

Jan Strycharz

Wrażliwi Innowatorzy

Teoria i dobre praktyki tworzenia
innowacji społecznych w Polsce

Na podstawie doświadczeń
WIOSENNEGO Inkubatora Innowacji Społecznych 2017-2019

Projekt Wiosenny Inkubator Innowacji jest realizowany na zlecenie Ministerstwa Rozwoju w ramach Osi IV Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój, współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Spis treści

Spis treści	4
Rozdział I.	
Innowator społeczny – ważny element nowoczesnej gospodarki	10
Innowacje społeczne – o co chodzi?	10
Kupić taniej, sprzedać drożej – pożądany koniec pewnej ery	13
Jak? Dlaczego? Bliżej potrzeb ludzkich!	14
Rozdział II.	
Dobre praktyki – nowatorskie rozwiązania wspierające polski rynek prac. 18	
Obierz kurs na pracę	19
Partner	23
Głucha mama na rynku pracy	27
(Po)Dzielni w pracy	32
Gastrosprawni	36
Holistyczny Model Wsparcia	39
Rozdział III.	
Od klienta do człowieka – <i>Design Thinking</i> jako narzędzie tworzenia innowacji społecznych	45
Czym jest Design Thinking – od empatii do innowacji	45
Brak linearności procesu	51
Dodatkowe źródła	52
Rozdział IV.	
Innowacje społeczne i ich rola w rozwoju odpowiedzialnym	54
Wstęp	54
Ocena, korekta i regulacja spontanicznego działania	55
Instytucje korygujące	58
Innowacje i innowacje społeczne – nowe spojrzenie instytucjonalne ...	61
Grunt polski a fiński przykład	64
Na koniec	69



Wstęp

– poważna zabawa w wymyślanie przyszłości

W ostatnich latach powstało w Polsce wiele Inkubatorów Innowacji Społecznych. Inkubatory te miały za zadanie znaleźć i wesprzeć w działaniu osoby, które miały ambicje wprowadzenia do szerszego użycia nowatorskich rozwiązań wspierających polski rynek pracy. I choć sam rynek pracy ma się w Polsce coraz lepiej, to ciągle istnieją grupy, które pozostają od niego oddalone. Grupy te wymagają wsparcia nie tylko dlatego, że należy „im pomóc, bo sobie nie radzą” – cała gospodarka wymaga wsparcia tych osób, aby mogła rozwijać się jeszcze lepiej, niż dotąd. Zmiany obserwowane w gospodarce nie są, bowiem, tylko pozytywne – znikające bezrobocie i rosnąca presja płacowa powoduje, że pracodawcom coraz trudniej znajdować specjalistów i przyciągać do siebie odpowiednie talenty. Rotacja sięgająca ok. 20% oznacza, że statystyczna firma musi wymienić każdego roku 1/5 swoich pracowników. Dodatkowo, pozyskując talenty polscy pracodawcy muszą konkurować na tym polu z większymi, globalnymi korporacjami, które mają do dyspozycji nieporównywalnie więcej zasobów. Stąd włączanie w rynek pracy grup do tej pory z niego wykluczonych jest ważne, także po to, aby wspierać rodzimą przedsiębiorczość.

Inkubatory Innowacji Społecznych mają jeszcze jedną ważną – i znacznie ambitniejszą – funkcję. Nie chodzi, bowiem jedynie o wyszukanie takich rozwiązań, dzięki którym osoby, które jak dotąd nie posiadały pracy – pracę znajdą. Chodzi także o szukanie i wspieranie całkiem nowych ścieżek rozwoju zawodowego. Czyli wspieranie osób na różnych etapach rozwoju własnej kariery zawodowej do zdobywania kompetencji, dzięki którym jeszcze lepiej będą się one odnajdywać w dynamicznie zmieniającej się teraźniejszości i przyszłości gospodarczej. Przyszłości, w której – jak mówią – 50% aktualnie istniejących zawodów przestanie istnieć. Innymi słowy –

Inkubatory wspierające rynek pracy poszukują narzędzi rozwojowych wspierających kształcenie osób w taki sposób, by mogły one stworzyć przyszłość w zgodzie z własną wyobraźnią i własnymi potrzebami.

Ta krótka publikacja jest swoistym podsumowaniem prac WIOSENNEGO Inkubatora Innowacji Społecznych – projektu realizowanego w partnerstwie Stowarzyszenia Wiosna oraz Uniwersytetu Jagiellońskiego w latach 2017-2019. Inkubator ten wsparł swoim działaniem przeszło 30 Innowatorów i poprowadził tyleż eksperymentów związanych z nowatorskimi narzędziami wspierania poszczególnych grup osób w ich rozwoju zawodowym. Podsumowanie to łączy autorską refleksję nad innowacjami społecznymi w ogóle z prezentacją dobrych praktyk w dziedzinie innowacji społecznych mających na celu usprawnienie szeroko rozumianego rynku pracy.

Publikacja ta została podzielona na cztery zasadnicze części – w pierwszej z nich rozwijam argumenty za tym, iż praca Inkubatorów Innowacji Społecznych jest niezwykle ważna dla naszego życia gospodarczego. Głównie ze względu na to, iż jest to system wsparcia dla Innowatorów społecznych – czyli osób, które mogą i chcą zaoferować społeczeństwu wiele twórczej energii. Druga część tej publikacji to prezentacja ośmiu ciekawych inicjatyw, które były prowadzone w ramach WIOSENNEGO Inkubatora – jest to prezentacja swoistych dobrych praktyk we wspieraniu polskiego rynku pracy; a przede wszystkim osób, które są z nim związane. Trzecia część poświęcona metodzie tworzenia i rozwoju innowacji, którą określa się nazwą *Design Thinking*. Jest to metoda praktyczna, która stawia nacisk na tworzenie towarów i usług w oparciu o pogłębione rozumienie sytuacji i potrzeb potencjalnych klientów – kolejna dobra praktyka w tworzeniu innowacji społecznie wrażliwych. W ostatniej części tej publikacji podejmuję znacznie szersze rozważania nad innowacją społeczną i jej społeczną rolą. Wykorzystując doświadczenie związane z tworzeniem, obserwacją i opieką nad innowacjami społecznymi różnego rodzaju próbuję w głębszy sposób uzasadnić istnienie i rozwój inkubatorów innowacji społecznych, jako katalizatorów postępu gospodarczego. W konkluzji wskazuję, iż Inkubatory są rozwiązaniem dobrym, ale niewystarczającym – powinny zostać zastąpione przez instytucje, które pozwalają rozwinąć bardziej długofalowy namysł nad przyszłością społeczną.

Rozdział I.

Innowator społeczny

– ważny element nowoczesnej gospodarki

Innowacja społeczna bywa przez niektórych traktowana, jako ten gorszy gatunek innowacji. Jednak innowacje społeczne to ważny i potrzebny element współczesnych gospodarek. W tym krótkim artykule dziele się refleksjami na temat tego, dlaczego warto wspierać ich powstawanie i dlaczego takie projekty, jak WIOSENNY Inkubator Innowacji Społecznych są ważne nie tylko jako projekty społeczne, ale jako projekty gospodarcze – inwestycyjne. Projekty te, bowiem, są nastawione na wspieranie innowatorów społecznych a jest to kategoria innowatora, która może pomóc w takim rozwoju naszego kraju, który poza odzwierciedleniem we wskaźnikach ekonomicznych będzie miał przełożenie na odczuwalną jakość życia i na dalszą demokratyzację wzrostu.

Innowacje społeczne – o co chodzi?

Już w 2003 roku wydany został pierwszy numer magazynu o tytule „Social Innovation Review” przez, działające przy Uniwersytecie Stanforda, Centrum ds. filantropii i społeczeństwa obywatelskiego. ASHOKA – organizacja zajmująca się wspieraniem innowatorów społecznych została założona jeszcze wcześniej, bo w roku 1980. Innowacja społeczna nie jest zatem nowym konceptem. Jej sednem jest z jednej strony refleksja nad tym, że problemy (czy wyzwania), którymi z jakichś względów nie zajmuje się biznes, także potrzebują innowatorów; z drugiej – że pieniądze można

„robić” nie tylko produkując i sprzedając przystawki „wodę z cukrem”, ale poprzez opracowywanie rozwiązań odpowiadających na ważne problemy takich sfer jak edukacja, zdrowie, czy rynek pracy.

W tym kontekście stwierdzenie, że ktoś, np., „zarabia na biedzie” nabiera zupełnie innego, paradoksalnie pozytywnego znaczenia. Muhammad Yunus (ekonomista i bankier pochodzący z Bangladeszu będący jednocześnie najbardziej znanym innowatorem społecznym) został w roku 2006 uhonorowany Pokojową Nagrodą Nobla za założenie i prowadzenie Banku Grameen. Podczas, gdy większości populacji działalność banków może nie do końca kojarzy się z działalnością nobliwą (szczególnie w obliczu reputacji, jaką sektor bankowy „zyskał” dzięki ostatniemu kryzysowi finansowemu), Grameen Bank nie tylko zarabiał na kredytach, ale – poprzez praktyki tzw. mikrokredytu – umożliwił wyjście z biedy wielu drobnym przedsiębiorcom (szczególnie kobietom) w Bangladeszu. Uzasadniając swoją decyzję, Norweski Komitet Noblowski napisał, że „pokój nie może trwać w długo, jeżeli znaczące grupy populacji nie znajdą sposobu na wyłamanie się z biedy”, podczas gdy „Yunus i Grameen Bank udowodnili, że nawet najbiedniejsi z biednych mogą pracować samodzielnie, osiągając własny rozwój”.

W Polsce sama idea innowacji społecznych dyskutowana jest szerzej od zaledwie kilku lat – głównie w środowiskach organizacji pozarządowych. Co prawda „społeczna gospodarka wolnorynkowa” to idea wpisana do polskiej Konstytucji, jednak nie wydaje się, by przymiotnikowi „społeczna” poświęcano dużo miejsca w polityce gospodarczej. Tym bardziej przychylnie należy przyjąć modę na społeczne innowacje, inkubatory innowacji społecznych i innowatorów społecznych. Innowatorzy społeczni szczerzą się nie tylko tym, że wprowadzają do gospodarki i społeczeństwa tzw. „*disruption*” (z ang. przerwanie jakiegoś ustalonego porządku rzeczy), ale że czynią tak z wrażliwością na potrzeby i efekty społeczne, jakie ich działalność może przynieść. Należy także dbać o to, by innowacje społeczne nie stały się niszą (jak np. społeczna odpowiedzialność biznesu), a żeby opłatały one wszystkie sektory – administracji publicznej, biznesu, jak i organizacji pozarządowych.

Obecnie w Polsce jest już duże grono osób mających sporo sukcesów na tym polu – jest zatem kogo wspierać, „na kim” budować dalej. Przykładowo, od kilku lat Res Publica, Google, Fundusz Wyszehradzki oraz Financial Times publikują listę „NEWUROPE 100”, na której znajdują się nazwiska najbardziej obiecujących innowatorów z regionu Europy Środkowej i Wschodniej. Na liście jednej z pierwszych edycji znaleźli się młodzi Polacy, którzy założyli – jak to określają – start-up społeczny „Social Wolves”. Dzięki ich działalności tysiące licealistów i gimnazjalistów w Polsce miało okazję doświadczyć edukacji prawdziwie opartej o tworzenie projektu. Piszę, „prawdziwie”, ponieważ aktualnie w edukacji formalnej (szkolnej) „robienie projektu” sprowadza się zwykle do przygotowania prezentacji na zadany temat. Social Wolves tworzą olimpiadę projektów społecznych „Zwolnieni z Teorii”, a młodzież biorąca udział w tym przedsięwzięciu wymyśla i realizuje projekty mające mieć pozytywny wpływ na społeczeństwo. Social Wolves dają wiedzę i wsparcie merytoryczne i organizacyjne po to, by młodzież odpowiednio wcześniej przechodziła od „dumania” do działania. I to działania z wrażliwością społecznego wpływu. Możemy sobie tylko wyobrazić, jak wygląda Polska, gdzie większość absolwentów szkół średnich jest przygotowana do tego, by wymyślać nowe przedsięwzięcia, organizować wokół nich ludzi i skutecznie prowadzić ich wdrożenie w rzeczywistość.

Innym innowatorem, który znalazł się na wspomianej liście, jest Piotr Hołubowicz, którego firma SEEDiA zajmuje się tworzeniem ekologicznych mebli miejskich. W skrócie można powiedzieć, że Piotr produkuje ławki, które pobierają energię słoneczną i dzięki temu, siedząc na nich, można doładować swoje urządzenie mobilne. To w skrócie, bo SEEDiA ma już kilka linii produktowych, które pokazują, jak bardzo można zmienić swoje myślenie o meblach funkcjonujących w przestrzeniach publicznych. A lepsze meble publiczne to lepsza publiczna użyteczność przestrzeni wspólnych. Piotr eksploruje także inne możliwości i jednym z ciekawszych pomysłów jest przystanek autobusowy, który także pobiera energię solarną, ale wykorzystuje ją nie tylko do ładowarek, lecz także do zasilania wyświetlaczy z e-papieru, na których publikowane są rozkłady jazdy. W pewnym sensie wydaje się to proste rozwiązanie – ale, jeśli to zrealizować, to generowana jest duża oszczędność na poziomie systemowym; bo nie trzeba drukować nowych rozkładów jazdy, ani wysyłać ludzi, by je wieszali na przystankach.

Przy dobrze zaprojektowanym systemie informatycznym zmianę rozkładu będzie można zaktualizować, za pomocą „kilku kliknięć” na przystankach w całym mieście. Samo wyświetlanie nie będzie generować kosztów dla miasta, bo będzie zasilane energią słoneczną.

Wyobraźnia oczywiście ponosi dalej – przy synchronizacji z istniejącymi już w komunikacji publicznej systemami GPS oraz (jak mi się wydaje) relatywnie prostym algorytmem sztucznej inteligencji możemy myśleć o zupełnie innym podejściu do rozkładów jazdy. Będą one wyświetlały nie godzinę, na którą zaplanowany jest przyjazd danego pojazdu, ale tę godzinę która jest najbardziej prawdopodobna biorąc pod uwagę takie zmienne, jak dzień, godzina, ruch uliczny, etc.

Takimi właśnie problemami zajmują się polscy innowatorzy społeczni i zastanawiają się jak je rozwiązać zarabiając na tym pieniądze.

Kupić taniej, sprzedać drożej – pożądany koniec pewnej ery

Opisane przeze mnie wyżej przykłady pokazują, że w Polsce istnieje jakaś grupa osób, która myśli o biznesie (i o własnej karierze) inaczej, niż tylko w kategoriach sukcesu finansowego. Nie jest dla nich ważne jedynie, to czy firma przetrwa, i czy przyniesie im konkretne dochody. Ten warunek jest przez nich postrzegany, jako warunek minimum, bo – co oczywiste – bez stabilności finansowej nie da się prowadzić żadnej organizacji. Jednak tak naprawdę chodzi im o poprawianie doświadczeń użytkowników ich produktów w taki sposób, by to przekładało się na jakieś dobro dla całej społeczności. Dla tych innowatorów słowem równie ważnym, co „zysk” staje się słowo „misja”.

W mojej ocenie podejście to stanowczo zrywa z podejściem do biznesu, który można określić mianem „kupić taniej, sprzedać drożej”. Czyli być dystrybutorem jakiegoś dobra w odpowiednim miejscu i czasie i zapewnić

sobie wyłączność. Innowatorzy społeczni raczej są twórcami nowatorskich produktów (czy to towarów, czy usług), które w ich ocenie, kiedy zostaną użyte, pomogą nie tylko użytkownikom, ale też ich otoczeniu.

Podejście to jest bardzo ważne dla naszej gospodarki, która – jak się ocenia – rozwijała się jak dotąd głównie w oparciu o imitację rozwiązań „zachodnich”, czy też o niską kosztowość produkcji. Innowatorzy społeczni to realni innowatorzy – wymyślają nowatorskie rozwiązania, które mogą mieć szansę konkurować na rynkach zagranicznych tworząc markę polskiego produktu i polskiej firmy. Przykładowo, Piotr (którego już wspominałem) aktywnie prezentuje się na targach zagranicznych i ma ambicję działania w sektorze SMART Cities na poziomie międzynarodowym. Innowatorzy społeczni konkurują ideą i misją – a wiadomo też, że na tym zarabia się najlepiej. Stworzenie idei wiąże się, bowiem ze stworzeniem marki.

Jak? Dlaczego? Bliżej potrzeb ludzkich!

Intencjonalnie podałem wyżej przykłady polskie. Po to, by nie tworzyć wrażenia, iż łatwo pisać o ideach, które są rozwijane na zachodzie, a w Polsce to „i tak się nie uda”. W tym ostatnim akapicie chciałbym jednak odwołać się do przykładu zachodniego, który dobrze pokazuje jak można zmieniać gospodarkę właśnie w podejściu wrażliwości społecznej. Doug Dietz – amerykański inżynier zajmujący się tomografami komputerowymi w GE – doznał szoku obserwując, w jaki sposób maszyna ta jest używana do przeprowadzenia badań na najmłodszych pacjentach. Niemal każdemu dziecku należało podać silne środki usypiające, by można było wykonać kompletny skan trwający ok. 40 minut. Jak trudno jest spowodować, by dziecko wytrzymało 40 minut bez ruchu wie każdy rodzic – a to jest właśnie wymogiem wykonania prawidłowego badania przy użyciu tomografu komputerowego. Doug zauważył także, że wprowadzanie w narkozę jest często poprzedzone wieloma trudnościami i nieprzyjemnymi „awanturami” między rodzicami, personelem medycznym i dziećmi. Jego konkluzja była taka, że tomograf odpowiadał na potrzeby chorego (który musi zostać

zdiagnozowany), nie uwzględniał natomiast potrzeb człowieka; a w szczególności dziecka – czyli potrzeb związanych z poczuciem bezpieczeństwa, odczuciem bliskości i życzliwości, troski, etc. Na marginesie można dodać, iż jest to problem wielu usług medycznych.

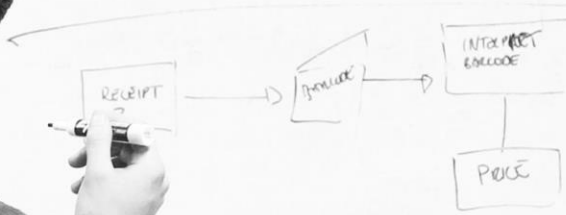
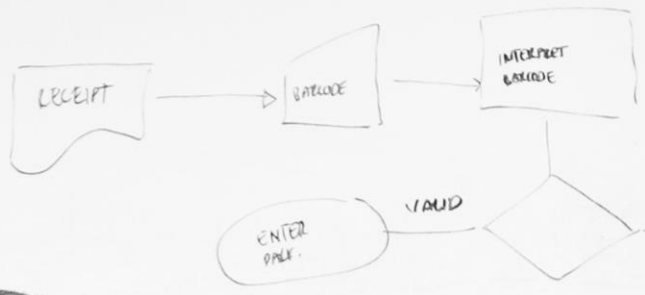
Doug postanowił opracować innowację (w moim odczuciu społeczną), która rozwiązała by ten problem. Uczyniła by doświadczenie przechodzenia przez badanie tomografem mniej uciążliwym dla najmłodszych pacjentów. Aby to zrobić, zrealizował szereg badań i obserwacji, które pozwoliły mu zrozumieć, w jakich sytuacjach dziecko czuje się swobodnie i chętnie przyjmuje reguły narzucone zewnątrz. W efekcie powstała usługa medyczna, która jest zabawą (sic!) – tomograf jest przemalowany np. na statek piracki¹ a personel odpowiednio przeszkolony, by wprowadzić młodego pacjenta w grę w piratów. W kluczowym momencie pada hasło: „a teraz wjeżdżasz pod pokład i musisz leżeć cicho i spokojnie, dopóki Ci nie powiem, bo inaczej piraci Cię znajdą”.

W efekcie szpitale, które zaczęły stosować tę „zabawę” odnotowały drastyczny spadek w liczbie dzieci, które muszą być poddawane pełnej narkozie przy badaniu tomografem. Spadek z ok. 80% do mniej, niż 20% - czyli naprawdę znaczący. W pierwszej kolejności warto podkreślić ludzki aspekt tej innowacji – doświadczenie badania stało się doświadczeniem znośnym, bo niebudzącym niepotrzebnych lęków, frustracji, napięć. Wszystkim jest lepiej – lekarzom, technikom, dzieciom, rodzicom. Radykalnie została zmieniona atmosfera całego badania. Występuje tu także korzystny wpływ instytucjonalny – istnieje mniejsza potrzeba wzywania anestezjologów, którzy mogą w tym czasie realizować inne ważne czynności w danym szpitalu. Tego, że uwolnienie zasobów w szpitalach jest korzystne społecznie, chyba nie trzeba nikomu tłumaczyć.

Jednak, żeby do tego dojść potrzeba umiejętności użycia narzędzi obserwacji, które pozwalają dostrzec nie „klienta”, czy „pacjenta”, czy też „petenta”, a człowieka, który ma swoje podstawowe potrzeby. Wiele innowacji, które można określić mianem społecznych skupia się właśnie na

¹ Wystarczy wpisać w google hasło „MRI design thinking”, żeby zobaczyć jak wygląda ten tomograf w rzeczywistości.

tych ludzkich potrzebach i adresując je tworzy nową jakość produktu i nową jakość gospodarki. Dlatego właśnie wpieranie ruchu innowacji społecznych jest zasadne – by zmieniać gospodarkę z takiej, gdzie firmy obsługują klientów a urzędy patentów, na taką gdzie ludzie pomagają ludziom.



Rozdział II.

Dobre praktyki

– nowatorskie rozwiązania wspierające polski rynek pracy

WIOSENNY Inkubator Innowacji Społecznych wspierał testowanie 32 innowacji społecznych nastawionych na wzmocnienie polskiego rynku pracy. Wiele z tych innowacji wskazywało na specyficzne problemy dot. różnorodnych grup społecznych, czy samego rynku pracy. Co ważne – na ogół innowacje te były każdorazowo wyjątkowe, co pokazuje jak wielki potencjał tkwi w polskich innowatorach społecznych. Poniżej prezentuję wybór ośmiu z nich. Jest to wybór autorski – nie chodzi mi jednak o wskazanie tych innowacji, które oceniam, jako „najlepsze”. Prezentuję te, które wg mnie są inspirujące, bo :

- 1. wskazują na jakiś aspekt rzeczywistości, który na ogół pozostaje w ukryciu,**
- 2. proponują rozwiązania, które z pozoru wydają się „dziwne” – a są po prostu kreatywne**
- 3. mają potencjał zmienić rzeczywistość polskiego rynku pracy w szerszej skali.**

Obierz kurs na pracę

Dołącz do społeczności zorientowanej na rozwój

„Niezależnie jak długo wytrwasz z nami w tym kursie, pamiętaj: „dopóki walczysz jesteś zwycięzcą”! Być może obecnie problemem dla Ciebie jest założenie skarpetki albo wyjście z domu, ale to jak Ty dzisiaj poradzisz sobie z rozwiązaniem problemu, jutro dla innych może być inspiracją.”

- Damian Zalewski, założyciel AktivLab

Innowator

AktivLab to strefa testowania innowacji dzięki empatii. Projekty AktivLab bazują na podejmowaniu inicjatywy, braniu odpowiedzialności za powierzone zadania i rozwiązywaniu problemów. Codzienne wsłuchiwanie się w potrzeby społeczne i rynkowe pozwala AktivLab tworzyć użyteczne usługi rozwojowe takie jak obierkursnaprace.pl.

Idea Innowacji

„Obierz kurs na pracę” to szkolenie, które zostało stworzone w postaci e-usługi. Kurs jest w pełni zautomatyzowany, więc każdy internauta może skorzystać z jego lekcji w dowolnym momencie po zalogowaniu na platformę. Innowacja dedykowana jest w pierwszej kolejności osobom z różnymi niepełnosprawnościami, które są oddalone od rynku pracy. Celem kursu jest przeprowadzenie użytkowników przez proces pozyskania pracy, utrzymania jej oraz dalszego rozwoju. W kolejnych lekcjach przed uczestnikami przedstawiane są różnorodne możliwości podejmowania

pracy zdalnej – także dla osób z niepełnosprawnościami. Inspiracją do podejmowania inicjatywy, brania odpowiedzialności za powierzone zadania i rozwiązywania problemów są w kursie osoby z niepełnosprawnościami, które już odniosły zawodowy i społeczny sukces; i które prezentują poszczególne lekcje. Kurs składa się z 15 lekcji i podzielony jest na 4 rozdziały: motywacja do pracy, zatrudnienie, utrzymanie pracy i dalszy rozwój. Struktura lekcji zawiera: video-wykład (prezentowany przez osobę z niepełnosprawnością) oraz wideo-wywiad. Celem wywiadów w kursie jest jeszcze lepsze zmotywowanie uczestników do wykonania ćwiczeń z danej lekcji. Gośćmi wywiadów, prowadzonych przez znaną youtberkę z niepełnosprawnością, są prezeny lekcji oraz przedstawiciele biznesu i organizacji pozarządowych.

Główne elementy innowacji

1. Kurs składający się z 15 lekcji

Jest to kompleksowy materiał, przedstawiający w autorski sposób temat aktywizacji zawodowej i społecznej osób z niepełnosprawnościami. Lekcje nastawione są na zdobywanie konkretnej wiedzy np. na temat praw pracowniczych, źródeł pozyskiwania sprzętu do pracy oraz ofert pracodawców. Uczestnicy z kursu dowiedzą się co to jest e- fundraising i na czym polega praca zdalnego asystenta/wirtualnej asystentki. Jednak te konkretne tematy uzupełniane są także lekcjami kształcącymi bardziej miękkie umiejętności kursantów – jak umiejętności rozpoznawania swoich silnych stron, czy talentów, umiejętności rozumienia perspektywy pracownika. Przechodzący przez kurs mogą też nauczyć się, jak skutecznie prezentować się pracodawcy za pośrednictwem mediów elektronicznych – np. poprzez przygotowanie profesjonalnego VIDEO CV w modelu STAR (*Situation, Task, Action, Result*)

2. Grupy wsparcia Mastermind oraz grupy na Facebooku

Mimo, iż przez kurs można przejść samemu, to siłą prezentowanej tu innowacji jest to, iż tworzy ona społeczność osób oddalonych od rynku pracy, których łączy ten sam cel. Społeczność ta może zaistnieć dzięki wideokonferencjom organizowanym np. za pośrednictwem aplikacji Zoom lub Skype. Do tzw. *masterminda* raz w tygodniu (realizacja kursu przewidziana jest na 7 tygodni) zapraszani są wszyscy uczestnicy danej edycji kursu, którzy na spotkaniu mogą dzielić się sukcesami i trudnościami związanymi, czy to z pokonywaniem poszczególnych lekcji, czy to z próbami znalezienia zatrudnienia. Realizacja innowacji pokazała, iż animowanie tego typu społecznością jest dużą wartością dodaną dla uczestników, którzy, dzieląc się swoimi doświadczeniami wzajemnie się inspirują, a nawet polecają sobie wzajemnie pracodawców. Nieobecni kursanci na danej wideokonferencji mogą odtworzyć nagrane wideo ze spotkania *mastermind* w ramach zamkniętej grupy na Facebooku. Ideą innowacji „obierz kurs na pracę” jest stały rozwój jego uczestników stąd też kursanci są zachęceni do wzajemnego wsparcia także po przerobieniu wszystkich lekcji w kursie.

Główna wartość innowacji

Siła tej innowacji wynika z czterech głównych elementów. Po pierwsze, program merytoryczny jest stworzony adekwatnie do potrzeb osób z niepełnosprawnościami – mamy tu do czynienia z unikatowym połączeniem treści o charakterze „wiedзовym”; z lekcjami dotyczącymi automotywacji, inicjatywy przy podejmowaniu zatrudnienia, czy innych umiejętności miękkich. Lekcje nastawione na wykształcenie umiejętności radzenia sobie ze zmniejszoną motywacją są także wartościowe dla osób pełnosprawnych oddalonych od rynku pracy, którzy często nie znajdują zatrudnienia z różnych względów. Po drugie, treści w kursie zostały stworzone i zaprezentowane w ścisłej współpracy z psychologami

i trenerami pracy, którzy sami posiadają orzeczenie o niepełnosprawności. Dzięki temu materiał jest bardzo praktyczny dla grupy docelowej i zyskuje niespotykaną gdzie indziej autentyczność. Trzecim elementem są grupy wsparcia – dzięki realizacji w trakcie edycji kursu regularnych wideokonferencji tworzy się społeczność, która może się wspierać w procesie zdobywania, utrzymywania i zmiany pracy. Po czwarte, cyfrowy charakter innowacji sprawia, że z kursu po prostu łatwo skorzystać – niezależnie od czasu i fizycznej obecności uczestników.

Z perspektywy innowatora

„Innowacja została zrealizowana w 100 % zdalnie, czyli w formie pracy online, do której zachęcamy uczestników kursu. Mimo tego, że zespół przygotowujący materiały oraz testerzy byli rozsiani po całej Polsce, to do komunikacji używaliśmy narzędzi, które teraz polecamy w kursie. Przy nagrywaniu lekcji i wywiadów świadomie zrezygnowaliśmy z profesjonalnego studia nagrań, aby udowodnić, że posiadając jedynie smartfona, czy komputer osobisty, osoby z niepełnosprawnościami mogą skutecznie komunikować się ze światem zaskakując pracodawców np. swoim Video CV.”

- Damian Zalewski, AtkivLab

Partner

O tym, jak zapalić młodych wychowanków domów dziecka do pracy nad własnym rozwojem zawodowym

„Wyobraźcie sobie, że kiedy młodzi wychowywani w rodzinach nie mogą się doczekać swojej pełnoletności, dla młodych wychowanków domów dziecka oznacza to wielką niepewność – często nie mają dokąd pójść, nie wiedzą, jak sobie radzić w dorosłym życiu. Kończą 18 lat i często nikt na nich nie czeka. (...) taka diagnoza oznacza, że trzeba im pomóc wejść w dorosłe życie.”

- Maciej Misiewicz, założyciel Fundacji Piękny Świat

Idea Innowacji

Innowacja polegała na stworzeniu kompleksowego programu rozwoju zawodowego dla młodych osób pozostających w pieczy zastępczej (w domach dziecka, czy pogotowiacz opiekuńczych). Chodzi tu o młode osoby, które są blisko ukończenia pełnoletności – czyli momentu, w którym są oni zmuszeni by stanąć na własnych nogach. Co ciekawe, polski system nie zakłada w zasadzie żadnego wsparcia pomostowego dla tych osób. Z dnia na dzień stają one przed wyzwaniem znalezienia pracy, mieszkania, utrzymania się – często nie mają nikogo, kto wspierałby ich w tym procesie.

Dlatego program opracowany przez Fundację Piękny Świat miał z jednej strony dać wsparcie merytoryczne młodym osobom znajdującym się w opisanej wyżej sytuacji. Ale z drugiej strony nacisk został położony na to, by program merytoryczny był realizowany w możliwie nieformalnej i rodzinnej atmosferze wzajemnego wsparcia. Jednym z kluczowych elementów tego wsparcia jest osoba tytułowego Partnera – dorosłej osoby,

która oferuje młodemu podopiecznemu swoje towarzystwo, przyjaźń i dzieli się swoim doświadczeniem życiowym i zawodowym. Partner dysponuje także budżetem na rozwój pasji, czy talentów swojego podopiecznego.

Innowator

Fundacja Piękny Świat powstała w 2009 roku. Jej misją jest wspieranie rozwoju dzieci i młodzieży na drodze do samodzielnego i odpowiedzialnego życia. Wspierają ich wychowanie, pomagają w edukacji, rozwijają talenty. Opierają się na praktyce. Prowadzą własną działalność gospodarczą – ośrodek szkoleniowo-eventowy Przystanek Zofiówka, a pod koniec 2018 roku uruchomili przedsiębiorstwo społeczne, które będzie zatrudniać młodzież opuszczającą pieczę zastępczą.

Więcej o fundacji na stronie www.pieknyswiat.org

Główne elementy innowacji

1. **Ambitny program wsparcia merytorycznego**

Całość programu jest realizowana w formie weekendowych zjazdów. Uczestnicy mają okazję dobrze się ze sobą zintegrować i stworzyć społeczność, której celem jest własny rozwój. Merytoryczne części warsztatów korzystają ze znanych narzędzi – jednak nie są to narzędzia dostępne na ogół osobom młodym. Uczestnicy mają możliwość pracy nad rozpoznawaniem własnych talentów i ich rozwoju, pracują profesjonalnymi narzędziami identyfikacji i zdobywania kompetencji ważnych z punktu widzenia rynku pracy, pracują nad wspólnym projektem w branży usługowej (np. hotelarsko-gastronomicznej), czy nad rozwojem

tak pożądaných postaw proaktywnych zapoznając się z metodą „7 nawyków skutecznego działania Steven’a Covey’a”.

2. Partner

„Partnerzy” to osoby towarzyszące młodym ludziom u progu samodzielności i wspierające w odnalezieniu swojego miejsca na rynku pracy. Partner zostaje zaproszony do udziału w projekcie i staje się przyjacielem, który pełni rolę towarzysza w procesie zmiany, motywuje do działania, podtrzymuje zaangażowanie – jest po prostu żywo i aktywnie zainteresowany losem młodego człowieka. Poprzez częste wspólne przebywanie z młodym człowiekiem, buduje relację, która nie kończy się wraz z projektem. Dodatkowo Partner dysponuje budżetem, aby móc wesprzeć rozwój pasji, czy zainteresowań swojego podopiecznego. Partnerzy spotykają się także ze sobą i z psychologiem zaangażowanym w projekt, aby omawiać aktualne wyzwania i wspólnie szukać rozwiązań dobrych dla nich i dla ich podopiecznych.

Główna wartość innowacji

Siła innowacji bierze się z kilku elementów. Po pierwsze problem jest bardzo dobrze zidentyfikowany – młode osoby będące wychowankami domów dziecka lub pozostające w innych formach pieczy zastępczej są rzeczywiście postawione przed olbrzymim wyzwaniem wejścia w dorosłość szybko i – bardzo często – samotnie. Nie jest to zatem problem wymyślony, czy też tzw. narzucona zewnątrz potrzeba. Osoby te czują, że nie są najlepiej przygotowane do poradzenia sobie z tym wyzwaniem w związku z tym ich motywacja wewnętrzna, aby podejmować działania jest na wysokim poziomie. Po drugie, cała zawartość merytoryczna programu ma wymiar bardzo praktyczny – spowodować refleksję na temat tego, „czym chciałbym się zajmować” i jak – w krótkim czasie – doprowadzić do dodatkowego

rozwoju swoich silnych stron, talentów i pasji. Po trzecie wsparcie merytoryczne odbywa się w kontekście budowania relacji zbliżonych do relacji rodzinnych, czy przyjacielskich. Dzięki temu nie ma problemów z negacją autorytetów, które często objawiają się w tej grupie. Osoba partnera jest zatem bardzo ważnym ogniwem umożliwiającym rozwój młodych osób.

Z perspektywy innowatora

„Najfajniejsze w pracy nad tworzeniem i testowaniem tej innowacji było zderzenie tego, co było w naszych głowach z rzeczywistością młodych osób, którym chcieliśmy służyć. To był wielki test dla nas - czy jesteśmy w stanie wyjść ze swojego patrzenia na świat i spotkać się z młodym człowiekiem w jego konkretnej sytuacji życiowej. Dać mu konkret, który pomoże mu ruszyć z miejsca. Młodzi nie lubią, jak im „ściemnia”. Mam poczucie, że zrobiliśmy ten projekt nie dla nich, ale wspólnie z nimi. I ściemy nie było.”

- Justyna Matusiak, Fundacja Piękny Świat

Głucha mama na rynku pracy

Wiedza, inspiracja, motywacja i dobra energia dla niesłyszących mam

„Narodziny dziecka prawie zawsze kolidują z życiem zawodowym kobiet. Aby mogły one w pełni cieszyć się macierzyństwem i nie martwić się jednocześnie swoją sytuacją zawodową potrzebna jest szczegółowa wiedza, elastyczność i sposoby radzenia sobie z wyzwaniami rynku pracy. Dzięki naszemu projektowi, Głuche kobiety i mamy właśnie odpowiednie narzędzia do pokonywania tych problemów.”

- Tomasz Mazurek, Fundacja „Między Uszami”

Idea Innowacji

Ideą Innowatora było podjęcie szeregu działań skierowanych do niesłyszących kobiet, które:

- 1. Nie mają dzieci, ale planują zajście w ciążę**
- 2. Są obecnie w ciąży**
- 3. Posiadają już dzieci**

Głównym celem tych działań było dostarczenie narzędzi dopasowanych do specyficznych potrzeb niesłyszących matek, dzięki którym będą one miały szansę lepiej poznać rynek pracy, aspekty prawne zatrudnienia oraz swoje prawa jako Kobiety/Matki. Unikatowym elementem tych działań było powstanie platformy www (<http://gluchamamapracuje.pl>) zawierającej wiele wiedzy wyjaśniającej poszczególne aspekty związane z podejmowaniem pracy w różnych jej formach. Szczególnym elementem tej platformy są filmy zrealizowane w Polskim Języku Migowym, które w przystępny sposób wyjaśniają zawiłości instytucji polskiego rynku pracy. Powstał także produkt w postaci szkoleń, które mogą być realizowane dla

pracowników Urzędów Pracy, aby byli oni w stanie obsługiwać osoby niesłyszące w sposób bardziej adekwatny do ich potrzeb. W ramach projektu powstał też model innowacji, dzięki któremu będzie można implementować takie lub podobne działania w całej Polsce.

Innowator

„Między Uszami” Krakowska Fundacja Rozwoju Edukacji Niesłyszących im. Marka Mazura

Fundacja Między Uszami powstała w 2005 roku w Krakowie, zajmuje się projektami skierowanymi do osób głuchych posługujących się Polskim Językiem Migowym (PJM). W swoich działaniach kładzie duży nacisk na wyrównywanie ich szans edukacyjnych oraz stwarzanie im jak najlepszych warunków do funkcjonowania w społeczeństwie. Fundacja w swoich projektach stosuje zasadę dwujęzyczności (PJM – język polski) oraz promuje Kulturę Głuchych, zjawisko znane też pod nazwą „Deaf Art”. W ciągu ostatnich 7 lat działalności Fundacja realizowała projekty sfinansowane m.in. przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych (projekt „Polska w Geście”), Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego (projekty „Nie bądź Głuchy na Kulturę” oraz „Kultura przekracza granicę dźwięku”), Muzeum Historii Polski (projekty historyczne w PJM realizowane nieprzerwanie od 2013 roku), a także innych grantodawców. Zespół Fundacji w 70% składa się z osób niesłyszących i słabosłyszących mających doświadczenie w różnych aspektach pracy projektowej. Więcej informacji o FMU jest dostępnych na stronie www.miedzyuszami.pl oraz na profilu Fundacji na Facebooku.

Główne elementy innowacji

1. Seria filmów edukacyjnych zrealizowanych w Polskim Języku Migowym

W ramach innowacji powstało 36 filmów edukacyjnych prezentowanych w Polskim Języku Migowym, które poruszają zagadnienia związane z rynkiem pracy. Dodatkowym elementem jest słownik pojęć związanych z rynkiem pracy także zrealizowany w Polskim Języku Migowym.

Filmy są uporządkowane wg takich kategorii jak:

- a. Rodzaje umów w pracy
- b. Prawo pracy dla kobiet w ciąży
- c. Zasady urlopu macierzyńskiego, rodzicielskiego i wychowawczego
- d. Prawo pracy dla kobiet powracających po urlopie macierzyńskim, rodzicielskim lub wychowawczym
- e. Jak szukać pracy, a jak założyć biznes
- f. Procedury zapewnienia tłumacza Polskiego Języka Migowego
- g. Sposoby podnoszenia kwalifikacji

Ponadto powstały 2 filmy-przewodniki po Wojewódzkich Urzędach Pracy w Krakowie i Katowicach, by zachęcić głuche kobiety do korzystania z usług oferowanych przez urzędy

2. Szkolenie dla pracowników Urzędów Pracy

Dwugodzinne szkolenie pt. „Osoby niesłyszące na rynku pracy”, które skierowane jest do pracowników Urzędów Pracy. Szkolenie ma na celu bardziej adekwatne przygotowanie urzędników do obsługi osób niesłyszących. Elementy szkolenia dotyczyły takich aspektów jak: Savoir Vivre w relacji z osobą niesłyszącą, fakty

i mity nt życia, ograniczeń i trudności osób niesłyszących, współpraca z profesjonalnym tłumaczem polskiego języka migowego, czy dobór stanowiska pracy dla osoby niesłyszącej.

W ramach projektu odbyły się również Dni Otwarte w Wojewódzkich Urzędach Pracy w Krakowie i Katowicach, w czasie których głuche mamy mogły zapoznać się z ofertą urzędów oraz wziąć udział w szkoleniu motywującym do aktywności na rynku pracy. Spotkania miały zapewnioną obsługę tłumacza PJM.

3. Seria filmów „Moja historia”

Są to krótkie filmy w PJM nagrane przez kobiety, które zechciały opowiedzieć historię swojej drogi zawodowej na rynku pracy, szukania i znajdowania pracy, rozwoju osobistego oraz często łączenia tego z obowiązkami mamy. Filmy „Moja historia” są pomyślane, jako inspiracja i motywacja dla wszystkich Głuchych Kobiet, które nie wierzą dostatecznie w swoje siły w budowaniu pozycji zawodowej. Element ten jest niezwykle ważny, ponieważ przełamuje teoretyczne podejście do edukacji w rozwoju zawodowym i łączy tę edukację w rzeczywistymi przykładami. Dzięki temu cała innowacja zyskuje na autentyczności i zwiększa szanse na pozytywny odbiór w grupie docelowej.

Główna wartość

Siła tej innowacji zawarta jest w zaadresowaniu osób znajdujących się w konkretnej sytuacji przy użyciu narzędzi idealnie wręcz dopasowanych do ich potrzeb poznawczych. Stworzenie filmów edukacyjnych w Polskim Języku Migowym pozawala niesłyszącym matkom na szybkie zdobycie podstawowej wiedzy w zakresie prawa pracy i dotyczącej rozwoju zawodowego. Elementem wzmacniającym innowację są działania

nastawione na lepsze przygotowanie urzędników, aby byli w stanie pomóc niesłyszącym matkom w sposób bardziej adekwatny do ich potrzeb. Szczególnie ważnym elementem szkolenia dla urzędników jest otwarcie ich i uwrażliwienie na potrzeby osób głuchych, co przyczyni się do lepszej komunikacji i trafniejszej diagnozy zawodowej.

Z perspektywy Innowatora

„Największą wartością w tym projekcie było powstanie dużej ilości filmów z lektorem PJM, które w przystępny i atrakcyjny sposób tłumaczą osobom głuchym ważne informacje z zakresu rynku pracy i prawnych aspektów macierzyństwa. Te filmy są dostępne za darmo, przez cały czas i mogą służyć pomocą każdej zainteresowanej osobie w całej Polsce. Poza tym niezmiernie ważny dla Fundacji jest fakt, że udało się wokół projektu stworzyć prężną i powiększającą się społeczność – głównie głuchych mam/kobiet, ale także mężczyzn – która poleca ten i inne projekty Fundacji w swoich środowiskach. Już widzimy, że niektóre uczestniczki „Głuchej mamy na rynku pracy” wracają do nas przy okazji innych naszych działań.”

- Tomasz Mazurek, Fundacja „Między Uszami”

(Po)Dzielnii w pracy

Czyli, jak zarządzać niepewnościami związanymi z zatrudnianiem osób niepełnosprawnych

„Gdy kończysz jako osoba niepełnosprawna szkołę średnią, albo studia, czekasz na to żeby Twój wysiłek zaprocentował. Masz nadzieję na pracę na otwartym rynku – ciekawą i nieźle płatną. Z każdą rozmową kwalifikacyjną masz mniej nadziei. Siedzisz w domu kilka miesięcy, rok, a nawet dłużej. Pytasz: „czy dla pracodawcy liczy się tylko moja niepełnosprawność?”

- Łukasz Orylski, Fundacja Akceleracji i Inkubacji Biznesu

Idea Innowacji

Innowacja polegała na stworzeniu narzędzi, dzięki którym osoby z niepełnosprawnościami (ON) będą mogły podejmować pracę w tzw. diadach – czyli, że dwie osoby dzielą się obowiązkami przypisanymi do jednego stanowiska. Dzięki diadom pracownicy z niepełnosprawnościami mogą się wzajemnie uzupełniać i nie stanowią dodatkowego obciążenia dla pracodawców. Diada pozwala także zarządzać ryzykiem nieobecności, czy zbyt dużego obciążenia ON. Innowacja miała na celu stworzyć system, który pomagałby pracodawcom w rekrutacji pracowników właśnie w diadach do wykonywania określonych obowiązków w sposób dzielony.

Innowator

Fundacja Akceleracji i Inkubacji Biznesu

Fundacja Akceleracji i Inkubacji Biznesu powstała w Poznaniu w 2012 roku z inicjatywy osób związanych z branżą IT oraz Uniwersytetem Ekonomicznym. Obecnie skupiamy się na działalności na rzecz integracji i reintegracji zawodowej i społecznej osób wchodzących na rynek pracy, młodzieży, osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, cudzoziemców, osób niepełnosprawnych oraz osób w trudnej sytuacji życiowej, a także promocji zatrudnienia tych osób. Konsekwentnie wspieramy m.in. osoby niepełnosprawne fizycznie i sensorycznie w podejmowaniu zgodnej z własnymi kompetencjami i wartościami pracy na otwartym rynku. We wrześniu 2016 roku utworzyliśmy przedsiębiorstwo społeczne specjalizujące się w obsłudze informatycznej klientów biznesowych. Pracują w nim wykwalifikowani specjaliści, którzy dotąd, z uwagi na ograniczenia sprawności, czy oczekiwanie na prawo pobytu w Polsce, nie mogli odnaleźć się na rynku pracy. Realizujemy także projekty społeczne, finansowane ze źródeł publicznych, w tym innowacje społeczne.

Główne elementy innowacji

1. Gra symulacyjno-rekrutacyjna

Gra jest organizowana na zasadach tzw. *assessment center*. W jej trakcie pracodawcy mogą poznać mocne i słabe strony osób rekrutowanych. Wyjątkowe w tej grze jest to, że pracodawcy mogą poznać potencjalnych pracowników także od strony tego, jak dobrze przygotowani są oni do współpracy z innymi – dzięki temu zyskują wiedzę, która pozwala dobrać ich właśnie w diady pracownicze. Czyli pracodawca może w następstwie

przeprowadzeni takiej gry, stworzyć parę osób przypisanych do jednego stanowiska pracy, które będą dobrze ze sobą współpracować i jednocześnie będą uzupełniać się kompetencjami.

2. Staż realizowany w formie diady pracowniczej przy wsparciu mentorskim

Po przejściu przez grę typuje się diady pracownicze i osoby z niepełnosprawnościami podejmują staż na wskazanym przez pracodawcę stanowisku. Dzięki stażowi istnieje szansa na sprawdzenie diady w warunkach realnej pracy. Pracodawca ma szansę ocenić ich pracę bez ponoszenia zbędnego ryzyka. Z drugiej strony ON dostają w trakcie stażu wsparcie wykwalifikowanych mentorów – dzięki temu mogą oni dzielić się trudnościami, z jakimi spotykają się w trakcie pracy oraz wspólnie sobie z nimi radzić; nikt nie jest pozostawiony sam sobie.

3. Filmowy content edukacyjny dla pracodawców

W ramach innowacji powstały również treści video o charakterze edukacyjnym dla pracodawców. Dzięki tym treściom pracodawcy łatwo mogą się zapoznać ze sposobem rekrutacji pracowników w formie diad pracowniczych, a także poznać wszelkie wartości i trudności związane z tym rozwiązaniem.

Główna wartość

Główną wartością tej innowacji jest stworzenie całościowego systemu rekrutacji diad pracowniczych. Innowator stworzył kluczowe narzędzie w postaci gry z elementami *assessment center* zawierające wszelkie niezbędne elementy, jak słownik kompetencji, koszyki zadań, arkusz

obserwacyjnego, czy wskazówki dla asesorów oraz wzór raportu końcowego dla uczestników gry i pracodawców. Po odpowiednim przeszkoleniu każdy dział HR może użyć gry, aby rekrutować osoby z niepełnosprawnościami w formie diad pracowniczych. Dzięki temu więksi pracodawcy borykający się z problemem dużej rotacji kadr mogą zyskać dostęp do nowej grupy wykwalifikowanych pracowników.

Z perspektywy innowatora

„O sukcesie innowacji świadczy fakt, że dwóch uczestników stażu w diadach nadal pracuje. Zaobserwowaliśmy pozytywne zmiany w podejściu do aktywności zawodowej nawet u ON, których udział w testowaniu zakończył się na grze symulacyjno -rekrutacyjnej. Np. uczestnicy gry uczęszczający do jednego z poznańskich Warsztatów Terapii Zajęciowej, aktywnie poszukują pracy na własną rękę. Inna uczestniczka gry, która w chwili rozgrywania gry poszukiwała pracy biurowo – administracyjnej stwierdza, że dzięki uczestnictwu w grze bardziej asertywnie zachowała się podczas rozmowy z przyszłym pracodawcą i uzyskała lepsze warunki zatrudnienia, w tym finansowe. Pracownicy organizacji, w której staż na stanowisku archiwisty odbywała m.in. osoba z zaburzeniami psychicznymi podkreślają, że znacząco zmieniło się na lepsze postrzeganie takich osób, jako pracowników.”

- Łukasz Orylski, Fundacja Akceleracji i Inkubacji Biznesu

Gastroprawni

Kreowanie nowej kultury pracy otwartej na zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami

„Od kilku lat prowadzimy gastro. Spośród wyzwań, które dotknęły nas w szczególności był chroniczny niedostatek pracowników i ich rotacyjność. Nie było miesiąca by rekrutacja, na któreś z licznych stanowisk w lokalu, nie była otwarta. Nie było też zresztą w okolicy lokalu, który podobnie jak my nie miałby wywieszzonego na drzwiach ogłoszenia „Pilnie poszukuję do pracy”. Co nas wyjątkowo zaskoczyło w tym kontekście to fakt: jak wiele osób z najróżniejszymi niepełnosprawnościami boryka się ze znalezieniem zatrudnienia. I jak mało z nas dostrzega, że gdy dodać jedno do drugiego to mamy problem z głową.”

- Przemysław Softysik, Fundacja Gastroprawni

Idea Innowacji

Innowacja jest skierowana do osób z niepełnosprawnościami intelektualnymi niemających pracy. Wsparcie polega na wyposażeniu tych osób w umiejętności pozwalające im na realizowanie zatrudnienia w sektorze gastronomicznym – poprzez realizację szkoleń, praktyk i stażów przy współpracy z pracodawcami (restauracjami, czy kawiarniami). Z drugiej strony innowacja wspiera pracodawców ucząc, w jaki sposób przygotować się do zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami oraz włączając ich w sieć wzajemnego wsparcia i poszukiwania pracowników. Innowacja odpowiada zatem na dwa strukturalne problemy: nierówny dostęp osób z niepełnosprawnością do rynku pracy oraz niedostatek pracowniczy na rynku gastronomicznym.

Innowator

Spółdzielnia Socjalna Honolulu prowadzi w Katowicach przy Warszawskiej 37 klubokawiarnię Drzwi Zwane Koniem. Lokal otwarto w roku 2015 r. i w trakcie ponad trzyletniej działalności stał się rozpoznawalnym miejscem na mapie gastronomicznej i kulturalnej miasta. Klubokawiarnia mieści się w zabytkowej willi ogrodowej z połowy XIX wieku. Wielkim atutem miejsca jest ponad 500-metrowy ogród - to on czyni Klubokawiarnię miejscem zupełnie wyjątkowym. DZK serwuje na co dzień oryginalne napoje z procentami i bez, a sezonowo zmieniane menu szybko zdobyło uznanie lokalnej prasy i społeczności. Ponadto lokal to swoiste nieformalne centrum kultury: odbywa się tutaj ponad 250 wydarzeń kulturalnych i społecznych.

Główne elementy innowacji

1. Program praktyk i stażów

Głównym elementem innowacji jest program 4-tygodniowych praktyk połączonych z odpowiednimi szkoleniami dla osób z niepełnosprawnościami. W ramach praktyk zaprzyjaźniona restauracja poprowadzi szkolenie z zakresu pracy na takich stanowiskach, jak pomoc kuchenna lub pracownik porządkowy. Każdy z praktykantów ma przy tym zapewnione stałe wsparcie trenera pracy. Po odbyciu praktyk i szkoleń uczestnicy realizują 4-tygodniowy program stażowy. Przez okres trwania stażu uczestnicy mają zapewnione wynagrodzenie oraz merytoryczne wsparcie trenerów, którzy pomagają rozwiązywać wszelkie trudności. Również pracodawcy mogą liczyć na mentorskie wsparcie np. w kwestii współpracy z osobami z niepełnosprawnościami.

2. Specjalistyczne doradztwo dla pracodawców

Drugim kluczowym elementem innowacji jest wsparcie dla pracodawców, które ma służyć przede wszystkim wyposażeniu ich w wiedzę z zakresu pozyskiwania środków na wspomaganie zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami oraz budowaniu otwartości na zatrudnienie wykluczonych. Specjalistyczne doradztwo świadczone jest zarówno poprzez dostarczenie publikacji zawierającej kluczowe informacje, jak i poprzez stworzenie sieci restauracji poszukujących pracowników oraz nieformalną wymianę doświadczeń, czy wiedzy w ramach tej sieci.

Główna wartość innowacji

Siłą innowacji polega na tym, iż wspiera ona nie tylko osoby z niepełnosprawnościami, ale włącza w obszar wpływu także pracodawców. Dzięki temu innowacja buduje otwartość na zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami oraz dostarcza konkretnej wiedzy i *know-how* w tym zakresie. Pracodawcy zyskują zatem konkretne narzędzia radzenia sobie z brakiem chętnych do pracy na niektórych stanowiskach i włączają do pracy osoby z niepełnosprawnościami. Innowacja to nie tylko szkolenia ale przede wszystkim proces praktyk i staży, dzięki któremu uzyskanie pracy i jej utrzymanie wydaje się bardziej realne.

Z perspektywy innowatora

„Na pewno najfajniejszym podczas testowania innowacji było dostrzeżenie zmiany, jak zaszła po tych kilku tygodniach w podejściu gastronomek i gastronomów. Z początku z obawami i wątpliwościami odnosili się do pomysłu, nie mając uprzednio doświadczeń w zatrudnieniu osób z niepełnosprawnościami. Jakkolwiek po praktykach, po stażach – pytali nas kiedy kolejna tura pracowników. Zmiana w recepcji i otwartości, osiągnięta w tak krótkim czasie, była pozytywnie zaskakująca.”

- Przemysław Sołtysik, Fundacja Gastroprawni

Holistyczny Model Wsparcia

Jak zapewnić młodzieży atrakcyjne i pogłębione wsparcie w rozwoju zawodowym

„Młodzież u progu dorosłości staje przed wieloma dylematami. Jednym z najważniejszych jest odpowiedź na pytanie, czy podążać za swoimi pragnieniami, czy realizować „cudzy plan” wpojony przez zewnętrzne oczekiwania, presję promowanego w mediach sukcesu.”

- Stowarzyszenie PLinEU

Idea Innowacji

Holistyczny Model Wsparcia to seria działań coachingowych, tutoringowych oraz warsztatowych skierowanych do młodzieży w wieku 16-18 lat. Działania te są zaplanowane, jako spotkania indywidualne lub spotkania grupowe.

Forma i charakter wsparcia odpowiada na obecnie coraz powszechniejsze u młodych osób poczucie zagubienia oraz braku jasno sprecyzowanych celów w odniesieniu do rozwoju zawodowego. Jednocześnie interwencja uwzględnia potrzebę zaspokojenia dwóch istotnych, w pewnym stopniu rozbieżnych potrzeb - poczucia bezpieczeństwa oraz- uzyskiwania autonomii i niezależności. Cały program pomaga młodzieży zrobić krok w kierunku poznawania swoich talentów i wytyczenia pierwszych celów rozwoju zawodowego. Skupia się również na wyposażeniu uczestników programu w efektywne narzędzia współpracy z innymi, pracy z własnym ciałem i emocjami oraz na usprawnieniu metod podejmowania decyzji. Całość jest wzbogacona ważnym elementem rozwojowym nastawionym na zdobycie umiejętności przełamywania ograniczeń i lęków. To co wyróżnia program, to połączenie kompleksowego wsparcia z holistycznym i indywidualnym podejściem do człowieka.

Innowator

Stowarzyszenie PLinEU

Stowarzyszenie Doradców Europejskich PLinEU od piętnastu lat realizuje projekty i wspiera inicjatywy koncentrujące się wokół idei „Work Life Balance”. Szukamy nowatorskich rozwiązań i wypracowujemy własne programy dopasowane do potrzeb różnych grup docelowych, często natrafiających na problemy na rynku pracy lub inne problemy zagrażające wykluczeniem społecznym. Inspirujemy inne organizacje pozarządowe, firmy oraz osoby indywidualne do wdrażania najlepszych rozwiązań sprzyjających równowadze w życiu osobistym i zawodowym oraz równości szans kobiet i mężczyzn. Zachęcamy do stawiania celów, podejmowania własnych inicjatyw, realizowania pasji. Stowarzyszenie tworzy grono ekspertów, trenerów, coachów, którzy łączą pracę z pasją i chcą przyczynić się do pozytywnych zmian społecznych w kraju i za granicą.

Główne elementy innowacji

1. Wsparcie indywidualne w postaci tutoringu

Celem tutoringu indywidualnego w Holistycznym Modelu Wsparciu jest pomoc w określaniu zasobów i mocnych stron uczestnika. Tutor pomaga w formułowaniu celu i planowaniu działań nastawionych na rozwój zawodowy. Dzięki udziałowi tutora uczestnicy mają dostęp do bezpiecznej przestrzeni podejmowania i realizacji własnej inicjatywy – tutor jest dorosłym który jest obecny i dostępny w całym procesie. Uczy planowania, zachęca do działania i motywuje uczestnika.

2. Warsztaty z pracy z ciałem i emocjami

Program tego modułu oparty jest głównie o „Prozdrowotny program wzmacniający odporność na stres i kryzysy – MBSR” oraz angielski program pracy z oddechem i emocjami skierowany do młodzieży. Głównym celem warsztatów jest poprawa samoświadomości myśli, uczuć i doznań cielesnych u młodzieży, co stwarza szansę na większą wolność wyboru. Umiejętność redukcji stresu oraz poprawa odporności psychicznej będzie przydatna w kontekście planowania kariery i radzenia sobie z wyzwaniami, nie tylko związanymi z pracą, ale także z innymi stresorami, na które napotyka młodzież w wieku 16-19 lat. Cele szczegółowe warsztatów są nastawione na to, by uczestnicy potrafili: (1) skupić swoją uwagę na tym, czego doświadczają, (2) lepiej rozpoznawać własne uczucia; (3) rozróżniać fakty od interpretacji oraz dystansować się do własnych myśli i uczuć; (4) stosować skuteczniejsze strategie radzenia sobie ze stresem; (5) umieli pracować z oddechem; (6) znali techniki relaksacji oraz ćwiczenia ruchowe ułatwiające radzenie sobie z napięciem i będą potrafili dopasować odpowiednie narzędzia do danej sytuacji.

3. Wyzwanie

„Wyzwanie” to zajęcia zorganizowane wokół aktywności, która wywołuje realny lęk w grupie uczestników. Może to być skok z dużej wysokości (przy profesjonalnej asekuracji), morsowanie, czy przejście przez całkowicie ciemny korytarz w starym forcie. Zajęcia są prowadzone przez wykwalifikowanych psychologów, którzy na doświadczeniu lęku budują pogłębione zrozumienie mechanizmów lękowych występujących u uczestników oraz wyposażają uczestników w narzędzia radzenia sobie z lękiem. Dzięki temu uczestnicy zyskują uniwersalną umiejętność, która jest wykształcona w oparciu o konkretne i realne doświadczenie strachu.

Główna wartość

Cały Holistyczny Model Wsparcia to propozycja zajęć, które w przemyślany sposób uzupełniają luki edukacji formalnej. Wyjątkowość programu wynika z tego, iż skupiają się one na rozwoju zawodowym prowadzonym nie w oparciu o proste ćwiczenia z planowania kariery, a w oparciu o głęboką pracę nastawioną na pobudzenie autorefleksji, identyfikacji talentów i pasji, rozwoju umiejętności podejmowania decyzji w sposób autonomiczny, czy też kompetencji zarządzania emocjami – w tym zrozumienia reakcji własnego ciała na stres. Całość tworzy unikatowy program, dzięki któremu młodzież buduje większą samodzielność i autonomię – czyli kluczowe czynniki skutecznego rozwoju zawodowego. Nie bez znaczenia jest również fakt, iż kompetencje młodzieży budowane są tutaj w oparciu o pracę grupową i realne przeżycia doświadczane w różnych okolicznościach. W ten sposób doświadczenie rozwoju ma szansę zapisać się w pamięci uczestników na długi czas i jest dopasowane do sposobów uczenia się młodzieży.

Z perspektywy innowatora

„W czasie testowania innowacji najciekawsze było obserwowanie jak młodzi uczestnicy stopniowo otwierali się na siebie samych oraz siebie wzajemnie i rośli we własnych i cudzych oczach. Coraz odważniej z biegiem czasu odpowiadali na pytania dotyczące tego kim są aktualnie, jakie mają wartości, cechy, pragnienia oraz tego kim chcą się stać w przyszłości. Dużą satysfakcją dawało mi "nasłuchiwanie" tego, że dają sobie coraz większe prawo do podążania za tym co ich naprawdę inspiruje, zamiast za tym co powinni robić, bo należy, wypada itp. To niezwykle, że niewielkie - zaledwie kilka miesięcy - w skali całego procesu edukacji wsparcie w zakresie rozwoju kompetencji kierowania sobą, samoregulacji oraz komunikowania się z otoczeniem może tak dużo zmienić i otworzyć tak wiele możliwości przed młodym człowiekiem.”

- Stowarzyszenie PLinEU



Rozdział III.

Od klienta do człowieka

– *Design Thinking* jako narzędzie tworzenia innowacji społecznych

We wprowadzeniu do tej publikacji postawiłem tezę, iż innowacje społeczne bardzo często powstają w oparciu o pogłębione zrozumienie potrzeb grup społecznych, którym ma służyć. Dlatego w tym rozdziale skupiam się na przedstawieniu metodologii pracy, która powoduje, że innowatorzy skupiają się właśnie na potrzebach – w jej sercu leży empatia z odbiorcą.

Mowa o *Design Thinking* – metodologia ta daje narzędzia do poznania osób i ich aktualnych potrzeb w pogłębiony sposób. Zachęca do tego, aby na klienta czy użytkownika spojrzeć szerzej – w sposób bardziej wnikliwy i biorący pod uwagę relacje, w których uczestniczy; przez co zaprasza do zrozumienia i poznania potrzeb innych interesariuszy. To dopiero z tych obserwacji rodzą się inspiracje względem całkiem nowych produktów, czy usług – programów wsparcia, szkoleń, gier, czy jeszcze innych inicjatyw. Metoda daje także narzędzia monitorowania, jak ewoluują ludzkie potrzeby – a dzisiejszy, szybko zmieniający się rynek wymaga takiego monitoringu.

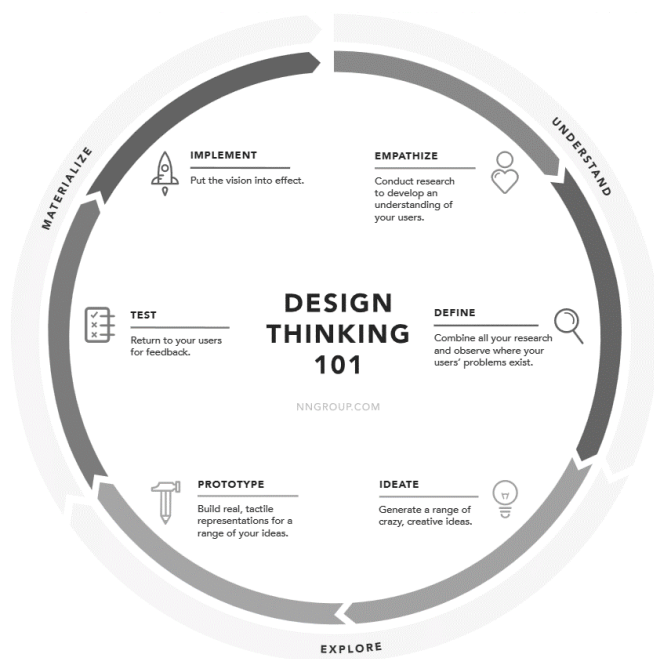
Czym jest Design Thinking

– od empatii do innowacji

Design Thinking to metoda tworzenia innowacyjnych produktów (towarów i usług) w oparciu o głębokie zrozumienie problemów i potrzeb ich

użytkowników. Oczywiście w słowie „tworzenie” zawiera się również proces rozwoju. Metoda ta pozwala bowiem także na zobaczenie nowych i adekwatnych kierunków rozwoju istniejących już produktów. Metoda została podzielona na kilka konkretnych etapów dobrze zaprezentowanych na schematach opracowanych przez Nielsen Group – firmę zajmującą się szeroko pojętą tematyką doświadczenia użytkowników (tzw. *user experience*)².

Schemat 1. Etapy procesu Design Thinking



Źródło: <https://media.nngroup.com/media/articles/attachments/Design-thinking-101-NNG.pdf>

² www.nngroup.com

I. Empatia

Po pierwsze możemy zatem mówić o etapie empatii, podczas którego nacisk kładziony jest na wejście w interakcję z osobami określonymi jako użytkownicy danego produktu. W tym kontekście mówi się często o realizacji badań, które pomogą nam zrozumieć świat konkretnych osób – otoczenie, w którym funkcjonują, ich partykularne problemy, ambicje, plany czy kryteria sukcesu, jakimi się kierują, podejmując decyzje.

II. Definicja

Drugim etapem jest etap definiowania oparty o analizę informacji zebranych w interakcji z użytkownikiem. Zespół pracujący nad danym rozwiązaniem przygląda się zdobytym danym i zastanawia się, które z nich oferują na tyle interesujący wgląd (tzw. *insight*) w życie użytkowników, że może on mieć znaczenie w procesie wymyślenia nowego produktu czy kierunków rozwoju dla tego już istniejącego.

Te dwa pierwsze etapy metody są – w moim odczuciu – kluczową zmianą w podejściu do rozwoju czy kreacji produktu. Chodzi o to, iż – stosując tę metodę – nie zaczynamy od wymyślenia pomysłów na produkt. Wręcz przeciwnie, wymyślanie (konkretyzowanie naszych wstępnych intuicji) odkładamy do czasu, aż będziemy mieć poczucie, iż dobrze rozumiemy i czujemy dany problem czy wyzwanie. Wiąże się to z przyjęciem pokory, która zakłada, że nawet najlepszy zespół twórczy (czy kreatywny) nie posiada wiedzy na temat tego, jaki produkt będzie dobrze adresował potrzeby danej grupy. Dzieje się tak z prostego powodu – potrzeby trzeba najpierw poznać poprzez pogłębioną interakcję z daną grupą osób. Będą one wyznaczały ramy dla myślenia o innowacji. W innym razie skazujemy się na myślenie założeniami z przeszłości, które można też nazwać stereotypami. Wyjście w kierunku badania potrzeb w sposób pogłębiony, daje szansę na przełamanie tych historycznych nawyków myślowych, które są zwykłe barierą dla realnej innowacji.

Warto nadmienić, iż jeden z głównych propagatorów metody *Design Thinking* – David Kelley (twórca np. pierwszej myszki do obsługi komputerów Mcintosh) – odróżnia to podejście od podejścia analitycznego czy eksperckiego. Czyli właśnie takiego, które zakłada, iż kilka „mądrych” osób jest w stanie wymyślić rozwiązanie danego problemu, nie opuszczając pokoju, w którym debatują. Kelley opisuje kilka poważnych ograniczeń takiego podejścia, pisząc w swojej książce pt. „Twórcza odwaga”:

„Zajęcia [w naszej szkole] często zaczynają się od prostych projektów – wyrażonych w łatwej formie – na przykład „przeprojektowanie doświadczenia picia porannej kawy”. Wobec pytania na temat porannej kawy ludzie z silnymi umiejętnościami analitycznymi natychmiast wpadają w tryb rozwiązywania problemu. Wprost skaczą za linię mety, a potem przystępują do obrony swojej pozycji.

Pomyśl na przykład, jak szybko dobry lekarz – gdy przedstawi mu się listę objawów – stawia diagnozę i przepisuje lek. Często jest to kwestia sekund. Kilka lat temu podczas jednej z sesji rozwiązywania problemu porannej kawy student medycyny natychmiast podniósł rękę i powiedział: „Wiem, czego potrzebujemy: nowego rodzaju zabielača”. Dla ludzi o tak rozwiniętych umiejętnościach analitycznych „nierozwiązana” sprawa w zawieszaniu jest czymś niekomfortowym. Nie mogą się doczekać, by udzielić odpowiedzi i przejść do dalszych zadań. W rutynowych sytuacjach związanych z rozwiązywaniem problemów, dla których istnieje jedno prawdziwe rozwiązanie, ta metoda jest bardzo skuteczna i czasami jak najbardziej odpowiednia. Jednak ludzie, których cechuje twórcze myślenie, zachowują wobec takiego otwartego pytania ostrożność i nie śpieszą się z wydaniem osądu. Wiedzą, że jest wiele możliwych rozwiązań i chcą najpierw „szerzej spojrzeć na problem”, zidentyfikować kilka możliwych podejść, a dopiero potem skupić się na pomysłach najbardziej zasługujących na wdrożenie”

(Kelley 2013: 44-45).

III. Ideacja

Metoda *Design Thinking* zakłada, iż dopiero po zagłębieniu się w świat użytkowników jest czas na eksplorowanie możliwych rozwiązań. Z etapów

empatii i definiowania można przejść do etapu ideacji i prototypowania. Warto dodać, że w tych etapach nie chodzi ciągle jeszcze o wymyślenie jednego doskonałego pomysłu na produkt. W pierwszej kolejności chodzi o eksplorację jak największej liczby możliwości – nawet tych najbardziej szalonych czy z pozoru niemożliwych do realizacji. Jest to kreatywna faza całego procesu, w której zespół powinien dążyć do wykorzystania potencjału twórczego każdego z jego członków. Narzędziem wymyślania pomysłów jest oczywiście burza mózgów – przeprowadzona jednak według konkretnych zasad wspierających jakość kreatywności. Organizacja IDEO.org – założona przez wspomnianego Davida Kelley sugeruje, aby w trakcie burzy mózgów (na podstawie www.designkit.org):

>> Odroczyć ocenę – tak, aby każdy czuł się bezpiecznie, dzieląc się swoimi pomysłami.

>> Stymulować powstawanie szalonych pomysłów – pomysły te zwykle pozwalają dostrzec nowe możliwości, nowe obszary wzrostu, przełamać impas w kreacji; wskazują także na to, co rzeczywiście wydaje się nam wartościowe.

>> Rozwijać wzajemnie swoje pomysły – chodzi o to, by inspirować się pomysłami innych osób i zastanawiać się, co jeszcze można do nich dodać; jak jeszcze je rozwinąć.

>> Pamiętać, co jest tematem – dowolność w dopuszczaniu szalonych pomysłów nie oznacza, że można dyskutować o czymkolwiek. Warto pamiętać, czego dotyczy sesja kreatywna – jakiego problemu, jakiej grupy osób, jakiego wyzwania, jakich potrzeb, etc.

>> Prowadzić jedną rozmowę w tym samym czasie – aby spowodować, że każdy członek zespołu uczestniczy w tym samym procesie twórczym, należy pilnować porządku wspólnej kreacji.

>> Korzystać z pomocy wizualnych – używać karteczek *Post-it* według zasady „jeden pomysł – jedna karteczka” oraz próbować rysować swoje pomysły.

>> Iść na ilość – w dobrej sesji w ciągu 60 minut powstaje ok. 100 pomysłów. W trakcie burzy mózgów nie zwracamy uwagi na jakość, jako że na ocenę przyjdzie czas później. Działamy według zasady „ilość przechodzi w jakość”.

Pisząc o zasadach dobrej burzy mózgów, warto także wspomnieć o fenomenie określanym jako fale kreatywności. Jest to zjawisko obserwowane w procesie twórczym – chodzi o to, że pomysły odkrywamy w tzw. falach. Ma to znaczenie szczególnie w procesie zorganizowanym według metody *Design Thinking*. Przystępując bowiem do burzy mózgów, zespół jest zwykle mocno naładowany pomysłami i inspiracjami, które zostały zebrane w trakcie etapów empatii i definiowania. W związku z tym pierwsze momenty burzy mózgów będą zapewne szły relatywnie łatwo i dynamicznie. Jednak można przewidywać, że szybko przyjdzie moment spadku energii kreatywnej i – wręcz – braku pomysłów w ogóle. Warto ten moment przeczekać aż do nadejścia następnej fali kreatywności. Ta fala może zostać uruchomiona przez jakiś z pozoru szalony pomysł, jednak może też wypłynąć z sytuacji cichej kontemplacji. Następne fale są zwykle bardziej wartościowe niż te pierwsze, które polegają przeważnie na „zrzuceniu z głowy” najbardziej obiegowych idei.

IV. Prototypowanie

Po kreacji przechodzi się do etapu prototypowania. Zespół buduje materialne reprezentacje najciekawszych pomysłów. Warto dodać, iż w budowaniu prototypów nie chodzi – znów – o stworzenie produktu finalnego i kompletnego. Budujesz, by pogłębiać swoje myślenie, by kontynuować proces zastanawiania się, co tu może odgrywać kluczową rolę. Budując, włączasz myślenie inżynierskie, które jest konieczne do stworzenia produktu. Podejmujesz decyzje, których wynikiem jest skupienie się na realizacji tylko niektórych z pomysłów; niektórych funkcji.

V. Testowanie

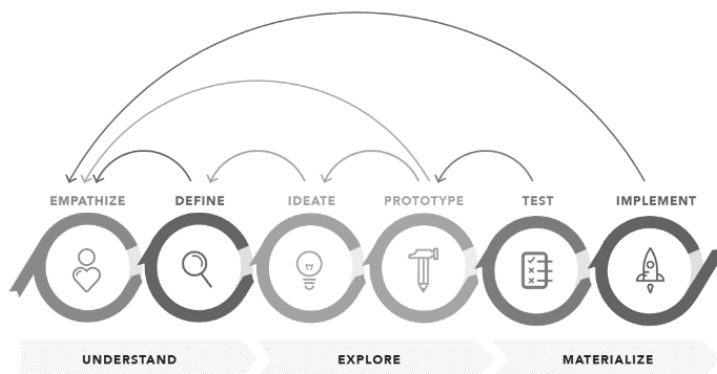
Prototypy testujesz z odbiorcami, aby dowiedzieć się od nich, na ile adresują ich unikatowe potrzeby. Na ile trafiłeś w sedno. To kluczowy moment –

zbierasz informacje, które pomogą Ci zmienić prototyp, ulepszyć go, budując na jego siłach, a eliminując kierunki rozwoju, które zostały zidentyfikowane jako słabe. Kiedy zespół jest przekonany, że finalna wizja produktu została opracowana można przejść do etapu wdrożenia, którego punktem kulminacyjnym jest wprowadzenie produktu do rzeczywistości rynkowej.

Brak linearności procesu

Metoda *Design Thinking* to pewne ramy postępowania. Powyżej przedstawiłem tę metodę jako schemat etapów i zrobiłem to w sposób linearny. Oczywiście może się zdarzyć, iż proces pracy nad konkretnym rozwiązaniem będzie przebiegał właśnie w taki uporządkowany sposób. Jednak o wiele bardziej prawdopodobne jest to, że będzie to proces nieco bardziej chaotyczny. Często przeskakuje się między poszczególnymi etapami, wraca się do poprzednich – czasem nawet do samego początku.

Schemat 2. Etapy Design Thinking w ujęciu nielinearnym



Źródło: <https://media.nngroup.com/media/articles/attachments/Design-thinking-101-NNG.pdf>

Taka jest natura procesu twórczego, gdzie w zasadzie na każdym z etapów możemy odkryć, zrozumieć czy poczuć coś na tyle interesującego, że będzie konieczne zweryfikowanie tego na poziomie badań grupy docelowej. Dlatego właśnie proces wymaga wyszkolonego moderatora, który będzie czuł, kiedy zaproponować przejście, czy też powrót do jednego z etapów. Z pozoru ta chaotyczność procesu może wydawać się wadą – bo trudno ująć ten proces w ramy sztywnego projektu. Jest to w rzeczywistości olbrzymia zaleta i wręcz sedno przedsięwzięcia, które otwiera je na realną innowację – czyli na możliwość dostrzeżenia czegoś nowego.

Dodatkowe źródła:

Nazwa	Opis	Link
Twórcza odwaga	Książka autorstwa Dawida Kelley opisująca jego doświadczenia ze stosowania metody <i>Design Thinking</i> .	http://www.mtbiznes.pl/b1787-tworcza-odwaga.htm
DesignKit	Strona internetowa poświęcona odmianie metodyki <i>Design Thinking</i> nazwanej <i>Human Centered Design</i> . W sposób przejrzysty przedstawia metodykę, warunki jej stosowania oraz różne narzędzia przydatne na każdym z etapów.	www.designkit.org
Design Thinking Comes of Age	Artykuł opublikowany przez <i>Harvard Business Review</i> w roku 2015, który opisuje, w jaki sposób duże firmy stosują metodykę <i>Design Thinking</i> do wywołania szerokiej zmiany kultury organizacyjnej	https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age
Design Thinking: A Unified Framework For Innovation	Artykuł opublikowany przez magazyn <i>Forbes</i> opisujący doświadczenia autora z uczestniczenia w trzydniowym kursie <i>Design Thinking</i> .	https://www.forbes.com/sites/reuvencohen/2014/03/31/design-thinking-a-unified-framework-for-innovation/#450711028c11
Ten Types of Innovation	Koncepcja myślenia o innowacji o odniesieniu do dziesięciu kluczowych elementów związanych z prowadzeniem biznesu.	https://www.doblin.com/ten-types



Rozdział IV.

Innowacje społeczne i ich rola w rozwoju odpowiedzialnym

Wstęp

W ostatniej części tej publikacji podejmuję znacznie szersze rozważania nad innowacją społeczną i jej – nomen omen – społeczną rolą. Wykorzystując doświadczenie związane z tworzeniem, obserwacją i opieką nad innowacjami społecznymi różnego rodzaju próbuję zbliżyć się do udzielenia odpowiedzi na pytanie o to, jak można inspirować powstawanie takich innowacji, które gwarantują rozwój społeczny – nie tylko wzrost gospodarczy.

Aby tego dokonać przedstawiam, po pierwsze, argumenty, które przemawiają za tym, iż istnieje potrzeba ciągłego uspołeczniania gospodarki wolnorynkowej. Ten proces ciągłego uspołeczniania gospodarki jest potrzebny, by podmioty, które realizują spontaniczną działalność w jej ramach nie prywatyzowały zysków upubliczniając jednocześnie koszty swojej działalności. Następnie pokazuję przykład instytucji publicznej – Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów – która koryguje działania firm pilnując, aby wolnorynkowa gospodarka nie niszczyła samej siebie. Jednocześnie poddaję pod rozagę tezę, iż instytucje tego typu – instytucje regulujące i kontrolujące – nie wystarczą, aby gospodarki mogły stawać się jeszcze bardziej uspołecznione, i aby wkraczały na nowy poziom rozwoju.

Ta kontrola jest niezbędna, jednak równie mocno potrzeba instytucji wspierających rozwój biznesów nowego rodzaju – takich, które rozwijają innowacje nastawione nie tyle na zarabianie, co na długoterminową poprawę jakości życia obywateli; innowacji społecznych. Takie podmioty już

działają na świecie i mają swoje sukcesy – jako przykład podaję fiński Fundusz SITRRA, którego zadaniem jest zapewnianie lepszej przyszłości dla obywateli Finlandii. SITRRA czyni to wykorzystując mechanizmy rynkowe, które są przez nią „naginane” do służby w imieniu wszystkich obywateli – nie tylko w służbie zarządów bogacących się firm. Przedstawiając Fundusz SITRRA w ostatniej części tego artykułu argumentuję, iż jest to model aktywnej interwencji, którego przydatność warto rozważyć także na gruncie polskim – szczególnie w kontekście aktualnych dyskusji o tym, jak promować i gwarantować taki rozwój, który jest społecznie odpowiedzialny³. Same inkubatory innowacji społecznych można postrzegać, jako prototyp jeszcze bardziej zinstytucjonalizowanej formy wsparcia – jaką jest właśnie Fundusz SITRRA.

Ocena, korekta i regulacja spontanicznego działania

Kluczem do oceny, czy dane działanie, przedsięwzięcie biznesowe, czy innowacja jest zgodna z potrzebami człowieka (i społeczeństwa) jest zrozumienie jego efektów, społecznego wpływu oraz określenie, na ile są one zgodne z celami i potrzebami danej społeczności. Oczywiście, kiedy mowa o celach ważnym jest określenie tego, kto i na jakim poziomie je wyznacza. Inna będzie perspektywa mikroekonomiczna – związana z zarządzaniem konkretnym przedsiębiorstwem – inna makroekonomiczna – odnosząca się do gospodarki państw, czy większych wspólnot gospodarczych – a jeszcze inna będzie perspektywa społeczna. Właśnie ta ostatnia perspektywa będzie mieć dla mnie znaczenie zasadnicze, ponieważ będzie kierowała myślenie i analizę w stronę próby udzielenia odpowiedzi na pytanie, jakie przełożenie ma innowacja, firma, czy w końcu ich zbiór na całe społeczeństwo. Do jakiego stopnia wspiera ono jego holistyczny rozwój? Czy może raczej utrwała fenomeny społecznie niepożądane?

³ W roku 2016 Rząd polski przyjął Strategię na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, jako podstawowy dokument strategiczny mający zapewnić zrównoważony i odpowiedzialny rozwój polskiej gospodarki.

Ekonomiści zajmujący się sprawami publicznymi wypracowali określoną terminologię, która pomaga przełożyć perspektywę indywidualną na perspektywę społeczną. Mówi się o tzw. efektach zewnętrznych danego działania, czy danej transakcji – mogą być one zarówno pozytywne, jak i negatywne. Wyjaśniając ten fenomen w pierwszym polskim podręczniku do Ekonomii Kultury pisałem:

„Przykładem negatywnego efektu zewnętrznego jest zanieczyszczenie powietrza będące skutkiem wyprodukowania i przekazania energii do odbiorcy indywidualnego. Konsument zyskuje energię, za którą płaci, jednak jego prywatny zysk skutkuje odpowiednią ilością szkodliwych substancji wyemitowanych do atmosfery. Prywatny zysk staje się jednocześnie szkodą społeczną. Należy podkreślić, że konsument nie kupuje zanieczyszczenia – zanieczyszczenie jest zewnętrznym efektem umowy na dostarczenie energii zawartej między nim a producentem.

Indywidualne umowy zawierane przez konsumenta mogą być również przyczyną pozytywnych efektów zewnętrznych. Przykładowo, kiedy ktoś samodzielnie podejmuje decyzję o tym, żeby podnieść swoje kwalifikacje zawodowe i realizuje w tym celu dodatkowe studia czy kurs, zwykle jego podstawową motywacją jest rozwój kariery. Jednak dzięki temu, że osoba ta zyskuje nowe kompetencje, efektywniej pracuje, czyli – w ujęciu ekonomicznym – wytwarza więcej wartości. Bezpośrednio korzysta na tym ona i firma, która jednak dzięki rozwojowi może np. tworzyć nowe miejsca pracy, zmniejszając bezrobocie. Dodatkowo osoba, która zaczyna więcej zarabiać, staje się aktywniejszym konsumentem i stymuluje poziom produkcji innych firm, czyli w ujęciu szerszym – wzrost gospodarczy.” (Strycharz w: Hausner, Karwińska, Purchla 2014: 177-178)

Negatywne efekty zewnętrzne stają się zwykle przedmiotem zainteresowania społeczeństw, kiedy ich skala zaczyna być zastraszająca. A i wtedy radzenie sobie z nimi wymaga wielkiego wysiłku i determinacji – nic nie dzieje się automatycznie. Zanieczyszczenie powietrza wydaje się nam dzisiaj problemem wymagającym natychmiastowej interwencji, jednak w takie polskie miasto jak Kraków ciągle mieści się w pierwszej piętnastce najbardziej zanieczyszczonych miast w Europie. Podobne problemy z tzw. smogiem mają inne polskie miasta. I choć o tym wiemy, nie jesteśmy

w stanie – jako społeczeństwo – odpowiednio na ten problem zareagować. I należy zwrócić uwagę, że źródła tego problemu leżą właśnie w innowacjach – odpowiedzialne są za niego m.in. technologie pozyskiwania energii z węgla, czy silniki spalinowe instalowane w samochodach. Oznacza to, że nie jesteśmy w stanie jeszcze mocniej uspołecznić tych innowacji, które na stałe wpisały się w nasze rutynowe praktyki codziennego życia.

Wydaje się jednak, iż nie podlega dyskusji, że powinniśmy dążyć do uspołecznienia. To „uspołecznienie” nie może być jednak postrzegane jako „usocjalnienie”, czyli działania nastawione na zapewnienie jak największej liczby dóbr i usług przez administrację państwową. Chodzi raczej o dopasowanie do społecznych potrzeb. I potrzeba jest tutaj kategorią nadrzędną, ponieważ tylko patrząc przez jej pryzmat jesteśmy w stanie ocenić, czy dany efekt zewnętrzny jest pozytywny, negatywny, czy może neutralny (jeśli to możliwe). Jednak zrozumienie tego, jaka potrzeba jest nadrzędna w danym momencie nie jest już zadaniem łatwym. Przykładowo, dzisiaj nikt nie dyskutuje z tym, że potrzebujemy czystego powietrza do dobrego życia, jednak – jak można się domyślać – jakość powietrza nie była świadomą potrzebą w społecznościach, które przechodziły rewolucję przemysłową w XIX wieku. Zrozumienia znaczenia i wagi tej potrzeby musieliśmy się, jako społeczeństwo w pewnym sensie dopracować.

Wydaje się także, że jako zasadę można przyjąć stwierdzenie, iż spontaniczne działanie człowieka, może wymagać pewnej społecznej korekty, kiedy spojrzymy na to działanie przez pryzmat jego szerszych skutków – w większej skali, oraz w dłuższej perspektywie czasowej. Takie spojrzenie pozwala dostrzec i zrozumieć wagę pewnych potrzeb ludzkich, które są z jakiegoś powodu pomijane. I jeśli ten proces głębszego poznania rzeczywiście ma miejsce, można mówić nie tylko o rozwoju technologicznym, ale także społecznym – ponieważ tylko wówczas myśl techniczna, wynalazczość, przedsiębiorczość, czy innowacyjność są przekuwane na realną poprawę jakości życia dla ogółu. Innymi słowy, tylko wówczas maksymalizowane są społeczne korzyści i minimalizowane są społeczne koszty. W przeciwnym wypadku korzyści są prywatyzowane (odczuwane w przez członków wąskich grup) a koszty uspołeczniwane (czyli przerzucane na całe społeczeństwo).

Instytucje korygujące

To właśnie dlatego powstają różnego rodzaju instytucje, których zadaniem jest ciągle – jak to nazywam – uspołecznianie⁴ gospodarki. Przykładem takiej instytucji jest Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta (UOKiK) – podobne instytucje istnieją w zasadzie w każdym kraju rozwiniętym, które „uprawia” tzw. gospodarkę wolnorynkową. Jak czytamy na stronie internetowej UOKiK:

„Jako główne zadanie Urzędu wskazano przeciwdziałanie zawieraniu antykonkurencyjnych porozumień i nadużywaniu pozycji dominującej na rynku oraz kontrolę koncentracji przedsiębiorców. Kompetencje te były wielokrotnie zwięższane. Istotna zmiana miała miejsce w 1996 roku, kiedy po reformie administracji centralnej U[rząd] A[ntymonopolowy] otrzymał swą obecną nazwę – Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK). Rozszerzono przy tym zakres jego działań o ochronę interesów konsumentów. Jednocześnie Prezesowi Urzędu podporządkowano Głównego Inspektora Inspekcji Handlowej.”⁵

Instytucja ta wyrosła nie tyle z abstrakcyjnego przekonania, co z konkretnego doświadczenia tego, iż firmy, które się rozwijają mogą osiągnąć tak silną pozycję na rynku – tzw. pozycję dominującą – że to one dyktowałyby warunki zarówno innym firmom, jak i konsumentom. Jak wskazuje UOKiK „pozycję dominującą posiada podmiot, który ma możliwość działania w znacznym zakresie niezależnie od swoich konkurentów, partnerów handlowych oraz konsumentów. Dzięki dużej sile rynkowej może on skutecznie oddziaływać na rynek i tym samym ograniczać istniejącą na nim konkurencję. Takie działania nie byłyby możliwe na rynku charakteryzującym się efektywną konkurencją, ponieważ spotkałyby się ze skuteczną reakcją konkurentów i konsumentów.

⁴ Choć może bardziej pasowałoby tu słowo „humanizowanie”?

⁵ Cytat ten został zapożyczony ze strony internetowej Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumenta: https://www.uokik.gov.pl/historia_urzedu.php

Jako główne zadanie UOKiK jest wskazane przeciwdziałanie nadużywania dominującej pozycji. Warto, zatem zauważyć, iż samo posiadanie pozycji dominującej przez daną firmę nie jest odbierane jako „społeczne zło”. Jednak jednocześnie uznajemy, iż bycie tzw. „dominantem” zwiększa zagrożenie, iż dana firma zacznie zachowywać się w sposób niewłaściwy i zacznie prowadzić praktyki sprzeczne z interesem społecznym.

Przeanalizujmy – to, że firmy rosną i się rozwijają jest niewątpliwą wartością społeczną. Dzięki temu obywatele danej społeczności mogą znajdować zatrudnienie, które daje możliwość realizacji potrzeb. Jednak firma ma istnieć, aby realizować potrzeby swoich konsumentów (a zatem konkretnych grup społecznych) i czynić to w sposób odpowiedzialny (SIC!). Wyobraźmy sobie sytuację, w której – jako szeregowy obywatel – tocymy spór z gigantyczną korporacją zatrudniającą sztaby prawników. Od początku tej bitwy jesteśmy na przegranej pozycji. Dlatego potrzebna jest zewnętrzna instytucja publiczna, która będzie w stanie „uspołecznić” zachowanie firmy w sytuacji, kiedy ta będzie angażować się w nieuczciwe praktyki.

Warto także dodać, iż przekonanie o tym, że firma która posiada pozycję dominującą będzie prowadziła nieuczciwe praktyki nie jest tylko założeniem teoretycznym. To przekonanie oparte jest na wiedzy płynącej z doświadczenia i obserwacji tego, jak rzeczywiście działają siły rynkowe. Bycie dominantem to – po prostu – zbyt duża presja, która wywierana na menedżerów danej firmy często prowadzi do zachowań niepożądanych jak:

- 1. Praktyki cenowe polegające na bezpośrednim lub pośrednim narzucaniu nieuczciwych cen lub warunków umów (np. cen rażąco niskich, odległych terminów płatności);**
- 2. Sztuczne ograniczanie wielkości produkcji lub podaży produktu ze szkodą dla partnerów handlowych i konsumentów;**
- 3. Dyskryminacja, czyli stosowanie w umowach z partnerami handlowymi uciążliwych lub niejednorodnych postanowień, stwarzających im zróżnicowane warunki konkurencji;**
- 4. Stosowanie umów wiązanych, uzależniających zawarcie umowy od przyjęcia lub spełnienia przez drugą stronę innego świadczenia;**

5. Ograniczanie rozwoju konkurencji polegające na przeciwdziałaniu kształtowaniu się warunków niezbędnych do powstania bądź rozwoju konkurencji;

6. Narzucanie uciążliwych warunków umów przynoszących przedsiębiorcy nieuzasadnione korzyści;

7. Podział rynku według kryterium terytorialnego, asortymentowego lub podmiotowego.

Powyższe praktyki zostały wymienione w tzw. ustawie antymonopolowej, która reguluje kompetencje UOKiKu, oraz sankcjonuje pewne pojęcia pozwalające na lepsze rozumienie dynamiki gospodarki wolnorynkowej.

Przykład UOKiKu (i podobnych instytucji na całym świecie) pokazuje, że w krajach, które chcą prowadzić gospodarkę wolnorynkową istnieje głęboko zakorzenione przekonanie, iż aby działalność gospodarcza mogła przynosić korzyści możliwie szerokim grupom, musi być sprzęgnięta z jej społeczną kontrolą. Innymi słowy – doświadczenie niekontrolowanej działalności rynkowej pokazało, że wolny rynek ma tendencje do autodestrukcji i jedynie sprzężenie go z procesem ciągłego uspołeczniania pozwoli zachować nie tylko jego efektywność, ale przede wszystkim społeczną użyteczność.

UOKiK jest jednak przykładem nadzoru i kontroli. Tworzy on mechanizm, który pozwala na obserwację rynku i reakcję w odpowiednim momencie. Trudno, zatem byłoby powiedzieć, iż UOKiK inspirował powstawanie innowacji społecznych – czyli takich nowych rozwiązań, które minimalizowałyby negatywne efekty zewnętrzne rozwiązując szeroką gamę problemów. Używając bardziej kolokwialnych porównań można by powiedzieć, że UOKiK jest bardziej recenzentem spontanicznych działań inicjowanych przez firmy, aniżeli inspiratorem. Jest jednak dowodem na to, że ciągłe uspołecznianie gospodarki musi mieć miejsce.

Innowacje i innowacje społeczne – nowe spojrzenie instytucjonalne

Wydaje się, iż w dzisiejszych czasach potrzebne jest coś więcej, niż mechanizmy kontroli, aby czynić kapitalizm bardziej moralnym – bardziej ludzkim. W rozwiniętych gospodarkach pojawia się potrzeba, aby uwagę i kreatywną energię innowatorów skierować na te płaszczyzny życia, które wymagają dalszego uspołeczniania poprzez minimalizowanie negatywnych efektów zewnętrznych (czy społecznych kosztów). Na przykład – jak opracować i wdrożyć rozwiązanie, które z jednej strony zaspokoi wszystkie te potrzeby, które zaspokaja kupno samochodu, a z drugiej nie ma efektu w postaci emisji pyłów i gazów cieplarnianych do atmosfery. Podobne wyzwania dotyczą zaspokajania potrzeby ciepła i elektryki. Są to najbardziej popularne wyzwania, nad którymi już dziś pracuje wiele kreatywnych zespołów na całym świecie. Dość przytoczyć, że w takim kraju jak Portugalia w 2014 roku 63% zapotrzebowania na energię elektryczną zostało zaspokojone przez energię wytworzoną z tzw. odnawialnych źródeł (OZE), których negatywne efekty zewnętrzne są relatywnie niskie. Z kolei w maju 2016 roku całość zapotrzebowania na energię została zaspokojona przez OZE przez cztery dni z rzędu.

Okazuje się zatem, że przy odpowiedniej determinacji można osiągać sukcesy we wprowadzaniu innowacji biznesowych, które mają znaczący pozytywny wpływ na społeczeństwo. Jednak warto nadmienić, iż zmiana ta była możliwa dzięki publicznej interwencji. Portugalski rząd jasno zarysował swoje cele – a zatem społeczne cele Portugalii w zakresie energetyki – i poprzez serię programów inspirował portugalskich przedsiębiorców, aby próbowali zmieniać aktualne rozwiązania na te bardziej adekwatne społecznie. Przykładowo, w zakresie rynku ciepła stosowano dotacje na inwestycje kapitałowe na tworzenie ciepła przy wykorzystaniu odnawialnych źródeł energii. Te działania rządu portugalskiego pomogły przedsiębiorcom poradzić sobie z niepewnościami i ryzykiem. Umożliwiło to podjęcie przez nich wyzwania stworzenia całkiem nowego – bardziej odpowiedzialnego społecznie – systemu energetycznego. to działanie

przywódców publicznych tchnęło nowego ducha w przemysł produkcji i dystrybucji ciepła i energii w Portugalii.

Na świecie mają również miejsce innowacje społeczne, które dzieją się oddolnie – bez zewnętrznej stymulacji. Są one napędzane przez osoby o odpowiednim nastawieniu i społecznej wrażliwości. Jedną z najbardziej popularnych inicjatyw tego typu jest – wspomniane już przeze mnie we wprowadzeniu do tej publikacji – przedsięwzięcie Grameen Bank uruchomione przez prof. Muhamada Yunusa, określane potocznie jako „bank dla biednych”. Okazało się, iż niewielkie kwoty uruchamiane w ten sposób pozwalają na rozwój rodzinom i społecznościom żyjącym w trudnych warunkach. Jednocześnie – co ważne w dyskusji o innowacjach społecznych – przedsięwzięcie to nie było przedsięwzięciem charytatywnym, a zostało zbudowane na mechanizmie *stricte* biznesowym. Bank zarabia na pożyczkach i dzięki temu może kontynuować swoją działalność i się rozwijać. Czyli okazuje się, że na dobru społecznym też można zarabiać.

Od czasu, kiedy powstał Bank Grameen (rok założenia to 1976) powstało wiele przedsięwzięć biznesowych nastawionych na osiągnięcie dobra społecznego. W czerwcu roku 2016 jedno z najbardziej wpływowych mediów biznesowych „Business Insider” stworzyło listę 100 firm, „które [jak to zostało określone] przekraczają granice kapitalizmu i tworzą wartość, która poddaje w wątpliwość ideę tego, jak należy postrzegać sukces biznesowy”. Jak widać, analitycy biznesowi oceniają przedsięwzięcia o „zakręcie” społecznym, jako coś co wybiega poza ramy tradycyjnego kapitalizmu. W pewnym sensie te przedsięwzięcia mogą być postrzegane jako kontynuowanie idei biznesu społecznie odpowiedzialnego, jednak należy stwierdzić, iż wyznaczają one zdecydowanie nową jakość. Biznes społecznie odpowiedzialny kojarzy się z działalnością, która przynosi dodatkowe koszty względem podstawowego modelu biznesowego danej firmy. Tymczasem innowacje społeczne to przedsięwzięcia, które zarabiają właśnie ze względu na swoją społeczną odpowiedzialność, czy wrażliwość. Ta wrażliwość tworzy produkty o wartości biznesowej – i jest to znacząca zmiana.

Na liście znajduje się wiele przedsięwzięć godnych uwagi – przykładem może być tanie oświetlenie zasilane bateriami słonecznymi, które może zastąpić

tradycyjne lampy naftowe używane w wielu miejscach będących jeszcze na początku swojej ścieżki rozwoju. Liczbę ludzi funkcjonujących w gospodarstwach domowych, gdzie nie ma dostępu do taniej i stabilnej energii ocenia się aktualnie na 2 miliardy. Ta liczba wskazuje na wielkość tego rynku i jednocześnie jego wartość biznesową – osoby te aktualnie korzystają właśnie z lamp naftowych, a więc muszą zakupić lampę, oraz stale uzupełniać paliwo naftowe. Korzystanie z tego typu oświetlenia jest niebezpieczne i niejednokrotnie doprowadza do tragedii. Firma d.light założona przez wolontariusza Korpusu Pokoju Sama Glodmana produkuje tanie lampy, które w całości są zasilane przez energię słoneczną. Na dzień dzisiejszy, firma sprzedała ponad 12 milionów swoich produktów w 62 krajach świata wpływając pozytywnie na jakość życia ok. 60 mln osób nie generując przy tym znaczących kosztów społecznych.

Wspomniana lista zawiera więcej podobnych przykładów i jest warta studiowania dla osób interesujących się tym, w jaki sposób przekraczane są dzisiaj granice kapitalizmu czyniąc go jednocześnie bardziej moralnym. Jednocześnie okazuje się, że wraz z historiami sukcesów tych przedsięwzięć rośnie pula inwestorów – a zatem „rasowych” kapitalistów – którzy są zainteresowani inwestycjami w podobne przedsięwzięcia. Ten ruch zyskał nawet już swoją nazwę na tzw. rynkach kapitałowych – *Social Impact Investing* (inwestowanie w społeczny wpływ). Jedną z takich firm inwestycyjnych jest Grey Ghost Ventures, które zainwestowało w d.light. Na stronie tego funduszu inwestycyjnego czytamy, iż firma zainwestowała już ponad 125 milionów dolarów w społeczne innowacje. Natomiast filozofia firmy jest zbudowana na przekonaniu, iż „trwałe i zrównoważone inwestycje oparte o podejście rynkowe, są kluczem do rozwiązywania najbardziej palących kwestii społecznych”. A zatem firma ta ma niejako wpisane w swoje DNA łączenia inwestycji kapitałowych z wyzwaniem i potrzebami społecznymi.

W 2014 roku, bank *J.P. Morgan* razem z *Global Impact Investing Network* obliczyli, iż ok. 46 miliardów dolarów krążyło w świecie – nazwijmy to – inwestowania społecznego. Inny biznesowy gigant medialny – *Forbes* – powołuje się na szacunki, że pula ta może się zwiększyć do 500 miliardów do końca 2019 roku, a ostatecznie osiągnąć kwotę 3 trylionów dolarów. *Forbes*

przypomina przy tym rewolucję, jaką wprowadziło powstanie i rozwój prywatnych inwestycji kapitałowych w latach 80. XX wieku:

*„Kiedy rynek prywatnych inwestycji kapitałowych „wybuchł” w latach 80., zmienił oblicze przedsiębiorczości, globalnej gospodarki i naszych społeczeństw na lepsze. Nowe produkty i usługi zalały rynek. A siła konkurencji wpłynęła pozytywnie na jakość i wysokość cen”.*⁶

Teraz, magazyn zastanawia się, czy rosnący rynek inwestycji społecznych w podobny sposób zmieni oblicze ubóstwa, przestępczości, bezdomności, edukacji, energii, rynku pracy i innych palących problemów społecznych, z których istnienia i skali zaczynamy dopiero zdawać sobie sprawę dzisiaj.

Grunt polski a fiński przykład

Forbes nie ukrywa przekonania, iż w inwestowaniu społecznym tkwi olbrzymi potencjał. Tyle, że potencjał ten musi zostać obudzony. Przekładając to na język dosłowny należałoby powiedzieć, iż uwaga i energia osób kreatywnych i przedsiębiorczych musi zostać skierowana na szukanie odpowiedzi na inne pytanie, niż „jak zarabiać”. To pytanie mogłoby brzmieć – „jak zarabiać odpowiedzialnie?”, albo – być może lepiej „jak zarabiać, rozwiązując problemy społeczne?”. Wymyślenie sposobów i modeli biznesowych jest w tej dziedzinie wyzwaniem wyjątkowym – nie wystarczy bowiem, sprzedawać przysłowiową wodę z cukrem, a dany produkt musi być powiązany z realnymi wyzwaniami społecznymi i pewną społeczną misją. Przedsiębiorcy tego typu muszą być, zatem, nie tylko dobrymi biznesmenami, ale także analitykami rzeczywistości społecznej.

⁶ Cohen Ronald, Bannick Matt, *Is Social Impact Investing The Next Venture Capital?*, Forbes, pozyskane z sieci www w dn. 30.09.2016, <http://www.forbes.com/sites/realspin/2014/09/20/is-social-impact-investing-the-next-venture-capital/2/#3fb2e1f86eb2>

Zinstytucjonalizowanie takiego podejścia wymaga dość znaczącej zmiany kulturowej.

Dowiadując się o istnieniu rynków kapitałowych, które stawiają sobie za cel inwestycje w ulepszenie rzeczywistości społecznej naturalnie pojawia się pytanie – połączone z wątpliwościami – na ile można działalność tego typu obudzić do życia w warunkach polskiej gospodarki. Trzeba przy tym pamiętać, iż nawet rynek „tradycyjnych” prywatnych inwestycji kapitałowych jest w Polsce na bardzo wczesnym etapie rozwoju.

Aby udzielić odpowiedzi na to pytanie należy wzmocnić debatę nt. innowacji społecznych, czy – szerzej – biznesu odpowiedzialnego. W jej toku rozpoznane zostaną możliwości i sposoby wywoływania energii dla innowacji społecznych i zwiększy to szanse na wprowadzenie rozwiązań systemowych. Pewnej konkretnej inspiracji dostarcza tu działalność fińskiego funduszu SITRA. W Finlandii – podobnie jak w Portugalii w dziedzinie rozwoju „zielonej” energii – odpowiedzialność za inspirowanie powstawania innowacji społecznych wzięł na siebie rząd powołując do życia SITRA. Fundusz ten został uruchomiony już w roku 1967 a jego zadaniem było promowanie stabilnego i zrównoważonego rozwoju, wzrostu gospodarczego oraz międzynarodowej konkurencyjności i współpracy. Co ciekawe w roku 1991 został on w pewnym sensie wyprowadzony poza strukturę administracji publicznej i zaczął funkcjonować, jako niezależna jednostka, która odpowiada bezpośrednio przed fińskim parlamentem. W praktyce przekłada się to na fakt, iż to właśnie parlament przyjmuje jego sprawozdania, a także powołuje zarząd.

Warto podkreślić, że – w przeciwieństwie do UOKiK – nie jest to instytucja kontrolująca działania gospodarcze, a wprost promująca powstawanie nowych i innowacyjnych przedsięwzięć poprzez inwestowanie w projekty biznesowe i w innego rodzaju interwencje społeczne – często są to inwestycje wysokiego ryzyka, jednak trzeba pamiętać, iż tylko inwestowanie w tego typu przedsięwzięcia może promować innowacyjność. Jak można przeczytać na stronie internetowej SITRA „nasza strategia zawiera kreowanie nowych pomysłów na to, czym jest dobre życie, szukanie modeli operacyjnych, które przyczynią się do budowania nowego społeczeństwa, oraz wspieranie zrównoważonych operacji biznesowych.”

W roku 2012 SITTRA przyjęła 3 podstawowe kierunki inwestowania kryjące się pod tytułami: (1) wzmacnianie społeczeństwa, (2) mądre wykorzystanie zasobów oraz zerowa emisja dwutlenku węgla, (3) nowy charakter pracy oraz zrównoważona gospodarka. Jak widać, są to tematy bardzo ambitne (wyjaśniam je w tabeli poniżej), jednak również bardzo adekwatne do wyzwań jakie stawia przed nami współczesność. Jednocześnie widać także, iż jest to tematyka, która promuje powstawanie innowacji, biznesów, czy – w końcu – całych sektorów gospodarki, których zewnętrzne koszty funkcjonowania są minimalne. Co ciekawe, trzeci priorytet jest spójny z celami polskich Inkubatorów Innowacji Społecznych, które niemal w całości adresowały tematykę rynku pracy.

Priorytety inwestycyjna fińskiego funduszu SITTRA	
<i>Nazwa priorytetu inwestycji</i>	<i>Rozwinięcie</i>
Wzmacnianie społeczeństwa	Celem działań uruchamianych w ramach tego priorytetu jest wpływanie na rozwój administracji publicznej zorientowanej na potrzeby człowieka. Środkami do tego celu jest rozwój umiejętności przywódczych wśród pracowników administracji publicznej oraz stymulowanie współpracy między różnymi gałęziami administracji. Z drugiej strony ten priorytet jest również nastawiony na wzmacnianie kompetencji obywateli w zakresie chronienia swoich interesów w sposób oddolny.

<p>Mądre wykorzystanie zasobów oraz społeczeństwo neutralne węglowo</p>	<p>Celem tego priorytetu jest tworzenie warunków dla powstawania biznesów, które funkcjonują w oparciu o mądre wykorzystywanie zasobów naturalnych oraz przyczyniają się do ograniczenia emisji dwutlenku węgla do atmosfery. W grę wchodzi tutaj inwestowanie w tzw. zieloną gospodarkę, czy promowanie odpowiedzialnych sposobów konsumpcji.</p>
<p>Nowy charakter pracy oraz zrównoważona gospodarka</p>	<p>Priorytet ten jest nastawiony na promocję i rozwój nowych modeli zatrudnienia, nowych praktyk wykonywania pracy (nowych zawodów) oraz nowych sposobów finansowania pracy.</p>

Źródło: <http://www.sitra.fi/en/about-sitra>

Analizując powyższe priorytety i aktualne działania SITTRA, można powiedzieć, iż fundusz ten dąży z jednej strony do rozwoju gospodarki, którą określa się mianem *okrężnej* (z ang. *circular economy*). Jest to gospodarka, w której każdy zużyty zasób, czy zużyte dobro będzie mogło zostać powtórnie wykorzystane w procesie produkcji. Ideą jest tutaj stworzenie systemu produkcji i konsumpcji, w którym nie istnieją odpady, ponieważ każdy z nich staje się od razu czynnikiem produkcji. Doskonałym przykładem unaoczniającym, jak może funkcjonować gospodarka okrężna jest tkanina polarowa, która jest produkowana z plastiku – wiele firm używa do tego zużytych plastikowych butelek typu PET. Przykład ten pokazuje synergię pomiędzy przemysłem napojów sprzedawanych w plastikowych butelkach, a przemysłem odzieżowym. Powstawanie innowacji łączących w ten sposób różne gałęzie gospodarki promuje SITTRA. I trzeba powiedzieć, iż ta instytucjonalna promocja jest potrzebna nie w mniejszym stopniu, niż rządowe wsparcie obronności USA było potrzebne do opracowania systemu GPS.

Jednak SITTRA wchodzi również w tematy znacznie szersze – w myślenie na temat tego, jak powinno wyglądać dobre życie w przyszłości. W konsekwencji opracowuje pomysły i strategie, które mogą pomóc przybliżyć Finlandię do osiągnięcia tego ambitnego celu. Podjęte przez Fundusz działania przyczyniły się do uchwalenia ustawy o e-aufentyfikacji, która wpływa na bezpieczeństwo działań w sieci podejmowanych przez obywateli Finlandii. SITTRA wpłynęła także na wprowadzenie bardziej egalitarnego modelu finansowania usług socjalnych oraz medycznych umożliwiając bardziej sprawiedliwy dostęp do nich. SITTRA weszła także w partnerstwo z wieloma przedstawicielami przemysłu i powołała do życia Radę Przywództwa Klimatycznego, która będzie rozwijać działania związane z zieloną energią. Ponadto – co być może najważniejsze – pozostaje aktywnym inwestorem w ok. 40 funduszach inwestycyjnych wspierających przedsięwzięcia biznesowe nastawione na osiągnięcie zysków społecznych.

Co ciekawe SITRA nie jest finansowana z budżetu państwa – przynajmniej nie wprost. Jej finansowanie oparte jest o kapitał żelazny. Innymi słowa SITTRA musi tak obracać raz danym jej kapitałem, aby pozyskiwać zwrot pozwalający jej na finansowanie swojej aktywności. Ten model finansowania jest niezwykle ciekawy i bardzo innowacyjny szczególnie gdyby chciał go wdrażać na polskim gruncie. Wymaga również dużych kompetencji od zarządu, który podejmuje decyzje inwestycyjne dużego ryzyka.

Przykład SITTRY to niezwykle ciekawa ilustracja instytucji, która może być oceniona jako instytucja materializująca koncepcję społecznej gospodarki wolnorynkowej i moralnego kapitalizmu jednocześnie. Wykorzystuje ona bowiem mechanizmy rynkowe, jednak celem jej nie jest maksymalizacja zysku, a promowanie lepszej przyszłości dla Finlandii poprzez wspierania powstawania innowacji, które mają swój pozytywny społecznych wpływ. Inspiruje indywidualnych innowatorów i wspiera powstawanie biznesów społecznie wrażliwych budując gospodarke, która przekracza granice tradycyjnego kapitalizmu. SITTRA działa przy tym ze zrozumieniem, że jej działalność jest działalnością wysokiego ryzyka, a zatem często narażonym na „porażki”. Jednak „porażki” te są niezbędną inwestycją w to, by wynaleźć jeszcze lepsze modele dla współżycia gospodarczego zgodnego ze społecznym interesem.

Na koniec

Wydaje się, iż idea innowacji społecznych wymaga instytucjonalnego wsparcia, by mogła się zmaterializować. To instytucjonalne wsparcie jest konieczne, aby przeprowadzić konkretną zmianę kulturową, dzięki której zmienione zostanie oblicze biznesu, a same innowacje będą jeszcze bardziej społecznie użyteczne, niż ma to miejsce dzisiaj. Inkubatory Innowacji Społecznych mogą być postrzegane, jako takie wsparcie instytucjonalne dla takiej zmiany – jednak ze względu na krótki okres trwania (pół roku na testowanie innowacji) nie mogą one wspierać myślenia bardziej długofalowego.

Wydaje się również, że termin „zmiana kulturowa” jest kluczowy dla zrozumienia zawichości tego wyzwania. Każda taka zmiana wymaga odpowiedzialnego przywództwa, które okaże odpowiednią determinację w jej promowaniu. Przywództwo takie powinno przy tym zrozumieć dwie kwestie: zmiana ta wymaga (1) inwestycji w proces uczenia się oparty o porażki oraz (2) zaufania do instytucji, które wyłamują się z hierarchicznych układów tradycyjnej administracji publicznej. Bez tych dwóch elementów nie będziemy w stanie wdrażać odważnych propozycji działań, a nasza gospodarka będzie się degradować ze względu na swoją coraz bardziej odczuwalną anachroniczność.

Po zakończeniu testowania innowacyjnych pomysłów w skali mikro, Inkubator dokonał wyboru 4 najlepszych rozwiązań do objęcia dodatkowym wsparciem w ich dalszym upowszechnianiu.

Pomysłami, które zostały wybrane są następujące Innowacje:

KURS ON-LINE (RE)AKTYWIZACJI ZAWODOWEJ OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH,

Fundacja AktivLAB

GŁUCHA MAMA NA RYNKU PRACY,

Fundacja Między Uszami

DOSTĘPNY DWORZEC,

Justyna Jastrzemska

PIERWSZY KROK W IT,

Grupa Nieformalna Paulina Wójtowicz, Joanna Trojańska, Helena Rumian i Robert Ziarnik