

Instytucjonalny wymiar innowacji społecznych

2.1. Typy innowacji społecznych i ich znaczenie dla gospodarki i społeczeństwa

Każda innowacja społeczna wynika z wewnętrznej potrzeby pojedynczego człowieka lub pewnej grupy ludzi. Innowacje społeczne, stanowiąc nowatorskie formy osiągania specyficznych celów, poprzez nowe formy organizacyjne, przepisy jak również nowy styl życia, pozwalają rozwiązywać problemy lepiej niż tradycyjne praktyki. Pomagają zmieniać kierunek rozwoju społecznego, będąc wynikiem inicjatyw społecznych podejmowanych na poziomie lokalnym. Zdaniem P. Druckera innowacje społeczne należy rozumieć jako zdolność i chęć poszczególnych członków społeczeństwa do przełamywania istniejących zwyczajów, form percepcji i rodzajów celów przyświecających procesom alokacyjnym [2004, s. 103]. Mogą one zachodzić w różnych dziedzinach działalności człowieka, choć najczęściej wskazuje się na ich dwa obszary występowania: sfera społeczna oraz sfera biznesowa.

Innowacje społeczne w sferze biznesowej są wyraźnie widoczne w poza-produkcyjnej działalności przedsiębiorstwa. Jednakże w tym względzie najczęściej wyróżnia się ścisły związek między innowacjami społecznymi a technicznymi, organizacyjnymi i ekonomicznymi. Do biznesowych innowacji społecznych zalicza się wszelkie inicjatywy mające związek z polepszeniem warunków socjalno-bytowych pracowników oraz warunków bezpieczeństwa i higieny pracy. Proces ich generowania wynika z konieczności bądź chęci eliminacji prac szkodliwych dla zdrowia, chorób zawodowych czy ograniczenia wypadków w pracy lub usprawnienia organizacji pracy i przebiegu procesów technologicznych, co w efekcie ma prowadzić do wzrostu wydajności pracy.

Wiele innowacji społecznych wygenerowanych zostaje również w sferze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw dobrowolnie uwzględniających interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy. Generowane biznesowych innowacji społecznych wynika z potrzeb i oczekiwań lokalnych społeczności, a także wyzwań, przed którymi stają poszczególne branże. Coraz częściej firmy, nastawiając się na rozwój działań kształtujących relacje z klientami i partnerami biznesowymi, zwiększają swoje zaangażowanie społeczne, co skutkuje generowaniem i wprowadzaniem innowacji społecznych, stanowiących jednocześnie jeden z elementów społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

W sferze społecznej innowacje to nowe strategie, koncepcje, idee i organizacje zaspokajające istniejące potrzeby społeczne. Innowacje społeczne należą raczej do innowacji procesowych niż produktowych, choć przynależność ta zależy przede wszystkim od źródeł ich pochodzenia i oczekiwanych korzyści [Sokołowska 2011, s. 53]. Mogą one dotyczyć społecznych procesów powstawania innowacji lub realizować konkretny cel społeczny. Innowacje społeczne stanowią eksperymentalne działania społeczne mające na celu polepszenie jakości życia poszczególnych osób, grup społecznych, społeczności lokalnych, środowisk, a nawet narodów. Ich eksperymentalny charakter wynika z faktu wprowadzania bardzo unikalnych i jednorazowych rozwiązań na wielką skalę, których efekt końcowy często trudno w pełni przewidzieć [Marciniak 2009, s. 16].

Tego typu rozwiązania stają się obecnie również efektem działań generowanych zarówno przez władze i sektor publiczny, przedsiębiorstwa i organizacje *non profit* lub jako efekt współpracy między tymi sektorami. Prowadzi ona między innymi do zwiększenia umiejętności diagnozowania i rozwiązywania problemów z różnych dziedzin życia społecznego w sposób innowacyjny. Innowacyjność staje się pochodną kształtowania otwartości na zmiany i umiejętności rozwiązywania problemów jako tych kompetencji, które sprzyjają wprowadzaniu nowych rozwiązań w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego, a jednocześnie znajdują zastosowanie w różnych kontekstach zawodowych i społecznych.

Innowacje społeczne stanowią obecnie jedną z kluczowych determinantów rozwoju społeczno-gospodarczego. Innowacja i innowacyjność zyskały znaczenie w teorii ekonomii dzięki pracom J. Schumpetera [1960, s. 15], który oparł swoją koncepcję konkurencyjności gospodarczej na wprowadzaniu do działalności podmiotów gospodarczych elementów nowatorskich. Według autora koncepcji, innowacje to kombinacje czynników produkcji, handlu i organizacji. Sam Schumpeter rozumiał rozwój gospodarczy jako proces pozytywnych zmian napędzanych przez innowacje, które stanowią nową kombinację istniejących możliwości, odznaczając się niezwykle istotną funkcją rozwojową. Jako przykład tych innowacyjnych sił napędzających gospodarkę wymieniał nowe produkty,

metody produkcji, źródła możliwości, wykorzystanie nietkniętych obszarów i rynków czy też nowe sposoby organizacji biznesu [Fagerberg 2005, s. 6–7].

Zainteresowanie problematyką innowacyjności ewoluowało na przestrzeni lat, podobnie jak zmieniała się gospodarka światowa. Zakres przedmiotowy innowacji znacznie się rozszerzył i wyszedł daleko poza sferę techniki. Jednocześnie wraz ze wzrostem zainteresowania tą tematyką pojawiły się nowe definicje innowacji. Dość często stanowiły one skutek głównego podejścia reprezentowanego przez badawczą. Przykładem może tu być definicja Ph. Kotlera [1994, s. 15–28], który zaproponował koncepcję innowacji z pozycji dziedziny, którą się zajmuje, czyli marketingu. Za innowacje uznaje on to dobro, usługę lub pomysł, który jest przez kogoś postrzegany jako nowy. Pomysł mógł już istnieć od dawna w innym miejscu lub w innej organizacji, ale stanowi innowację dla osoby postrzegającej go jako nowy, z którym do tej pory się nie spotkała. Jest to ujęcie szerokie, reprezentowane zresztą także przez Druckera, dopuszczające traktowanie jako innowacji każdej nowości. Drucker określa innowacje jako celowe i zorganizowane poszukiwanie zmian istniejących produktów oraz systematyczną analizę możliwości, jakie te zmiany mogą oferować dla innowacji ekonomicznej lub społecznej [1986, s. 14]. Według najbardziej ogólnego podziału, opartego na obszarze wprowadzania zmian, można wyróżnić innowacje społeczne taktowane jako:

- zmiany towarzyszące rewolucjom i ewolucjom społeczeństwa,
- zmiany w systemach ekonomicznych,
- zmiany w polityce społecznej,
- zmiany w organizacji i zarządzaniu [Niedzielski, Rychlik 2006, s. 28].

W świetle skutków obecnego kryzysu finansowego i gospodarczego staje się oczywistym, że innowacje społeczne determinują, w jakim świecie będą żyć następne pokolenia wolnych społeczeństw [Dahrendorf 2009]. Innowacje społeczne, które odgrywają we współczesnej gospodarce światowej coraz większe znaczenie, eksponują istotę społecznych determinant wpływających na rozwój gospodarczy. Przykładem innowacji społecznych są rewolucje i zmiany ewolucyjne w systemach ekonomicznych, politycznych i społecznych [Niedzielski 2006, s. 29]. Są one w centrum uwagi wówczas, gdy nie działają dotychczas stosowane strategie, a systemy nie są sprawne. Motorem innowacji społecznych jest zatem świadomość luki pomiędzy tym co powinno być, np. tym czego ludzie potrzebują, a tym co jest oferowane przez rządy lub różnego typu organizacje, w tym organizacje społeczne. Współcześnie są to obszary, w których występuje szczególnie deficyt rozwiązań sprzyjających człowiekowi i jego godnej egzystencji. Obszary te dają możliwości do tworzenia nowych rozwiązań, przede wszystkim zaś rozwiązań w sferze społecznej, a zatem w sferze innowacji społecznych. Tocząc się obecnie debatę nad problemami globalnymi można niejako podsumować, uznając, iż za najważniejsze globalne problemy, które wymagają rozwiązania, należy uznać m.in.:

- wydłużanie życia, które wymaga nowych sposobów organizowania opieki i wsparcia, nowych modeli mieszkalnictwa, nowych modeli zarządzania wiekiem,
- zmianę klimatu, wymaga pomysłu, jakie ponownie stworzyć miasta, systemy transportu, mieszkalnictwa, jak zredukować emisję węgla, jak zmieniać przyzwyczajenia i zachowania ludzi,
- wzrastającą różnorodność krajów, miast, organizacji, która wymaga nowych sposobów w organizacjach zarządzania różnorodnością, lecz także innowacyjnych sposobów organizowania szkoleń, integracji, tak aby zapobiec segregacjom i konfliktom,
- duże nierówności społeczne związane z występowaniem wielu problemów (bezrobocie, przemoc, choroby itd.),
- trudne przejście w dorosłość, które wymaga nowych sposobów wspomaganie ludzi młodych, kierowania ich rozwojem, karierami, ograniczaniem bezrobocia itd. [Jędrzych 2013, s. 87].

Jak wskazuje autorka, w każdym z tych obszarów obecne sposoby i modele działania przestają być skuteczne. Są nieelastyczne, niedopasowane do potrzeb, nierzadko przestarzałe i nieskuteczne. Rezultatem stosowanych metod i sposobów jest często niezadowolenie ludzi oraz niezrealizowany potencjał zarówno ludzki, społeczny, jak i intelektualny. Co więcej stosowane rozwiązania są bardzo kosztowne i często oceniane negatywnie ze względu na mały pozytywny wpływ społeczny (*social impact*). Warto oczywiście zadać pytanie, o przyczyny nieskuteczności stosowanych do tej pory rozwiązań. Dlaczego to co sprawdzało się przez wiele lat, nie sprawdza się obecnie. Przyczyn zapewne jest wiele, między innymi:

- zbyt duża skala problemów społecznych oraz potrzeb społecznych. Procesy globalizacji i regionalizacji przyniosły ze sobą znaczne, a co więcej nieoczekiwane zmiany społeczne. Ich skala oraz rodzaj jest zróżnicowany w zależności od rozwoju społeczno-gospodarczego kraju, warunków funkcjonowania człowieka oraz rozwoju społeczeństwa. Rozwiązania do tej pory uznawane za sprawdzone, a zatem skuteczne, przestały być efektywne, gdyż wymagają dostosowania do konkretnych warunków i wymagań;
- niewystarczająca lub nieodpowiednia diagnoza przyczyn pojawiania się problemów społecznych. Sytuacja ta skutkuje brakiem adekwatności rozwiązań do konkretnych problemów społecznych. Przyczyny niediagnozowane lub źle diagnozowane stają się przeszkodą w określeniu konkretnych działań, które muszą zostać podjęte w celu rozwiązania problemu społecznego lub zaspokojenia potrzeby społecznej;
- ograniczone możliwości finansowe oraz organizacyjne sektora publicznego. Warto pamiętać, iż przy rosnącej skali problemów społecznych, które

wymagają rozwiązania każda wielkość środków finansowych będzie niewystarczająca. Poza tym transfery finansowe nie zawsze okazują się być najefektywniejszym rozwiązaniem określonego problemu społecznego. Dlatego też przy ograniczonych możliwościach organizacyjnych sektora publicznego rozwiązywanie problemów społecznych staje się w zasadzie niemożliwe.

Wszystko to sprawia, iż konieczne jest poszukiwanie nowych rozwiązań, które będą uwzględniać specyfikę warunków życia człowieka i w sposób bardziej efektywny i skuteczny odpowiadać na jego potrzeby lub pomagać mu w rozwiązywaniu problemów. Nowe niekoniecznie będzie oznaczało dobre. Dlatego też tak ważne jest, aby testowanie nowych rozwiązań nie przyniosło szkód ani człowiekowi, ani jego otoczeniu. Próba określenia nowych rozwiązań, które sprzyjają człowiekowi, wychodząc naprzeciw jego problemom i potrzebom, są działania określane mianem innowacji społecznych. Jak słusznie zauważa Y. Roberts z Young Foundation, innowacje społeczne to nowa globalna obsesja. Może jest to mgliste pojęcie, ale ma ogromny potencjał [2008]. Warto jednakże to „mgliste pojęcie” poddać krytycznej analizie, aby wydobyć z niego potencjał, który być może zaowocuje nowym skutecznym podejściem do rozwiązywania przynajmniej niektórych problemów społecznych. Innowacje społeczne zachęcają bowiem ludzi do:

- określania potrzeb i problemów oraz tworzenia motywacyjnego środowiska, w którym koledzy i zainteresowane strony mogą otwarcie wyrażać swoje opinie na temat tworzenia rozwiązań problemów, które ich dotyczą,
- oferowania nowych kanałów komunikacji, w celu konstruktywnej współpracy i systematycznych rozwiązań oddolnych, z udziałem tych, którzy rzeczywiście z nich korzystają,
- rozwijania pomysłów w postaci szybkiego prototypowania, zastosowania rozwiązań i od samego początku wspólnego uczenia się wynikającego z procesu współpracy i jego wyników,
- rozważania i bycia otwartym na wszystkie potencjalne modele wdrożenia rozwiązań, w tym zarówno komercyjne, jak i niekomercyjne (społeczne) modele biznesowe [Kreutz 2014].

2.2. Źródła innowacji społecznych

W literaturze poświęconej działalności innowacyjnej można spotkać wiele różnych ujęć pojmowania źródeł innowacji, jednakże odnoszą się one najczęściej do innowacji technologicznych. W tym ujęciu najczęściej stosowanym kryterium źródeł innowacji jest miejsce ich powstawania. Jedną z pierwszych

klasyfikacji źródeł innowacji przedstawił Drucker, dzieląc je na wewnętrzne i zewnętrzne okazje wobec organizacji, okazje do generowania i wdrażania. Pierwsze cztery źródła znajdujące się wewnątrz organizacji można traktować jako symptomy, ale równocześnie wiarygodne wskaźniki zmian, które już zaszły albo które można wywołać. Są to:

- nieoczekiwane – powodzenie, niepowodzenie lub inne nieoczekiwane zdarzenie,
- niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniami o niej,
- innowacja wynikająca z potrzeb procesu,
- zmiany w strukturze przemysłu lub strukturze rynku.

Drugi zbiór źródeł innowacji wiąże się ze zmianami w otoczeniu przedsiębiorstwa czy przemysłu i obejmuje:

- demografię (zmiany w populacji),
- zmiany w postrzeganiu, nastrojach, wartościach itp. oraz
- nową wiedzę (zarówno w dziedzinie nauk ścisłych, jak i innych [Drucker 1992]).

Warto zaznaczyć, iż sam Drucker przestrzega przed wyznaczaniem ostrych granic między tymi siedmioma obszarami źródeł okazji do innowacji, są nieostre i źródła te wzajemnie na siebie zachodzą. Systematyczna innowacja jest jednocześnie możliwa dzięki monitorowaniu tych siedmiu źródeł innowacji [Drucker 2004, s. 40 i nast.].

Opierając się na tej klasyfikacji, można przyjąć, iż źródłem innowacji społecznych są impulsy, przyczyny jak i miejsca (instytucje, organizacje, grupy osób) tworzenia nowych rozwiązań w obszarze potrzeb społecznych oraz czynniki warunkujące ten proces. I. Lubimow-Burzyńska proponuje, aby do katalogu determinant sprzyjających rozwojowi innowacji społeczny zaliczyć trzy grupy czynników: kulturowe, kapitał społeczny wraz z zaufaniem społecznym oraz aspiracje i potrzeby edukacyjne wraz z możliwością ciągłego zdobywania wiedzy [Lubimow-Burzyńska 2014, s. 85]. Nie mniej jednak należy uznać, iż są to jedynie warunki sprzyjające pojawieniu się innowacji społecznych. Dla ich powstania niezbędne jest bowiem występowanie, m.in.: kreatywności, otwartości na zmiany, wytrwałości, szerokiej wiedzy i umiejętnościach, a także wysokiej motywacji.

Warto jednakże zwrócić uwagę na fakt, iż determinacja w poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań wzrasta w warunkach kryzysowych [Mamica 2014, s. 22]. Źródłem innowacji społecznych mogą być zatem nieoczekiwane zmiany, takie jak: katastrofy i klęski żywiołowe, zmiany klimatu, nowe sytuacje geopolityczne, nowe bieguny wzrostu i znaczenia (np. wojny oraz kryzysy gospodarcze). Innymi źródłami dla inspiracji w dziedzinie innowacji społecznych mogą być takie zjawiska, jak: zatrucie środowiska naturalnego, gwałtowna urbanizacja,

nadmierna eksploatacja zasobów naturalnych. Niewątpliwie istotnym źródłem innowacji społecznych są zmiany demograficzne, takie jak: starzenie się społeczeństwa, samotność oraz epidemie i ubóstwo czy konflikty i napięcia międzykulturowe (np. nietolerancja, nierówności religijne, rasowe i płciowe).

Dlatego też warto pamiętać, iż determinantami innowacji społecznych są często nieoczekiwane procesy, sytuacje i zdarzenia, które pojawiają się jako wewnętrzne i zewnętrzne stany zagrożenia, w których dotychczasowe rozwiązania wydają się być nieefektywne i nieskuteczne. Jednakże sytuacje te same w sobie nie stanowią źródła innowacji społecznych, tworzą natomiast podłoże ich pojawienia się, pod warunkiem istnienia odpowiednich sprzyjających warunków do podejmowania kreatywnych, niekonwencjonalnych i twórczych działań mających na celu poszukiwanie rozwiązań, które zmniejszą negatywne skutki tychże nieoczekiwanych sytuacji.

Posługując się kwalifikacją wewnętrznymi i zewnętrznymi determinantami innowacji społecznych, wyznaczyć można czynniki wzmacniające rozwój innowacyjności społecznej. Stanowią one zbiór koniecznych czynników, które w połączeniu z niespodziewanymi okolicznościami, sprzyjać będą pojawieniu się nowych rozwiązań w sferze społecznej, są to:

- kreatywność i twórczość członków organizacji – innowacje społeczne bazują na wysokim kapitale kreatywnym, który pozwala na generowanie nowych rozwiązań będących odpowiedzią na potrzeby społeczne,
- kapitał społeczny i intelektualny organizacji, który stanowi platformę dla rozwoju i innowacji społecznych, a ich istotną zawiera się w potencjale członków danej organizacji,
- elastyczność procedur procesowych i swoboda podejmowania decyzji – kreatorzy innowacji społecznych muszą często działać w zmiennych i nie do końca przewidywalnych warunkach, dlatego też elastyczność procedur daje możliwość szybkiego dostosowania się do specyfiki procesu implementacji innowacji społecznej,
- współpraca międzyorganizacyjna i międzysektorowa – innowacje społeczne muszą być wspierane przez instytucje skupiające organizacje pochodzące z różnych sektorów: sektora pozarządowego, sektora gospodarki społecznej, sektora publicznego oraz sektora prywatnego,
- wiedza i nowoczesne technologie – wykorzystanie wiedzy oraz zastosowanie nowoczesnych technologii, pochodzących ze współpracy z ośrodkami naukowymi, może mieć pozytywny wpływ na proces generowania i efektywnego implementowania innowacji społecznych,
- przedsiębiorczość społeczna – będąca m.in. wyrazem nowej formy posiadania zasobów materialnych i niematerialnych (w stosunku do własności prywatnej i publicznej) jak również nowego spojrzenia na rozwiązywanie

problemów społecznych poprzez społeczną integrację kapitału rzeczowego, finansowego i ludzkiego,

- nowe formy zarządzania (m.in. respektowanie zasady *empowerment*) – uwidocznione w realizacji wielosektorowych polityk publicznych angażujących partnerów z różnych sektorów,
- współpraca międzynarodowa – w tym względzie korzystanie z doświadczeń i wiedzy zgromadzonych w innych krajach pozwala na czerpanie inspiracji dobrych praktyk lub ich implementację.

Kluczową determinantą procesu pojawiania się, a co więcej upowszechniania, dyfuzji i wdrażania innowacji społecznych są takie atrybuty instytucji społecznych, które umożliwiają wprowadzanie istotnych, pozytywnych zmian. Niewłaściwe funkcjonowanie instytucji uwidacznia się tym, iż nie są one zdolne do empatii w odniesieniu do jednostek tworzących układy społeczne, właściwego odczytywania ich intencji i potrzeb [Giza-Poleszczuk, Włoch 2013, s. 77–80].

Istotnym atrybutem instytucji w kontekście generowania i wdrażania innowacji społecznych jest ich zdolność do krytycznej refleksji nad własnymi działaniami. Jest ona w tym względzie rozumiana jako umiejętność identyfikowania struktur, które rodzą dylematy współpracy, blokując innowacyjność jednostek lub skłaniając do podejmowania działań niekorzystnych dla danej społeczności lub całego społeczeństwa. Chodzi tu zatem o umiejętność uczenia się na własnych i cudzych błędach, tak by instytucje były w stanie rewidować swoje perspektywy działania oraz usuwać wadliwe procesy i mechanizmy.

Rosnący wpływ globalizacji spowodował, że społeczeństwa zaczęły się przekształcać, przechodząc z kultur przemysłowych w kierunku coraz bardziej twórczych [Sokół 2015, s. 24]. Innowacje społeczne pojawiają się w społecznościach posiadających umiejętność myślenia i planowania w kategoriach uruchamiania pewnych społecznie zakotwiczonych procesów i mechanizmów, nie zaś w kategoriach dekretowania wyniku. Chodzi w tym względzie o twórcze programowanie zamian i ich realizację, która uwzględnia społecznie zakotwiczone zjawiska, takie jak układ społeczny, zakorzenienie jednostek w grupach oraz w całych społecznościach.

Dla pojawienia się innowacji społecznych istotna jest zdolność instytucji do dostrzegania i wykorzystania rozmaitych lateralnych rozwiązań, zamiast traktowania ich jak błędów systemu. Oznacza to zatem, iż innowacja społeczna może być wygenerowana jako rozwiązanie dla zjawiska, które nie mieści się w typowych schematach. Samo zjawisko może być źródłem innowacji – o ile będziemy w stanie przyjrzeć się im bez uprzedzeń i zadać sobie pytanie, co można na nich zbudować. Ich istnienie jest bowiem świadectwem potrzeb społecznych, które albo nie są zaspokajane, albo są zaspokajane nieefektywnie.

Konieczne jest zatem zwiększenie zdolności absorpcji oddolnych innowacji społecznych i wzmocnienia talentów. Jednym ze sposobów mogą być działa-

nia podejmowane przy pomocy systemu edukacyjnego. Związane jest to z podjęciem i konsekwentnym wdrażaniem strategii zmiany podstaw w kierunku budowania fundamentów dla kreatywności i innowacyjności.

Idealnym źródłem innowacji społecznych jest układ społeczny, wrażliwy na samego siebie, czyli potrafiący wyszukiwać, wspierać, przyswajać i podtrzymywać nowatorskie, kreatywne rozwiązania, które przynosząc efekty dla samego układu, stanowiłyby również źródło rozwiązań możliwych do zastosowania w układach poza nim. Specjaliści zajmujący się problematyką innowacji w zarządzaniu wskazują pewne, szczególnie ważne, aspekty struktury organizacyjnej, które będą tworzyły korzystne warunki dla innowacji. Przede wszystkim jest to kultura organizacyjna, która powinna sprzyjać kreatywności oraz aktywnie stwarzać możliwości do wdrażania innowacyjnych rozwiązań.

2.3. Innowacje społeczne a kapitały niematerialne organizacji

Zasoby niematerialne organizacji są nierozzerwalnie związane z potencjałem tworzących ją osób, które generują lub będą w przyszłości generowały innowacje i będą zdolne do przyjmowania i adaptacji pojawiających się nowych rozwiązań. Człowiek wraz ze swoją kreatywnością jest niezbędny do generowania innowacji społecznych. Innowacja społeczna jest bowiem procesem celowym generowanym i kierowanym przez człowieka, co oznacza, że potrzebny jest odpowiedni człowiek na odpowiednim miejscu, aby innowacja społeczna mogła się rozwinąć. Do często wymienianych cech osób zdolnych do tworzenia innowacji społecznych należą m.in. empatia, umiejętność myślenia strategicznego, oceny ryzyka i odwaga w podejmowaniu decyzji, zdolność do efektywnego rozwiązywania problemów i pracy zespołowej.

Jednakże nawet najbardziej kreatywna i dążąca do innowacyjnych rozwiązań osoba nie zmieni nic, jeżeli w środowisku jej działania nie będzie otwartości i gotowości do zmian. Dlatego też tak istotne znaczenie dla pojawienia się innowacji społecznych mają warunki występujące w organizacjach jak i w ich otoczeniu. Wspieranie kreatywności członków tych organizacji oraz ich twórczości stanowi klucz do sukcesu innowacji społecznych. Dodatkowym atrybutem jest wysoki kapitał społeczny i intelektualny organizacji, który stwarza sprzyjające warunki do generowania oraz implementowania innowacji społecznych oraz współpraca międzyorganizacyjna i międzysektorowa realizowana zarówno na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym, a nawet międzynarodowym.

Truizmem wydaje się być stwierdzenie, iż w obecnych czasach źródłem rozwoju gospodarczego stała się edukacja i wartości niematerialne wynikające z twórczości i kreatywności. Nie mniej jednak to właśnie one, stając się jednymi z najistotniejszych determinant innowacyjności współczesnych gospodarek stanowią jednocześnie źródła nowych pomysłów i rozwiązań możliwych do implementacji w różnych sferach, w tym również w sferze innowacji społecznych. Na potrzeby niniejszych rozważań przyjmijmy, iż twórczość to proces prowadzący do nowego wytworu, który jest akceptowany jako użyteczny lub do przyjęcia dla pewnej grupy w pewnym czasie [Stein 1953, s. 311]. Kreatywność zaś to cecha osobowości człowieka, czyli zdolność do tworzenia takowych wytworów. Twórczość i kreatywność są niejednokrotnie błędnie identyfikowane i traktowane jako synonimy pojęcia innowacyjność. Innowacja to przecież praktyczne zastosowanie nowych rozwiązań, które stają się efektem wdrożenia wytworów twórczego procesu, opartego na wykorzystaniu kreatywności człowieka lub grupy ludzi. Trudno jest wyobrazić sobie tworzenie i wdrażanie nowych rozwiązań bez kreatywnych jednostek działających samodzielnie lub współpracujących z innymi.

Innowacje społeczne są zatem nierozzerwalnie związane z cechami charakterystycznymi dla niematerialnych zasobów znajdujących się w różnego typu organizacjach, formalnych i nieformalnych. Zasoby niematerialne stanowią swoistego rodzaju bazę dla pojawienia się innowacji społecznych. Poniższa tabela przedstawia charakterystykę zasobów niematerialnych skonfrontowaną z charakterystyką zasobów materialnych w organizacji (tabela 2.1.).

Cechy czynników niematerialnych organizacji są trudne do powielenia i naśladowania, są także niewidoczne, niewymierne, a efekt inwestowania w nie jest długookresowy. Warto zaznaczyć, iż dzięki ich dynamice oraz właściwemu wykorzystaniu w znacznym stopniu przyczyniają się one do generowania innowacji społecznych.

Aby powstały innowacje społeczne potrzebni są ludzie, którzy charakteryzują się specyficznymi cechami osobowości, takimi jak: otwartość na zmiany, wytrwałość, empatia, umiejętności, wysokie kompetencje społeczne oraz wysoka motywacja. Istotność czynnika ludzkiego wpływa na postawę innowacyjną. Osoby o takich postawach są w stanie generować innowacje społeczne, wdrażać je i zarządzać nimi. Co więcej, ich działanie często w sposób nieoczekiwany prowadzi do pojawienia się rozwiązań mających znamiona nowości i unikalności.

Kreatywność i twórczość to bowiem niezbędne atrybuty potrzebne do generowania innowacji społecznych. Są one nierozzerwalnie związane ze znaczeniem kapitału ludzkiego w organizacjach, stając się jednymi z najistotniejszych determinant procesu generowania innowacji, szczególnie zaś innowacji społecznych.

Tabela 2.1. Charakterystyka zasobów materialnych i niematerialnych w organizacji

Przedmiot	Zasoby materialne	Zasoby niematerialne
Miejsce w konwencjonalnych systemach rachunkowości	<ul style="list-style-type: none"> są widoczne kwantyfikowanymi składnikami bilansu 	<ul style="list-style-type: none"> są niewymierne, nie są wykazywane w bilansie
Możliwości gromadzenia	<ul style="list-style-type: none"> mogą być gromadzone i magazynowane: łatwo pomnażane 	<ul style="list-style-type: none"> ich natura jest dynamiczna, mogą zniknąć, jeśli ich się nie używa, mogą tracić na wartości w wyniku niekorzystnych zdarzeń; nie można ich w całości kupić lub skopiować
Ochrony prawnej poprzez prawa własności	<ul style="list-style-type: none"> podlegają pełnej i ścisłej ochronie, którą łatwo można egzekwować 	<ul style="list-style-type: none"> podlegają ograniczonej ochronie, trudno egzekwować wobec nich prawa własności
Możliwość wykorzystania	<ul style="list-style-type: none"> mogą być używane w jednym celu, w jednym miejscu i w jednym określonym czasie ograniczone zastosowanie kojarzone z obfitością 	<ul style="list-style-type: none"> mogą być używane przez wielu pracowników, do realizacji wielu celów w wielu miejscach kojarzone z rzadkością
Sposób akumulacji	<ul style="list-style-type: none"> są dostępne na rynkach czynników, ich podaż jest zmienna 	<ul style="list-style-type: none"> nie są dostępne na rynkach czynników, ich podaż jest quasi-stała
Deprecjacja	<ul style="list-style-type: none"> podlegają deprecjacji w wyniku ich użytkowania; kumuluje się to jako koszt, który ponosi przedsiębiorstwo, wykorzystując je w swojej działalności amortyzują się z czasem 	<ul style="list-style-type: none"> raczej są źródłem wartości i wzbogacania niż deprecjacji
Rzadkość	<ul style="list-style-type: none"> mogą być uniwersalne 	<ul style="list-style-type: none"> są wiązką unikatowych zasobów, są ze swojej natury niepowtarzalne
Koszt transferu	<ul style="list-style-type: none"> łatwiejsze do kalibracji (koszty zależne od kosztów transportu i związane z transferem) 	<ul style="list-style-type: none"> trudne do kalibracji (koszty wzrastają wraz ze wzrostem wiedzy cichej)
Mechanizm tworzenia ceny	<ul style="list-style-type: none"> dobrze znany, funkcjonujące rynki w pełni identyfikowalne 	<ul style="list-style-type: none"> znany tylko częściowo, nie w pełni identyfikowalny, brak rynków lub dopiero wyłaniające się
Sposób wyceny	<ul style="list-style-type: none"> przede wszystkim metody kosztowe, rynkowe i dochodowe 	<ul style="list-style-type: none"> przede wszystkim metody dochodowe i oparte na wycenie opcji
Wartość w czasie	<ul style="list-style-type: none"> spadek wartości wraz z użytkowaniem 	<ul style="list-style-type: none"> wzrost wartości wraz z użytkowaniem
Zarządzanie	<ul style="list-style-type: none"> zorientowane na kontrolę 	<ul style="list-style-type: none"> proces uczenia na różnych poziomach
Sprawozdawczość	<ul style="list-style-type: none"> ujawniane w bilansie 	<ul style="list-style-type: none"> ujmowane częściowo w bilansie (po spełnieniu określonych wymogów), ewentualnie dobrowolna sprawozdawczość

Źródło: Sokół 2015, s. 18.

Niestety samo posiadanie takich cech jak kreatywność i twórczość nie gwarantuje, iż organizacja będzie w stanie wygenerować lub nawet zaadaptować innowacje społeczne. Do pewnego stopnia gwarancją taką może dać efektywne zarządzanie wartościami niematerialnymi organizacji. Kreatywnością i twórczością nie da się jednak zarządzać, gdyż nie można ich do końca przewidzieć i zaplanować. Można natomiast stworzyć warunki zwiększające prawdopodobieństwo kreatywnych i twórczych postaw i działań. Ważne jest zatem budowanie takiego otoczenia dla twórczych i kreatywnych postaw, które wspierać będzie zachowania innowacyjne prowadzące do generowania innowacji społecznych.

Warunki takie daje wysoki poziom kapitału ludzkiego i społecznego w organizacji. Innowacje społeczne stanowią skutek występowania związków kapitału ludzkiego i społecznego, szczególnie rozpatrując ten drugi zasób w wymiarze jednostkowym. Nabywając kapitał społeczny, jednostka zachowuje go, choć jego jakość może ulec zmianie ze względu na przemieszczanie się społecznie lub przestrzennie [Wiktorska-Święcka 2008a, Moroń 2009b, Moroń 2012a]. Wysoki kapitał ludzki i społeczny stanowi podstawę do generowania innowacyjnych rozwiązań, przede wszystkim zaś stanowi potencjał w budowaniu sieci wzajemnych powiązań, zaufania i aktywności, które stają się fundamentem innowacji społecznych. Bez powiązań międzyludzkich, zaufania i zasadzie wzajemności nie ma innowacji społecznych. Wysoki kapitał społeczny jest niejako zorientowaniem na współdziałanie jednostek charakteryzujących się różnymi zdolnościami i umiejętnościami, które umożliwiają współpracę między ludźmi w ramach grup i organizacji, na osiągnięcie wspólnego dobra i zrealizowanie wspólnych celów, nierzadko w sposób nietuzinkowy, nieoczekiwany i innowacyjny. W tym procesie wiedza, osobiste umiejętności i kompetencje, a zatem to, co stanowi istotę kapitału ludzkiego, łączą się kompetencjami do tworzenia grupy oraz bycia jej częścią i współdziałania.

Kapitał społeczny ułatwia bowiem nawiązywanie współpracy, kooperację, tworzenie i funkcjonowanie struktur, dzięki którym ludzie mogą działać na rzecz wspólnego dobra. W przypadku kapitału społecznego istotne jest zaufanie w ramach wspólnoty – do sąsiadów, znajomych, ale ważniejsze jest zaufanie uogólnione – do ludzi, zaufanie do instytucji czy do władz. Ono bowiem wskazuje, na ile ludzie w kontaktach z innymi skłonni są wierzyć w dobre intencje i wykazywać pozytywne nastawienie, które jest kluczem do sukcesu podejmowanych interakcji [Moroń 2009b]. Bezpośrednie zaangażowanie ludzi we współdziałanie w rzecz dobra wspólnego skutkuje zwiększeniem poczucia podmiotowości oraz gotowości podejmowania działań, w tym również działań niestandardowych. Z drugiej zaś strony przejawia się w realnej aktywności obywatelskiej, w tym szczególnie we współpracy w społecznościach sąsiedzkich, społecznościach lokalnych czy aktywności w sektorze *non profit*, w sprawach publicznych

oraz w polityce. Stanowi to zatem niezwykle istotne podłoże do pojawienia się poczucia zaangażowania i empatii, niezwykle ważnych czynników pozwalających na generowanie innowacji społecznych. Nie bez znaczenia jest oczywiście środowisko, w którym funkcjonuje kapitał ludzki i społeczny. Stworzenie odpowiedniej atmosfery sprzyjającej innowacjom społecznym pozwala na budowę środowiska, w którym pojawiać się będą nowe, niestosowane do tej pory rozwiązania będące skutkiem współdziałania zaangażowanych jednostek na rzecz dobra wspólnego.

2.4. Środowisko sprzyjające innowacjom społecznym

Występowanie innowacji społecznych jest możliwe, albo w przypadkach znacznych niedoborów lub nieefektywności dotychczasowych rozwiązań albo wówczas, gdy w organizacji stworzy się odpowiednie ku temu warunki. Wartości niematerialne organizacji tworzące jej kapitał intelektualny sprzyjający innowacjom społecznym stanowią jedną z istotnych determinant zachowań innowacyjnych. Ich występowanie jest nierozdzielnie związane z takim klimatem kultury organizacyjnej, który jest atrybutem wspierania twórczości i kreatywności. Najbardziej znaną i popularną propozycją konceptualizacji twórczego klimatu jest koncepcja szwedzkiego psychologa pracy i organizacji G. Ekvalla. Stworzone przez niego narzędzie do pomiaru klimatu organizacyjnego sprzyjającego twórczości opiera się na badaniu takich elementów składowych, jak: wyzwania, wolność, wsparcie pomysłu, zaufanie/otwartość, dynamizm/ożywienie, humor/swawolność, debata, konflikty, podejmowanie ryzyka, czas na realizację pomysłu⁴.

Nie bez znaczenia jest otoczenie, w którym działa dana organizacja. Na przeciw próbom scharakteryzowania otoczenia najbardziej odpowiadającego pojawieniu się innowacji społecznych wychodzi koncepcja sieci połączona z nowymi formami zarządzania (*empowerment*), uwidoczniona w realizacji wielosektorowych polityk publicznych angażujących partnerów z różnych sektorów. Wykorzystanie przez te organizacje wiedzy oraz niekiedy nowoczesnych technologii pochodzących ze współpracy z ośrodkami naukowymi może mieć pozytywny wpływ na proces generowania i efektywnego implementowania innowacji społecznych.

W celu promowania innowacji społecznych, kreatywność i twórczość członków organizacji musi być wspierana kulturą organizacyjną instytucji. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez zespół badawczy z Hiszpanii, zorientowanie organizacji na marketing wewnętrzny w znacznym stopniu sprzyja innowacjom społecznym [Sanzo-Perez, Álvarez-González, Rey-García 2015, s. 12].

⁴ Szczegółowy i ciekawy opis narzędzia znajduje się w: Wojtczuk-Turek 2012, s. 83–93.

Z jednej strony taka orientacja w zarządzaniu organizacją ma bezpośredni wpływ na pojawianie się niektórych rodzajów innowacji społecznych, takich jak działania mające na celu współtworzenie nowych rozwiązań z partnerami oraz wprowadzanie nowych systemów generowania i analizowania inteligencji społecznej czy marketingowej⁵. Z drugiej strony wpływ wewnętrznej orientacji marketingowej na innowacje społeczne jest również pośredni i wyraża się w rozwijaniu umiejętności komunikacyjnych i informacyjnych.

Aby zatem wspierać innowacje społeczne organizacja powinna skupić się na takiej polityce w zakresie wspierania własnych zasobów ludzkich, aby system wewnętrznej komunikacji i motywacji sprzyjał budowaniu postaw twórczych i zaangażowanych. W relacjach z innymi organizacjami instytucje powinny być zatem swoistymi inkubatorami innowacyjności oraz powinny ustalać standardy innowacji społecznych, wykorzystując do tego zasoby społeczne [Panek-Owsiańska 2013, s. 44].

Tego typu strategię budują zatem sprzyjający innowacjom społecznym kapitał intelektualny organizacji, rozumiany jako zdolność do rozwoju i innowacji, a jej istotną zawiera się w potencjale jej członków. Jest on wartością niematerialną o złożonej strukturze, obejmującą wiedzę i umiejętności pracowników jak również wszystko to, co wspiera ich innowacyjność. Kapitał intelektualny, będący sumą kapitału ludzkiego, społecznego i strukturalnego organizacji, decyduje o możliwościach jej rozwoju [Klimowicz 2008b]. Stanowi on jednocześnie istotną determinantę generowania innowacji społecznych, gdyż jest niezaprzeczalnie podstawowym zasobem, umożliwiającym dynamiczny rozwój, zwiększenie elastyczności działania oraz generowanie lub adaptację do zmian społecznych. Tak rozumiany kapitał społeczny staje się zatem elementem inteligencji innowacyjnej organizacji postrzeganej jako stałe poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań, połączone ze stwarzaniem korzystnych warunków zarówno psychospołecznych, motywacyjnych, jak i finansowych pozwalających na promowane kreatywnego zachowania się pracowników, prowadzącego do innowacji, w tym również innowacji społecznych.

Koncepcja inteligencji innowacyjnej znalazła uznanie wśród przedstawicieli nauk o zarządzaniu przedsiębiorstwem, jednakże warto zwrócić uwagę, iż w kontekście innowacji społecznych, inteligencja innowacyjna jest niezwykle istotna w organizacjach społecznych, których działalność w dużej mierze opiera się na poszukiwaniu nowych rozwiązań w sferze społecznej. Warto zwrócić uwagę, iż w koncepcji *public governance* nowe, twórcze rozwiązania stają się

⁵ Inteligencja społeczna wyrażająca się w trosce o ludzi, stałym doskonaleniu warunków pracy, płacy, awansu, delegowaniu uprawnień. Inteligencja marketingowa zaś wyraża się w stałym badaniu rynku, szybkim postrzeganiu potrzeb i życzeń klientów, zdolności poszukiwania nisz rynkowych i wchodzenia na nowe rynki.

również udziałem administracji publicznej, która uczestnicząc w różnego typu sieciach, staje się również podmiotem generującym i wdrażającym innowacyjne rozwiązania. W kontekście zmian społecznych zachodzących obecnie w społeczeństwach, przed administracją publiczną staje wyzwanie współpracy z podmiotami sektora biznesowego oraz społecznego w celu poszukiwania nowych rozwiązań w obszarze innowacji społecznych. Otoczenie sprzyjające innowacjom społecznym to takie, które wspiera kulturę współdziałania, kwestionowanie dotychczasowych rozwiązań, odkrywanie i testowanie nowych możliwości, odrzucanie starych modeli myślowych i nawyków. Budowanie otoczenia sprzyjającego pojawianiu się nowych rozwiązań w tym zakresie staje się niejako obowiązkiem administracji publicznej. Realizując określone zadania publiczne, w tym świadcząc usługi społeczne oraz usługi użyteczności publicznej, instytucje publiczne muszą stać się uczestnikami procesu implementacji innowacji społecznych, niezbędnych do zaspokajania potrzeb społecznych. Innowacje społeczne w tym wymiarze stanowią propozycję nowych rozwiązań w sferze społecznej jako alternatywy dla tych działań, które ze względu na ograniczone możliwości finansowe oraz brak skuteczności dotychczasowych rozwiązań nie przynoszą oczekiwanych rezultatów.

2.5. Cykl życia innowacji społecznych

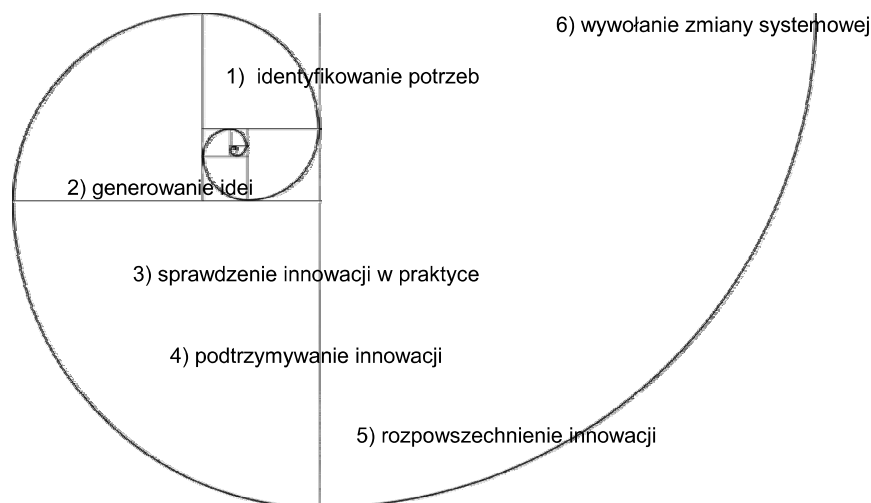
Innowacje społeczne są bardziej złożone niż innowacje technologiczne czy produktowe. Ta złożoność prowadzi do bardziej skomplikowanej struktury etapów cyklu życia innowacji społecznej. W najbardziej znanej koncepcji cyklu życia innowacji społecznej R. Murraya, J. Cauliera-Grice'ego oraz G. Mulgana, zwraca się uwagę na ewolucję innowacji społecznej od identyfikowania potrzeb/potrzeby aż do zmiany społecznej, jaką dana innowacja społeczna może wywołać. Graficznie prezentowana koncepcja wpisuje cykl życia innowacji społecznych w tzw. złotą spiralę⁶. Tworząc analogie do geometrii przyrody⁷, innowacja społeczna staje się zmianą społeczną wówczas, gdy jej rozwój prze-

⁶ Złota spirala jest często kojarzona ze spiralą Fibonacciego. W sensie matematycznym złota spirala jest krzywą utworzoną według zasady złotego podziału i nazywana jest przez matematyków spiralą logarytmiczną lub spiralą równokątną. Każda jej półprosta wychodząca ze środka spirali przecina każdy jej zwój pod tym samym kątem, a dowolny jej fragment odpowiednio powiększony (lub pomniejszony) pokrywa się z pewnym innym jej fragmentem.

⁷ Większość skorup ślimaków oraz ostryg zawiera w sobie złotą spiralę. Wraz ze wzrostem ciała mięczaka powiększa się również muszla, która go chroni. Organizm ślimaka staje się coraz większy, ale wciąż zachowuje swój pierwotny kształt, a muszla zachowuje się podobnie. Ważną ich cechą jest również to, że im ślimak jest większy, tym szybciej rośnie.

biega systematycznie i stanowi logiczną konstrukcję opartą na pozytywnych zmianach, jakie wnosi jej implementacja. Co więcej, zgodnie z tą logiką, im większa (skuteczniejsza) innowacja społeczna, tym w konsekwencji szybciej będzie ona wywoływała zmianę społeczną. Graficzną konstrukcję cyklu życia innowacji społecznej w omawianej koncepcji zaprezentowano na poniższym rysunku (schemat 2.1.).

Schemat 2.1. Cykl życia innowacji społecznych



Źródło: Murray, Caulier-Grice, Mulgan, 2010, s. 11.

Graficzny sposób prezentacji cyklu życia innowacji społecznej odzwierciedla proces składający się z 6 ściśle ze sobą powiązanych etapów:

- 1) identyfikowanie potrzeb (*prompts*) – uznanie zapotrzebowania na innowację społeczną. Identyfikacja nowych, niezaspokojonych lub niedostatecznie spełnionych potrzeb społecznych;
- 2) generowanie idei (*proposals*). Rozwój pomysłów odpowiadających na zidentyfikowane potrzeby społeczne;
- 3) sprawdzenie innowacji w praktyce (*prototyping*). Pilotażowe wdrożenie innowacji oraz wprowadzenie ewentualnych udoskonaleń. Oceny skuteczności nowych rozwiązań w zaspokojeniu potrzeb społecznych;
- 4) podtrzymywanie innowacji (*sustaining*). Powszechne wdrożenie innowacji, która okazała się wystarczająco dobra (rozwój modelu biznesowego, który zapewni jej finansowy sukces);
- 5) rozpowszechnienie innowacji (*scaling*). Zwiększenie zasięgu i wpływu innowacji. Skalowania skutecznych innowacji społecznych;

6) wywołanie zmiany systemowej (*systemic change*). Celem innowacji społecznej jest wywarcie trwałej zmiany społecznej [Murray, Caulier-Grice, Mulgan 2010, s. 12–13].

Przebieg powyższych etapów wyznaczają zasadność i skuteczność zaprezentowanego nowego rozwiązania mającego charakter odpowiedzi na określoną potrzebę społeczną. Etap identyfikowania potrzeb w kontekście wdrażania innowacji społecznych opiera się na poszukiwaniu genezy problemu. Poszukiwanie obejmuje diagnozę wszystkich czynników, które podkreślają potrzebę innowacji społecznej. Mogą być nimi kryzys, cięcia wydatków publicznych, niska wydajność itp. Ten etap obejmuje diagnozowanie problemu i formułowanie pytań tak, by odnaleźć odpowiedź: jakie są i skąd pochodzą przyczyny problemu, a nie jedynie, jakie są jego symptomy.

Etap generowania idei polega na twórczym poszukiwaniu rozwiązań dla skomplikowanego problemu, czasem wydającego się nawet pozornie niemożliwym do rozwiązania. Problemu – zazwyczaj o charakterze społeczno-ekonomicznym – którego albo nie da się rozwiązać tradycyjnymi metodami, albo nie można tego zrobić w sposób efektywny [Orłowski 2014, s. 13]. Pomysły na rozwiązania zdiagnozowanych problemów mogą pochodzić z wielu źródeł, np.: od obywateli i konsumentów usług, społeczności lokalnej, pracowników i członków organizacji społecznych. Tworzenie pomysłów odbywa się najczęściej za pomocą metod innowacyjnych, takich jak: burza mózgów, metoda delficka czy opinie ekspertów lub być pochodną studiowania tzw. najlepszych praktyk. W ramach sposobów powstania innowacji społecznych można wyróżnić:

- hybrydy i połączenia istniejących elementów,
- pomosty łączące różne dyscypliny i sektory,
- paradoksy i odwrócenia.

Po wygenerowaniu idei, innowacja społeczna podlega pilotażowemu wdrożeniu w celu stworzenia prototypu oraz wiarygodnemu jej przetestowaniu. Na tym etapie propozycje rozwiązań poddawane są badaniu i ocenie podczas ich realizacji w trakcie projektów pilotażowych. Pilotażowe wdrożenie innowacji społecznej pozwala na:

- sprawdzanie pomysłu w obszarze innowacji społecznej w praktyce,
- ocenę celowości i użyteczności tego pomysłu,
- określenia poziomu akceptacji rozwiązania przez jej przyszłych odbiorców,
- wprowadzenie ewentualnych udoskonaleń.

Rozwój innowacji społecznej w oparciu o metodę „prób i błędów” jest zasadniczo nieodłącznym elementem jej generowania i wdrażania. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż każda innowacja społeczna jest w pewien sposób unikatowa. Stanowi ona bowiem odpowiedź na konkretny problem lub potrzebę

społeczną uwarunkowaną wieloma czynnikami. Przetestowanie, metodą „prób i błędów”, pozwala na optymalne dostosowanie rozwiązania do sytuacji, czasu i miejsca, w którym dana innowacja społeczna jest potrzebna.

Etap podtrzymywania innowacji koncentruje się na opracowanych i przetestowanych pomysłach, które przeszły pomyślnie zakończone projekty pilotażowe. Zdarza się bowiem, że część z pomysłów wydaje się interesująca, aby po czasie stać się nieefektywnymi. Stąd celowym jest stosowanie metod oceny innowacji. Pomysły innowacyjne, które pomyślnie przeszły etap pilotażowy należy dalej rozwijać w oparciu o model biznesowy, który zapewni im sukces. Model ten powinien uwzględniać stronę finansową i prawną przedsięwzięcia w celu zapewnienia stabilności przedsiębiorstwa lub organizacji społecznej wdrażającej innowację społeczną. Należy jednak pamiętać, iż przetestowanie optymalnego rozwiązania nie jest jeszcze sukcesem innowacji społecznej. W praktyce innowacje społeczne nie ograniczają się tylko do pierwszego zastosowania rozwiązania, ale uwzględniają rozwiązania następne i w różnych miejscach, aby maksymalnie szeroko je upowszechnić [Olejniczuk-Merta 2013, s. 29]. Etap rozpowszechnienia innowacji oznacza zatem zwiększenie zasięgu i wpływu innowacji społecznej.

Rozpowszechnienie innowacji społecznej oznacza zwiększenie zasięgu i wpływu innowacji. Skalowanie (dyfuzja lub dystrybucja modelu skutecznych innowacji społecznych) polega na rozpowszechnieniu, zwiększeniu zasięgu lub zwiększeniu wpływu innowacji społecznej wśród grup, wspólnot i społeczności zainteresowanych zmianą. Odbywa się to najczęściej drogą rozwoju organizacji społecznych i przedsiębiorstw, w tym przede wszystkim przedsiębiorstw społecznych, wyznających wartości społeczno-ekonomiczne.

Ostatni etap innowacji społecznej polega na wywołaniu zmiany systemowej polega na wprowadzeniu w życie nowych sposobów myślenia oraz działania. Dotyczą one wartości, strategii, modeli biznesowych, przepisów prawnych, danych i infrastruktury oraz powołania do życia nowych organizacji (biznesowych, prywatnych, obywatelskich czy *non profit*). Zmiany systemowe są bowiem innowacjami społecznymi, które przyczyniły się do trwałych transformacji w dotychczas funkcjonujących systemach edukacyjnych, zdrowotnych, informacyjnych oraz wpłynęły na nowe i lepsze zachowanie ludzi.

Cykl życia innowacji społecznej ma charakter spiralny. Oznacza to, iż rozpoczęcie działań innowacyjnych na poziomie lokalnym, dzięki zaangażowaniu wielu partnerów, rozszerza się i przenosi na poziom makro. Skalowanie innowacji społecznej, poprzez rozszerzanie i misyjność, przynosi w ostateczności korzyści coraz większym grupom, prowadząc do trwałej zmiany systemowej, mogącej przeobrazić się w inwestycję społeczną.

2.6. Zarządzanie innowacjami społecznymi

Zarządzanie innowacjami społecznymi jest trudnym i skomplikowanym procesem. Większość ludzi docenia go tylko wtedy, gdy widoczne są już efekty wdrażania innowacji społecznej. Proces generowania i wdrażania innowacji społecznych wymaga społecznego zaangażowania jednostek oraz grup społecznych o wysokim poziomie kapitału społecznego. Rzadko zdarza się, by taki proces zainicjował się samoistnie. Powinno to stanowić istotny element strategii działań władz publicznych, przedsiębiorstw prywatnych oraz organizacji pozarządowych. Z tej perspektywy innowacyjność wydaje się mieć swoje korzenie w rozwoju umiejętności nietuzinkowego, nieliniowego rozwiązywania problemów społecznych.

Proces generowania i wdrażania innowacji o charakterze społecznym wynika w zasadzie z jej dwóch podstawowych typów: innowacji przełomowych oraz przyrostowych [Christensen 2003, s. 34]. Ich zróżnicowany charakter ma decydujący wpływ na proces zarządzania w ramach cyklu życia innowacji społecznej.

Innowacje przyrostowe opierają się na poprawie jakości produktów lub usług już dostępnych na rynku konsumpcyjnym, poprawie sposobów produkcji czy zarządzania. Przyrostowe innowacje społeczne poprawiają jakość produktów i usług już dostępnych dla odbiorców wcześniej wdrożonych rozwiązań. Przełomowe innowacje społeczne wprowadzają natomiast zupełnie nowe produkty i usługi, często o początkowo niższej jakości, bardziej efektywne lub rozwiązujące problemy wcześniej nierozwiązywalne lub trudne do rozwiązania. Innowacje przełomowe zmieniają sposoby funkcjonowania społeczeństw, stanowiąc jednocześnie podstawę do tworzenia innowacji przyrostowych. Wymagają one kreatywności będącej nierozzerwalnie związanej z poziomem kapitału ludzkiego. Innowacje przyrostowe powstałe w wyniku adaptacji i udoskonalania innowacji przełomowych pozwalają społeczeństwom dostosować się do funkcjonowania w nowych warunkach. W przypadku tych drugich poziom kapitału ludzkiego odgrywa również istotne znaczenie, gdyż jest on czynnikiem wzmacniającym lub osłabiającym oddziaływanie innowacji.

Innowacje społeczne są generowane przez władze i sektor publiczny, przedsiębiorstwa i organizacje *non profit* lub, coraz częściej, we współpracy między tymi sektorami. Powstawanie innowacji społecznych wymaga tworzenia partnerstw z różnymi organizacjami i instytucjami dla realizacji konkretnych celów lub projektów innowacyjnych [Koncepcja i założenia polityki innowacyjnej..., s. 17].

Generowanie innowacji społecznych wymaga tworzenia nowych rozwiązań organizacyjnych oraz powiązań sieciowych między różnymi organizacjami

i instytucjami dla realizacji celów lub projektów innowacyjnych. Proces powstawania innowacji społecznych opiera się najczęściej na zewnętrznej presji lub negatywnym zjawisku zachodzącym w danej społeczności, które prowadzą do konieczności prowadzenia zmian w ustalonej konwencji postępowania.

Innowacje społeczne wymagają optymalnego zdiagnozowania problemu, na który odpowiedź ma być niestosowane do tej pory rozwiązanie. Szczegółowa i trafna diagnoza jest bowiem kluczem do sukcesu we wdrażaniu innowacji społecznej. Właściwe formułowanie pytań jest jedyną drogą do znalezienia właściwego rozwiązania. Oznacza to zatem wychodzenie poza objawy problemu w kierunku identyfikacji jego przyczyn. W tym względzie niewątpliwie istotne są inspiracje pochodzące z twórczej wyobraźni kreatorów innowacji społecznych. Właściwa diagnoza potrzeby społecznej (potrzeb społecznych) jest niezbędnym elementem poprawnie zaplanowanego procesu wprowadzania innowacji społecznej: zarówno jeśli planowane są całkowicie nowe rozwiązania, jak i gdy konieczność dokonania konkretnych zmian wynika z uciążliwości obecnych warunków.

Innowacje społeczne pozwalają na uwzględnienie bardziej radykalnego otwierania się systemów, przekraczania lub likwidowania granic organizacyjnych, w celu dążenia do znalezienia alternatywnych rozwiązań problemów.

Wykorzystanie metodologii projektowania odegrało znaczną rolę w tworzeniu innowacji społecznych w ostatnich latach [Caulier-Grice, Davies, Patrick, Norman 2012, s. 7]. Projektowanie innowacji społecznej można określić jako proces opracowywania środków, które mają na celu zmianę obecnego stanu rzeczy w sferze społecznej na stan pożądany w tejże sferze. W tym celu wykorzystywanych jest wiele metod generowania innowacji, między innymi: tzw. mapowanie, otwartej przestrzeni (*open space*), targowisko pomysłów czy giełda rozwiązań. Warto podkreślić, iż kluczowe problemy społeczne (takie jak zmiany klimatu czy bieda) są jednocześnie bardzo złożone i trudne do zaadresowania, dlatego wymagają długotrwałego zaangażowania wielu podmiotów jak również nierzadko nowych niestosowanych do tej pory metod diagnozowania problemów i generowania rozwiązań. Same w sobie stają się one często innowacją społeczną pozwalającą na projektowanie rozwiązań będących wyjściem naprzeciw problemom w nieskuteczności rozwiązań systemowych. Projektowanie rozwiązań w ujęciu systemowym często oznacza dyskusję nad środkami niezbędnymi do ich wdrożenia, takimi jak: surowce, zasoby organizacyjne czy finansowe. Tymczasem innowacje społeczne do skutecznego rozwiązywania problemów społecznych wykorzystują talent indywidualnych jednostek czy kapitał społeczny, często niedoceniane w ujęciu systemowym.

Powstawanie innowacji społecznych często wymaga generowania nowych rozwiązań, które jednocześnie będą absorbowane przez osoby lub grupy spo-

łeczne do przyjmowania i adaptacji pojawiających się rozwiązań. Istotne w tym względzie znaczenie zdaje się odgrywać poziom kapitału ludzkiego, ponieważ coraz częściej różne sfery działalności człowieka stają się coraz bardziej skomplikowane oraz wymagają umiejętności operowania nowymi rozwiązaniami. Stąd prosty wniosek, iż innowacyjność zależy w ogromnej mierze od poziomu rozwoju kapitału ludzkiego.

Nie jest to jednak zależność wprost. Kluczową kwestią efektywnego wykorzystania potencjału jednostek oraz grup społecznych jest w jaki sposób, wychodząc naprzeciw zmieniającym się warunkom funkcjonowania człowieka w otaczającym go zglobalizowanym świecie, spowodować, by innowacyjne podejście do rozwiązywania problemów stawało się nieoczekiwanym, serendypnym efektem współpracy oraz realizacji własnych możliwości rozwojowych [Klimowicz 2011a, s. 31].

Serendypaność lub serendypia (*serendipity*) oznacza sytuację, w której przypadkowo dokonuje się szczęśliwego odkrycia, zwłaszcza wtedy, gdy szuka się czegoś zupełnie innego⁸. Serendypaność obserwuje się często w pracy naukowej – odkrycia i wynalazki powstają przypadkiem lub kiedy autorzy szukali czegoś zupełnie innego. Przykładem może tu być penicylina wynaleziona przez Alexandra Fleminga, który swojego odkrycia dokonał po przyjeździe z wakacji. Wyjeżdżając, nie posprzątał laboratorium i zostawił kultury bakterii w naczyniach laboratoryjnych. Po powrocie stwierdził, że zostawione próbki spleśniały. Podczas porządkowania i usuwania kultur bakterii z naczyń zauważył rosnącą na tej kolonii niebieską pleśń, która zdawała się zabijać szkodliwe bakterie. Po dokonaniu wielu eksperymentów odkrył penicylinę G, która posiada silne bakteriobójcze działanie.

Stanowi to zatem przykład serendypnego efektu, kiedy to sprzyjające warunki pozwalają na dokonanie szczęśliwego, choć nieoczekiwanego odkrycia. Jednakże szczęście i sprzyjające warunki nie stanowią jedynej determinanty serendypaności. To dopiero wiedza oraz doświadczenie niezbędne są, by zmienić splot okoliczności w innowację. A zatem to, co stanowi podstawę rozwoju kapitału ludzkiego w połączeniu ze sprzyjającymi warunkami, którymi może być na

⁸ Samo słowo pochodzi od dawnej arabskiej nazwy wyspy Sri Lanka – Serendip. Christoforo Armeno w swojej książce *Peregrinaggio di tre giovani, figliuoli del Re di Serendippo*, opowiedział historię trzech książąt odnajdujących rzeczy, których się nie spodziewali. Na przykład, jeden z nich za pomocą magicznego lustra pomógł królowej Indii zapobiec dalszym zniszczeniom dokonywanym przez tajemniczą „rękę”, która codziennie pojawiała się na niebie i porwała jednego z mieszkańców. Kiedy książę zbliżył lusterko do „ręki”, młody wół lub koń został porwany zamiast człowieka. Pojęcie „serendypia” zostało rozpowszechnione po użyciu go przez hrabiego Horace'a Walpole'a w liście do przyjaciela w 1754 r. Po przeczytaniu starej perskiej bajki *The Three Princes of Serendi* hrabia postanowił, by jej wątek przewodni – gdy szczęśliwego odkrycia dokonało się, szukając czegoś innego – nazwać właśnie *serendipity*.

przykład wysoki kapitał społeczny, może doprowadzić do generowania innowacji społecznych jako efektu serendywnego rozwoju kapitału ludzkiego.

Obecnie w gospodarce światowej znaczenie i rola kapitału ludzkiego i społecznego jest znacznie ważniejsza niż kapitału produkcyjnego. Jak zauważa Ł. Jankowska, „współczesny okres globalizacji gospodarki światowej, w którym formuje się społeczeństwo postindustrialne, ujawnia stosunkowo nowe zagadnienia związane z intelektualnymi zasobami ludzkimi, co wyraża się wzrostem popytu na wykształcone kadry, przygotowane do prowadzenia procesów transformacji oraz odpowiedzialnego funkcjonowania podmiotów działalności gospodarczej w skali regionalnej i krajowej” [Jankowska 2009, s. 29]. Na obecnym etapie rozwoju maleje rola elementów rzeczowych pozycji innowacyjnej, rośnie zaś rola kapitału ludzkiego. To właśnie kapitał ludzki jest nośnikiem wiedzy technologicznej, będącej fundamentem postępu naukowo-technicznego [Janc 2004, s. 73], niezbędnego do wzmacniania innowacyjności. Ze względu na znaczenie, jakie odgrywa kapitał ludzki i społeczny w stymulowaniu rozwoju gospodarek lokalnych, narodowych i gospodarki świata⁹, zagadnienie inwestowania w rozwój zasobów ludzkich stanowi istotny czynnik wzrostu społeczno-gospodarczego krajów wysoko rozwiniętych.

Inwestycje w kapitał ludzki i społeczny stanowią pierwszy warunek i przesłankę wyjścia na prostą trwałego wzrostu gospodarczego i postępu technicznego [Domański 2000, s. 76–77]. Wyposażenie w kreatywny kapitał ludzki z odpowiednimi kwalifikacjami pozwala podmiotom przodować w kreacji kierunków rozwoju współczesnej gospodarki. W tym kontekście największe możliwości rozwojowe, a co za tym idzie wzmocnienie swojej konkurencyjności, posiadają te podmioty, które kierując rozwojem kapitału ludzkiego, będą mogły wygenerować innowacje sprzyjające rozwojowi gospodarstwu i społecznemu.

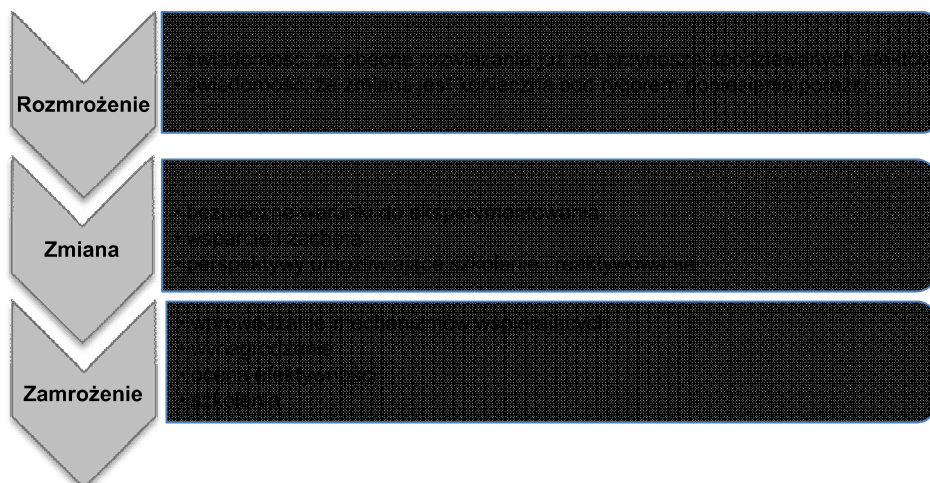
Chodzi tu zatem o serendypane efekty, jakie mogą pociągać za sobą wprowadzane rozwiązania. Oczywistym przykładem tego typu są działania M. Yunusa, bengalskiego wykładowcy ekonomii na uniwersytecie w Czittagong, laureata Pokojowej Nagrody Nobla w 2006 r. za wybitne narzędzie w osiągnięciu wolności ekonomicznej najuboższych mieszkańców krajów rozwijających się. Wprowadzając w życie koncepcję mikrokredytów dla najbiedniejszych mieszkańców Bangladeszu, nie spodziewał się, że staną się one główną formą walki z ubóstwem kobiet, które nie mając stałego zatrudnienia, nie kwalifikują się do zaciągnięcia kredytu w zwykłych bankach komercyjnych. Ten nieoczekiwany efekt

⁹ Tematykę czynnika pracy jako przyczyny utrzymujących się różnic w poziomach rozwoju krajów oraz regionów krajów prezentuje praca A.B. Czyżewskiego, M. Góralczyk-Modzelewskiej, E. Saganowskiej, M. Wojciechowskiej, *Regionalne zróżnicowanie kapitału ludzkiego w Polsce*, Zakład Badań Statystyczno-Ekonomicznych Głównego Urzędu Statystycznego i Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2001.

wprowadzenia innowacyjnego rozwiązania kredytowego stał się impulsem do wygenerowania globalnych rozwiązań w obszarze innowacji społecznych.

Same innowacje społeczne w gospodarce mają na ogół charakter lokalny. Wprowadzają rozwiązania, które są nowymi w danym – lokalnym – kontekście. W szerszej skali mamy do czynienia raczej ze zjawiskiem imitacji lub transferu innowacji społecznej, w których to nowatorskie rozwiązanie jest wdrożeniem zapożyczonych lub zakupionej innowacji (schemat 2.2.).

Schemat 2.2. Sekwencyjny model zarządzania innowacjami społecznymi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Clark, 1997, s. 105.

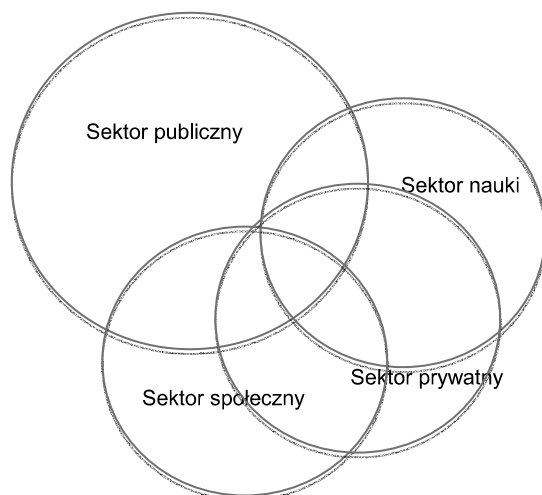
Istotnym obszarem innowacji społecznych jest zmiana mentalna, dotycząca postaw, oczekiwań, wartości, świadomości celów itp. Trójfazowy, sekwencyjny proces zmiany obejmuje następujące fazy:

- rozmrożenie dotychczasowych wzorów zachowań, polegające na ukształtowaniu w świadomości jednostek i/lub grup potrzeby zmiany stanu aktualnego oraz zanegowania dotychczasowych postaw wartości oraz porzucenia rutynowych sposobów działania,
- właściwa zmiana, czyli przebudowa dotychczasowych wzorców zachowań, kształtowania nowych norm i postaw oraz przyswojenia ich na drodze takich mechanizmów wpływu społecznego, jak uleganie, identyfikacja i internalizacja,
- zamrożenie, polegające na utrwaleniu nowych postaw oraz wzorców i norm działania, co sprawia, że stają się one elementem nowej kultury organizacyjnej.

Z reguły dotycząc problemów, których nie sposób rozwiązać w pojedynkę, innowacje społeczne wpasowują się w mechanizm współtworzenia, który bazuje na współpracy szerokiej grupy interesariuszy [Bochniak 2014, s. 72]. Innowacje społeczne opierają się na pomysłowości obywateli, organizacji pozarządowych, lokalnych społeczności, przedsiębiorstw czy podmiotów publicznych [Wizja 2050..., s. 7.] Ich cechą charakterystyczną jest przyciąganie jednostek gotowych do współdziałania na rzecz nadrzędnego celu, gotowych wnieść coś od siebie: czas, wiedzę, znajomości itp.

W przypadku tworzenia innowacji społecznych często mamy do czynienia z ideą poczwórnej helisy (*quadruple helix*), gdzie obok trzech sektorów; biznesowego, nauki i administracji, sytuuje się społeczeństwo obywatelskie. Koncepcję modelu poczwórnej helisy, który umiejscawia społeczeństwo obywatelskie obok sektora publicznego, sektora nauki i biznesu, jako równoprawnego aktora kreowania procesów innowacyjnych [Arnkil, Järvensivu, Koski, Piirainen 2010]. Model, w zależności od usytuowania poszczególnych elementów, rodzaju innowacji, inicjatorów procesów innowacyjnych i odbiorców ich efektów, może występować w różnych wariacjach [Lindgren, Packendroff 2010, s. 10]. W oparciu o powyższe założenia zaproponowana zostanie koncepcja zarządzania innowacjami społecznymi (schemat 2.3.).

Schemat 2.3. Model poczwórnej helisy a proces zarządzania innowacjami społecznymi, w którym główną rolę odgrywa sektor publiczny



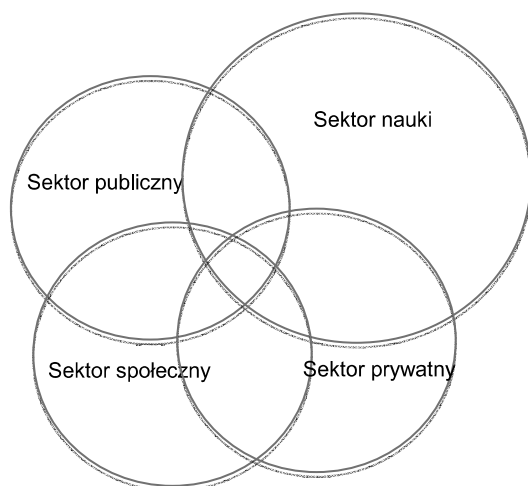
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Lindgren, Packendroff 2010, s. 10.

W modelu generowania i wdrażania innowacji społecznych, w którym główną rolę odgrywa sektor publiczny, mamy do czynienia z wprowadzaniem

takich rozwiązań prawnych, organizacyjnych i finansowych, których zadaniem jest budowanie środowiska sprzyjającego twórczym i kreatywnym rozwiązaniom w obszarze społecznym. Sprzyjają temu programy promujące innowacje społeczne, rozwiązania prawne sprzyjające rozwijaniu alternatywnych form organizacyjnych, takich jak klastry innowacji społecznych, przedsiębiorczość społeczna czy żywe laboratoria. Zadaniem administracji publicznej jest zatem rozpoznawanie i diagnozowanie problemów społecznych oraz budowanie programów sprzyjających generowaniu nowych rozwiązań w tym obszarze. Jest to szczególnie ważne w sytuacji dużych obciążeń administracyjnych.

Budowanie środowiska sprzyjającego innowacjom społecznym nie tylko sprzyja pojawianiu się nowych pomysłów i rozwiązań w sferze nauki, o sektorze prywatnym oraz sektorze społecznym, wprowadza także zmiany w samej administracji publicznej. Współpracy z różnego typu podmiotami nie sprzyja hierarchiczny model zarządzania. Budowanie środowiska innowacyjnego sprawia, iż podmioty administracji publicznej otwierają się na nowe metody zarządzania. Najbardziej sprzyjającą innowacjom społecznym metodą zarządzania publicznego jest *public governance* (schemat 2.4.).

Schemat 2.4. Model poczwórnej helisy a proces zarządzania innowacjami społecznymi, w którym główną rolę odgrywa sektor nauki



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Lindgren, Packendroff 2010, s. 10.

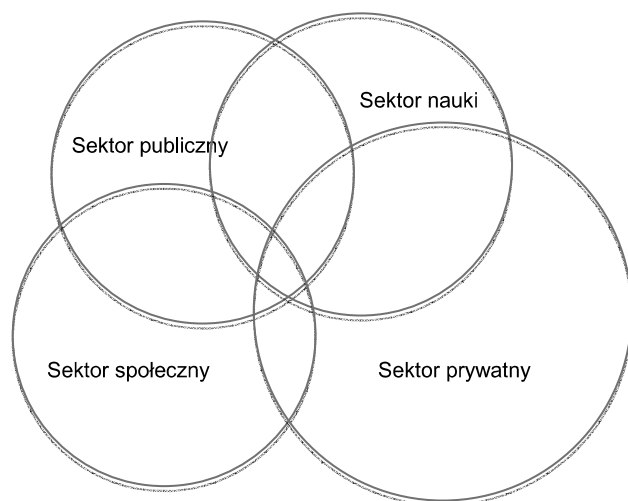
W modelu zarządzania innowacjami społecznymi, w którym główną rolę odgrywa sektor nauki, zadaniem instytucji badawczych i naukowych jest generowanie sposobów pozyskiwania wiedzy na temat innowacji społecznych, kumulowanie i przetwarzanie wiedzy dotyczącej innowacji społecznych oraz przysto-

sowanie wyników badań do ich praktycznej implementacji oraz upowszechnianie innowacji społecznych. Jednocześnie sektor nauki ma niejako obowiązek diagnozowania potrzeb i problemów społecznych przy wykorzystaniu metod naukowych oraz nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych.

Nieodzownym źródłem innowacji społecznych jest transfer wiedzy z sektora nauki do sektora publicznego, prywatnego oraz społecznego. Transfer ten wiąże się z przystosowaniem wyników badań naukowych do praktycznego ich wykorzystania w administracji, biznesie lub w społeczeństwie. Rolą uczelni w tworzeniu innowacji społecznych jest zatem transfer wiedzy i technologii do biznesu i budowie partnerstwa na linii nauka–administracja, nauka–biznes, nauka–społeczeństwo.

Wiedza i technologie dostępne na uczelniach oraz w publicznych laboratoriach badawczych mogą stanowić o wiele lepszą bazę innowacyjnych rozwiązań, również w obszarze społecznym, instytucje naukowe i badawcze są uprzywilejowanym aktorem w rozproszonym systemie innowacji [Haour, Mieville 2010, s. 5]. Jedną z przyczyn takiej sytuacji jest istnienie trudnych obecnie do rozwiązania problemów globalnych związanych z wieloma niedostatkami, jak na przykład: brak wody pitnej, brak żywności, brak towarów w ogóle, ale także złym stanem zdrowia wielu ludzi oraz brakiem lub niewystarczającymi systemami ochrony zdrowia. Skuteczne rozwiązania w tych obszarach wymagają implementacji innowacji społecznych, które stanowiąc będą efekt współdziałania wszystkich sektorów, ze szczególnym uwzględnieniem sektora nauki (schemat 2.5.).

Schemat 2.5. Model poczwórnej helisy a proces zarządzania innowacjami społecznymi, w którym główną rolę odgrywa sektor prywatny



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Lindgren, Packendroff 2010, s. 10.

Model generowania i wdrażania innowacji społecznych, w którym główną rolę odgrywa sektor prywatny stanowi platformę do budowania takich układów lub sieci współpracy, częścią których jest przedsiębiorstwo, wyznaczanych przez jego bezpośrednie otoczenie: dostawcy, odbiorcy i konsumenci, sektor publiczny: instytucje rządowe i samorząd, rynki: np. finansowy, systemy: np. bankowy i inne elementy otoczenia dalszego: np. instytucje naukowo-badawcze czy organizacje pozarządowe. Podejmowane działania, które zmierzają do tworzenia innowacji społecznych, wymagają ustanowienia wzajemnych powiązań zarówno między pracownikami i przedsiębiorstwem, jak i z całym układem. Istnienie takich wzajemnych relacji powoduje w następstwie konieczność zapewnienia skutecznych narzędzi i mechanizmów, które pozwalają generować i wdrażać innowacje społeczne zarówno w przedsiębiorstwie, jak i w całym układzie. Innowacje społeczne w przedsiębiorstwach są często traktowane jako jeden z wymiarów działań podejmowanych przez organizację w ramach CSR. W szerszym kontekście tworzenie środowiska dla innowacji społecznych umiejscawia działalność przedsiębiorstw w koncepcji „korporacyjnego obywatelstwa” (*corporate citizenship*). Koncepcja ta, łącząc zagadnienia związane z efektywnością gospodarczą oraz demokracją uczestniczącą, podnosi rolę, jaką w przedsiębiorstwie, jak również w środowisku lokalnym, odgrywa jednostka wraz ze swoim potencjałem, lecz również jej potrzeby oraz problemy.

Jednym z praktycznych narzędzi wdrażających „korporacyjne obywatelstwo” do praktyki przedsiębiorstwa jest tzw. *corporate citizenship mix*, który opisuje dziewięć instrumentów, które – podobnie jak w przypadku „marketingu mix” – stanowią pewnego rodzaju zestaw, z którego przedsiębiorstwo korzysta w zależności od potrzeb, zasobów, celów, jakie sobie stawia:

- 1) dotacje przekazywane przez korporacje na określony cel (*corporate giving*): jest ogólnym określeniem bezinteresownej darowizny w gotówce lub w naturze,
- 2) sponsorowanie działań społecznych (*social sponsoring*): to pewna transakcja na zasadzie wzajemności,
- 3) narzędzie marketingowe, w którym zakup produktu/usługi promowany jest w taki sposób, że może dostarczyć pewnych dochodów organizacji lub służących określonemu celowi społecznemu, zamiast tradycyjnie przekazywanej darowizny (*tied marketing, cause related marketing*),
- 4) fundacja korporacyjna (*corporate foundation*): to powołana i prowadzona przez przedsiębiorstwo działalność społeczna w formule fundacji,
- 5) wolontariat pracowniczy (*staff volunteering*): inwestycja przedsiębiorstwa w środowisko lokalne poprzez stworzenie warunków do wolontarystycznego zaangażowania pracowników,

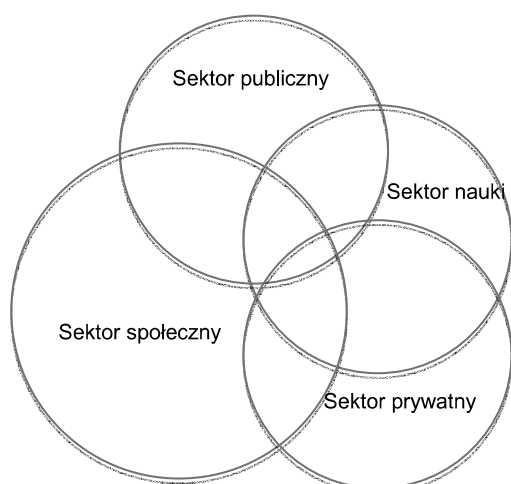
- 6) partnerstwo biznesowe z „wrażliwymi” partnerami (*social commissioning*): np. działających/zatrudniających osoby niepełnosprawne, korzystających z ofert zakładów pracy chronionej,
- 7) partnerstwo publiczno-prywatne (*joint venture*): oznacza wspólne przedsięwzięcie organizacji pozarządowych/instytucji publicznych i przedsiębiorstwa, do których oboje partnerzy wnoszą określone zasoby, w tym *know-how* w celu osiągnięcia obopólnych korzyści,
- 8) lobbing społeczny (*social lobbying*): odnosi się do wykorzystania kontaktów i wpływów przedsiębiorstwa na rzecz tworzenia korzystnej przestrzeni dla działalności organizacji pozarządowych,
- 9) społeczny kapitał podwyższonego ryzyka (*social venture*): oznacza aktywnych inwestorów ryzyka, którzy inwestują w ramach określonego projektu swój czas, pieniądze i doświadczenie w działania organizacji pozarządowej [Daub 2005, s. 121].

Koncepcja „korporacyjnego obywatelstwa” może zagwarantować budowanie środowiska sprzyjającego innowacjom poprzez zaangażowane działania przedsiębiorstwa w kształtowanie rozwoju lokalnego, a przede wszystkim osiągnięcia jego celów:

- ekonomicznego i społecznego (zapewnienie mieszkańcom wzrostu ekonomicznego przez ich samoorganizację, zauważono, że większy stopień integracji i partycypacji społecznej przyczynia się do osiągnięcia większej efektywności ekonomicznej),
- psychospołecznego (identyfikacja mieszkańców ze społecznością w konsekwencji może generować ich większą aktywność),
- kulturowego (utrzymanie społecznych tożsamości),
- innowacyjnego i technologicznego (ulepszanie systemu sieci usług działającej na rzecz zaspokojenia potrzeb mieszkańców),
- politycznego (szersze uczestnictwo w lokalnym systemie sprawowania władzy, kreowanie demokratycznych struktur władzy i przywództwa) [Starosta 1995, s. 216–217] (schemat 2.6.).

Taki model zarządzania innowacjami społecznymi zakłada aktywne uczestnictwo obywateli w rozwoju lokalnym i regionalnym oraz w realizację idei społeczeństwa obywatelskiego. Należy przy tym pamiętać, że mówiąc o społeczeństwie obywatelskim, uwzględnić trzeba zarówno podejście instytucjonalne, jak i czynniki endogenne, które mają wpływ na kształtowanie indywidualnych postaw obywatelskich, które łączą się z pojęciem obywatelskości jednostki [Wiktorska-Święcka 2009, s. 313–317]. „Obywatelskość”, czyli „obywatelska postawa duchowa” lub „zbiorowa świadomość uczestnictwa” [Dahrendorf 1994, s. 233], nie daje się ująć w formułę prawną i jest raczej sprawą demokratycznego obyczaju, niepisanej normy społecznej. Obywatelski typ

Schemat 2.6. Model poczwórnej helisy a proces zarządzania innowacjami społecznymi, w którym główną rolę odgrywa sektor społeczny



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Lindgren, Packendroff, 2010, s. 10.

postaw, poglądów i zachowań utożsamiany jest często z prospołecznym nastawieniem jednostek tworzących wspólnotę [Wiktorska-Święcka 2011, s. 80]. Jednocześnie obywatelskość stanowi podstawę budowania społeczeństwa obywatelskiego, które tworzą obywatele w celu realizacji swoich interesów lub uzyskiwania poparcia dla wyznawanych przez siebie idei. Cechą charakteryzującą społeczeństwo obywatelskie jest partycypacyjne zarządzanie otwierające możliwość pojawiania się różnych form partycypacji społecznej: od działań zorientowanych na dążenie do konsensusu, poprzez doprowadzenie i dopuszczenie do debaty publicznej, do uzyskania prawa do opozycji wobec działań władz publicznych, aż po bezpośredni udział w decyzjach natury administracyjnej i/lub politycznej oraz w działaniach na rzecz zaspokajania potrzeb własnych i członków społeczności [Wiktorska-Święcka 2011, s. 82]. W kontekście tworzenia środowiska dla innowacji społecznych, najbardziej efektywną formą partycypacji społecznej jest partnerstwo, w ramach którego obywatele zaangażowani są wraz z przedstawicielami pozostałych sektorów we wspólne diagnozowanie potrzeb oraz problemów społecznych, planowanie sposobu ich zaspokojenia i/lub rozwiązywania oraz generowanie rozwiązań oraz ich wdrażanie.

Istotne znaczenie dla tworzenia innowacji społecznych ma kondycja sektora pozarządowego. W literaturze przedmiotu szczególnie znacznie przypisuje się tu przedsiębiorczości społecznej, która sama w sobie stanowi przejaw innowacji społecznych zarówno w sferze gospodarczej, jak i społecznej. W ciągu ostatnich kilku dziesięcioleci dane statystyczne wskazują, że gospodarka spo-

łeczna stała się znaczącym sektorem tworzącym nowe miejsca pracy, wprowadzającym innowacyjne rozwiązania w dziedzinie zarządzania i realizującym cele społeczne przy jednoczesnej realizacji celów gospodarczych [Klimowicz 2014a, s. 207]. Podmioty gospodarki społecznej i przedsiębiorstwa społeczne są bowiem traktowane jako istotny czynnik napędzający tworzenie miejsc pracy i innowacje społeczne sprzyjające włączeniu społecznemu [*Plan działania...* 2013, s. 5]. Przedsiębiorcy społeczni są zarazem postrzegani jako innowatorzy społeczni. Potencjał innowacyjny podmiotów gospodarki społecznej jest wyraźnie widoczny zarówno w formach organizacyjnych, jak i działalności łączącej realizację celów społecznych z celami gospodarczymi. Innowacyjny model zarządzania podmiotami gospodarki społecznej, zwiększający uczestnictwo i gwarantujący demokratyczny sposób podejmowania decyzji, zwiększający zaangażowanie jej pracowników w sprawy przedsiębiorstwa, będące wynikiem wspólnej odpowiedzialności, doprowadziły do powstania w sektorze wielu innowacyjnych rozwiązań. Warto chociażby wspomnieć tu o rozwijającej się w sektorze finansowym bankowości etycznej czy mikrokredytach, które niosą za sobą widoczne zmiany społeczne, zarówno w obszarze inkluzji społecznej, jak również inkluzji finansowej.

Partycypacja podmiotów gospodarki społecznej w tworzenie innowacji społecznych wydaje się spręzać w sobie możliwość wielosektorowej realizacji zadań publicznych oraz osiągnięcia celów stanowiących istotny element rozwoju społeczno-gospodarczego na poziomie lokalnym. Warto zaznaczyć, że przedsiębiorczość społeczna okazuje się jeszcze bardziej nowatorska, nawet w ramach trzeciego sektora, jeśli wziąć pod uwagę fakt, że zrywa z dość zbiurokratyzowanym i mało innowacyjnym zachowaniem niektórych wielkich organizacji tradycyjnych [Defourny 2005, s. 18].

Rozpowszechnianie innowacji społecznej polega na transferowaniu na nowy grunt innowacyjnych rozwiązań w obszarze społecznym w celu rozwiązania określonego problemu społecznego lub zaspokojenia potrzeby społecznej. Dzięki temu zwiększony zostaje zasięg oraz wpływ innowacji społecznej. Innowacja społeczna często wymaga adaptacji i dostosowania zarówno pod kątem merytorycznym, kulturowym, a czasem również prawnym.

Dyfuzja innowacji społecznych (zarówno pod względem geograficznym, jak i liczby zaangażowanych podmiotów), choć jest możliwa na późniejszych jej etapach rozwoju, zależy od istniejących ram instytucjonalno-organizacyjnych i możliwości ich adaptacji. To, czy dana innowacja społeczna będzie miała szerszy wpływ na społeczeństwo, uzależnione jest w dużej mierze od interakcji między czynnikami politycznymi, społecznymi, ekonomicznymi i kulturowymi [Westley, Antadze 2010, s. 14]. Dyfuzja innowacji społecznych wymaga bowiem współdziałania różnych sektorów, co zostało już omówione w niniejszym

rozdziale, gdyż bez tego nie da się uzyskać pożądanego efektu synergii będącego istotnym czynnikiem zwiększającym możliwość adaptacji innowacji społecznej oraz jej implementacji w nowych warunkach.

2.7. Inwestycje społeczne jako mechanizm zwiększania wartości innowacji społecznych

Aby proces instytucjonalizacji innowacji społecznych mógł w ogóle zaistnieć, niezbędne jest, aby ludzie, którzy je wymyślają, generują, wdrażają, utrwalają i upowszechniają, wyposażeni byli w odpowiednie kompetencje. Innowacje społeczne nie upowszechnią się zatem w przestrzeni publicznej bez wsparcia, jakim są inwestycje w ludzi. Ten szczególny rodzaj inwestycji nosi miano „inwestycji społecznych”. W ostatniej dekadzie pojęcie to zaczęło odgrywać ważną rolę w debacie na temat roli wydatków socjalnych i przyszłości państwa opiekuńczego w Europie, co łączyć należy z wymogiem, aby w kontekście aktualnych wyzwań rozwojowych pomoc społeczna ewoluowała z pasywnej redystrybucji w kierunku aktywowania strategii inwestycji społecznych. Warto tu podkreślić, że samo pojęcie „inwestycji społecznych” nie ma konotacji akademickich, a zostało zaczerpnięte z praktyki polityczno-instytucjonalnej Unii Europejskiej. Oznacza szczególny sposób kształtowania polityki społecznej w taki sposób, aby wzmacniała umiejętności i zdolności ludzi oraz wspierała ich w pełnym uczestnictwie w życiu zawodowym i społecznym. Inwestycje społeczne dążą zarówno do stymulowania konkurencyjności i wzrostu, zatrudnienia i jakości miejsc pracy, jak i do znalezienia równowagi pomiędzy skutecznymi i egalitarnymi rozwiązaniami politycznymi. Innowacje społeczne, zamiast tradycyjnego podejścia do polityki społecznej, polegającej na redystrybucji, nacisk kładą na inwestowanie w ludzi w celu zwiększenia ich zdolności produkcyjnych i długofalowego rozwoju gospodarczego [Nolan 2013, s. 464].

Pojęcie „inwestycji społecznych” staje się dopiero popularne. Na tym etapie należy stwierdzić, że można je rozumieć na co najmniej trzy sposoby:

- 1) jako paradygmat i strategię polityki społecznej i wydatków socjalnych,
- 2) jako bazę pojęciową ram analitycznych,
- 3) i/lub jako platformy zaangażowania politycznego zarówno *sensu largo*, jak i *sensu stricte*.

Pogłębione badania naukowe w obszarze inwestycji społecznych dopiero się rozpoczynają [InnoSI]. Samo pojęcie „inwestycji społecznej” nie jest łatwe do zdefiniowania i wymaga dalszych dociekań w tym zakresie. Z dzisiejszej perspektywy najlepiej je opisać jako kształtujący się dopiero paradygmat lub

perspektywę [InnoSI, Hemerijck i in. 2013 s. 33, Morel i in. 2012, Nolan 2013]. P. Taylor-Gooby [2008] opisuje je jako próbę zrównoważenia wzrostu gospodarczego i sprawiedliwości społecznej. Inni traktują je jako alternatywę dla środków oszczędnościowych i zrównoważonej reakcji na kryzys gospodarczy, ponieważ mogą zaspokoić potrzeby gospodarki opartej na wiedzy [Vandenbroucke i in. 2011, Hemerijck, Vandenbroucke 2012, Morel i in. 2012]. Nowy paradygmat skupia się na aktywnej polityce rynku pracy, edukacji i „nowych zagrożeniach społecznych, z którymi ludzie zmagają się na poszczególnych etapach cyklu życia, ze względu na wyzwania postindustrialnego, starzejącego się społeczeństwa, zmian struktury gospodarstwa domowego oraz przejście do gospodarki opartej na wiedzy” [Taylor-Gooby 2004, s. 3]. Koncepcja inwestycji społecznych nawiązuje do paradygmatu „trzeciej drogi” kształtowanego w latach dziewięćdziesiątych, kiedy starano się znaleźć równowagę pomiędzy podejściami egalitarnymi, odwołującymi się do idei sprawiedliwości społecznej, a bardziej wydajnymi podejściami publicznymi, które gwarantują równe szanse i zwiększają szanse życiowe. Dlatego w sposób szczególny w centrum uwagi wydatków socjalnych znajdują się kwestie partycypacji w rynku pracy, spójności społecznej i stabilności [Van Kersbergen, Hemerijck 2012]. Inwestycje społeczne powinny być ukierunkowane na konkretne potrzeby pojawiające się w życiu: począwszy od dzieciństwa i młodości, poprzez przejście od nauki do pracy i samą pracę, rodzicielstwo, początek i koniec kariery, aż do starszego wieku. Oznacza to dostosowanie zintegrowanych usług, świadczeń pieniężnych i pomocy do najważniejszych momentów w życiu danej osoby i zapobieganie trudnościom, które mogą się ujawnić na późniejszym etapie [*Inwestycje społeczne* 2013]. Podczas gdy tradycyjne poglądy na inwestycje uwzględniają ograniczenia materialne i finansowe, innowacje społeczne postrzegają inwestycje społeczne przez pryzmat celów społecznych, tj. trwałości finansowej, stabilności społecznej i równowagi ekologicznej. U podstaw takiego podejścia do inwestycji społecznych znajduje się idea państwa opiekuńczego, które musi inwestować w kapitał ludzki niż w „pasywny” transfer środków pieniężnych [Vandenbroucke, Vleminckx 2011]. Jak stwierdza A. Hemerijck, rola kapitału ludzkiego i możliwość uczenia się przez całe życie stanowi filar perspektywy inwestycji społecznych. Inwestycje społeczne są zasadniczo strategią rozwoju kapitału ludzkiego z wyraźnym naciskiem na wsparcie kobiet i mężczyzn w zachowaniu równowagi pomiędzy działalnością zarobkową a pełnieniem funkcji opiekuńczych [Hemerijck 2012, s. 142].

Potencjalnie ewoluując w paradygmat, sedno postrzegania inwestycji społecznej spoczywa na ich zdolności do zapewnienia innowacyjnych, sprawdzonych i użytecznych ram koncepcyjnych i analitycznego myślenia o polityce społecznej. Traktując inwestycje społeczne jako bazę pojęciową ram analitycznych, warto rozważyć, czy inwestycje społeczne mogą być prezentowane jako wiary-

godny paradygmat wzrostu gospodarczego *per se*, czy rozróżnienie na „inwestycje społeczne i „inne wydatki socjalne” jest słusznym podejściem, jakie trudności można napotkać, empirycznie poszukując słuszności takiego rozróżnienia, i czy skupienie się na tym rozróżnieniu jest najbardziej przydatne w kontekście debaty na temat przyszłości wydatków socjalnych. Ambicją powinno być postrzeganie inwestycji społecznych jako tych, które mają na celu optymalne określenie struktury instytucjonalnej państwa opiekuńczego (lub przynajmniej wydają się być najbardziej obiecujące spośród obecnie dostępnych alternatyw), w kierunku których powinny być kierować się aktualne działania w zakresie modernizacji sfery publicznej w obszarze polityki społecznej. Łącząc pożądaną punktu docelową z zestawem środków składających się na mapę drogową: „od tradycyjnego modelu do inwestycji społecznych”, powstanie strategia inwestycji społecznych nowoczesnego państwa opiekuńczego.

Znaczenie inwestycji społecznych jako platformy zaangażowania politycznego będzie rosło w najbliższych latach wraz z postępami we wdrażaniu *Pakietu Inwestycji Społecznych (Social Investment Package (SIP))*, przyjętego w 2013 roku [*Social Investment Package 2013*]. Komisja Europejska spodziewa się, że dzięki inwestycjom społecznym wzrośnie poziom życia Europejczyków oraz dynamika rozwoju gospodarczego, zaś UE wyjdzie z kryzysu silniejsza, bardziej spójna i konkurencyjna [*Sprawozdanie 2013*]. Inwestycje społeczne mają stanowić jedną z odpowiedzi na problemy związane z globalnym kryzysem gospodarczym oraz z wyzwaniem demograficznymi. *Pakiet Inwestycji Społecznych* polega na tym, że:

- środki będą wydawane skuteczniej i efektywniej, dzięki czemu zabezpieczenie społeczne będzie odpowiednie i trwałe: można to osiągnąć, upraszczając sposób zarządzania świadczeniami i usługami, lepiej je ukierunkowując oraz uzależniając je od spełnienia kreślonych warunków (np. udziału w szkoleniach),
- nastąpi inwestowanie w umiejętności ludzi oraz ich zdolności, celem zwiększenia możliwości zintegrowania się ze społeczeństwem oraz wejścia na rynek pracy (przykładami takich inwestycji są edukacja, opieka nad dziećmi, opieka zdrowotna, szkolenia, pomoc w znalezieniu pracy oraz rehabilitacja),
- systemy zabezpieczenia społecznego będą reagować na potrzeby obywateli w krytycznych momentach ich życia: oznacza to inwestowanie na jak najwcześniejszych etapach, aby zapobiec późniejszym trudnościom oraz przygotowywanie ludzi, aby zapobiegali problemom, które mogą pojawić się w przyszłości, i niedoprowadzanie do sytuacji, kiedy będą zmuszeni je rozwiązywać po ich wystąpieniu (w tym aspekcie szczególnie istotne są inwestycje w dzieci i młodzież) [tamże].

Dodatkowo *Pakiet Inwestycji Społecznych*:

- koncentruje się na zintegrowanych pakietach świadczeń i usług, które wspierają ludzi na przestrzeni całego życia i prowadzą do osiągnięcia trwałych pozytywnych skutków społecznych,
- podkreśla konieczność zapobiegania powstawaniu problemów, niż ich późniejszego rozwiązywania, poprzez zmniejszenie zapotrzebowania na świadczenia socjalne,
- apeluje o inwestowanie w dzieci i młodzież, aby zwiększyć ich szanse w życiu [*Social Investment Package* 2013].

Komisja Europejska spodziewa się, że na inwestycjach społecznych w sposób szczególny skorzystają następujące grupy beneficjentów:

- dzieci i młodzież: dzięki wcześnie zastosowanym interwencjom i innym środkom będą mogli wyrwać się z międzypokoleniowych cykli ubóstwa,
- osoby poszukujące pracy i osoby potencjalnie poszukujące pracy: uzyskają zintegrowane i bardziej dostępne wsparcie w znalezieniu zatrudnienia,
- kobiety: skorzystają z większego równouprawnienia oraz zmniejszenia liczby barier na rynku pracy,
- osoby starsze: będą mogły dłużej aktywnie uczestniczyć w życiu społeczeństwa i w gospodarce,
- osoby niepełnosprawne: będą w stanie żyć bardziej niezależnie i pracować na stanowiskach lepiej dostosowanych do ich potrzeb,
- osoby bezdomne: uzyskają lepsze szanse na ponowną integrację ze społeczeństwem oraz znalezienie pracy,
- pracodawcy: będą mieć dostęp do większej liczby zdrowszych i lepiej wykształconych pracowników [*Sprawozdanie* 2013].

Komisja zakłada także, że tym samym na inwestycjach społecznych w oczywisty sposób skorzysta ogół społeczeństwa: zwiększy się wydajność, poziom zatrudnienia, zdrowia i integracji społecznej, co przyczyni się do wzrostu gospodarczego oraz zmniejszenia obciążenia budżetów zabezpieczenia społecznego [tamże].

Warto podkreślić, że na tym etapie rozwoju wiedzy naukowej nie ustalono związków pomiędzy innowacjami społecznymi a inwestycjami społecznymi. Takie rozważania będą prowadzone w ramach już rozpoczętych projektów [InnoSI] oraz działań w ramach programów, których sponsorem jest Komisja Europejska. Korelacja tych dwóch zagadnień wydaje się oczywista, B. Nolan zauważa jednak, że innowacyjny element inwestycji społecznych może być zakwestionowany. Zaznacza wręcz, że są one w znacznym stopniu „starym winem w nowych butelkach”, ożywiając wieloletnie skandynawskie założenia dotyczące „produktywnej” polityki społecznej i holenderski wpływ w latach dziewięćdziesiątych na politykę społeczną jako czynnika produkcji i debaty na temat „aktywnej” *versus* „biernej” polityki rynku pracy [Nolan 2013, s. 362–463].

Przełomem mogą okazać się rozważania dotyczące innowacyjnych inwestycji społecznych, czyli takich, które z jednej strony uwzględniają założenia wyjściowe inwestycji społecznych, a z drugiej staną się powodem kreowania, projektowania, generowania, wdrażania, upowszechniania i utrwalania innowacji społecznych (tabela 2.2.).

Tabela 2.2. Innowacje społeczne a inwestycje społeczne

Cecha	Innowacja społeczna	Inwestycja społeczna
Cel	zaspokojenie potrzeby	efektywność w redystrybucji interwencji publicznej związanej ze wsparciem społecznym
Geneza	brak zaspokojenia potrzeby	kurczące się zasoby, rosnące wyzwania i potrzeby
Podmiot inicjujący	jednostka, grupa, podmioty działające na rzecz wykluczonych	podmioty wdrażające interwencje publiczne
Końcowy użytkownik	jednostka, grupa, organizacja, terytorium	bezpośrednio: jednostka; pośrednio: grupa, organizacja, terytorium, wspólnoty, społeczeństwo
Przedmiot	nowe rozwiązanie, nowy pomysł, nowe podejście	profesjonalne zarządzanie publiczne w obszarze rozwoju społecznego, w tym szczególnie interwencje stanowiące priorytet „Pakietu Innowacji Społecznych”
Metody	współpraca, uczenie się, otwartość, zaufanie, <i>empowerment</i>	współpraca, uczenie się, otwartość, zaufanie, <i>empowerment</i>
Rezultaty	produkt, proces, idea, zarządzanie wartością	większa efektywność wsparcia, większe możliwości

Źródło: Opracowanie własne.

Ponieważ jednym z założeń ideowych inwestycji społecznych jest zwiększanie wartości publicznej, można wyobrazić sobie sytuację, że bardziej zmodernizowane systemy socjalne i bardziej efektywnie funkcjonujące struktury państwa korzystnie wpłyną na zwiększenie przestrzeni dla innowacji społecznych. Próbą połączenia tych dwóch obszarów jest koncepcja społecznie innowacyjnego inwestowania (*Socially Innovative Investing* (S2I)), sformułowana na potrzeby działalności biznesowej. Odwołuje się ona do rosnącej świadomości, że dobry wynik finansowy, silna kondycja przedsiębiorstwa oraz jego społeczna odpowiedzialność wzajemnie się nie wykluczają; wykazują one raczej cechy, które okazują się wzajemnie korzystne. Koncepcja S2I próbuje zatem pokazać, że możliwe jest, aby czynić dobro i dobrze w tym samym czasie. Społecznie innowacyjne inwestowanie wyprzedza inwestowanie odpowiedzialne społecznie (*Socially Responsible Investing* (SRI)) i odwołuje się do szerokiego spektrum kryteriów dotyczących zarówno odpowiedzialności społecznej, jak i podstaw

finansowych. S2I buduje na założeniu, że przedsiębiorstwa i społeczeństwo nie mogą rozwijać się jako oddzielne i zupełnie niezwiązane podmioty. Przedsiębiorstwa bowiem potrzebują silnych i aktywnych wspólnot oraz społeczeństw w celu tworzenia popytu na własne produkty i usługi. Społeczeństwo natomiast potrzebuje konkurencyjnych przedsiębiorstw, które są w stanie tworzyć nowe miejsca pracy, kupować lokalne dobra oraz płacić podatki. Przestrzeń, w której przecinają się te dwa obszary i w której tworzy się strefa wspólnych wartości, to miejsc dla wdrażania S2I. Podczas gdy S2I jest już przedmiotem praktyki biznesowej, szczególnie w Stanach Zjednoczonych, na tym etapie nie ma powszechnego zainteresowania tą koncepcją w sektorze publicznym. Tym samym tworzy się możliwa przestrzeń dla nowego podejścia do innowacji społecznych i inwestycji społecznych.

Podsumowując rozważania zaprezentowane w rozdziale drugim, podkreślić należy, iż:

- innowacje społeczne opierają się na pomysłowości obywateli, organizacji pozarządowych, lokalnych społeczności, przedsiębiorstw czy podmiotów publicznych, gotowych do współdziałania na rzecz nadrzędnego celu;
- motorem innowacji społecznych jest odczuwalny rozdźwięk pomiędzy tym, co powinno być, np. tym czego ludzie potrzebują, a tym, co jest oferowane przez rządy lub różnego typu organizacje. Ta dysharmonia wyzwała w kreatywnych jednostkach chęć tworzenia nowych rozwiązań, przede wszystkim zaś rozwiązań w sferze społecznej, a zatem w sferze innowacji społecznych;
- ze względu na fakt, iż idealnym źródłem innowacji społecznych jest układ społeczny, wrażliwy na samego siebie, czyli potrafiący wyszukiwać, wspierać, przyswajać i podtrzymywać nowatorskie, kreatywne rozwiązania, należy budować i wspierać takie struktury i kultury organizacyjne, które sprzyjają kreatywności oraz stwarzają możliwość do generowania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań;
- złożony charakter innowacji społecznych prowadzi do bardziej skomplikowanej struktury etapów cyklu życia innowacji społecznej posiadającej charakter spiralny. Wdrażanie działań innowacyjnych na poziomie lokalnym, dzięki zaangażowaniu wielu partnerów, rozszerza się i przenosi na poziom makro;
- innowacje społeczne wymagają optymalnego zdiagnozowania problemu, na który odpowiedzą ma być niestosowane do tej pory rozwiązanie, a zarządzanie innowacjami społecznymi jest procesem niezwykle skomplikowanym, wymagającym społecznego zaangażowania jednostek oraz grup społecznych o wysokim poziomie kapitału społecznego.