

Maria Ewa SZATLACH

Innowacyjność rozwiązań społecznych w organizacjach działających na styku tradycyjnych sektorów ekonomii

Abstract

Social Innovations in Organizations in Traditional Sectors of Economy

The society of the XXIst century is characterized by pluralism, openness and a high degree of interdependence, which creates reality that must be changed and adapted to new challenges and needs. Even the smooth functioning of contemporary economic systems requires a new kind of innovation that differs from technological one. The social innovation refers to the implementation of new social and institutional solutions, new forms of mobilization of resources, and new social aspirations (related to the issue of autonomy and empowerment). The aim of the article is to present the phenomenon of social innovation in the context of new organizational and business models in three sectors (public, private and social).

Peter Drucker określił innowację jako specyficzne narzędzie przedsiębiorczości, dające zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa: „Zasób nie istnieje, dopóki człowiek nie znajdzie zastosowania dla czegoś, co występuje

w przyrodzie, i nie nada mu w ten sposób wartości. To samo odnosi się zarówno do sfery społecznej, jak i gospodarczej”¹.

Z kolei Gerard Labuda, badacz procesów cywilizacyjnych, zaproponował następującą definicję innowacji: „Każda innowacja rodzi się i rozwija w trzech etapach. Najpierw w głowie twórcy rodzi się pomysł lub projekt, czyli inwencja; ze zrealizowanego pomysłu rodzi się dzieło lub czyn, tj. innowacja w ścisłym tego słowa znaczeniu. Gdy dzieło znajdzie uznanie wśród odbiorców, doznaje ono upowszechnienia w postaci dzieł naśladowczych, powielonych, stosowanych w praktyce społecznej. Dzieła twórcze, innowacyjne tworzą kulturę w ścisłym tego słowa znaczeniu, natomiast dzieła odtwórcze, upowszechnione – cywilizację. Cywilizacja z kolei tworzy podłoże dla następnych aktów twórczych”². Gerard Labuda umieścił myślenie o innowacjach w szerokim kontekście i pokazał, że innowacyjność jest cechą rzeczywistości społecznej we wszystkich jej wymiarach: technicznym, organizacyjnym, kulturowym oraz politycznym.

O ile G. Labuda wyróżnia trzy etapy powstawania innowacji społecznej, to według grupy polskich badaczy z Grupy Roboczej Innowacje Społeczne, projektu „Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu, 2050”, wspólnej inicjatywy Ministerstwa Gospodarki, Ministerstwa Środowiska, Forum Odpowiedzialnego Biznesu i PwC – proces ten składa się z czterech faz: identyfikacji problemu, którego dana organizacja nie jest w stanie rozwiązać bez pomocy z zewnątrz; przygotowania hipotezy określającej wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy pomocnych w rozwiązaniu problemu; weryfikacji hipotezy, w którą zaangażowani są interesariusze. Wspólne tworzenie innowacji rozpoczyna się od warsztatów na żywo, które z czasem są zastępowane przez platformy internetowe. Po kilku miesiącach weryfikacji powinno nastąpić, z jednej strony, rozszerzenie grupy zaangażowanych interesariuszy, a z drugiej, zwiększenie zakresu rozwiązywanych problemów. Ostatnim, czwartym etapem, jest ciągłe generowanie nowych pomysłów na podstawie zgromadzonych danych³.

Wracając do wspomnianego na początku P. Druckera, uważa on, że jednym z najciekawszych przykładów innowacji społecznej i jej znaczenia w rozwoju cywilizacyjnym jest współczesna Japonia, która po otwarciu się w 1867 r. dla nowoczesnego świata, mimo pokonania Chin w 1894 r. i Rosji w 1905 r., a następnie osiągnięcia statusu mocarstwa gospodarczego w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX w., nie była doceniana przez państwa Zachodu w aspek-

¹ P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasada*, Warszawa 1992, s. 39.

² G. Labuda, *Rozważania nad teorią i historią cywilizacji*, Poznań 2008, s. 229.

³ P. Kaczmarek, E. Tomkiewicz, *Wizja 2050. Innowacje społeczne. Podsumowanie prac grupy roboczej w 2013 r.*, Warszawa 2014, s. 9.

cie innowacyjności. Jednym z powodów tego stanu rzeczy było powszechne przekonanie, że innowacje dotyczą przedmiotów (produktów) i są oparte na naukach ścisłych i technice. W tym kontekście uważano Japończyków za naśladowców, a nie innowatorów. W rzeczy samej, choć Japończycy nie opracowali wybitnych innowacji technicznych, to ich sukces gospodarczy został oparty na innowacji społecznej. Otwierając swoje granice dla świata, uniknęli losu Indii i Chin, które zostały zdobyte, skolonizowane i ukształtowane na wzór Zachodu. Podstawowym celem otwarcia było użycie zachodniej broni dla powstrzymania Zachodu i pozostania Japonią. Oznaczało to, że innowacja społeczna (rozwój szkół, uniwersytetów, administracji państwowej, usług publicznych, banków, związków zawodowych i prawa pracy) była o wiele ważniejsza niż techniczna – „lokomotywa ciągnąca wagony z Londynu do Liverpoolu pociągnęła też wagony z Tokio do Osaki”. Instytucje społeczne, choć nowoczesne, musiały być z zasady japońskie – kierowane przez Japończyków zgodnie z japońską kulturą, a jednocześnie miały służyć procesowi technizacji gospodarki na wzór zachodni. Japończycy wychodzili z założenia, że technologię zawsze można kupić przy minimalnym ryzyku kulturowym. Natomiast w przypadku instytucji muszą one być zakorzenione w kulturze, jeśli mają rozwijać się i skutecznie działać. Japończycy z zadziwiającym sukcesem skupili zasoby na innowacjach społecznych oraz importowaniu i dostosowaniu innowacji technicznych⁴.

Współczesne społeczeństwa stoją przed dwoma istotnymi wyzwaniem. Z jednej strony jest to niespotykany rozwój komunikacji i kontaktów między grupami ludzi (zróżnicowanymi pod względem etnicznym, religijnym i kulturowym), wspomagany przez migrację (ułatwioną dzięki współczesnym środkom transportu) oraz globalną komunikację za pomocą Internetu i nowych technologii komunikacyjnych. Drugim wyzwaniem jest przyspieszenie historycznego tempa generowania i proliferacji wydarzeń oraz działań, rozwoju i transmisji informacji oraz wiedzy. Bez wątpienia społeczeństwa XXI wieku są bardziej dynamiczne, otwarte, pluralistyczne i współzależne niż wcześniejsze. Ten pluralizm, otwartość i współzależność tworzą niezmiernie skomplikowaną rzeczywistość, która musi być odpowiednio zmieniana i przystosowywana do coraz to nowych wyzwań i potrzeb społeczeństwa (np. starzenia się czy degradacji środowiska naturalnego).

Innowacja społeczna dotyczy implementacji nowych rozwiązań o charakterze społecznym i instytucjonalnym, nowych form mobilizacji zasobów (materialnych i niematerialnych) oraz nowych aspiracji społecznych (dotyczących

⁴ P. Drucker, *Innowacje...*, s. 41-42.

głównie problemu autonomii i upodmiotowienia)⁵. W literaturze przedmiotu wyróżnia się radykalne i stopniowe (przyrostowe) innowacje społeczne. Te pierwsze generalnie odrzucają i zrywają z istniejącymi praktykami ekonomicznymi i społecznymi, te drugie opisywane są jako zamierzony łańcuch zmian w ramach istniejących parametrów lub wprowadzenie rozwiązań już istniejących w innych obszarach⁶.

Analizy – ewolucyjna i instytucjonalna – wskazują, że innowacja generalnie rozwija się (ewoluuje) w klastry, czyli nie rozprzestrzenia się we wszystkich kierunkach, ale skupia na nowym paradygmacie o charakterze społeczno-technicznym – czyli nowym podejściu do problemu i możliwościach jego rozwiązania. Aby uzyskać powszechną akceptację, nowy paradygmat nie może ograniczać się tylko do idei (wyobrażeń), ale powinien zostać pozytywnie zaakceptowany i wdrożony w organizacjach i społecznościach lokalnych⁷. Innowacja społeczna może być więc odpowiedzią na kryzys lub niezdolność instytucji do rozwiązania bolesnych problemów społecznych i wpływać na głębokie zmiany o charakterze strukturalnym i kulturowym.

Innowacją społeczną może być produkt, proces produkcyjny, technologia, ale może to być idea, nowe zasady legislacyjne czy też ruchy społeczne. Innowacja społeczna musi znaleźć zastosowanie w projektach przynoszących korzyści całemu społeczeństwu i zagwarantować odpowiednie warunki do jego zrównoważonego rozwoju za pomocą oryginalnych rozwiązań. Może przybierać formę nowych rozwiązań organizacyjnych (zmiana misji, struktur lub procesów w celu rozwiązania nowych problemów) albo nowych produktów, usług lub zachowań (mikrokredyty oraz budżetowanie partycypacyjne (*participatory budgeting*)⁸) czy bankowość obywatelska (*civic banking*). Dobrymi przykładami innowacyjności społecznej są również lokalne targi czy wystawy oraz mikrofinansowanie. W tym przypadku każda innowacja wspomaga lokalnych producentów (czyli słabsze grupy), podczas gdy korzyści może odnieść całe społeczeństwo⁹.

W każdym razie, żeby innowacja została skatalogowana jako społeczna, musi przede wszystkim przynosić korzyści całemu społeczeństwu, a nie

⁵ F. Moulaert, J. Nussbaumer, *The Social Region. Beyond the Territorial Dynamics of the Learning Economy*, "European Urban and Regional Studies" 2005, No. 12, s. 81-100.

⁶ J. Fagerberg, D. C. Mowery, R. R. Nelson, *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, London 2004.

⁷ *National System of Innovation. Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*, red. B. Lundvall, London 1992.

⁸ Jest to demokratyczny proces podejmowania decyzji, dotyczącej sposobu wydawania środków z budżetu lokalnego czy publicznego przez każdego członka społeczności lokalnej.

⁹ J.-L. Klein, J.-M. Fontan, D. Harrisson, B. Lévesque, *The Quebec System of Social Innovation. A Focused Analysis on the Local Development Field*, "Finisterra" 2012, nr 94, s. 9-28.

poszczególnym jednostkom. Ulepszenia wprowadzenia przez innowację społeczną w strukturze organizacyjnej, produktach czy procesach muszą być dostępne wszystkim obywatelom lub grupom zainteresowanym w ich aplikacji, a nie przynosić korzyści tylko tym, którzy je stworzyli czy wynaleźli. Jest to cecha, która wyróżnia innowację społeczną od tej w biznesie, gdzie wynalazki i usprawnienia produktu lub procesu są chronione przez przedsiębiorstwo (np. za pomocą patentu) i ich celem jest wzmocnienie pozycji konkurencyjnej firmy oraz jej wizerunku¹⁰.

Innowacja społeczna często wymaga wspólności (czy też hojności) ze strony wynalazców (pojedynczych czy organizacji), którzy udostępniają ją społeczeństwu zamiast czerpać z niej korzyści materialne. Implikuje ona również solidarność (związaną z logiką dawania), ponieważ innowator kieruje się altruizmem motywującym go do rozwiązywania problemów społecznych, a nie do osiągnięcia korzyści biznesowych. Dzięki temu mogą z niej skorzystać wszyscy ci, dla których, biorąc pod uwagę logikę rynku, byłaby ona niedostępna (nie byłoby w stanie jej kupić)¹¹.

W literaturze spotkać można wiele definicji innowacji społecznej. Na przykład Komisja Europejska (KE) definiuje ją w odniesieniu do rezultatu (nowe rozwiązania problemów społecznych) oraz środków (nowe formy organizacji społecznych). Społeczna innowacja ma wielkie znaczenie dla poprawy wzrostu gospodarczego oraz kohezji społecznej i może być siłą napędową zarówno dla sektora publicznego, który funkcjonuje pod groźbą obcinania kosztów, jak i dla sektora prywatnego, który może nie odnosić sukcesów, jeśli całkowicie skoncentruje się na innowacji technicznej. Jest to nowa forma innowacji (otwarta innowacja¹²), możliwa dzięki nowym informacjom, technologiom komunikacyjnym i powstaniu mediów społecznościowych. Innowacja społeczna wymaga nowych interakcji i partnerstwa pomiędzy sektorami publicznym i prywatnym w celu osiągnięcia korzyści społecznych¹³.

Według Michaela Mumforda, społeczna innowacja oznacza wprowadzenie zmian w celu poprawy warunków gospodarczych i jakości życia danych grup społecznych. Zmiany te dotyczą pomocy społecznej, zatrudnienia czy rozwoju społeczności lokalnych. Jej celem są zmiany w istniejących praktykach funkcjonowania organizacji publicznych i w związku z tym w praktykach społecznych

¹⁰ Tamże.

¹¹ Tamże.

¹² Na temat otwartej innowacji (*open innovation*) szerzej: H. Chesbrough, *The Logic of Open Innovation: Managing Intellectual Property*, "California Management Review" 2003, No 45.

¹³ European Commission, *A Rationale for Action. Accompanying Document to 'Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union*, Brussels, October 2010.

i polityce publicznej. Innowacja społeczna rozpatrywana jest często w szerszym kontekście jako generowanie i implementacja nowych idei, służących tworzeniu relacji interpersonalnych dla osiągnięcia wspólnych celów. Innymi słowy, można ją opisać jako proces powstawania i rozprzestrzeniania się nowych idei i relacji w organizacjach społecznych, połączone z powstaniem nowych instytucji czy nowych idei dotyczących funkcjonowania państwa¹⁴.

Z kolei Julie Caulier-Grice definiuje innowację społeczną jako nową ideę (produkt, usługa lub model), która wychodzi naprzeciw społecznym potrzebom i tworzy nowe relacje społeczne i nowe formy współpracy. Innymi słowy – jest to innowacja wzmacniająca społeczną zdolność do działania¹⁵. Badaczka analizowała proces powstania społecznej innowacji w kontekście powiązań pomiędzy biznesem (rynkiem prywatnym)¹⁶, sektorem publicznym¹⁷ oraz trzecim sektorem¹⁸. W tym aspekcie społeczna innowacja charakteryzowana jest przez pryzmat wspólnego celu społecznego, nadania ważności etyce, społeczną inkluzję, upodmiotowienie i solidarność. Podmioty odpowiedzialne za innowację społeczną realizują określone cele oraz wnoszą ważny wkład w ich rozwój i wdrożenie. Na przykład podmioty sektora prywatnego mają duże doświadczenie w zarządzaniu zasobami: procesami produkcji oraz dystrybucją dóbr i usług, które poprawiają jakość życia, promują wzrost i generują dobrobyt społeczeństwa. Rynek prywatny zachęca do innowacji, nagradza przedsiębiorczość, zapewnia zwrot kapitału i dostosowuje się do dynamiki rynku. Z kolei sektor

¹⁴ M. D. Mumford, *Social Innovation: Ten Cases from Benjamin Franklin*, "Creativity Research Journal" 2002, Vol. 14, s. 253-260.

¹⁵ J. Caulier-Grice, L. Kahn, G. Mulgan, L. Pulford, D. Vasconcelos, *Study on Social Innovation*, Paper Prepared by the Social Innovation Exchange (SIX) and the Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisors. Sine Loco: European Union/The Young Foundation, 2000 – <http://socialinnovationexchange.org/node/4959>, s. 16-17, stan na dzień 1.09.2014.

¹⁶ Rynkiem prywatnym określa się ogół podmiotów gospodarki narodowej o charakterze prywatnym – podmioty krajowe, zagraniczne oraz będące własnością mieszaną z przewagą kapitału prywatnego – http://old.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-7552.htm, stan na dzień 10.09.2014.

¹⁷ Sektor publiczny, będący bardzo ważną częścią gospodarki narodowej, składa się z podmiotów – osób prawnych i organizacji nieposiadających osobowości prawnej oraz funduszy celowych podległych państwowej i samorządowej władzy publicznej. Zaliczają się do niego również wszelkie podległe im jednostki: urzędy pracy, ośrodki pomocy społecznej i wsparcia, państwowe i samorządowe jednostki kultury oraz publiczne zakłady opieki zdrowotnej. Jeśli chodzi o fundusze celowe, zalicza się do nich np. Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, Fundusze Ochrony Środowiska, Fundusz Pracy i Narodowy Fundusz Zdrowia. Częścią sektora publicznego jest również sektor ubezpieczeń społecznych – ZUS oraz KRUS, zalicza się również sądy, trybunały, prokuratury i inne organy kontroli państwowej i ochrony prawa – <http://poradnik.ngo.pl/x/386231>, stan na dzień 10.09.2014.

¹⁸ Trzecim sektorem określa się na ogół organizacje pozarządowe – ogół organizacji prywatnych, działających społecznie i nie dla zysku (organizacje typu non-profit).

publiczny wychodzi naprzeciw podstawowym potrzebom ludzi i zapewnia im warunki do rozwoju – fizycznego i duchowego. Oba sektory wspólnie kontrolują kanały dystrybucji pomocy społecznej. Niektórzy badacze dużą rolę w tworzeniu społecznej innowacji przypisują nie tylko organizacjom o charakterze innowacyjnym, ale jednostkom: przedsiębiorcom – pracodawcom (będącym jej podstawową siłą napędową) oraz politykom, intelektualistom, biznesmenom i aktywistom. Wyróżnia się również grupowe siły napędzające społeczną innowację – ruchy społeczne, twórców i nosicielei idei – obrońców środowiska naturalnego i antyglobalistów¹⁹.

Na ogół uważa się, że społeczna innowacja różni się od innowacji biznesowej. Innowacje połączone z biznesem są zdominowane przez maksymalizację zysku, podczas gdy w innowacjach dotyczących społeczeństwa przeważają cele społeczne. Jednak z drugiej strony innowacje biznesowe mają często dobroczynny wpływ na społeczeństwo, a niektóre innowacje społeczne okazały się zyskowne w znaczeniu biznesowym. Eduardo Pol i Simon Ville, zwracając uwagę na nakładanie się niektórych pojęć, zdefiniowali społeczną innowację, biorąc pod uwagę jej główną cechę, czyli nową ideę sprzyjającą wzmocnieniu dobrobytu społeczeństwa. Określili innowację jako wprowadzanie nowych idei, mających potencjał umożliwiający poprawę albo jakości, albo warunków życia w znaczeniu ilościowym. Cele jakościowe dotyczą na przykład lepszej edukacji i poprawy jakości środowiska naturalnego, a cele ilościowe zawierają na przykład dłuższą spodziewaną długość życia. Szczególnie w przypadkach, gdzie innowacja społeczna i biznesowa nakładają się – jako przykład może służyć Internet – niezbędna jest interwencja rządu w celu zachęcenia do tworzenia, obok zysków, korzyści społecznych²⁰.

Podobną definicję przedstawia James A. Phills. Według niego, innowacja społeczna jest nowym rozwiązaniem problemu społecznego, które jest bardziej efektywne, wydajne, zrównoważone niż istniejące i które służy głównie społeczeństwu jako całości aniżeli jednostce. Ponieważ innowacja społeczna jest również konfrontowana z zasadami i wartościami funkcjonującymi w danym społeczeństwie, stąd badania na jej temat odnoszą się nie tylko do kolektywnych działań, ale i do podmiotów biorących udział w procesie przemian oraz ich relacji i działań. Innowacja społeczna, jak wiele innych form innowacji, jest procesem, w który włączonych jest wiele podmiotów o charakterze społecznym i biznesowym oraz konsumentów, pracodawców i polityków. Podmioty te współdziałają ze sobą, osiągają kompromisy, które z kolei tworzą grunt do

¹⁹ J. Caulier-Grice, L. Kahn, G. Mulgan, L. Pulford, D. Vasconcelos, *Study on Social...*, s. 18-21.

²⁰ E. Pol, S. Ville, *Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term?* "The Journal of Socio- Economics" 2009, No 38, s. 878-885.

implementacji odpowiednich warunków do tworzenia nowych instytucji i standardów transformujących społeczeństwo²¹.

Według wspomnianych już polskich badaczy z Grupy Roboczej Innowacje Społeczne – innowacja społeczna jest nowym rozwiązaniem (produkty, usługi, modele, rynki, procesy itp.), które zaspokaja potrzeby społeczne efektywniej niż obecne rozwiązania i prowadzi do rozwoju nowych obszarów współpracy oraz lepszego wykorzystania zasobów. Element społeczny przejawia się zarówno w jej celach, jak i wykorzystywanych środkach. Jest to innowacja, która przynosi korzyści nie tylko społeczeństwu, ale także biznesowi poprzez generowanie nowych obszarów przychodów²². Innowacja społeczna korzysta z pomysłowości obywateli, organizacji pozarządowych, lokalnych społeczności, przedsiębiorstw i podmiotów publicznych.

Ażeby innowacja społeczna rozwinęła się i odniosła sukces, musi mieć sprzyjające warunki do rozwoju. O ile idea innowacji może pojawić się pod wpływem realnych potrzeb społecznych, to już jej wdrożenie wymaga odpowiednich warunków zewnętrznych. Jest to również wiara w pomysł, zaangażowanie i wsparcie innych podmiotów, ale też i sprzyjający klimat społeczny. Do najważniejszych barier rozwoju innowacji społecznej zalicza się brak odpowiedniego poziomu kultury innowacyjności, komunikacji i współpracy między podmiotami, które rozwijają i wdrażają innowację. Dotyczy to zarówno podmiotów z sektora prywatnego, jak i publicznego oraz społecznego. Czasami w danym społeczeństwie panuje dość wąskie rozumienie innowacji, którą postrzega się głównie w biznesie i technologii, mimo że innowacja społeczna powstaje, jak już wspomniano, na styku wszystkich sektorów. Bariery może być również słabo rozwinięty system wspierania innowacji (na który składają się klastry, parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości i nowe formy finansowania) oraz brak wiarygodnych mechanizmów jej oceny. Możliwa jest sytuacja, że kryteria przyznawania pomocy społecznej w bardzo niewielkim stopniu kierują się realnymi potrzebami wnioskodawców z powodu stosowania standardowych kryteriów niezwiązanych bezpośrednio z innowacyjnością. W rezultacie środki pomocowe mogą być przyznawane przedsięwzięciom mało innowacyjnym. Ponadto członkom danego społeczeństwa może brakować szerokiego dostępu do nowoczesnych technologii i mediów, które sprzyjają upowszechnianiu i wymianie wiedzy oraz dobrych praktyk²³.

²¹ J. A. Phills, K. Deiglmeier, D. T. Miller, *Rediscovering Social Innovation*, "Stanford Social Innovation Review" 2008, s. 34–43.

²² P. Kaczmarek, E. Tomkiewicz, *Wizja 2050...*, s. 9.

²³ M. Kulik, *Bariery i szanse w rozwoju innowacyjności społecznej*, [w:] *Wizja 2050. Innowacje społeczne. Podsumowanie prac grupy roboczej w 2013 r.*, Warszawa 2014, s. 21–22.

Wracając do kwestii definicyjnych, na innowację społeczną można również spojrzeć jako na wieloaspektowy proces, mający na celu tworzenie nowych form oraz restrukturyzacji już istniejących i dotyczący trzech głównych aspektów:

- zarządzania – na które składają się konsultacje, współpraca, partnerstwo, interesariusze, demokracja pośrednia i bezpośrednia;
- polityki społecznej – oznaczającej partycypację podmiotów, szczególnie ruchów społecznych, w rozwoju tej polityki;
- udziału różnych podmiotów w ekonomicznych formach partnerstwa (ekonomia prywatna, ekonomia publiczna i ekonomia społeczna) i wzajemnych relacji pomiędzy tymi sektorami²⁴.

Jeśli chodzi o ostatni aspekt, do niedawna istniało dość jasne rozróżnienie pomiędzy działalnością publiczną i prywatną lub między przedsiębiorstwami nastawionymi na zysk i organizacjami o charakterze non-profit. Współcześnie jednak istnienie wspólnych celów społecznych we wszystkich sektorach doprowadziło do powstania nowych modeli organizacyjnych. Modele te starają się rozwiązywać problemy społeczne, łącząc strategie ze wszystkich sektorów. Są to podmioty działające w przestrzeni społecznej, w której krzyżuje się kilka światów – biznes, sektor publiczny i społeczny. Organizacje te mają charakter hybrydowy, ponieważ przekraczają tradycyjne granice pomiędzy poszczególnymi sektorami i nie identyfikują się z tradycyjnymi rozwiązaniami organizacyjnymi. Korzystają one z partycypacyjnych form strategii, dokonują analiz nowych problemów i kreatywnie oraz efektywnie je rozwiązują. Dzięki swojemu hybrydowemu modelowi organizacyjnemu, same w sobie są społeczną innowacją²⁵.

Podmioty te, jak już wspomniano, są połączeniem cech podmiotów z sektora społecznego, rynkowego oraz trzeciego i charakteryzują się różnym poziomem sformalizowania. Do cech odróżniających je od organizacji z innych sektorów zalicza się: cel społeczny, zastosowanie biznesowych zasad działania, własność inkluzywną, zarządzanie przez interesariuszy, rozsądny zwrot kapitału, odpowiedzialność społeczną i środowiskową oraz transparentność. Hiszpańscy badacze – Julio J. Escobar i Alfonso C. M. Gutiérrez z uniwersytetu w Kordobie – ogólnie klasyfikowali podmioty tego sektora, które szczególnie przodują we wdrażaniu społecznej innowacji. Są to:

²⁴ J. A. Phills, K. Deiglmeier, D. T. Miller, *Rediscovering...*, s. 34–43.

²⁵ J. J. Escobar, A. C. M. Gutiérrez, *Social Economy and the Fourth Sector, Base and Protagonist of Social Innovation*, „CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa”, No 73, s. 45-52.

- przedsiębiorstwa społeczne – będące hybrydą powstałą w wyniku połączenia przedsiębiorstw biznesowych i organizacji pozarządowych (NGOs)²⁶;
- fundacje społeczne – będące hybrydami fundacji i stowarzyszeń;
- sieci wirtualnej solidarności – jako alternatywne sieci wobec tradycyjnych instytucji pozarządowych Non Governmental Organizations²⁷.

Jeśli chodzi o pierwszy podmiot, przedsiębiorca społeczny jest jednostką (lub grupą), która diagnozuje problemy społeczne i rozwiązuje je za pomocą wdrożenia innowacji. Są to osoby realizujące ideę niesienia pomocy i realizacji potrzeb społeczeństwa. Podobnie jak przedsiębiorcy zmieniają oblicze biznesu, przedsiębiorcy społeczni są agentami zmian społecznych dzięki wykorzystywaniu możliwości niedostrzeżonych przez innych, usprawnianiu mechanizmów, opracowywaniu nowych rozwiązań oraz kreowaniu innowacji, które poprawiają jakość życia obywateli²⁸.

Najsłynniejszym bodajże przedsiębiorcą społecznym jest Muhammad Yunus, twórca Grameen Bank. Jest to bank udzielający mieszkańcom Bangladeszu niewielkich pożyczek na rozpoczęcie działalności gospodarczej, zakup potrzebnych materiałów, itp. Z jego usług korzystają przede wszystkim kobiety, które pożyczają około 15 dolarów, a bank nie wymaga od nich żadnego zastawu. Pożyczki tego banku nie przekraczają 300 dolarów. Grameen Bank udziela też kredytów grupowych, gdzie grupa poręcza solidarnie spłatę zobowiązań swoich członków²⁹. Podobnie jak Steve Jobs, M. Yunus zajął się produktem – w tym przypadku kredytem – który na początku był niedostępny dla ludzi najuboższych (podobnie jak pierwsze komputery) i uczynił go dostępnym prawie dla wszystkich.

Innymi znanymi przykładami przedsiębiorców społecznych są: Michael Young (współtwórca Open University – uczenia na odległość za pomocą najnowszej technologii³⁰), Anita Roddick (była założycielką sieci sklepów The Body Shop z kosmetykami nietestowanymi na zwierzętach, współpracowała również z małymi producentami z najbiedniejszych regionów świata³¹), Susan B. Anthony (amerykańska sufrażystka, dzięki której uznano prawo kobiet do własności), Vinoba Bhave (w Indiach założył Land Gift Movement, dzięki jego działaniom rozdzielono ponad siedem milionów akrów ziemi między bezrolnych), Maria Montessori, która opracowała nowatorską metodę nauczania

²⁶ Szerzej: A. Nowak, R. Praszkiel, *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*, Warszawa 2012.

²⁷ J. J. Escobar, A. C. M. Gutiérrez, *Social...*, s. 45-52.

²⁸ <http://poland.ashoka.org/przedsi%C4%99biorca-spo%C5%82eczny>, stan na dzień 9.09.2014.

²⁹ Warto zapoznać się z oficjalną stroną M. Yunusa – www.muhammadyunus.org.

³⁰ Szerzej: <http://www.open.ac.uk/about/main/strategy/ou-story>, stan na dzień 9.09.2014.

³¹ Szerzej: www.entrepreneur.com/article/197688, stan na dzień 9.09.2014.

dzieci w wieku przedszkolnym, Florence Nightingale, która była współtwórczynią współczesnego pielęgniarstwa i założyła pierwszą szkołę dla pielęgniarek.

W Polsce przedsiębiorcy społeczni pojawili się w latach dziewięćdziesiątych XX w., po rozpoczęciu procesu transformacji i ta forma społecznej innowacji znalazła w naszym kraju podatny grunt. Jednym z pierwszych była Ashoka, międzynarodowa organizacja, która zrzesza wiodących przedsiębiorców społecznych, wprowadzających innowacyjne rozwiązania głównych problemów społecznych. Na jej przykładzie można przedstawić proces przekucia idei w innowację społeczną. Ashoka powstała w 1980 r. w Stanach Zjednoczonych i działa obecnie w ponad 80 państwach. Od samego początku inwestuje w wybitnych przedsiębiorców społecznych, tworząc platformę współpracy, wymiany wiedzy i doświadczeń oraz promocji najlepszych rozwiązań problemów społecznych. W Polsce Ashoka istnieje od 1995 r. Jej członkowie pracują na rzecz poprawy sytuacji grup najuboższych, środowiska naturalnego oraz budowy społeczeństwa demokratycznego³². Innym przykładem przedsiębiorstwa społecznego jest Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Wsi Sokołowo, które – żeby utrzymać małą wiejską szkołę – prowadzi przyszkolny sklep³³. Z kolei Stowarzyszenie „Być razem” zakłada Domy Wspólnoty, gdzie bezdomni – początkowo wspierani przez Stowarzyszenie – biorą stopniowo odpowiedzialność za prowadzenie przekazanego im we wspólne użytkowanie domu³⁴. Stowarzyszenie Flandria, skupiając ponad siedem tysięcy członków, negocjuje stawki usług pielęgniarstkich i opieki medycznej oraz prowadzi aptekę³⁵. Spółdzielnia socjalna na Piątkowie (dzielnicy Poznania) – utrzymuje zieleń miejską i zajmuje się pracami porządkowymi związanymi z mieniem publicznym, dając zatrudnienie osobom zalegającym z czynszem. EKON działa w Warszawie, zajmuje się utylizacją odpadów i daje pracę ponad 800 osobom niepełnosprawnym i psychicznie chorym³⁶. Przedsiębiorstwami społecznymi są również Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych oraz Banki Czasu (wzajemne dzielenie się kompetencjami i usługami przez osoby zrzeszone w Banku)³⁷. W Krakowie istnieje pensjonat U Pana Cogito. Hotel, znany z wysokiej jakości obsługi i katering, zatrudnia osoby z zaburzeniami psychicznymi, a zyski ze swojej działalności przeznaczają również na rehabilitację osób niepełnosprawnych³⁸. Inicjatywą o charakterze przedsiębiorstwa społecznego jest Stowarzy-

³² <https://www.ashoka.org/>, stan na dzień 1.10.2014.

³³ <http://www.ngo.pl/x/465078>, stan na dzień 1.10.2014.

³⁴ www.bycrazem.com, stan na dzień 1.10.2014.

³⁵ poznan.flandria.pl, stan na dzień 1.10.2014.

³⁶ www.econ.org.pl, stan na dzień 1.10.2014.

³⁷ www.Bankczasu.org, stan na dzień 1.10.2014.

³⁸ <http://www.stowarzyszenie-rozwoju.eu/programy,100>, stan na dzień 1.10.2014.

szenie „BAŁT” w miejscowości Bałtów koło Ostrowca Szczecińskiego, której mieszkańcy wpadli na pomysł utworzenia Parku Jurajskiego – walcząc w ten sposób z biedą i bezrobociem. Oczyszczili zarośniętą rzekę i stworzyli na niej szlak wodny, którym spływają tratwy z turystami. Od czasu stworzenia parku co roku Bałtów odwiedza ponad 200 tysięcy osób³⁹. Przeszukując zasoby Internetu można znaleźć setki podobnych przedsięwzięć w Polsce.

W przypadku drugiego podmiotu – fundacji społecznych, działają one głównie w obszarach administracji lokalnej. Są niezależne od jakiegokolwiek kontroli i wpływu innych organizacji, rządu czy darczyńców. Fundacje społeczne skoncentrowane są na otwartej misji lokalnej – poprawie jakości życia w danym obszarze geograficznym (sąsiedztwie, mieście, dzielnicy, województwie). Działania fundacji dostosowane są do potrzeb wspólnoty, w której działają w danym czasie. Ich specyfika wynika z tworzenia stałych zasobów dla wspólnoty za pomocą tworzenia fundacji, w skład której wchodzi jednostki, korporacje, władze lokalne oraz organizacje non-profit. Fundacje społeczne zapewniają usługi dostosowane do interesów darczyńców i pomagają w realizacji celów charytatywnych⁴⁰. Cechą charakterystyczną fundacji jest niedochodowość celu, dla którego została ustanowiona. Oznacza to konieczność przeznaczania wszelkich dochodów uzyskiwanych przez fundację (zarówno z majątku, w który fundacja została wyposażona przez fundatora, środków uzyskiwanych spoza funduszu założycielskiego, jak i darowizn, dochodów z działalności gospodarczej) na osiągnięcie tego celu.

Funkcjonowanie fundacji społecznych w Polsce można prześledzić, analizując działanie Powiślańskiej Fundacji Społecznej z Warszawy. Działa ona na rzecz mieszkańców stolicy od 1989 r. Stworzyła ją grupa społeczników – psychologów i pedagogów, którzy na warszawskim Powiślu zorganizowali kluby dla dzieci. Fundacja działa we współpracy ze społecznością lokalną, lokalnymi organizacjami, służbami oraz władzami samorządowymi. Jej misją jest zapobieganie wykluczeniu społecznemu rodzin, a celem wspieranie rodzin w funkcjach wychowawczych, rozwiązywanie trudności oraz przeciwdziałanie marginalizacji społecznej. Fundacja dostosowała swoją działalność do potrzeb lokalnych. Prowadzi ogniska wychowawcze, przedszkole, hotelik kryzysowy, ośrodek rodzinnej opieki zastępczej, dom samopomocy i warsztaty terapii zajęciowej. Realizuje programy terapeutyczne dla młodzieży dotkniętej problemem uzależnień, szkoli wolontariuszy do profesjonalnej pomocy osobom ze środowisk zmarginalizowanych. Programy przez nią realizowane są odpowiedzią na

³⁹ <http://www.baltow.info/>, stan na dzień 1.10.2014.

⁴⁰ <http://poradnik.ngo.pl/x/372499>, stan na dzień 1.10.2014.

najtrudniejsze problemy społeczności lokalnej w przypadkach, kiedy służba publiczna jest nieskuteczna lub niewystarczająca. Działania pomocowe fundacji, na co zwracają uwagę jej założyciele, nastawione są na rozwój autonomii podopiecznych, a nie na zaspokajanie ich doraźnych potrzeb⁴¹.

W przypadku trzeciej grupy podmiotów – wirtualnych platform solidarności – rozwinęły się one dzięki Internetowi i powstały w wyniku nowych wyzwań stojących przed społeczeństwem. Jednostki korzystające z Internetu są w stanie generować idee i uczestniczyć w dyskusjach bez ograniczeń w czasie i przestrzeni. W ostatnich latach na stronach internetowych pojawiły się najprzeróżniejsze blogi, które oferują platformy o charakterze interdyscyplinarnym, gdzie eksperci i zwykli obywatele skupiają się na rozwiązaniu problemów, które wymagają innowacyjnego podejścia. Efektywne wykorzystanie tych platform zależy od poziomu otwartości społeczeństwa i zróżnicowania uczestników. XXI wiek jest erą Web 2.0, co oznacza portale społecznościowe i aktywne uczestnictwo na platformach, które służą działaniom społecznym w zakresie zdrowia, bezpieczeństwa, zmian klimatycznych i ubóstwa. Ich celem jest stworzenie wspólnego gruntu dla darczyńców, lokalnych przedsiębiorców i pożyczkobiorców oraz beneficjentów w celu rozwiązania problemów społecznych. Przykładem platformy społecznej (solidarnościowej) jest *crowdfunding* – jedna z form finansowania konkretnego projektu przez daną społeczność. Projekt finansowany jest przez bardzo dużą liczbę drobnych i jednorazowych wpłat osób zainteresowanych tym przedsięwzięciem za pomocą Internetu. Karol Król zdefiniował *crowdfunding* jako „sposób gromadzenia i alokacji kapitału przekazywanego na rzecz rozwoju określonego przedsięwzięcia w zamian za określone świadczenie zwrotne, który angażuje szerokie grono dawców kapitału, charakteryzuje się wykorzystaniem technologii teleinformatycznych oraz niższą barierą wejścia i lepszymi warunkami transakcyjnymi, niż ogólnodostępne na rynku”⁴².

Tym, co wyróżnia wirtualne platformy solidarności, jest fakt, że korzystanie z zebranych zasobów nie wymaga członkostwa w żadnej organizacji. Co więcej, potencjalni beneficjenci mogą przedstawić prośbę o pomoc najpierw na poziomie lokalnym, a następnie informacja ta może prawie natychmiast rozprzestrzenić się na cały świat. Opcje subsydiowania są wielorakie: bezzwrotne (mikrodarczyńcy i udzielający dotacji), altruistyczni kredytodawcy i wolontariusze.

⁴¹ <http://www.pfs.pl/>, stan na dzień 1.10.2014.

⁴² K. Król, *Crowdfunding. Od pomysłu do sukcesu*, Warszawa 2013, s. 7; W Polsce działa Polskie Towarzystwo Crowdfundingu, którego celem jest umożliwienie powszechnego dostępu do finansowania za pomocą wirtualnych platform społecznościowych (czy też solidarnościowych).

Na portalach społecznościowych można również inicjować mechanizmy, które zaangażują potencjalnych wolontariuszy w aktywność nie tylko w charakterze darczyńców, ale też jako kontrolerów sprawdzających prawidłowość wykorzystywania funduszy lub jako pomocników w programowaniu platform internetowych. Wolontariusze mogą też tłumaczyć strony internetowe na inne języki. W blogach z kolei można zamieszczać ogłoszenia. Społeczna sieć oferuje uprzywilejowane kanały obiegu informacji i przekazywania doświadczeń, poparcia i konsolidacji inicjatyw oraz informowania wszystkich potencjalnych darczyńców o możliwościach pomocy. Inicjatywy realizowane za pomocą Internetu charakteryzują się większą elastycznością i wolnym wyborem darczyńców, większą transparentnością procesu (zasoby są przekazywane na bezpośredni cel) i niższym poziomem kosztów organizacyjnych.

Wśród wirtualnych platform społecznych wyróżnia się wirtualne organizacje pozarządowe (NGOs) oraz wirtualne banki społeczne. W przypadku wirtualnych NGOs (platformy darczyńców), specjalizują się one w gromadzeniu bezzwrotnych zasobów (środków). Jedną z bardziej znanych jest GlobalGiving, fundacja charytatywna z siedzibą w Stanach Zjednoczonych. Za pomocą Internetu gromadzi ona środki do realizacji lokalnych projektów o charakterze charytatywnym na całym świecie – edukację dzieci, pomoc głodującym, budowę domów, doksztalcanie kobiet i mężczyzn⁴³. Innym przykładem tego typu podmiotu jest DonorsChoose.org⁴⁴, amerykańska organizacja o charakterze non-profit, która zbiera fundusze na projekty realizowane przez szkoły publiczne. Jest również jedną z pierwszych platform o charakterze społecznego crowdfundingu. W Polsce ich działalność, podobnie jak działalność wirtualnych banków społecznych, jest jeszcze znikoma.

Wirtualne banki społeczne (*virtual social banks*) są kolejnymi i w miarę nowymi podmiotami⁴⁵. Są to specyficzne instytucje kredytowe funkcjonujące poprzez Internet, mające na względzie głównie realizację celów społecznych. Podmioty te oferują mikrofinansowanie przedsięwzięć w najbiedniejszych państwach. Znany przykładem banku wirtualnego jest Kiva, która rocznie udziela pożyczek około 60 tysiącom przedsiębiorców w 45 państwach rozwijających się⁴⁶. Innym przykładem jest MyC4, platforma utworzona w Danii przez

⁴³ <http://www.globalgiving.org/>, stan na dzień 1.10.2014.

⁴⁴ <http://www.donorschoose.org/>, stan na dzień 1.10.2014.

⁴⁵ J. A. Ariza-Montes, M. C. Lopez-Martin, A. C. Morales-Gutierrez, A. M. Lucia-Casademut, *Virtual Solidarity Networks: The Development of E-social Banking*, "China-USA Business Review" 2012, No. 8, s. 1017-1030.

⁴⁶ Kiva została założona przez Mattand Jessica Flanery – była pracownicę eBay – www.kiva.org, www.kiva.org/about/facts, stan na dzień 1.10.2014.

Mads Kjaer i Tima Vang, która zajmuje się pożyczkami dla przedsiębiorców w kilku państwach Afryki i osiąga w tej dziedzinie spore sukcesy.

Podsumowując, jedną z charakterystycznych cech współczesnego świata jest przenikanie się głównych sektorów ludzkiej działalności – publicznego, prywatnego i społecznego. Każdy z nich dysponuje typowymi narzędziami i środkami rozwiązywania problemów. Jednak wysoki poziom współzależności występującej między nimi oraz skuteczne rozwiązywanie problemów wymaga innowacyjnego i spójnego zastosowania metod typowych dla wszystkich trzech sektorów. Tak rozumiane innowacje społeczne oraz podmioty je realizujące – nieograniczone do jednego sektora – są najlepszą odpowiedzią na palące problemy społeczeństwa. Sektory te tworzą sferę o charakterze społecznym, w której podmioty koncentrują się na wspólnych celach – dotyczących dobra publicznego i interesu ogółu oraz określają formy wspólnego działania. Ta wspólnota celów i metodologia usprawniają tworzenie nowego obszaru społecznego, składającego się ze struktur hybrydowych, które wykorzystują w swej działalności cechy, atrybuty i strategie wszystkich sektorów. Podmioty te, których nie można utożsamiać z żadnymi innymi strukturami organizacyjnymi funkcjonującymi w tradycyjnych sektorach, charakteryzują się wysokim stopniem wdrażania innowacji społecznych i wyjątkowymi kompetencjami w zakresie realizacji misji społecznych na styku biznesu i sfery społecznej. Według wielu badaczy, już same w sobie są społecznymi innowacjami, dzięki oryginalnej strukturze organizacyjnej, specyficznym celom, procesom i kulturze organizacyjnej, co pozwala im na zaproponowanie kreatywnych i innowacyjnych rozwiązań problemów społecznych⁴⁷.

⁴⁷ J. J. Escobar, A. C. M. Gutiérrez, *Social...*, s. 55.