczone dla osób niepełnosprawnych z niedowładem kończyn górnych i dolnych”, „Modularny robot, asystent medyczny dla pacjentów cierpiących na demencję”⁷⁵. Komercyjne innowacje społeczne zapewne pojawiały się też w ramach innych programów, czego najlepszym przykładem może być projekt, którego efektem jest terapeutyczny program komputerowy dla osób autystycznych zrealizowany w ramach programu Innotech, który skutecznie został skomercjalizowany⁷⁶.

⁷⁴ Por. studia przypadków w załączniku.

⁷⁵ Dwa pierwsze z wymienionych projektów uzyskały dofinansowanie. Pozostałe - nie.

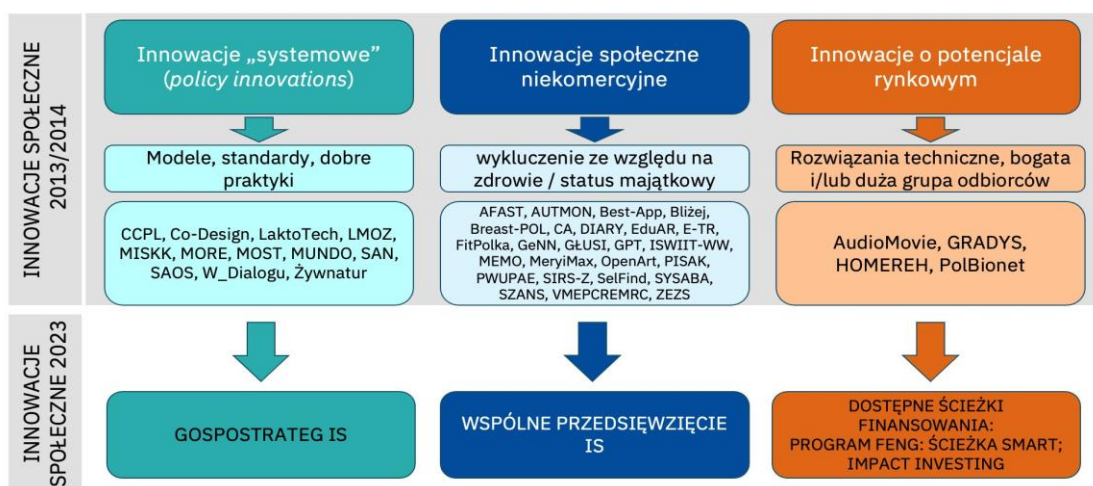
⁷⁶ Por. M. Płatos K. Wojacek Od pomysłu do zmiany społecznej. Możliwości i bariery rozwoju innowacji społecznych w Polsce na przykładzie rozwiązań dla osób ze spektrum autyzmu. Przegląd psychologiczny, 2021. Tom 64, nr 1, 27-44.



Szereg projektów z obszaru innowacji społecznych o charakterze komercyjnym jest także finansowanych przez różnego typu fundusze załączkowe, w tym przez realizowany przez NCBR program Bridge Alfa. Wśród tych funduszy są takie, które jako główny cel mają inwestycje w obszarach społecznie ważnych (*impact investing*)⁷⁷ lub realizują takie inwestycje w ramach szerszej strategii inwestycyjnej. Przykładem mogą tutaj być takie inwestycje, jak inwestycja funduszu Aban Fund w spółkę Myokyon (rozwiązania VR/AR aktywizujące zawodowo osoby z niepełnosprawnościami) czy inwestycja Life Science Innovations Fund w spółkę WHEELSTAIR (urządzenie pozwalające na samodzielne poruszanie się po schodach na manualnym wózku inwalidzkim). Fakt, że istnieje zainteresowanie projektami o takiej tematyce, a jednocześnie dostrzegany jest w nich potencjał komercjalizacyjny, może wskazywać, że projekty te nie wymagają osobnego programu obarczonego wymogiem obecności NGO, ale mogą być realizowane w ramach już istniejących interwencji. Projekty takie mogłyby zatem znaleźć finansowanie w ścieżce SMART realizowanej w ramach FENG. Ścieżka ta w zależności od rodzaju wnioskodawcy jest obecnie wdrażana przez PARP (samodzielne i konsorcjalne projekty małych i średnich firm) i NCBR (samodzielne projekty dużych firm, projekty konsorcjów małych, średnich i dużych firm oraz konsorcja dużych firm i jednostek naukowych).

Ponieważ na obecnym etapie wdrażania ścieżki SMART nie jesteśmy w stanie określić, czy w jej ramach możliwe jest finansowanie projektów o podobnych charakterystykach, jakie występowały w Programie Innowacje społeczne (np. NGO i jednostka naukowa), nie można ocenić wykonalności zaproponowanej rekomendacji. Możliwe jest, że finansowanie projektów dotyczących innowacji społecznych o potencjale komercyjnym weszłoby całkowicie w zakres działania PARP.

Schemat 10. Proponowana nowa formuła organizacji wsparcia dla innowacji społecznych



Źródło: opracowanie własne.

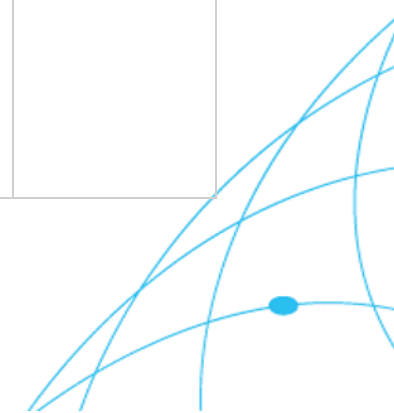
⁷⁷ Przykładem takim jest fundusz Simpact Ventures. Impact investing to strategia inwestycyjna polegająca na osiągnięciu zysku poprzez inwestowanie w spółki, których produkty, usługi czy technologie mają pozytywny wpływ na środowisko lub społeczeństwo.

Aneks

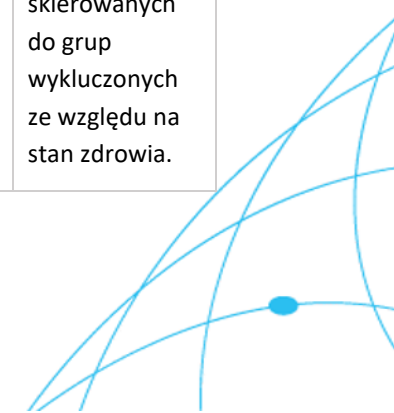
II. Rekomendacje

Tabela 5. Tabela rekomendacji

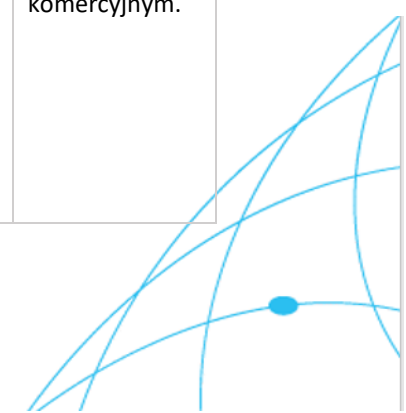
Nr	Wniosek	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny	Efekt
1	Program Innowacje Społeczne w wersji z lat 2013/2014 nie powinien być kontynuowany ze względu na niską skuteczność wdrożeniową pewnych grup projektów. Zakres problemowy ewentualnego przyszłego programu powinien być zmodyfikowany poprzez wyłączenie jednorodnych grup tematycznych do	<p>Rekomendujemy opracowanie formuły wsparcia analogicznej do programu Gospostrateg (Schemat 1 „Gospostrateg-IS”)</p> <p>Innowacje mające na celu wywołanie zmiany społecznej na poziomie systemowym (<i>policy innovations</i>) poprzez zmianę regulacyjną, wprowadzenie dobrych praktyk, nowe standardy i procedury postępowania instytucji publicznych czy świadczenia usług publicznych powinny być</p>	NCBR	Precyzyjne opracowanie formuły wsparcia innowacji społecznych na poziomie systemowym na podstawie programu Gospostrateg, dokonanie zmian w regulaminie konkursu, dookreślenie obszaru tematycznego projektów na poziomie systemowym.	2024 r.	Programowa strategiczna	Innowacyjność oraz badania i rozwój, przedsiębiorczość; włączenie społeczne.	Podniesienie efektywności interwencji publicznej w zakresie innowacji społecznych na poziomie systemowym.



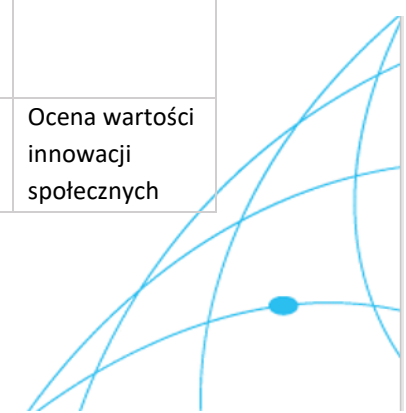
Nr	Wniosek	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny	Efekt
	osobnych schematów wsparcia. Proponujemy pierwszy z nich, analogiczny do programu Gospostrateg. (Schemat 1, s. 67)	opracowywane w formule odrębnego schematu (programu). Możliwe jest tutaj zastosowanie analogicznej formuły jak w przypadku programu Gospostrateg z jednoczesnym dopuszczaniem „oddolnego” zgłaszania pomysłów.						
2	Program Innowacji społecznych w wersji z lat 2013/2014 nie powinien być kontynuowany ze względu na niską skuteczność wdrożeniową pewnych grup projektów. (por. Rekomendacja 1). Proponujemy zaadresowanie wsparcia dla grup dyskryminowanych ze względu na stan zdrowia w formie	Proponujemy opracowanie formuły wsparcia dla grup wykluczonych ze względu na stan zdrowia (Schemat 2 „Wspólne przedsięwzięcie”) Wsparcie dla innowacji społecznych skierowanych do grup dyskryminowanych ze względu na stan zdrowia powinno przyjąć formułę wspólnego przedsięwzięcia. Partnerem takiego programu mógłby być	NCBR, PFRON	Precyzyjne opracowanie formuły wsparcia innowacji społecznych dla grup wykluczonych ze względu na stan zdrowia, dokonanie zmian w regulaminie konkursu, dookreślenie obszaru tematycznego projektów dot. realizacji wspólnego przedsięwzięcia.	2024 r.	Programowa strategiczna	Innowacyjność oraz badania i rozwój, przedsiębiorczość; włączenie społeczne.	Podniesienie efektywności interwencji publicznej w zakresie innowacji społecznych pod względem finansowania wdrożenia prac B+R dla projektów skierowanych do grup wykluczonych ze względu na stan zdrowia.



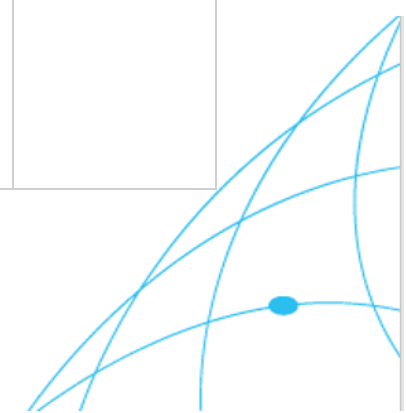
Nr	Wniosek	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny	Efekt
	wspólnego przedsięwzięcia (Schemat 2, s. 69)	PFRON. Instytucja ta ma duże doświadczenie we współpracy z grupami dyskryminowanymi oraz środki finansowe, z których od lat finansuje projekty, w tym także takie zawierające prace rozwojowe. Środki te można by wykorzystać na wspieranie procesów wdrożeniowych.						
3	Program Innowacji społecznych w wersji z lat 2013/2014 nie powinien być kontynuowany ze względu na niską skuteczność wdrożeniową pewnych grup projektów (por. Rekomendacja 1) Proponujemy zaadresowanie ścieżki wsparcia dla projektów o potencjale komercyjnym. (Schemat 3, s. 72)	Rekomendujemy opracowanie ścieżki wsparcia innowacji społecznych dla projektów komercyjnych (Schemat 3 „IS o potencjale komercyjnym”) Projekty o potencjale komercyjnym należy wspierać w ramach istniejących już schematów wsparcia. Nie widzimy uzasadnienia dla tworzenia osobnego dedykowanego programu	NCBR, PARP	Precyzyjne opracowanie ścieżki wsparcia innowacji społecznych (w ramach istniejącego programu) dla projektów mających potencjał komercyjny, zmiana/poszerzenie regulaminu konkursu	IV kw. 2023	Programowa operacyjna	Innowacyjność oraz badania i rozwój, przedsiębiorczość; włączenie społeczne.	Podniesienie efektywności interwencji publicznej w zakresie innowacji społecznych pod względem finansowania projektów o potencjale komercyjnym.



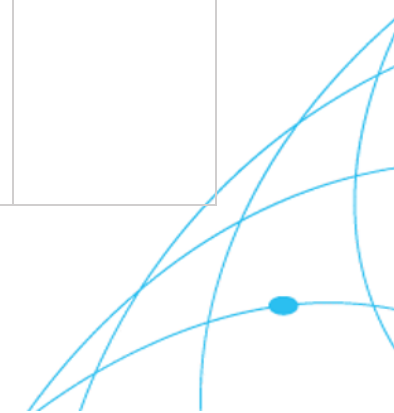
Nr	Wniosek	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny	Efekt
		dla projektów dotyczących innowacji społecznych mających potencjał komercyjny, lecz jedynie wydzielonej ścieżki (lub poszerzenie zakresu tematycznego) w ramach już istniejącej interwencji. Projekty takie mogłyby zatem znaleźć finansowanie w ścieżce SMART realizowanej w ramach FENG. Ścieżka ta – w zależności od rodzaju wnioskodawcy – jest obecnie wdrażana przez PARP (samodzielne i konsorcjalne projekty małych i średnich firm) i NCBR (samodzielne projekty dużych firm, projekty konsorcjów małych, średnich i dużych firm oraz konsorcja dużych firm i jednostek naukowych).						
4	Analiza SROI może mieć zastosowanie w praktyce nowego	Rekomendujemy wykorzystanie analizy SROI jako jednej z możliwych do	NCBR	Najlepszym podejściem do przeprowadzania analizy SROI jest jednoznaczne	IV kw. 2023	Programowa operacyjna	Innowacyjność oraz badania i rozwój,	Ocena wartości innowacji społecznych



Nr	Wniosek	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny	Efekt
	<p>zarządzania publicznego, jako narzędzie pozwalające ocenić efektywność ekonomiczną rozwiązań społecznych (w tym ich komercyjny potencjał).</p> <p>Zastosowanie metody SROI może stanowić podstawę do wskazania wartości dodanej realizowanych projektów i opracowanych innowacji społecznych.</p> <p>Analizę SROI można przeprowadzić zarówno dla programu, jak i pojedynczych projektów. W każdym z przypadków niezbędne są jednak dane pozwalające zmierzyć zmonetyzowaną (pieniężną) wartość wpływu społecznego</p>	<p>zastosowania technik badawczo-analitycznych służących ocenie wartości innowacji społecznych, w szczególności korzyści społecznych, jakie przyniosły grupom (lub na obszarze), na rzecz których były realizowane.</p>	<p>Beneficjenci projektów</p>	<p>wskazanie celu jej wykonania. Może to być chęć ustalenia priorytetów interwencji, ocena zwrotu z inwestycji w przedsięwzięcia pilotażowe, sprawdzenie efektywności kosztowej innowacji w dłuższej perspektywie czy też uzyskanie pełniejszego obrazu efektów zrealizowanych projektów, a przez to – Programu. Jednoznacznie określony cel analizy wyznacza kierunek prowadzonych prac analitycznych.</p> <p>Analiza SROI nie jest narzędziem uniwersalnym. Sposób jej zastosowania jest uwarunkowany wieloma czynnikami, np.: charakterem zmiany, którą wywołuje dany projekt/program, liczbą możliwych do wskazania i zmonetyzowania</p>			<p>przedsiębiorczość, włączenie społeczne.</p>	<p>z wykorzystaniem metody analizy SROI.</p>



Nr	Wniosek	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny	Efekt
	<p>lub zmiany społecznej wywołanej poprzez innowacyjne rozwiązanie.</p> <p>(Załącznik 2 – Analiza SROI)</p>			<p>mierzalnych wskaźników zaistniałej zmiany.</p> <p>Metodologia SROI opiera się na danych, umożliwiających ocenę zmonetyzowanej wartości zmiany społecznej, która jest efektem realizacji projektu/programu. Dane te nie mają charakteru uniwersalnego i odnoszą się do konkretnego, analizowanego przedsięwzięcia.</p> <p>Powyższe powoduje, że zastosowanie analizy SROI jest skomplikowane i czasochłonne. Wymaga gromadzenia i analizowania wielu danych, a także rozumienia teorii zmiany i ścieżek wpływu analizowanego projektu (rozwiązania) czy programu.</p> <p>Przeprowadzenie ekonomicznej oceny wpływu społecznego może być łatwiejsze w sytuacji szczegółowego</p>				



Nr	Wniosek	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny	Efekt
				<p>raportowania rezultatów realizowanego wsparcia, w tym efektów prac B+R prowadzonych przez beneficjentów. Wskazane jest zatem opracowanie dla beneficjentów instrukcji dotyczących rodzaju niezbędnych danych, jakie powinny być zbierane w trakcie realizacji projektów i po ich zakończeniu, oraz wzorów raportów/sprawozdań.</p> <p>Istotnym ograniczeniem stosowania SROI jest fakt, iż analiza ta obejmuje subiektywne i etyczne osądy, takie jak ocenianie wyników, przypisywanie wpływu i dyskontowanie przyszłych korzyści. Oceny te mogą się różnić w zależności od perspektywy i preferencji różnych interesariuszy i mogą wpływać na</p>				



Nr	Wniosek	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny	Efekt
				wiarygodność i precyzyjność wyniku. Analiza SROI nie ma zastosowania jako narzędzie do analizy porównawczej. Z tego względu nie może być stosowana do porównywania efektywności poszczególnych projektów.				

Źródło: opracowanie własne.

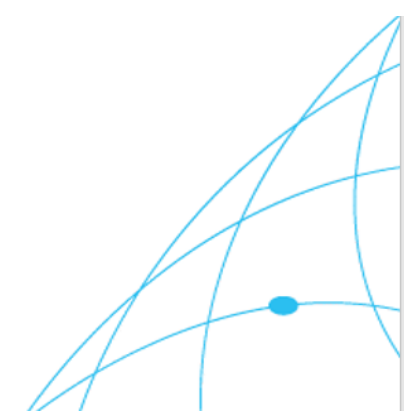


Tabela 6. Akronimy projektów dofinansowanych w Programie Innowacje Społeczne

Numer umowy	Akronim	Tytuł projektu
IS-1/069/NCBR/2013	MaryiMax	Wolontariat Koleżeński Mary i Max
IS-1/021/NCBR/2013	OpenArt	Sztuka współczesna dla wszystkich
IS-1/007/NCBR/2013	Blżej	Interwencja Edukacyjna Blżej
IS-1/038/NCBR/2014	Best-App	Best-App – Opracowanie katalogu bezpiecznych i dostosowanych do wieku aplikacji mobilnych dla dzieci
IS-1/068/NCBR/2014	EduAR	Opracowanie systemu komputerowego Rzeczywistości Rozszerzonej przeznaczonego do zastosowania w oprogramowaniu edukacyjnym dedykowanym przedmiotom ścisłym
IS-1/004/NCBR/2014	GRADYS	GRADYS – oprogramowanie w postaci ćwiczeń symulacyjnych z elementami wirtualnej rzeczywistości, wspomagających funkcje poznawcze osób starzejących się prawidłowo i starzejących się patologicznie w przebiegu chorób otępiennych
IS-1/073/NCBR/2014	PISAK	Polski Interaktywny System Alternatywnej Komunikacji
IS-1/031/NCBR/2014	MOST	Model ograniczania strat i marnowania żywności z korzyścią dla społeczeństwa
IS-1/040/NCBR/2014	SAOS	System Analizy Orzeczeń Sądowych
IS-1/072/NCBR/2014	W_DIALOGU	Nowe perspektywy dialogu: model deliberacji i narzędzia IT na rzecz włączenia społecznego w procesy decyzyjne
IS-1/020/NCBR/2014	E-TR	E-Turystyka Religijna system dedykowany osobom starszym i niepełnosprawnym ruchowo, wspomagający turystykę religijną – E-TR
IS-1/071/NCBR/2014	MUNDO	Miejskie Usługi Na Danych Oparte – MUNDO
IS-1/039/NCBR/2014	CCPL	Pilotażowe wdrożenie modelu Community Court w Polsce jako instytucjonalnego pomostu pomiędzy wymiarem sprawiedliwości, organami samorządowymi i organizacjami społecznymi ułatwiającego realizację sprawiedliwości naprawczej w praktyce
IS-1/074/NCBR/2014	ZEZS	Zielona energia zmiany społecznej – ZEZS
IS-1/015/NCBR/2014	MORE	Ocena skutków regulacji oparta na dowodach. Model wykorzystania istniejących dowodów analityczno-ewaluacyjnych w procesie oceny społeczno-ekonomicznych efektów planowanych regulacji – MORE
IS-2/40/NCBR/2015	VMEPCREMRC	Wolontarystyczny model środowiskowej opieki psychiatrycznej zmniejszającej wykluczenie i marginalizację w środowiskach wiejskich – VMEPCREMRC
IS-2/45/NCBR/2015	PolBioNet	Budowa poleskiej sieci biogazowej w oparciu o model społecznej partycypacji mieszkańców – PolBioNet
IS-2/41/NCBR/2015	Żywnatur	Opracowanie modelu ograniczenia strat żywności produkowanej metodami naturalnymi – żywnatur
IS-2/164/NCBR/2015	FitPolka	FitPolka kompleksowy mobilny program edukacji i profilaktyki chorób sercowo-naczyniowych i metabolicznych u kobiet z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi E- & M-zdrowia – FitPolka

Numer umowy	Akronim	Tytuł projektu
IS-2/105/NCBR/2015	SelfFind	System elektronicznego wspomagania samodzielności życiowej osób z niepełnosprawnością intelektualną – SelfFind
IS-2/6/NCBR/2015	AUTMON	Automatyzacja pomiarów postępów terapii dzieci z zaburzeniami rozwoju ze spektrum autyzmu – AUTMON
IS-2/166/NCBR/2015	ISWIIT-WW	Internetowy system wspomagający identyfikację i terapię wad wymowy w grupie dzieci w wieku przedszkolnym – ISWIIT-WW
IS-2/230/NCBR/2015	HOMEREH	Zweryfikowany kliniczny system domowej rehabilitacji dla osób z wybranymi chorobami neurologicznymi – HOMEREH
IS-2/81/NCBR/2015	LaktoTech	Laktotechnologia jako odpowiedź na specjalne potrzeby żywieniowe dzieci urodzonych przedwcześnie – LaktoTech
IS-2/167/NCBR/2015	Co-design	Model aktywizacji społeczności lokalnych oraz narzędzia IT poprzez Co-design
IS-2/195/NCBR/2015	SIRS-Z	System Informatyczny Redukcji Szpitalnych Zakażeń – SIRS-Z
IS-2/18/NCBR/2015	CA	Cyfrowa Akademia – CA
IS-2/94/NCBR/2015	DIARY	Paszport zdrowej kobiety w profilaktyce chorób nowotworowych – DIARY
IS-2/31/NCBR/2015	PWUPAE	Program Wieloaspektowej Uniwersalnej Profilaktyki Agresji Elektronicznej Adresowany do Szkół Gimnazjalnych – PWUPAE
IS-2/29/NCBR/2015	GeNN	GeNN-Genetyczna identyfikacja zwłok o nieustalonej tożsamości
IS-2/110/NCBR/2015	AudioMovie	Kino dla Wszystkich – AudioMovie
IS-2/88/NCBR/2015	MISKK	Innowacyjny model społeczno-ekonomicznych korzyści i kosztów w projektach infrastrukturalnych – MISKK
IS-2/62/NCBR/2015	SAN	Społeczna Agencja Najmu jako instrument polityki mieszkaniowej w Polsce – SAN
IS-2/204/NCBR/2015	GŁUSI	Egzamin państwowy na prawo jazdy w wersji dla osób niesłyszących – GŁUSI
IS-2/140/NCBR/2015	MEMO	MEMO – Multimedialne narzędzie wspomagające pamięć i aktywizujące osoby starsze
IS-2/54/NCBR/2015	GPT	Geriatryczna Platforma Tediagnostyczna – GPT
IS-2/203/NCBR/2015	AFAST	Afast! Powiedz To – AFAST
IS-2/24/NCBR/2015	SZANS	Wyrównywanie szans – podnoszenie kompetencji dzieci z deficytami
IS-2/235/NCBR/2015	Breast-POL	Innowacyjne usprawnienie skryningu raka piersi: program szkoleniowo-edukacyjny dla osób z niepełnosprawnością wzrokową
IS-2/200/NCBR/2015	LMOZ	Lean management w ochronie zdrowia
IS-2/55/NCBR/2015	SYSABA	System wsparcia ośrodków terapii behawioralnej pracujących z osobami dotkniętymi zaburzeniami rozwojowymi



Tabela 7. Mapowanie podobieństwa inicjatyw wspierających innowacje społeczne w okresie wdrażania przez NCBR Programu IS

Nazwa programu	Zasięg programu (krajowy / regionalny / międzynarodowy)	Wartość programu / działania	Kwota /% dofinansowania projektu	Typ beneficjenta	Zakres tematyczny programu
1. PO WER 2014-2020, Działanie 4.1 Innowacje społeczne	krajowy		X		X
2. PROW na lata 2014-2020, działanie LEADER	krajowy	X	X		
3. RPO – Lubuskie 2020, Działanie 1.2 Rozwój przedsiębiorczości	regionalny		X	X	
4. RPO – Lubuskie 2020, Działanie 1.5 Rozwój sektora MŚP	regionalny		X		
5. RPO Województwa Pomorskiego na lata 2014-2020, Działanie 1.1. Ekspansja przez innowacje	regionalny		X		
6. RPO Województwa Śląskiego na lata 2014-2020, Działanie 1.2 Badania, rozwój i innowacje w przedsiębiorstwach	regionalny		X		
7. Wielkopolski RPO na lata 2014-2020, Działanie 1.2 Wzmocnienie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw Wielkopolski	regionalny		X		
8. Fundacja Bankowa im. Leopolda Kronenberga, Program Dotacji	krajowy				X
9. Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności, Program „Równać Szanse”	krajowy				
10. Program Unii Europejskiej na rzecz przemian i innowacji społecznych	międzynarodowy			X	X
11. Horyzont 2020, filar Wyzwania społeczne (Societal challenges)	międzynarodowy			X	X
12. GEKON - Generator Koncepcji Ekologicznych	krajowy			X	
13. „Dostępność Plus” 2018 – 2025	krajowy			X	X

Kolorem zaznaczono obszary, w których dany program jest zbliżony w swoich założeniach do Programu Innowacje Społeczne.

Źródło: Ewaluacja Programu Innowacje Społeczne realizowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, 2017 r. oraz desk research.

Załączniki

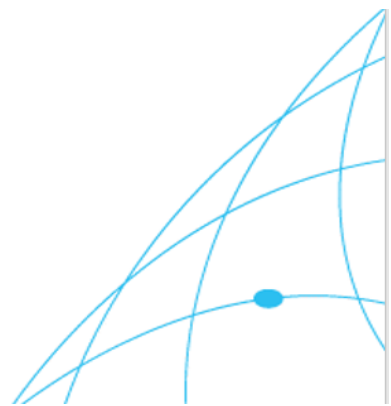
Załącznik 1. Studia przypadku

Załącznik 2. Analiza SROI

Załącznik 3. Analiza efektów trwałości projektów – na podstawie bazy projektów

Załącznik 4. Benchmarking rozwiązań

Załącznik 5. Narzędzia badawcze

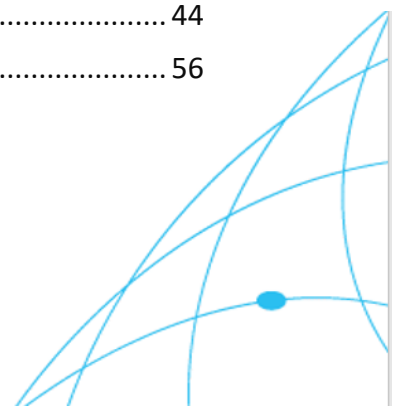


Spis tabel

Tabela 1. Zmiana wskaźnika rezultatu w okresie pomiędzy publikacją raportu z wdrożenia a raportu ex post	30
Tabela 2. Opis niezamierzonych efektów pozytywnych	36
Tabela 3. Opis niezamierzonych efektów negatywnych	40
Tabela 4. Katalog korzyści osiągniętych przez poszczególne kategorie zaangażowanych podmiotów z realizacji Programu IS (uwzględniający efekty niezamierzone, patrz rozdział 1.5)	53
Tabela 5. Tabela rekomendacji	74
Tabela 6. Akronimy projektów dofinansowanych w Programie Innowacje Społeczne	82
Tabela 7. Mapowanie podobieństwa inicjatyw wspierających innowacje społeczne w okresie wdrażania przez NCBR Programu IS	84

Spis wykresów

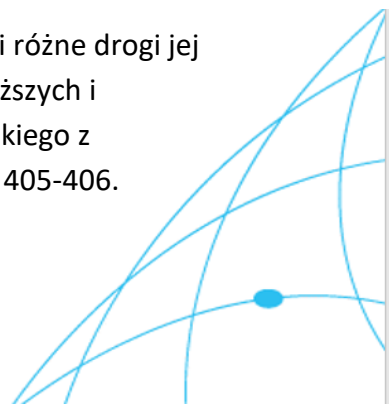
Wykres 1. Wskaźnik rezultatu: liczba osób z grup zagrożonych wykluczeniem, których sytuacja poprawiła się w wyniku zastosowania w praktyce wyników dofinansowanych projektów (n=24).....	24
Wykres 2. Wskaźnik rezultatu: Odsetek osób z grup zagrożonych wykluczeniem, których sytuacja poprawiła się w wyniku zastosowania w praktyce wyników dofinansowanych projektów (n=24).....	25
Wykres 3. Wskaźnik rezultatu: Odsetek osób z grup zagrożonych wykluczeniem, których sytuacja poprawiła się w wyniku zastosowania w praktyce wyników dofinansowanych projektów (n=41).....	26
Wykres 4. Podział projektów ze względu na grupy odbiorców określone w ramach badania desk research ((n=41)).....	27
Wykres 5. Podział projektów ze względu na dostępność efektów oraz grupy, do których były kierowane – dostępne efekty w projektach (n=22)	28
Wykres 6. Podział projektów ze względu na dostępność efektów oraz grupy, do których były kierowane – niedostępne efekty w projektach (n=19)	28
Wykres 7. Ocena istotności oraz trwałości efektów zrealizowanego projektu według beneficjentów.....	29
Wykres 8. Podział projektów ze względu na dostępność efektów (n=38).....	31
Wykres 9. Podział projektów ze względu na rozpowszechnianie efektów (n=38)	31
Wykres 10. Bariery realizacji założeń Programu IS	44
Wykres 11. Deklaracje członków konsorcjum dot. współpracy z partnerami	56



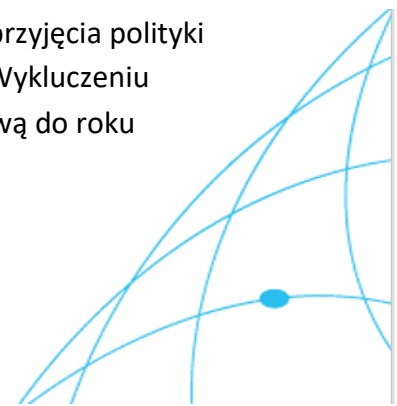
Schemat 1. Cele badania ewaluacyjnego	17
Schemat 2. Kryteria ewaluacji zastosowane w badaniu	17
Schemat 3. Zakres podmiotowy i przedmiotowy badania.....	18
Schemat 4. Metody i techniki gromadzenia i analizy danych zastosowane w badaniu	18
Schemat 5. Kategorie niezamierzonych efektów pozytywnych	36
Schemat 6. Kategorie niezamierzonych efektów negatywnych	40
Schemat 7. Uwarunkowania wpływające na wystąpienie obciążeń po stronie NCBR	42
Schemat 8. Obciążenia po stronie NCBR.....	42
Schemat 9. Model współpracy uczelni i organizacji pozarządowych	52
Schemat 10. Proponowana nowa formuła organizacji wsparcia dla innowacji społecznych ..	73

Bibliografia

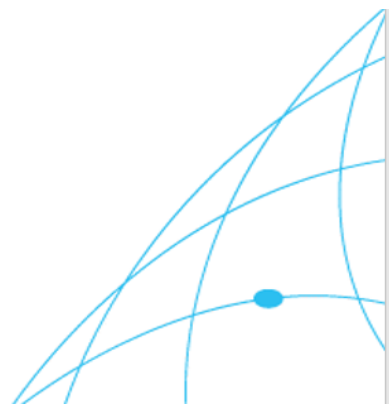
- 1) Europa 2020: EUROPA 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu.
- 2) Ewaluacja Programu Innowacji Społecznych. ECORYS, Taylor Economics. Warszawa 2017.
- 3) Globalizacja a lokalizacja działalności gospodarczej” W. Nogaj. UEK, Kraków w: Tom 7 (2011): Przedsiębiorczość w warunkach globalizacji.
- 4) Krajowy Program Badań. Założenia polityki naukowo-technicznej i innowacyjnej państwa. Załącznik do uchwały nr 164/2011 Rady Ministrów.
- 5) Krajowy Program Przeciwdziałaniu Ubóstwu i Wykluczeniu Społecznemu. Aktualizacja 2021-2027, polityka publiczna z perspektywą do roku 2030, oraz Uchwała nr 105 Rady Ministrów z dnia 17 sierpnia 2021 r. w sprawie przyjęcia polityki publicznej pod nazwą "Krajowy Program Przeciwdziałania Ubóstwu i Wykluczeniu Społecznemu. Aktualizacja 2021-2027, polityka publiczna z perspektywą do roku 2030" (M.P. 2021 poz. 843)
- 6) K. Matan Tryb zamówienia przedkomercyjnego w Programie Magazynowanie Wodoru. Instytut Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energią Polskiej Akademii Nauk. Zeszyty Naukowe. Rok 2018, zeszyt 107.
- 7) Lis, Modele współpracy uniwersytetów z organizacjami pozarządowymi (NGO), [w:] M. Banaś, F. Czech, M. Kołaczek, współpraca uczelni wyższych i organizacji pozarządowych jako animatorów społeczeństwa obywatelskiego z wykorzystaniem potencjału dziedzictwa kulturowego, Kraków 2019.
- 8) M. Banaś, F. Czech, M. Kołaczek, Podsumowanie: trzecia misja uczelni i różne drogi jej realizacji, [w:] M. Banaś, F. Czech, M. Kołaczek, Współpraca uczelni wyższych i organizacji pozarządowych jako animatorów społeczeństwa obywatelskiego z wykorzystaniem potencjału dziedzictwa kulturowego, Kraków 2019, s. 405-406.

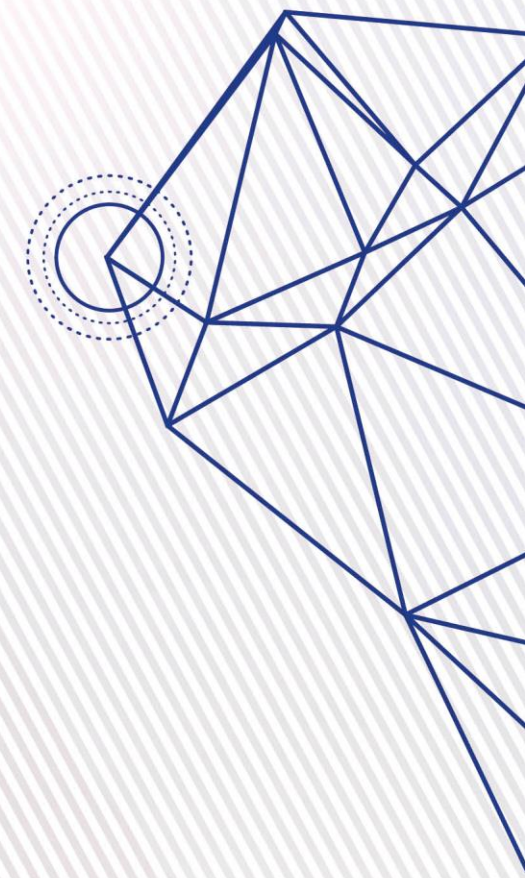
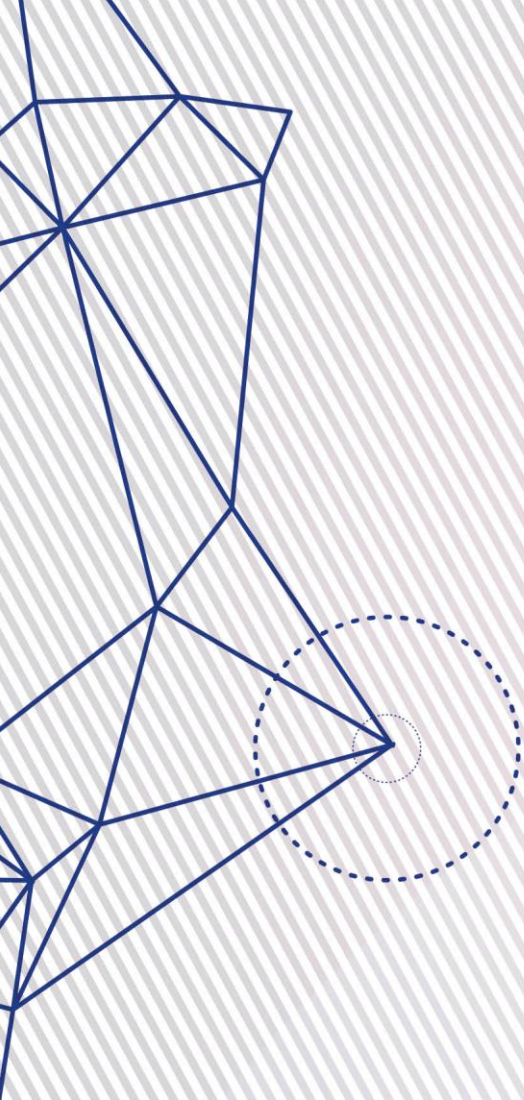


- 9) M. Jończyk, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, [w:] Agencje i podmioty podobne w strukturze administracji publicznej, red. A. Gronkiewicz, A. Ziółkowska, Katowice 2013.
- 10) M. Leszczyńska, I. Wolińska, Raport końcowy z badania przekrojowego wybranych konkursów w ramach Działania 4.1 Innowacje Społeczne, EGO-Evaluation for Government Organizations s.c., Ośrodek Ewaluacji Sp. z o.o., Warszawa 2019.
- 11) Miętek, B. Dziadecki Doświadczenia Narodowego Centrum Badań i Rozwoju w nabywaniu innowacji. [w:] Zamówienia publiczne na innowacje. Urząd Zamówień Publicznych. Warszawa, grudzień 2020.
- 12) M. Płatos K. Wojaczek Od pomysłu do zmiany społecznej. Możliwości i bariery rozwoju innowacji społecznych w Polsce na przykładzie rozwiązań dla osób ze spektrum autyzmu. Przegląd psychologiczny, 2021. Tom 64, nr 1, 27-44.
- 13) Opis Programu Innowacje Społeczne przygotowany na podstawie załącznika do Uchwały nr 37/2012 Rady NCBR z dnia 28.11.2012 r.
- 14) P.M. Blau, R. Scott, Formal organizations: A comparative approach, Stanford University Press 2003, s. 298.
- 15) Porębski, Szkolnictwo wyższe jako partner trzeciego sektora. Opinie ekspertów na temat sytuacji w Polsce, [w:] M. Banaś, F. Czech, M. Kończak, i organizacji pozarządowych jako animatorów społeczeństwa obywatelskiego z wykorzystaniem potencjału dziedzictwa kulturowego, Kraków 2019, dz. cyt., s. 259-260.
- 16) Program na rzecz zatrudnienia i innowacji społecznych na lata 2014-2020 (EU Programme for Employment and Social Innovation – “EaSI”). Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) NR 1296/2013 z dnia 11 grudnia 2013 r.
- 17) Regulamin I konkursu Programu Innowacje Społeczne.
- 18) Regulamin II konkursu Programu Innowacje Społeczne.
- 19) Raport końcowy z badania Innowacji społecznych w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, EGO S.C., Ośrodek Ewaluacji Sp. z o.o., Warszawa 11.2022.
- 20) Strategia Rozwoju Kraju 2020. Warszawa, wrzesień 2012 r.
- 21) Suplement nr 1 do Programu INNOWACJE SPOŁECZNE, NCBR, 2016
- 22) Strategia rozwoju kapitału społecznego 2030. Załącznik do uchwały nr 155 Rady Ministrów z dnia 27 października 2020.
- 23) S. Lewis, Family Friendly' Employment Policies: A Route to Changing Organizational Culture or Playing About at the Margins?, „Gender, Work and Organization” 1997, t. 4, nr 1.
- 24) The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Oslo Manual 2018 GUIDELINES FOR COLLECTING, REPORTING AND USING DATA ON INNOVATION. 4TH EDITION. OECD, European Union, 2018.
- 25) Uchwała nr 105 Rady Ministrów z dnia 17 sierpnia 2021 r. w sprawie przyjęcia polityki publicznej pod nazwą "Krajowy Program Przeciwdziałania Ubóstwu i Wykluczeniu Społecznemu. Aktualizacja 2021-2027, polityka publiczna z perspektywą do roku 2030" [M.P. 2021 poz. 843].



- 26) Ustawa z dnia 28 maja 2021 r. o zmianie ustawy o niektórych formach popierania budownictwa mieszkaniowego oraz niektórych innych ustaw. Dz.U. 2021 poz. 1243.
- 27) O. Golińska, M. Hernik, B. Dziadecki Udzielanie zamówień na usługi badawcze i rozwojowe wyłączone ze stosowania ustawy PZP (zamówienie przedkomercyjne) w oparciu o regulamin Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Dokument niedatowany.
- 28) Załącznik do Uchwały nr 37/2012 Rady NCBR z dnia 28.11.2012 r. Opis Programu Innowacje Społeczne.





**Narodowe Centrum
Badań i Rozwoju**

ul. Chmielna 69,
00-801 Warszawa
Polska

ncbr.gov.pl
sekretariat@ncbr.gov.pl
+48 22 39 07 170