



Raport dla badania pn. „EWALUACJA INNOWACJI SPOŁECZNYCH W RAMACH PROGRAMU OPERACYJNEGO WIEDZA EDUKACJA ROZWÓJ”

Raport pierwszy

Wykonawcy:

EGO-Evaluation for Government Organizations s.c.



Ośrodek Ewaluacji Sp. z o.o.



Warszawa, styczeń 2018 r.

Spis treści

1	WSTĘP	3
2	STRESZCZENIE	5
3	SUMMARY	12
4	METODOLOGIA BADANIA	19
5	WYNIKI BADAŃ W ZAKRESIE PROJEKTU DOTYCZĄCEGO MIKRO-INNOWACJI	24
5.1	KONTEKST	25
5.1.1	<i>Definicje i rys historyczny projektów realizowanych w ramach PO WER</i>	25
5.1.2	<i>Obszary tematyczne konkursu a odpowiadanie na potrzeby środowiska</i>	31
5.1.3	<i>Potencjał podmiotów do tworzenia innowacji</i>	40
5.2	INTERWENCJA	51
5.2.1	<i>Funkcjonowanie inkubatorów</i>	51
5.2.2	<i>Nabór grantobiorców</i>	53
5.2.3	<i>Udzielenie grantów</i>	69
5.2.4	<i>Testowanie</i>	71
5.2.5	<i>Wsparcie grantobiorców</i>	77
5.2.6	<i>Ewaluacja, opracowywanie ostatecznej wersji produktu</i>	91
5.2.7	<i>Upowszechnianie</i>	93
5.2.8	<i>Ocena inkubatorów</i>	99
5.2.9	<i>Założenia oraz modyfikacje projektów</i>	105
5.2.10	<i>Sprawozdawczość</i>	109
5.2.11	<i>Współpraca</i>	123
5.3	MECHANIZMY	131
5.3.1	<i>Wpływ na podmioty</i>	131
5.3.2	<i>Inne mechanizmy</i>	133
5.4	REZULTATY	139
5.4.1	<i>Upowszechnianie produktów</i>	139
6	WNIOSKI I REKOMENDACJE	146
7	ZAŁĄCZNIKI – PRODUKTY W POZOSTAŁYCH KONKURSACH	156

1 Wstęp

Zgodnie z etapem wdrażania projektów innowacyjnych w ramach Programu oraz zapotrzebowaniem Zamawiającego analizie na etapie przedmiotowego raportu poddano trzy konkursy:

1. Działalność inkubatorów mikro-innowacji w ramach konkursu pilotażowego na mikro-innowacje (nr konkursu POWR.04.01.00-IZ.00-00-001/15).
2. „Deinstytucjonalizacja usług świadczonych na rzecz osób z zaburzeniami i chorobami psychicznymi” w ramach konkursu na makro-innowacje (nr konkursu POWR.04.01.00-IZ.00-00-002/15)
3. „Przerwanie procesu dziedziczenia ubóstwa na obszarach zdegradowanych” w ramach konkursu na makro-innowacje (nr konkursu POWR.04.01.00-IZ.00-00-004/16)

Analiza działalności inkubatorów mikro-innowacji prowadzona w ramach niniejszego etapu badania miała trzy cele. Pierwszym jest ocena skuteczności działania obecnego systemu wyłaniania inkubatorów oraz wspierania innowacji społecznych. Drugi to ocena skuteczności i użyteczności obecnych ram działania inkubatorów i możliwości ich upowszechniania w całym kraju (również po zakończeniu dofinansowania), trzecim zaś ocena przyjętych rozwiązań i sformułowanie rekomendacji dla kolejnych konkursów na mikro-innowacje społeczne. Produktem w ramach tej części analizy jest raport zawierający podsumowanie wyników badania.

W ramach konkursu dotyczącego deinstytucjonalizacji usług świadczonych na rzecz osób z zaburzeniami i chorobami psychicznymi podstawowym zadaniem było opracowanie założeń do ewaluacji, która realizowana będzie w ramach projektów. Na tym etapie produktem badania jest przygotowanie spójnego minimum metodologicznego, które z jednej strony ułatwi projektodawcom przeprowadzenie ewaluacji projektu, z drugiej strony zapewni wysoki standard i porównywalność otrzymanych wyników na poziomie całego Programu.

Natomiast dla konkursu dotyczącego przerwania procesu dziedziczenia ubóstwa na obszarach zdegradowanych celem analiz było opracowanie wstępnych założeń ewaluacji całego konkursu, która prowadzona będzie na poziomie centralnym po zakończeniu realizacji projektów. Na tym etapie kluczowe znaczenie miały narzędzia badawcze, które używane będą na początkowych etapach procesu testowania projektów.

Niniejszy raport zawiera zatem wyniki prac związanych z analizami trzech wskazanych konkursów. Składa się on z części szczegółowej, w której prezentujemy produkty analiz konkursu dotyczącego mikro-innowacji. Produkty analiz pozostałych konkursów – ze względu na swoją specyfikę i odrębny charakter zostały zawarte w osobnych załącznikach. Raport kończy część ogólna, w której prezentujemy rekomendacje z tej części badania dla wszystkich

trzech konkursów. Należy zaznaczyć, że rodzaje prowadzonych analiz zdeterminowane były rodzajami produktów, które miały powstać w ramach tego etapu badania. Wspólne rekomendacje zaś są pochodną wniosków, które pojawiły się podczas analiz materiału badawczego i mogą być użyteczne z punktu widzenia zarządzania całą osią dotyczącą innowacji społecznych w ramach PO WER.

Skróty zastosowane w raporcie:

EFS	Europejski Fundusz Społeczny
IK UP	Instytucja Koordynująca Umowę Partnerstwa – Departament Koordynacji. Wdrażania Funduszy Unii Europejskiej w MliR
IOK	Instytucja Organizująca Konkurs
IZ	Instytucja Zarządzająca PO WER – Departament Europejskiego Funduszu Społecznego w Ministerstwie Inwestycji i Rozwoju
KIW	Krajowa Instytucja Wspomagająca
MliR	Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju
OWI	Ośrodek Wsparcia Innowacji
PO KL	Program Operacyjny Kapitał Ludzki
PO WER	Program Operacyjny Wiedza, Edukacja, Rozwój
SPO RZL	Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich
ZPORR	Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego
IW EQUAL	Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL

2 Streszczenie

1. Założenie konkursu umożliwiające **ubieganie się o grant również osobom fizycznym, czy grupom nieformalnym oceniane jest bardzo wysoko**. Na zmniejszenie adekwatności konkursu do potrzeb tych grup wpływ mają niejasności związane z rozliczaniem się osób fizycznych i grup nieformalnych z przyznanego grantu.
2. **Konkurs na mikroinnowacje jest trudny i wymagający zarówno dla inkubatorów, jak i dla Ministerstwa**. Wiele rozwiązań testowanych jest w nim po raz pierwszy. Dotyczą one zarówno zmian w sposobie rozliczania projektów EFS w nowej perspektywie 2014-2020, jak i nowego podejścia w finansowaniu innowacji społecznych w ramach projektów grantowych. Wiele kwestii zostało przekazanych do samodzielnej decyzji inkubatorów, tak by miały możliwość realizacji własnej koncepcji inkubacji i by możliwe było zweryfikowanie skuteczności różnych podejść. Dotację w konkursie otrzymało 17 inkubatorów, a ich wsparcie oraz bieżąca obsługa są bardzo dużym obciążeniem dla zespołu pracowników Ministerstwa – zbyt małego, jak na realizację tak dużego konkursu. **Wiele trudności w konkursie wynika z problemów komunikacyjnych pomiędzy Ministerstwem a inkubatorami**. Dotyczą one na przykład oczekiwań i wymagań związanych z konkursem oraz często mylnych interpretacji regulaminu konkursu przez inkubatory.
3. **Niektóre rozwiązania, wskazywane przez inkubatory jako utrudniające, czy wprowadzone w trakcie realizacji konkursu, są zawarte w dokumentach od samego początku**. Z drugiej strony widać, że często zapisy nie są dla inkubatorów jednoznaczne, bądź nie są im znane, pomimo ich wcześniejszego uregulowania. **Zatem powinno się dołożyć starań, by wszystkie inkubatory znały i jednoznacznie interpretowały zapisy, jakie ich obowiązują w konkursie, a także od początku znali wymagania jakie się im stawia**.
4. Bardzo ogólne wytyczne dotyczące sposobu funkcjonowania inkubatorów oraz wdrażania innowacji spowodowały, że **powstało wiele różnych podejść do inkubacji**. Na tym etapie badania, **nie można natomiast wskazać jednego modelu inkubowania**, który byłby wzorcowy. Wynika to głównie z faktu, iż inkubatory znajdują się w różnych fazach realizacji projektu, przez co porównywanie osiągniętych przez nie efektów nie jest jeszcze możliwe. **Niewątpliwą zaletą i wartością konkursu jest otwarcie na różnorodność podejść** i możliwość dogłębnego przebadania heterogenicznej grupy modeli inkubatorów działających w 4 obszarach tematycznych.
5. **Podmioty prowadzące inkubatory mają bardzo różny potencjał oraz sposób postrzegania rzeczywistości społeczno-ekonomicznej**. Różnice te wynikają z doświadczenia, obszaru działania czy formy prawnej podmiotu. Na tym etapie badania **nie można jednak wskazać kryteriów, które powinien spełniać podmiot będący inkubatorem**, choć można już wskazać dobre praktyki stosowane w inkubatorach. **Wiążące wnioski dotyczące kryteriów będzie można sformułować po zamknięciu pełnych cykli projektów realizowanych przez poszczególne podmioty**.

6. **Rola opiekuna projektu** ze strony Ministerstwa **jest podwójna**: w obecnym konkursie ma zarówno wspierać realizację projektu, ale równocześnie ma funkcję kontrolującą. **To nie służy skutecznej realizacji projektu innowacyjnego**, ponieważ połączenie obu funkcji utrudnia skuteczne rozwijanie potencjału projektów innowacyjnych. Obie te funkcje powinny zostać w miarę możliwości rozdzielone.
7. **Innowatorzy stanowią bardzo zróżnicowaną grupę: od osób fizycznych, przez grupy nieformalne, organizacje pozarządowe do szkół wyższych.** Z jednej strony ta różnorodność zwiększa potencjał innowacji, ale jest to też wyzwanie dla inkubatorów w doborze i przewidzeniu (na etapie konkursu) możliwych form wsparcia. Rekomenduje się, by w regulaminie **zapisano możliwość „pakietowego” traktowania wsparcia** – przewidzenie pakietu kwotowego dla innowatora. Umożliwiłoby to dobranie oferty do potrzeb danej innowacji.
8. **Zadania inkubatora w zakresie wdrażania innowacji zaproponowane w regulaminie konkursu zostały ocenione pozytywnie.** Niektóre zadania są prowadzone w sposób ciągły (wsparcie innowatorów), **dlatego lepiej pokazywać je w formie graficznej niż następujących po sobie kolejno etapach.** Przewidziane zadania dotyczą realizacji poszczególnych innowacji. **Nie ma wśród nich takich, które służyłyby faktycznemu tworzeniu ekosystemu innowacji – współpracy inkubatorów, wymiany doświadczeń, wspólnych ustaleń dotyczących ogółu innowacji w Polsce.** Ekosystemy na mniejszą skalę są jednak tworzone na poziomie poszczególnych inkubatorów, zwłaszcza tam, gdzie odbywa się współpraca między innowatorami, wspólna praca warsztatowa i wymiana doświadczeń.
9. **Brakuje działań służących faktycznemu tworzeniu ekosystemu innowacji na poziomie ogólnopolskim.** Powinien być jeden inkubator sieciujący (Ośrodek Wsparcia Innowacji – OWI) z rolą koordynująco-monitorującą, promocyjną oraz sieciującą. Rekomenduje się, aby inkubator sieciująco-koordynujący pełnił także rolę zwykłego inkubatora, tj. wdrażał projekty innowacyjne. Dzięki temu miałby wgląd w faktyczny proces inkubacji, co stanowiłoby istotną wartość dodaną w pełnionej roli koordynująco-monitorującej. Dopuszcza się prowadzenie zadań OWI w partnerstwie z innym pomiotem. Poza wyborem jednego z czterech obszarów tematycznych, inkubator sieciujący powinien oferować granty na działania, które obecnie nie mieszczą się w żadnym z 4 obszarów, a zostaną uznane za potrzebne (np. dotyczące profilaktyki zdrowotnej).
10. Inkubatory w różny sposób docierały do potencjalnych grantobiorców, najczęściej **po przez strony internetowe** czy **wysyłkę maili**. W dużej mierze inkubatory korzystały z sieci własnych kontaktów oraz z lokalnych mediów, pomijając kanały takie jak telewizja czy ogólnopolskie stacje radiowe. **Zgłaszano potrzebę zwiększenia możliwości finansowania promocji projektu.** Dlatego należy **umożliwić (w ramach kosztów bezpośrednich) zatrudnienie osoby**, która zajmowałaby się działaniami służącymi przygotowywaniem informacji o projekcie, zasadach konkursu wraz z finansowaniem ogłoszeń w internecie, prasie, radiu czy - w uzasadnionych wypadkach - w telewizji. W ten sposób należy zapewnić równe dotarcie do potencjalnie zainteresowanych. Ponadto w docie-

raniu do potencjalnych innowatorów w **skali ogólnopolskiej** oraz informowaniu o konkursie znaczącą rolę mógłby odegrać **inkubator OWI, tworząc kampanie parasolowe dla wszystkich inkubatorów.**

11. Zidentyfikowano dwie główne ścieżki działania inkubatorów i wspierania innowacji społecznych: załączkową oraz projektową.
 - a. **Załączkowa:** skierowana głównie do innowatorów, które mają pomysł na rozwiązanie zaobserwowanego problemu społecznego. **Ścieżka ta zakłada inkubowanie pomysłu poprzez proces od idei aż do rozwiązania.** Kluczowy jest pomysł na rozwiązanie problemu, motywacja innowatora, a także jego osobowość. Trudnością tej ścieżki jest jej nieprzewidywalność i zróżnicowanie wsparcia dla grantobiorców. To w praktyce często wiąże się z większym niż pierwotnie zakładano zakresem pracy dla inkubatora.
 - b. **Projektowa:** skierowana jest do innowatorów z **opracowanym pomysłem na innowację.** Zaletą tej ścieżki jest optymalizacja pracy nad projektem, gdyż wybierane są najlepsze ze zgłoszonych rozwiązań (projektów). Minusem tej ścieżki jest niedopuszczenie do udziału osób, które nie mają doświadczenia w realizacji tego typu projektów. Inkubacja pomysłu również jest ograniczona, ponieważ częściej ma miejsce realizacja projektu zgodnie z założeniami.

Istnienie **dwóch ścieżek można ocenić pozytywnie**, ponieważ daje to możliwość udziału w konkursie bardziej zróżnicowanej grupie osób. Należy jednak uwzględnić ograniczenia każdej z nich.

12. Etap udzielania grantu i pracy nad specyfikacją różnił się pomiędzy inkubatorami ze ścieżki załączkowej oraz projektowej. W tej pierwszej ścieżce praca związana ze stworzeniem Specyfikacji Innowacji zaczynała się wcześniej niż w przypadku ścieżki projektowej, bo jeszcze przed podpisaniem umowy grantowej.
13. Testowanie, podobnie jak inne etapy inkubacji innowacji, było prowadzone w różny sposób. **Zdecydowana większość inkubatorów przeprowadzała jeden test – sześciomiesięczny.** W większości ten czas był oceniony jako wystarczający dla zweryfikowania innowacji. W szczególnych przypadkach okres ten wydaje się zbyt krótki, np. w projektach, w których testy odbywają się w szkołach lub w projektach wykorzystujących nowe technologie. **Rekomenduje się utrzymanie sześciomiesięcznego okresu testowania z możliwością podzielnia go na bloki czasowe.** To umożliwi „zatrzymanie” czasu testowania, w okresach, w których innowatorzy nie mogą przeprowadzać testów np. ze względu na to, że badana sytuacja wymaga konkretnych warunków. Dzięki temu innowatorzy, będą mogli zrealizować je w okresie 6 miesięcy.
14. Grantobiorcy **ogólnie dobrze ocenili wsparcie oraz system finansowania.** Ustalona maksymalna wysokość grantu (100 tysięcy) oceniona została jako wystarczająca, za wyjątkiem projektów, do których powstania potrzebne były nowe technologie. **Wątpliwości budzą sytuacje, w których maksymalne kwoty dofinansowania są ograniczane**

w danym inkubatorze. **Rekomendujemy, aby w przyszłości były one czytelniej komunikowane przez inkubatory.**

15. Istotnym **mankamentem** obowiązującego obecnie systemu finansowania jest **brak możliwości uwzględnienia kosztów administracyjnych w projekcie innowatora**. Dotyczy to głównie możliwości opłacenia bardzo podstawowych zadań takich jak np. księgowość, czy zakup papieru do drukarek.
16. **Działania, które inkubatory muszą rozliczać w ramach kosztów pośrednich są liczne, podobnie jak działania związane z obsługą projektów grantowych. Powoduje to powstanie wielu obowiązków, których wcześniej nie przewidziano. Rekomendujemy, by w ramach projektów innowacyjnych, które są projektami pilotażowymi, wymagającymi wobec inkubatorów - również ze względu na bardzo zróżnicowaną grupę innowatorów - umożliwić finansowanie w ramach kosztów bezpośrednich następujących działań: (1) prace nad przygotowaniem procedur projektu, (2) monitorowanie projektów oraz (3) prace związane z jakościową weryfikacją produktów wytworzonych przez grantobiorców.**
17. Należy również uwzględnić możliwość finansowania kosztów typu księgowość w rozliczaniu pojedynczych grantów (lub uwzględnić te koszty w kosztach inkubatora).
18. Ewaluacja, w większości badanych inkubatorów, nie miała jeszcze miejsca. Odbywała się tam, gdzie założono ewaluację bieżącą prowadzonych działań – wówczas miała służyć również wsparciu innowatorów w doprecyzowaniu ich projektów. Wszyscy koordynatorzy widzieli zasadność prowadzenia ewaluacji i podkreślali jej główną rolę służącą wsparciu wyboru projektów do skalowania.
19. Wszystkie inkubatory w swoich strategiach określiły kryteria wyboru projektów do skalowania, a także różne metody, czy narzędzia dotyczące upowszechniania wybranych projektów. Niekiedy zastrzeżenia budziły zapisy dotyczące praw autorskich, na przykład w sytuacji, gdy nie były one dość jasne dla inkubatora i dla innowatorów. Jednak znacząca część badanych ocenia te zapisy pozytywnie.
20. **Zadania związane z upowszechnianiem zostały określone w strategiach inkubatorów na bardzo różnych poziomach szczegółowości.** Niektóre zawierają dość podstawowe elementy, jak np. informowanie o produktach wybranych do skalowania poprzez strony internetowe inkubatorów. W innych widać szerszy zasięg np. poprzez sieci w których funkcjonuje podmiot. **Ze strony inkubatorów pojawiły się wątpliwości, jak ostatecznie będzie wyglądało upowszechnianie, jaką rolę, oprócz inkubatorów będzie pełniło w nim Ministerstwo.** Należy w kolejnych etapach badania zweryfikować możliwości inkubatorów dotyczące upowszechniania, tak by w kolejnych konkursach określić najskuteczniejsze i najefektywniejsze ścieżki upowszechniania produktów.
21. **Sprawozdawczość wobec IZ, którą prowadzą grantobiorcy (inkubatory) jest przedmiotem wielu uwag.** Zastrzeżenia inkubatorów nie są zgłaszane ze względu na jej skomplikowanie czy specyficzne wymagania, ale ze względu na (1) wielokrotne prośby IZ do inkubatorów o wyjaśnienia i przesyłanie różnych dokumentów a także (2) bardzo długie terminy decyzji dotyczących wniosków o płatność. Trudności ze

sprawozdawczością pomnażały częste zmiany zarówno opiekunów w IZ, jak i koordynatorów w inkubatorach.

22. Sprawozdawczość innowatorów do inkubatorów bardzo różni się w poszczególnych podmiotach. **Rozwiązania wahają się od prostych (protokół odbioru + efekty prac) do skomplikowanych procedur sprawozdawczych.** We wszystkich 17 inkubatorach możliwe jest także sprawozdawanie etapowe. **Wprowadzone przez niektóre inkubatory rozwiązania nie służą realizacji projektów innowacyjnych:** nie mają uzasadnienia w wytycznych, są znaczącym utrudnieniem dla innowatorów i utrudniają pracę również samym inkubatorom, które potem część tych dokumentów przesyłają do IZ. **Rekomendujemy zatem standard minimum sprawozdawczości, składający się z:**

- a. oświadczenia o wydatkowaniu środków zgodnie ze specyfikacją innowacji;
- b. protokół odbioru wypracowanej innowacji społecznej lub efektu cząstkowego innowacji społecznej (wraz z efektami cząstkowymi i końcowymi) podpisanego przez obydwie strony umowy o powierzenie grantu.

Wymóg przedstawienia jakichkolwiek innych dokumentów nie jest niezbędny z punktu widzenia systemu sprawozdawczości. Oczywiście w ramach umowy i procedur grantodawca może ich żądać, jednak należy podkreślać, że tego typu rozwiązania stanowią niepotrzebne obciążenie dla innowatorów (szczególnie w przypadku, gdy są realizowane przez osoby fizycznie, niemające wcześniej takich doświadczeń).

23. **Większość innowatorów *bardzo dobrze* lub *dobrze* oceniła działanie i wsparcie inkubatorów.** Najbardziej ceniono gotowość inkubatorów do pomocy, otwartość na pomysł na innowację a także wsparcie merytoryczne. **Warto też zaznaczyć że większość innowatorów nie zmieniłaby nic w inkubatorze,** który wspierał ich w inkubowaniu innowacji. Gdy pojawiały się uwagi, wskazywano większe wsparcie organizacyjno-techniczne, co najczęściej rozumiano przez wsparcie księgowo. Trudność sprawiał też chaos informacyjny i brak niekiedy wiążących informacji istotne zmiany w informacjach, a także zbytne obciążenie innowatorów formalnościami.
24. W badaniu zidentyfikowano tematy, które wymagają pogłębienia i analizy na dalszych etapach badania. Wśród nich są:
- a. Weryfikacja innowacyjności – w jaki sposób skutecznie weryfikować zgłoszone pomysły, lub projekty.
 - b. Analiza procedur weryfikacji efektów działania (innowatorów, inkubatorów i IOK), w tym systemu monitoringu i kontroli na poziomie 1 (IZ → IK UP), 2 (beneficjent → IZ) i 3 (grantobiorca → beneficjent)
 - c. Pogłębienie tematyki monitoringu i kontroli na każdym szczeblu.
 - d. Modelowy przebieg testowania: optymalna liczebność próby, czas testowania, ścieżki testowania.
 - e. Efektywność i skuteczność prowadzenia naboru w ścieżce załączkowej i projektowej
 - f. Efektywność i skuteczność inkubacji innowacji w ścieżce załączkowej i projektowej.

- g. Potencjał podmiotów prowadzących inkubatory – określenie niezbędnych wymagań.
- h. Weryfikacja rozwiązań dotyczących zaproponowanych form upowszechniania produktów – roli inkubatorów i potencjalnej roli Ministerstwa.

Poniżej przedstawiono kluczowe dane ilościowe pozyskane w ramach realizacji badania.

- W sumie w Programie udzielono 523¹ grantów, z czego najwięcej (38%) realizowanych było przez organizacje pozarządowe oraz (28%) osoby fizyczne.
- Najwięcej badanych innowatorów (148) realizowało grant w obszarze „Usługi opiekuńcze dla osób zależnych”, najmniej (38) w obszarze: „Integracja zawodowo osób oddalonych od rynku pracy”.
- 63% badanych posiadało wcześniejsze doświadczenie w realizacji innych projektów o charakterze innowacyjnym.
- 43% badanych dowiedziało się o możliwości otrzymania grantu ze strony www inkubatora. Z kolei 88% badanych oceniło kompleksowość zamieszczonych na stronie internetowej informacji jako *bardzo dobrą lub dobrą*.
- 138 z 276 badanych (50%) wskazało, że ich pomysł jest **innowacją**, dlatego że jest **nowym rozwiązaniem**, dotychczas niespotykanym lub **niestosowanym na szerszą skalę**. Inne wskazania były zdecydowanie mniej liczne: 43 wskazało na **nowatorską metodę** lub **proponowane narzędzia**, dotychczas niespotykane formy wsparcia lub współpracy, zaś dla 18 osób innowacja oznaczała **poruszanie nowej bądź zaniedbaną dotychczas problematyki**.
- 86% badanych oceniło wsparcie inkubatorów w zakresie organizacyjno-technicznym jako *bardzo dobre* lub *dobre*.
- 77% badanych oceniło spotkania przygotowawcze i warsztaty zorganizowane przez inkubator, mające na celu przygotowanie do złożenia pełnego wniosku (Specyfikacji) jako *dobre* lub *bardzo dobre*.
- 82% badanych stwierdziło, że **zakres tematyczny**, w jakim mogli opracować innowacje umożliwił udzielenie **odpowiedzi na zdiagnozowane potrzeby**.
- 88% badanych oceniło system kryteriów oceny ich pomysłów na etapie naboru jako *bardzo dobry* lub *dobry*.

¹ Stan na luty 2018

- **62%** badanych oceniło system finansowania obowiązujący w inkubatorach jako **dobry** lub **bardzo dobry**. 22% oceniło go *średnio*, zaś 3% *źle* i 1% *bardzo źle*.
- W zależności od inkubatora, od 9 do **59% badanych nie znało** kryteriów, według których będzie wybierane **10% innowacji**, które **przejdą do fazy upowszechniania**.
- **89%** badanych oceniło funkcjonowanie i wsparcie inkubatorów jako **bardzo dobre** lub **dobre**. Najbardziej ceniono **gotowość do pomocy** (ponad 77%), **otwartość na pomysł na innowację** (70%) a także **wsparcie merytoryczne** 66%).
- **59%** badanych uważa, że **nie trzeba nic zmieniać w inkubatorze**, w którym realizują grant.
- **55%** badanych ocenia sprawozdawczość jako **zrozumiałą**, **37%** jako **pomocną inkubatorowi**, **35%** jako **dostosowaną do projektów innowacyjnych**.
- **66%** badanych oceniło weryfikację grantów przez inkubatory **wysoko** lub **bardzo wysoko**.
- **67%** badanych widzi **duże** lub **bardzo duże** szanse **rozwoju innowacji społecznych w Polsce**.
- **80%** badanych widzi **duży** lub **bardzo duży** potencjał dla **upowszechnienia innowacji wypracowanej w realizowanym projekcie**.
- **11** koordynatorów oceniło **potencjał upowszechniania** wypracowanych projektów jako **duży**, **4** jako **bardzo duży**.
- **Założenia konkursu**, zdaniem **7 koordynatorów w średnim stopniu** wspierają skuteczne wdrażanie innowacji, natomiast **6 koordynatorów** ocenia to wsparcie jako **duże**, zaś **4** uważa, że wspierają w **małym stopniu**.
- Zdaniem **7 koordynatorów** zaproponowany przez Ministerstwo system finansowania Inkubatorów wpływa **pozytywnie** na skuteczność wdrożenia projektów innowatorów, zdaniem **6 neutralnie** a **4 negatywnie**.
- **9 koordynatorów** ocenia **współpracę z opiekunami z ramienia Ministerstwa** **dobrze** lub **bardzo dobrze**, **6 średnio**, zaś **2 źle**.
- **Współpracę z grantobiorcami** **16 koordynatorów** ocenia **bardzo dobrze** lub **dobrze**, **1** ocenił ją **średnio**.

3 Summary

25. Assumption of the competition allowing **to apply for a grant also to individuals or informal groups is assessed very highly**. The reduction of the relevance of the competition to the needs of these groups is influenced by ambiguities related to the settlement of individuals and informal groups of the grant awarded.
26. **The micro-innovation competition is difficult and demanding for both incubators and the Ministry**. Many solutions are tested for the first time. They concern both changes in the way of settling ESF projects in the new perspective 2014-2020, as well as a new approach in financing social innovations within grant projects. Many issues have been passed for the independent decision of incubators so that they have the opportunity to implement their own incubation concept and to be able to verify the effectiveness of different approaches. The subsidy was awarded to 17 incubators, and their support and current service are a huge burden for the team of the Ministry employees – too small for the implementation of such a large competition. **Many difficulties in the competition result from communication problems between the Ministry and incubators**. They regard, for example, the expectations and requirements associated with the competition, and often misleading interpretations of the competition regulations by incubators.
27. **Some solutions, indicated by incubators as obstructing**, or introduced during the implementation of **competition, are included in the documents from the very beginning**. On the other hand, it can be seen that the entries are often unambiguous or unknown to incubators, despite their earlier settlement. **Therefore, efforts should be made to ensure that all incubators know and clearly interpret the entries that apply to them in the competition, as well as from the beginning they knew the requirements that they are applying to**.
28. Very general guidelines on how incubators work and how they implement innovations have resulted in **many different incubation approaches**. At this stage of the study, **one cannot indicate one incubation model**, which would be a reference model. This is mainly due to the fact that incubators are in different phases of the project implementation, which makes comparison of the effects achieved by them not yet possible. **The undoubted advantage and value of the competition is the openness to the diversity of approaches** and possibility of an in-depth study of a heterogeneous group of incubator models operating in 4 thematic areas.
29. **Entities running incubators have very different potentials and perceptions of socio-economic reality**. These differences result from the experience, area of activity or legal form of the entity. At this stage of the study, however, **it is not possible to indicate the criteria that should be met by the entity being an incubator**, although it is already possible to indicate the good practices used in incubators. **Binding conclusions regarding the criteria can be formulated after the completion of full cycles of projects implemented by individual entities**.
30. **The role of the project manager on the Ministry side is twofold**: in the current competition he/she has both to support the implementation of the project, but at the same time he/she has a controlling function. **This does not serve the effective implementa-**

tion of the innovative project, because the combination of both functions hinders effective development of the potential of innovative projects. Both of these functions should be separated when possible.

31. **Innovators constitute a very diverse group: from individuals, through informal groups, non-governmental organizations to higher schools.** On one hand, this diversity increases the potential for innovation, but it is also a challenge for incubators in selecting and predicting (at the stage of the competition) possible forms of support. It is recommended that the book of instructions **provides for the possibility of "packet" treatment of support** – anticipating a quota package for the innovator. This would enable fitting an offer to the needs of a given innovation.
32. **The tasks of the incubator in terms of implementing innovations proposed in the book of instructions of the competition were assessed positively.** Some tasks are carried out continuously (support of innovators), **therefore it is better to show them in graphic form than in successive stages.** The anticipated tasks relate to the implementation of individual innovations. **There are no such ones that would serve the actual creation of an innovation ecosystem – co-operation of incubators, exchange of experience, joint arrangements regarding all innovations in Poland. However, smaller scale ecosystems are created at the level of individual incubators,** especially where co-operation between innovators, joint workshop work, and exchange of experience are present.
33. **There are no actions to effectively create an innovation ecosystem at the national level.** There should be one cross-linking incubator (Innovation Support Center – Ośrodek Wsparcia Innowacji, OWI) with a co-ordinating-monitoring, promotional and networking role. It is recommended that the networking-co-ordination incubator should also play the role of an ordinary incubator, i.e. it implements innovative projects. Thanks to that, it would have an insight into the actual incubation process, which would be a significant added value in the role of co-ordinating and monitoring. It is allowed to conduct OWI tasks in partnership with another entity. In addition to choosing one of the four thematic areas, the networking incubator should offer grants for activities that currently do not fall into any of the 4 areas and will be considered necessary (e.g. for health prevention).
34. Incubators reached in various ways potential recipients, usually **via websites or sending emails.** To a large extent, incubators used the network of their own contacts and local media, bypassing channels such as television or nationwide radio stations. **The need to increase funding opportunities for the project promotion has been reported.** Therefore, **it should be allowed (under direct costs) to employ a person,** who would deal with the preparation of information about the projections, competition rules along with financing of advertisements on the Internet, press, radio or – in justified cases – on television. In this way, equal access to potentially interested parties should be ensured. In addition, in reaching the potential innovators **nationwide** and informing about the competition, an **OWI incubator could play a significant role by creating umbrella campaigns for all incubators.**
35. Two main paths of operation of incubators and support of social innovations were identified: seeding and designing.

- c. **Seeding:** addressed mainly to innovators who have an idea how to solve observed social problem. **This path assumes incubating the idea through the process from the idea to the resolution.** The key is the idea to solve the problem, the motivation of the innovator, as well as his/her personality. The difficulty of this path is its unpredictability and diversity of support for grantees. This in practice is often associated with a greater than originally assumed range of work for the incubator.
- d. **Designing:** is addressed to the **innovators with the developed idea for innovation.** The advantage of this path is the optimization of work on the project, as the best solutions from submitted ones (projects) are selected. The downside of this path is to prevent people who have no experience in this type of project from participating. Incubation of the idea is also limited, because the implementation of the project according to the assumptions takes place more often.

The existence of **two paths can be positively assessed**, because it gives the opportunity for a more diverse group of people to participate in the competition. However, one must take into account the limitations of each of them.

- 36. The stage of granting the grant and work on the specification differed between the incubators from the seeding and designing paths. In this first path, the work associated with the creation of the Innovation Specification began earlier than in the case of the project path, before signing the grant agreement.
- 37. Testing, like other stages of innovation incubation, was conducted in various ways. **The vast majority of incubators carried out one – six-months test.** For the most part, this time was assessed as sufficient to verify innovation. In special cases, this period seems too short, for example in projects where tests take place in schools or in projects using new technologies. **It is recommended to maintain the six-month testing period with the possibility of dividing it into time blocks.** This will allow to "stop" the testing time in periods when innovators cannot carry out tests, e.g. due to the fact that the examined situation requires specific conditions. Thanks to this, innovators will be able to carry them out within 6 months.
- 38. Grantees **generally rated positively support and funding system.** The maximum grant amount set (100,000) was assessed as sufficient, with the exception of projects for which new technologies were needed. **There are doubts about situations in which the maximum co-financing amounts of are limited in a given incubator. We recommend that in the future they should be more clearly communicated by incubators.**
- 39. An important **drawback** of the current financing system is **the inability to take into account administrative costs in the innovator's project.** This mainly concerns the possibility of paying for very basic tasks such as, for example, accounting or the purchase of paper for printers.
- 40. **Activities that incubators must settle as indirect costs are numerous**, as are activities related to handling grant projects. This results in the creation of many duties that were previously not foreseen. **We recommend that in the framework of innovative projects**, which are pilot projects, demanding for incubators – also due to a very diverse group of innovators – **to allow financing within direct costs of the following activities: (1) work on the preparation of project procedures, (2) project monitoring, and**

(3) work related to the qualitative verification of products produced by the grantees.

41. The possibility of financing accounting costs in the settlement of individual grants should be also taken into account (or take into account these costs as costs of the incubator).
42. Evaluation, in most of the incubators studied, has not been carried out yet. It was carried out, where the on-going evaluation of realised activities was assumed – it was to serve also to support innovators in specifying their projects. All the co-ordinators saw the validity of the evaluation and emphasized its main role to support the selection of projects for scaling.
43. All incubators in their strategies have defined the criteria for selecting projects for scaling, as well as various methods or tools for the dissemination of selected projects. Sometimes, provisions regarding copyright were raised, for example in a situation where they were not clear enough for the incubator and for innovators. However, a significant part of the respondents evaluates these entries positively.
44. **Tasks related to dissemination were defined in the incubator strategies at very different levels of detail.** Some contain quite basic elements, such as information about products selected for scaling through the websites of incubators. In others, one can see a wider range, e.g. through networks in which the entity operates. **On the side of incubators some doubts appeared, what will ultimately the dissemination look like, and what role the Ministry will play, apart from the incubators.** It should be verified in the next stages of the research the possibilities of incubators regarding dissemination, so that in subsequent competitions, the most effective and effective paths for product dissemination can be determined.
45. **Reporting to the MA, which the grantees (incubators) run, is the subject of many comments.** The objections of incubators are not reported due to its complexity or specific requirements, but due to (1) repeated requests by the MA to incubators for explanations and sending various documents as well as (2) very long deadlines for decisions regarding payment claims. Difficulties with reporting were multiplied by frequent changes of both project co-ordinators at the MA and co-ordinators in incubators.
46. Reporting of innovators to incubators varies greatly between entities. **Solutions range from the simple (acceptance protocol + work effects) to complex reporting procedures.** Staged reporting is also possible in all 17 incubators. **Solutions introduced by some incubators do not serve the implementation of innovative projects:** they are not justified in the guidelines, they are a significant impediment for innovators and also impede the work of the incubators themselves, who later send some of these documents to the MA. **We therefore recommend a minimum reporting standard, consisting of:**
 - c. statements on the disbursement of funds in accordance with the innovation specification;
 - d. a protocol on the receipt of the developed social innovation or the partial social innovation effect (including partial and final effects) of the grant agreement signed by both parties.

47. **The requirement to submit any other documents is not necessary from the reporting system's point of view.** Of course, under the agreement and procedures, the grant provider may demand them, but it should be emphasized that such solutions constitute an unnecessary burden for innovators (especially when they are implemented by individuals who have never had such experiences).
48. **Most innovators assessed *very well* or *well* the operation and support of incubators.** The incubators' readiness to help, openness to the idea for innovation as well as substantive support were valued the most. **It is also worth noting that most innovators would not change anything in the incubator** that supported them in incubating innovations. When comments appeared, more organizational and technical support was indicated, which was usually understood through accounting support. Difficulties were also caused by information chaos and the lack of sometimes binding information, significant changes in information, as well as too much burden on innovators resulting from formalities.
49. The study identified topics that require deepening and analysis at later stages of the study. Among them are:
- i. Verification of innovation – how to effectively verify submitted ideas or projects.
 - j. Analysis of verification procedures of the effects of activities (innovators, incubators and COC), including the monitoring and control system at level 1 (MA →IK UP), 2 (beneficiary → MA) and 3 (grantee →beneficiary).
 - k. Deepening the subject of monitoring and control at every level.
 - l. The model course of testing: optimal sample size, testing time, testing paths.
 - m. Efficiency and effectiveness of recruitment in the seeding and designing path.
 - n. Efficiency and effectiveness of innovation incubation in the seeding and designing path.
 - o. Potential of entities running incubators – definition of necessary requirements.
 - p. Verification of solutions regarding the proposed forms of product dissemination - the role of incubators and the potential role of the Ministry.

THE ONE-PAGE SUMMARY IN NUMBERS

The key quantitative data obtained as part of the study are presented below.

- In total, 523² grants were granted in the Program, of which the most (38%) were implemented by non-governmental organizations and (28%) natural persons.
- Most respondents innovators (148) implemented a grant in the area "Care services for dependent persons", the least (38) in the area of: "Professional integration of persons distant from the labour market".
- 63% of the respondents possessed previous **experience in implementing other projects of innovative character**.
- 43% respondents found out about the possibility of obtaining a grant from **website of the incubator**. In turn, 88% respondents rated the comprehensiveness of the information posted on the website as *very good or good*.
- 138 out of 276 respondents (50%) indicated that their idea is innovative, because it is a **new solution**, previously unprecedented or **not used on a larger scale**. Other indications were definitely less numerous: 43 pointed to **the innovative method** or **the proposed tools**, hitherto unprecedented forms of support or co-operation, while for 18 people, innovation meant **tackling new or neglected issues**.
- 86% of respondents rated the support of incubators in the organizational and technical range as *very good or good*.
- 77% of respondents rated preparatory meetings and workshops organized by the incubator, aimed at preparing to submit a full application (Specification) as *good or very good*.
- 82% of the respondents stated that **the thematic scope**, in which they could develop innovations, allowed to grant **responses to the diagnosed needs**.
- 88% respondents rated the system of criteria for assessing their ideas at the recruitment stage as *very good or good*.
- 62% subjects rated the financing system applicable in incubators as *good or very good*. 22% rated it *on average*, while 3% *badly* and 1% *very badly*.
- Depending on the incubator, from 9 to 59% of the respondents did not know criteria, according to which will be chosen **10% innovations**, which **will move to the dissemination phase**.
- 89% of respondents **rated functioning and support of incubators** as *very good or good*. The incubators' **readiness to help** (more than 77%), **openness to the idea for innovation** (70%) as well as **substantive support** (6%) were valued the most.
- 59% respondents believe that **there's no need to change anything in the incubator**, in which they implement their grant.
- 55% respondents evaluate **reporting** as **comprehensible**, 37% as *supporting incubator*, 35% as **adapted to innovative projects**.
- 66% subjects rated **verification of grants** by incubators as *high or very high*.

² As of February 2018

- **67%** respondents see *large* or *very large* chances to develop social innovation in Poland.
- **80%** respondents see *big* or *very big* potential for dissemination of innovation developed in the implemented project.
- **11** co-ordinators estimated potential for dissemination of developed projects as *big*, **4** as *very big*.
- **Assumptions of the competition**, according to **7** co-ordinators support in *average degree* the effective implementation of innovations, while **6** co-ordinators evaluate this support as *large*, while **4** think that they support in a small extent.
- According to **7** co-ordinators, system of financing the Incubators, proposed by the Ministry of Finance, influences *positively* on the effectiveness of innovation project implementation, according to **6** it is *neutral* and **4** - *negative*.
- **9** co-ordinators assess co-operation with co-ordinators from the Ministry as *good* or *very good*, **6** on average, and **2** wrong.
- Co-operation with grant grantees **16** co-ordinators assess as *very good* or *good*, **1** rated it on average.

4 Metodologia badania

Ze względu na różne cele postawione w odniesieniu do poszczególnych części badania także i użyte instrumentarium badawcze jest zróżnicowane. Poniżej przedstawiamy zestawienie użytych na tym etapie narzędzi badawczych w podziale na poszczególne konkursy.

Tabela 1. Opis metodologii badania

Rodzaj narzędzia	Mikro-innowacje	Deinstytucjonalizacja usług świadczonych na rzecz osób z zaburzeniami i chorobami psychicznymi	Przerwanie procesu dziedziczenia ubóstwa na obszarach zdegradowanych
Systematyczny przegląd literatury i materiałów	<p>Dokumentacja konkursowa:</p> <p>POWR.04.01.00-IZ.00-00-001/15 wraz z załącznikami</p> <ul style="list-style-type: none"> Najczęściej zadawane pytania dot. konkursu POWR.04.01.00-IZ.00-00-001/15³ Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowych w perspektywie finansowej 2014–2020) (tzw. ustawa wdrożeniowa) Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020 Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020 	<p>Systematycznie wybrane artykuły dotyczące sposobu pomiaru efektów w projektach o zbliżonej tematyce</p> <p>oraz:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dokumentacja konkursowa, Wnioski o dofinansowanie, Wnioski o płatność (część merytoryczna) Strategie projektów. 	<p>Systematycznie wybrane artykuły dotyczące sposobu pomiaru efektów w projektach o zbliżonej tematyce</p> <p>oraz:</p> <ul style="list-style-type: none"> Dokumentacja konkursowa, Wnioski o dofinansowanie, Wnioski o płatność (część merytoryczna) Strategie projektów

³ <https://www.power.gov.pl/nabory/41-konkurs-na-inkubacje-innowacji-spoecznych/>

	<ul style="list-style-type: none"> • Załącznik nr 2a do SzOOP PO WER – Tabela wskaźników rezultatu bezpośredniego i produktu dla działań i poddziałań • Załącznik nr 2b do SzOOP PO WER – definicje wskaźników kluczowych • Wytyczne w zakresie sprawozdawczości na lata 2014-2020 • Wytyczne w zakresie monitorowania postępu rzeczowego realizacji programów operacyjnych na lata 2014-2020 • Zał. 2 do Wytycznych w zakresie monitorowania postępu rzeczowego realizacji programów operacyjnych na lata 2014-2020 – wspólna lista wskaźników kluczowych EFS • Wytyczne w zakresie warunków gromadzenia i przekazywania danych w postaci elektronicznej na lata 2014-2020 • Opis systemu SL 2014 <p>Inne dokumenty:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wzór wniosku o płatność beneficjenta • Wybrane umowa Partnerstwa • Wzory umów o powierzenie grantu dla 		
--	--	--	--

	<p>wybranych inkubatorów</p> <p>Raport: Ewaluacja bieżąca Programu Operacyjnego „Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004-2006” oraz pozycje wymienione w regulaminie konkursu i opracowania wymienione w raporcie metodologicznym</p> <p>Dla wszystkich inkubatorów:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wnioski o dofinansowanie • Strategie realizacji projektów grantowych • Procedury dotyczące realizacji Projektu grantowego • Dla inkubatorów w ramach studium przypadku: • Analiza stron internetowych projektów w tym: dostępne umowy z grantobiorcą, dostępne wzory sprawozdania z realizacji grantu. 		
Indywidualne wywiady pogłębione	<ul style="list-style-type: none"> • Osoby odpowiedzialne za wdrażanie mikro-innowacji w Ministerstwie Inwestycji i Rozwoju, posiadające wiedzę i doświadczenie we wdrażaniu tego typu projektów w poprzednim okresie programowania - 3 wywiady. • Koordynatorzy inkubatorów - 13 wywiadów. Dodatkowe wywiady z 4 koordynatorami zo- 	<ul style="list-style-type: none"> • Osoby odpowiedzialne za wdrażanie projektów z ramienia projektodawców- 5 wywiadów. 	<ul style="list-style-type: none"> • Osoby odpowiedzialne za wdrażanie projektów z ramienia projektodawców- 4 wywiady.

	<p>stały zrealizowane w ramach studium przypadku. Zatem badaniem objęto wszystkich koordynatorów.</p>		
CAWI/CATI	<p>Ankieta skierowana do mikro-innowatorów – grantobiorców ze wszystkich projektów.</p> <p>Wysłano 416 ankiet, uzyskano zwrot 321.</p>	---	----
Case study	<p>4 studia przypadku, które zostały wybrane przy uwzględnieniu następujących kryteriów:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terytorium (różne województwa), • Rodzaju podmiotu realizującego (NGO, publiczny, prywatny), • Realizacja projektu w partnerstwie, • Obszaru tematycznego wsparcia. <p>W ramach każdego studium przypadku zrealizowaliśmy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pogłębione badanie dokumentów - szczegółowa analiza dokumentacji składanych wniosków o granty, procedur wyboru, dokumentacji sprawozdawczej • IDI z koordynatorem • IDI z przedstawicielem partnera (jeśli projekt realizowany jest w partnerstwie), FGI (diada/triada) z zespołem inkubatora: koordynatora, opiekunów, doradców oraz inne osoby pełniące istotne funkcje w inkubatorze. • FGI z grantobiorcami – 	-----	----

	mikroinnowatorami, uzupełnione wywiadami telefonicznymi.		
Konsultacje eksperckie	Konsultacje wyników i produktów tej części badania z zaakceptowanymi ekspertami	Konsultacje z zaakceptowanymi ekspertami wyników i produktów tej części badania	Konsultacje z zaakceptowanymi ekspertami wyników i produktów tej części badania
Panel dyskusyjny	Warsztat z przedstawicielami Zamawiającego.	Ustrukturyzowany warsztat z zaproszonymi celowo wybranymi przedstawicielami instytucji wdrażających modele zaproponowane do testowania. Warsztat z przedstawicielami Zamawiającego.	Warsztat z przedstawicielami Zamawiającego.

Źródło: Opracowanie własne.

Wybór narzędzi badawczych przedstawionych w powyższej tabeli był uzależniony celami analizy danego konkursu. Należy zaznaczyć, że wszystkie trzy konkursy, które zostały poddane analizie na tym etapie, będą w przyszłości poddawane kolejnym działaniom badawczym. Zatem zakres i zastosowane narzędzia badawcze odpowiadały szczegółowemu zapotrzebowaniu Zamawiającego na określone produkty, co wiązało się z harmonogramem ich wdrażania czy zapisami regulaminów konkursowych.

5 Wyniki badań w zakresie projektu dotyczącego mikro-innowacji

Struktura raportu poświęconego mikro-innowacjom odnosi się do podejścia wywodzącego się z nurtu tzw. *realist approach* i oparta jest o ramę analitycznej CIMO, czyli kontekst – interwencja – mechanizm – efekty. Podejście to, było stosowane również w trakcie badania, kiedy zbierano dane w wywiadach i ankiecie, a następnie analizowano je w podziale na wymienione powyżej obszary, zgodnie z założeniami badania. Poniżej krótko opisujemy, czemu poświęcone są poszczególne rozdziały raportu.

Rozdział KONTEKST

W części raportu dotyczącej **kontekstu** (C) – prezentujemy dane dotyczące uwarunkowań instytucjonalnych, dotychczasowych praktyk, relacji między aktorami, etc. Z tego względu wprowadzenie do rozdziału poświęcone jest krótkiemu przedstawieniu rysu historycznego innowacji społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem mikro-innowacji. Jednym z głównych obszarów prezentowanych danych w tym rozdziale są potrzeby, na które miał odpowiedzieć konkurs. Są to potrzeby, które dostrzegały inkubatory, jak i różnorodne problemy zauważone przez innowatorów. Temat ten, poruszony jest również w rozdziale o potencjale podmiotów, które tworzą interwencję - inkubatorów i grantobiorców. Ma to znaczenie dla jakości opisywanej interwencji i jest kluczowe dla wynikających z nich mechanizmów.

Rozdział INTERWENCJA

W rozdziałach poświęconych interwencji (I) skupiamy się na kwestiach funkcjonowania inkubatorów, czyli realizacji poszczególnych grantów w ramach konkursu na mikro-innowacje.

Rozdział szeroko opisuje realnie działania założonej interwencji, każdorazowo jednak odnosząc się do założeń konkursowych. Piszemy o funkcjonowaniu inkubatorów, poszczególnych etapach inkubacji innowacji, ważnych aspektach, które ujawniło badanie, czyli kwestii praw autorskich, blaskach i cieniach sprawozdawczości, modyfikacji projektów, czy aspektach współpracy (między Ministerstwem a inkubatorami, ale również o potrzebie istnienia sieci inkubatorów).

Rozdział MECHANIZMY

W rozdziale, w którym prezentujemy mechanizmy (M) staramy się odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób interwencja jako całość i jej poszczególne elementy (konkursy, projekty, modele) zadziałały. Czy i jakie miały przełożenie na rzeczywistość w której interwencja była wdrażana. Ukazujemy, jakie reakcje uruchomiła w odbiorcach interwencji, jakie mechanizmy odblokowała/zablokowała oraz jakie elementy w kontekście pożądanych mechani-

zmów wspierały lub hamowały interwencję etc. Oprócz wpływu na podmioty, które tu opisaliśmy, staraliśmy się wskazać zarówno pozytywne jak i negatywne mechanizmy, które wynikały z wdrażania interwencji w poszczególnych kontekstach.

Rozdział REZULTATY

Badanie w dłuższej perspektywie służy też zebraniu efektów działań w zakresie mikro-innowacji. Obecnie jest jeszcze za wcześnie, by te rezultaty można było zidentyfikować. Dlatego w rozdziale dotyczącym rezultatów (O) analizujemy spodziewane efekty w stosunku do przyjętych zamierzeń oraz przedstawiamy wyniki dotyczące potencjału (w różnych częściach systemu) do upowszechniania innowacji. Poruszamy tu kwestię bardzo istotną dla przyszłych rezultatów - czyli kwestię potencjału do upowszechniania innowacji.

5.1 Kontekst

5.1.1 Definicje i rys historyczny projektów realizowanych w ramach PO WER

Aby prześledzić ewolucję podejścia do innowacji społecznych w ramach wdrażanych w Polsce programów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej, niezbędne jest zdefiniowanie samego pojęcia. Było ono precyzowane przez różnych autorów, jednak dla nas – ze względu na kontekst niniejszego badania – najważniejsze są definicje najbliższe realizatorom i odbiorcom projektów realizowanych w ramach PO WER, a także intencje głównego finansującego, czyli Komisji Europejskiej. Ta ostatnia definiuje innowacje społeczne jako „rozwijanie nowych pomysłów, usług i modeli w celu lepszego rozwiązywania problemów społecznych. Dzięki wkładowi ze strony podmiotów publicznych i prywatnych, w tym instytucji społeczeństwa obywatelskiego, innowacje społeczne przyczyniają się do poprawy usług społecznych”⁴

W ramach PO WER innowacje społeczne nie są bezpośrednio zdefiniowane, jednak wskazuje się, że są to działania służące do „przetestowania i wypracowania nowych skuteczniejszych rozwiązań problemów w obszarze m.in. zatrudnienia, integracji społecznej, kształcenia przez całe życie, zdrowia oraz modernizacji funkcjonowania administracji publicznej, w przypadku których dotychczasowe działania nie są wystarczające lub wymagają nowego podejścia”.

A zatem obie definicje wskazują na następujące cechy istotowe innowacji społecznych:

⁴ Źródło: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1022&langId=en>, dostęp: 23.01.2018 r.

- są to pomysły, przedsięwzięcia usługi, modele i rozwiązania dotychczas niestosowane;
- odnoszą się do sfery społecznej (m.in. rynku pracy, polityki/pomocy społecznej, edukacji, zdrowia, administracji publicznej);
- powinny przyczyniać się do rozwiązania istotnych problemów w tej sferze.

Choć pojęcie innowacji społecznych wydaje się stosunkowo nowe, o jego desygnacie mówiono już w XVIII wieku. Jednym z pierwszych przykładów innowatorów społecznych był Benjamin Franklin, który, jak wskazuje M. D. Mumford⁵, tworzył rozwiązania problemów społecznych przez niewielkie modyfikacje w małych społecznościach, dokładnie planowane od analizy przyczyn przez niskokosztowe strategie wdrażania po budowę sieci wsparcia.

Pojęcie innowacji, którego popularność rosła na przestrzeni XX w. (przyczyniły się do tego m.in. analizy J. Schumpetera i R. M. Solowa⁶) pierwotnie dotyczyło przede wszystkim postępu technologicznego. Określenie „innowacje społeczne” (*social innovation*) po raz pierwszy pojawiło się w literaturze w latach 50. XX w. i w tamtym okresie oznaczało przede wszystkim badania eksperymentalne w dziedzinie nauk społecznych i humanistycznych. Jednocześnie w tym czasie podejmowano już szereg innowacyjnych działań mających na celu rozwiązanie problemów społecznych (przede wszystkim w dziedzinie zdrowia). Pierwszym znaczącym autorem, który położył fundamenty pod dzisiejsze rozumienie innowacji społecznych, był teoretyk zarządzania Peter F. Drucker, który już w 1957 r. pisał, że „innowacji społecznych potrzebujemy bardziej niż technologicznych”⁷. Wkrótce, w obliczu coraz bardziej złożonego życia społecznego i nowych problemów (masowe migracje, nowe rodzaje dyskryminacji, niestabilność zatrudnienia) innowacje społeczne stały się trwałym elementem strategicznych dokumentów na poziomie europejskim (Strategia Lizbońska, Strategia Europa 2020).

W Polsce pojęcie „innowacji społecznych” na szerszą skalę zostało rozpowszechnione w Programie Operacyjnym Wiedza Edukacja Rozwój (w IW EQUAL mówiło się o innowacjach, jednak ani w dokumencie programowym, ani w Uzupelnieniu Programu nie występuje określenie „innowacje społeczne”), jednak innowacyjne przedsięwzięcia w obszarze społecznym realizowane były już wcześniej – w Inicjatywie Wspólnotowej EQUAL oraz w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki. Kolejny podrozdział będzie poświęcony temu, jak ewoluowało podejście do innowacyjności w obszarze społecznym na przestrzeni lat od akcesji Polski do Unii Europejskiej.

⁵ Mumford M.D., *Social Innovation: Ten Cases From Benjamin Franklin*, *Creativity Research Journal* 14(2), kwiecień 2002, str. 253-266.

⁶ Por. np. Solow R.M., *Technical Change and the Aggregate Production Function*, *Review of Economics and Statistics*, vol. 39, sierpień 1957, str. 312-320.

⁷ Drucker, P. F., *Landmarks of Tomorrow*, Nowy York 1957, za: *Theoretical Approaches to Social Innovation – a Critical Literature Review*, dostęp: 23.01.2018 r.

5.1.1.1 Innowacje społeczne w Polsce w ramach funduszy strukturalnych i poza nimi

Lata 2004-2006. Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL – projekty Partnerstw na rzecz Rozwoju

Większość środków EFS, przeznaczonych na rozwiązywanie problemów społecznych w Polsce, w latach 2004-2006, została rozdysponowana w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich (SPO RZL) i Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego. Programy te jednak były skoncentrowane przede wszystkim na poprawie sytuacji na rynku pracy. Cel ten realizowała także wdrażana w tym samym czasie Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL, jednak różniła się ona od pozostałych programów tym, że nie miała jedynie rozwiązywać bieżących problemów, ale także umożliwiać testowanie nowych rozwiązań, dostarczać dobrych praktyk w zakresie nowatorskich podejść i zapewniać upowszechnianie najbardziej skutecznych rozwiązań na terenie Unii Europejskiej wraz z ich włączaniem do głównego nurtu polityki (tu rozpowszechnione zostało pojęcie *mainstreaming*). Projekty EQUAL były dłuższe i bardziej kosztowne, niż te realizowane w ramach SPO RZL czy ZPORR. Innowacyjna była już sama forma ich realizacji – nie mogły być one realizowane przez pojedynczych wnioskodawców, lecz przez Partnerstwo na rzecz Rozwoju, uwzględniające wszystkich przedstawicieli instytucji i organizacji istotnych dla rozwiązania danego problemu. Każde Partnerstwo realizujące projekt współpracowało z innymi Partnerstwami w ramach Krajowych Sieci Tematycznych, które zostały powołane w celu upowszechniania stworzonych dzięki IW EQUAL innowacyjnych rozwiązań. Ich kreowaniu miała także służyć współpraca z partnerami z innych krajów członkowskich UE – w tym programie obowiązkowa dla każdego projektu. Każde wybrane Partnerstwo na rzecz Rozwoju było zobowiązane do stworzenia Partnerstwa Ponadnarodowego – podjęcia współpracy z co najmniej jednym Partnerstwem na rzecz Rozwoju z innego Państwa Członkowskiego. Partnerzy ponadnarodowi byli powiązani Umową o Współpracy Ponadnarodowej, która określała cele i metody współpracy (wymagało to zastosowania metod zarządzania na poziomie europejskim). Cechą istotową projektów EQUAL, poza wspomnianym mainstreamingiem, była także zasada empowerment, czyli włączania grup wykluczonych społecznie lub zagrożonych wykluczeniem społecznym w proces tworzenia projektu i jego realizacji oraz oceny.

EQUAL stanowił „platformę badawczą testującą podejścia innowacyjne w stosunku do aktualnie realizowanych programów lub funkcjonujących systemów”⁸, a wszystkie działania

⁸ ROZPORZĄDZENIE MINISTRA GOSPODARKI I PRACY z dnia 11 sierpnia 2004 r. w sprawie przyjęcia programu operacyjnego - Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004-2006, str. 76.

podejmowane przez Partnerstwa na rzecz Rozwoju oraz sama struktura Partnerstw miały być innowacyjne, przy czym innowacyjność była rozumiana trojako:

- innowacyjność ukierunkowana na proces: rozwój nowych oraz udoskonalenie już istniejących metod, narzędzi i nowego podejścia,
- innowacyjność ukierunkowana na cel: formułowanie nowych celów, identyfikacja nowych podejść i otwarcie nowych dróg do zatrudnienia,
- innowacyjność ukierunkowana na kontekst: rozwój systemu odpowiadającego na potrzeby i problemy rynku pracy w ramach politycznych i instytucjonalnych struktur⁹.

Schemat realizacji projektu innowacyjnego w ramach IW EQUAL obejmował trzy działania:

- budowanie Partnerstwa na rzecz Rozwoju oraz Partnerstwa Ponadnarodowego (Działanie 1) – czyli de facto budowanie relacji między partnerami;
- wdrażanie programu Partnerstwa na rzecz Rozwoju (Działanie 2) – czyli faza testowania planowanego rozwiązania;
- współpraca tematyczna (w stworzonych wówczas Krajowych Sieciach Tematycznych) oraz upowszechnianie dobrych praktyk (Działanie 3) – czyli działania na celu włączenia wypracowanej innowacji społecznej w główny nurt (do aktów prawnych, dokumentów strategicznych, procedur instytucji itp.).

W ramach projektów IW EQUAL (wg informacji na stronie Inicjatywy) stworzono 88 modelowych innowacji społecznych (m.in. system wychodzenia z rodzinnego bezrobocia na wsi, modelowy system zarządzania wiedzą w firmie, model tworzenia wioski tematycznej, model Inkubatora Gospodarki Społecznej etc.). Tylko niektóre z nich zostały realnie włączone w główny nurt polityk związanych z obszarem społecznym, jednak precyzyjne określenie losów rozwiązań partnerstw realizujących projekty i faktycznej kontynuacji działań przez te partnerstwa wymaga osobnej ewaluacji. Część z nich wykorzystywano później w ramach kolejnych programów (PO KL, PO WER). Z pewnością IW EQUAL sama w sobie stała się następnie Programem wspierającym innowacyjne rozwiązania problemów społecznych i - jak wskażemy to w dalszej części podrozdziału - stała się wzorem dla kolejnych programów w zakresie realizacji projektów innowacyjnych testujących i upowszechniających w PO KL, a następnie innowacji społecznych w ramach PO WER.

5.1.1.2 Program Operacyjny Kapitał Ludzki (2007-2013) – projekty innowacyjne

O ile w latach 2004-2006 w ramach funduszy strukturalnych innowacjom służył osobny program, jakim była IW EQUAL, o tyle można powiedzieć, że w latach 2007-2013 idea innowa-

⁹ Załącznik do Rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 11 sierpnia 2004 r. w sprawie przyjęcia programu operacyjnego - Program Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL dla Polski 2004-2006

cyjności w projektach na rzecz społeczeństwa sama stała się obiektem *mainstreamingu* i była realizowana w ramach różnych priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, w ramach którego były wydatkowane środki EFS.

W ramach PO KL, jak wskazuje dokument programowy, podejście innowacyjne rozumiane było jako:

- nastawienie na wsparcie nowych, nietypowych grup na rynku pracy oraz rozwiązywanie problemu, który do tej pory nie był przedmiotem polityki państwa;
- wykorzystanie nowych instrumentów w rozwiązywaniu dotychczasowych problemów na rynku pracy, w tym adaptacja rozwiązań sprawdzonych w innych krajach, regionach czy też w innych kontekstach (np. w stosunku do innej grupy docelowej); w tej kategorii mieści się także rozwój, modyfikacja dotychczas stosowanych instrumentów w celu zwiększenia ich adekwatności, skuteczności i efektywności.

Podobnie jak w przypadku IW EQUAL, w celu maksymalnego wykorzystania efektów podejścia innowacyjnego, tego rodzaju działaniom innowacyjnym muszą towarzyszyć działania nakierowane na upowszechnienie i włączenie wypracowanych rezultatów do głównego nurtu polityki.

Inaczej niż w przypadku IW EQUAL, w ramach PO KL możliwe było realizowanie dwóch typów projektów innowacyjnych:

- **Projekt innowacyjny testujący**, którego celem jest wypracowanie, upowszechnianie i włączenie do głównego nurtu polityki i praktyki nowych rozwiązań.
- **Projekt innowacyjny upowszechniający**, którego celem jest jedynie upowszechnianie i włączenie do głównego nurtu polityki i praktyki rozwiązań wypracowanych wcześniej w ramach innych programów lub projektów PO KL (np. Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, Programu Leonardo da Vinci, projektów innowacyjnych testujących itp.).

Zasadniczo, PO KL w ramach projektów innowacyjnych rozwijał metody wdrażania i realizacji innowacji społecznych już wypracowane w ramach IW EQUAL. Ewaluacja tego ostatniego Programu wskazała, że niezwykle istotne jest dodatkowe wsparcie dla instytucji uczestniczących w tego typu projektach (projektodawców, beneficjentów, Instytucji Pośredniczących). W celu objęcia tych instytucji wsparciem wyłoniono Krajową Instytucję Wspomagającą. Kontynuowano pomysł sieci tematycznych.

Nowym pomysłem było proponowanie samych tematów projektów innowacyjnych przez Instytucję Zarządzającą. O ile IW EQUAL posiadała zamknięty zbiór tematów (temat był podstawową jednostką podziału programu, jak np. priorytet w PO KL), co zostało określone na poziomie KE. Natomiast w ramach PO KL, IZ we współpracy z Grupą Roboczą, Komitetem Monitorującym i KIW proponowała tematy projektów innowacyjnych do realizacji w ramach różnych Priorytetów/Działań/Poddziałań i aktualizowała je co dwa lata.

W przeciwieństwie do EQUAL, PO KL na poziomie samych dokumentów programowych nie wymagał, by projekty innowacyjne były realizowane przez partnerstwa.

W przypadku projektów innowacyjnych zbudowano cały aparat pojęciowy ich dotyczący. Innowacja społeczna tworzona w ich ramach nazywana była **produktem**, instytucje testujące innowację nazywano **użytkownikami**, a osoby testujące – **odbiorcami**.

Dla projektów testujących rozbudowano schemat realizacji projektu przyjęty wcześniej w ramach IW EQUAL (Działania 1-3). Tu projekty realizowane były w dwóch etapach (przygotowania i wdrożenia), ale z dodatkowymi podetapami¹⁰.

5.1.1.3 Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój (2014-2020) – innowacje społeczne

Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój na lata 2014-2020 przyniósł nowe podejście do umiejscowienia innowacji w strukturze Programu: innowacjom społecznym poświęcona została (zgodnie z art. 96 rozporządzenia ogólnego) odrębna, IV Oś Priorytetowa, w przeciwieństwie do horyzontalnego realizowania projektów innowacyjnych w ramach różnych osi priorytetowych PO KL; jak wskazuje dokument programowy PO WER, „dedykowana oś zwiększa widoczność tych przedsięwzięć, ich faktyczną realizację w zaplanowanej kwocie oraz ich skuteczność”. Dzięki temu możliwa jest też wielotematyczność – łączenie priorytetów inwestycyjnych z różnymi celami tematycznymi, zawartymi w Umowie Partnerstwa.

W ramach PO WER, bazując na doświadczeniach i ocenie IW EQUAL i projektów innowacyjnych PO KL zastosowano całkowicie nowe podejście, dzielące innowacje społeczne realizowane w ramach Osi IV na następujące rodzaje przedsięwzięć:

- **mikro-innowacje** - inkubacja nowych załączkowych pomysłów, w tym ich opracowanie i rozwinięcie, oraz przetestowanie i upowszechnienie, a także podjęcie działań w zakresie włączenia do polityki i praktyki.

Celem mikro-innowacji jest inkubacja pomysłów pozwalających rozwiązać skuteczniej problemy będące przedmiotem interwencji EFS. W ramach tego typu projektów istotne jest dotarcie do potencjalnych innowatorów społecznych, wsparcie ich w rozwinięciu i opracowaniu nowych załączkowych pomysłów, a następnie przetestowanie gotowych rozwiązań i ich upowszechnienie oraz podjęcie działań w zakresie włączenia do polityki i praktyki (rozumiane jako zapewnienie powszechnego dostępu do informacji o produktach projektu, a także dotarcie z informacją do przedstawicieli instytucji decydujących o wykorzystaniu nowych rozwiązań na szerszą ska-

¹⁰ Na podstawie: Wytyczne w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Warszawa 2009.

łę oraz podjęcie próby przekonania ich do zastosowania wypracowanego rozwiązania).

- **makro-innowacje** - opracowanie (o ile będzie to konieczne), przetestowanie, upowszechnienie i włączenie do polityki i praktyki nowych rozwiązań.

Celem makro-innowacji jest zapewnienie możliwości wprowadzania zmian do istniejącej praktyki przez podmioty o większym potencjale oraz realizację projektów pozwalających na wypracowanie innowacji w zakresie polityki (tzw. *policy innovation*).

- **Skalowanie innowacji** - dopracowanie (o ile będzie to konieczne) i zwiększenie wykorzystania nowych rozwiązań, stosowanych dotąd w ograniczonym zakresie lub o ograniczonym zasięgu.

Konkursy na innowacje społeczne ogłaszane są dla konkretnych tematów, proponowanych przez IZ, co oznacza bardzo duże zróżnicowanie tematyczne (rynek pracy, integracja społeczna, testowanie systemowych rozwiązań dla administracji publicznej, zdrowie etc.). W porównaniu do PO KL czy EQUAL, gdzie struktura wewnętrzna projektów była określona w sposób jednolity już na poziomie dokumentów programowych, w ramach PO WER mamy do czynienia z dużo większą różnorodnością: liczba etapów realizacji projektu różni się w zależności od ogłaszanego konkursu.

5.1.2 Obszary tematyczne konkursu a odpowiadanie na potrzeby środowiska

Zgłaszany do konkursu projekt mógł być realizowany wyłącznie w ramach jednego z tematów, które zostały wskazane w Regulaminie. Zostały one przedstawione w poniższej tabeli wraz z krótkim uzasadnieniem utworzenia takiego obszaru tematycznego wsparcia.

Tabela 2. Obszary tematyczne przewidziane w konkursie oraz ich uzasadnienie.

obszar	uzasadnienie
Przejście z systemu edukacji do aktywności zawodowej	Osoby młode charakteryzuje niski poziom zatrudnienia. Innowacje społeczne powinny szukać rozwiązań na pograniczu obszaru edukacji i zatrudnienia. Z jednej strony powinny odpowiadać na problemy systemu edukacji w kontekście wyzwań, jakie stawia przed nim zmieniający się rynek pracy, z drugiej zaś proponować rozwiązania w zakresie relacji rynku pracy z edukacją. Główne problemy: <ol style="list-style-type: none"> 1. Praca poniżej kwalifikacji wśród absolwentów uczelni (głównie osób młodych i kobiet). 2. Niski odsetek osób młodych prowadzących działalność gospodarczą. 3. Zachęcających kobiety, zwłaszcza w mniejszych miejscowościach, do udziału w kształceniu zawodowym, po którym szanse na zatrudnienie rosną. 4. Problemem jest wciąż brak wystarczającej współpracy pomiędzy szkołami/uczelniami, a przedsiębiorcami np. w celu zapewnienia uczestnictwa uczniów w praktykach lub stażach zawodowych.
Integracja zawodowa osób oddalonych od rynku pracy	Podstawowym wyzwaniem dla polskiego rynku pracy jest zwiększenie aktywności zawodowej społeczeństwa, która pozostaje na niskim poziomie (55,9%). W celu zwiększenia zatrudnienia, niezbędne jest wypracowanie rozwiązań z zakresu aktywizacji zawodowej grup osób, które obecnie są w niepełnym stopniu reprezentowane na rynku pracy: osób młodych, osób starszych, kobiet, które z uwagi na obowiązki rodzinne podjęły decyzję o wycofaniu się z pracy zawodowej, osób niepełnosprawnych oraz pozostałych grup z róż-

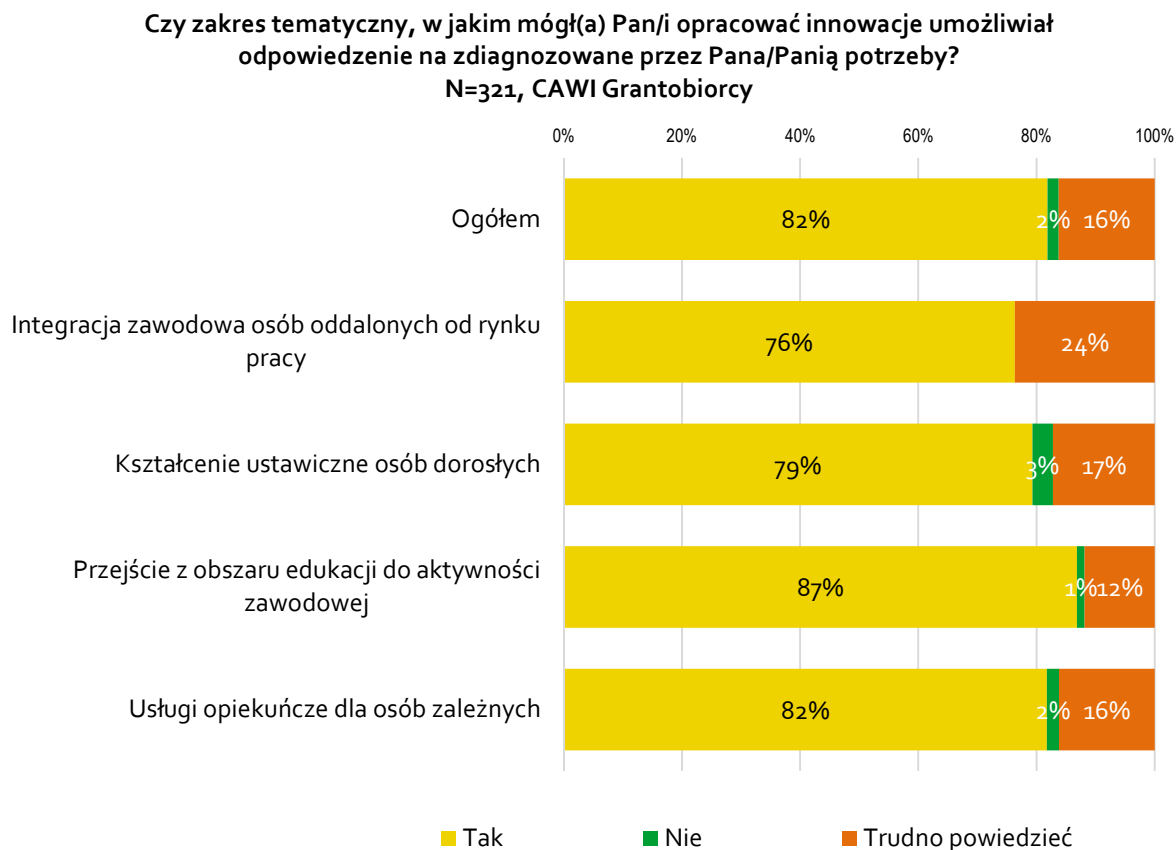
	<p>nych przyczyn oddalonych od rynku pracy. Główne problemy to:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Niski stopień aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych, związany z brakiem poczucia wiary we własne siły i motywacji do podejmowania aktywności zawodowej. 2. Brak doświadczenia zawodowego, szanse na podjęcie zatrudnienia po projekcie wśród osób bez doświadczenia zawodowego są niższe w porównaniu z osobami, które wcześniej pracowały. 3. Stereotypy na temat niskiej jakości pracy świadczonej przez osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, w tym osoby niepełnosprawne, starsze i pochodzące ze społeczności marginalizowanych, np. migrantów.
<p>Kształcenie ustawiczne osób dorosłych</p>	<p>Uczestnictwo osób w wieku 25–64 lat w kształceniu i szkoleniu (formalnym i pozaformalnym) jest Polsce stosunkowo niskie. Zachodzące zmiany cywilizacyjne wpływają na rynek pracy, który rzadko oferuje pracę „na całe życie”. Innowacje społeczne powinny prowadzić do zmiany sposobu myślenia o rozszerzaniu oraz zdobywaniu nowych kompetencji i kwalifikacji przez osoby dorosłe. W ramach tematu szczególnie istotne będą rozwiązania, które odpowiadają na poniższe wyzwania.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Brak rozwiązań skierowanych w szczególności do osób o niższym poziomie wykształcenia oraz będących w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy. 2. Brak rozwiązań kierowanych w szczególności do MŚP, gdzie liczba działań podnoszących kwalifikacje jest ograniczona 3. Zarówno wśród pracowników, jak również samych pracodawców, brakuje przekonania, że uczestnictwo w szkoleniach i kształceniu ustawicznym jest inwestycją przynoszącą długoterminowe korzyści.
<p>Usługi opiekuńcze dla osób zależnych</p>	<p>W Polsce dominują usługi oferowane przez duże zinstytucjonalizowane jednostki, które nie mają możliwości tworzenia świadczeń na poziomie lokalnej społeczności z poszanowaniem zdania i woli odbiorców. Małe, lokalne ośrodki opiekuńcze dla osób zależnych i ich opiekunów napotykają duże przeszkody na drodze do rozwoju i usamodzielnienia.</p> <p>Charakter świadczenia usług opiekuńczych powoduje, że osoby zależne wraz z opiekunami, doświadczają wielu trudności w wejściu na rynek pracy i utrzymaniu się na nim oraz w funkcjonowaniu w życiu codziennym. Innowacje społeczne powinny wspierać usługi świadczone w lokalnym środowisku z użyciem nowatorskich metod lub form pomocy. W ramach tematu szczególnie istotne będą rozwiązania, które odpowiadają na poniższe wyzwania.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Potrzeba wsparcia rodziców i opiekunów osób niepełnosprawnych intelektualnie, zwłaszcza po zakończeniu udziału tych ostatnich w systemie edukacji 2. Usługi opiekuńczo asystenckie w miejscu zamieszkania dla niepełnosprawnych osób dorosłych, pozbawionych możliwości wsparcia ze strony rodziny (aby uniknąć umieszczania w instytucjonalnych formach opieki np. DPS). 3. Usługi asystenckie dla osób z niepełnosprawnością w zakresie wybranych czynności z życia społecznego i obywatelskiego, np. dla osób niepełnosprawnych ruchowo, wzrokowo czy umysłowo. 4. Zapewnienie efektywnych ekonomicznie rozwiązań organizacyjnych w zakresie opieki nad osobami starszymi w miejscu ich zamieszkania, np. z zakresu wolontariatu i pomocy sąsiedzkiej w celu umożliwienia ich opiekunom aktywności zawodowej i społecznej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Regulaminu konkursu.

Badanie pokazało, że w zdecydowanej większości wskazane obszary **odpowiadają na potrzeby**, które widzieli grantobiorcy, ale również przedstawiciele Inkubatorów. Wśród grantobiorców ponad 88% respondentów odpowiedziało pozytywnie na pytanie: *Czy zakres te-*

matyczny, w jakim mógł(a) Pan/i opracować innowacje umożliwiają odpowiedzenie na zdiagnozowane przez Pana/Panią potrzeby? Negatywnych odpowiedzi był niewiele (6). Więcej osób (26) nie potrafiło odnieść się do tego pytania. Na poniższym wykresie pokazane zostały odpowiedzi w podziale na 4 obszary tematyczne:

Wykres 1. Odpowiedzi na pytanie dotyczące stopnia, w jakim obszary tematyczne odpowiadają na zdiagnozowane potrzeby.



Źródło: CAWI grantobiorcy

W badaniu pytaliśmy, czy są jakieś obszary problemowe, które warto włączyć w obszary tematyczne konkursów¹¹. Ponad 37% odpowiedziało twierdząco (prawie 63% nie widziało takiej potrzeby). Warto zwrócić uwagę, że wiele z tych odpowiedzi mieści się w obszarach, które są obecnie realizowane - badani często podawali przykłady projektów, które jeszcze chcieliby zrealizować jak np. *kształcenie osób zależnych* lub *świadomy wybór ścieżki edukacyjno-zawodowej przez osoby uczęszczające do ostatnich klas szkół podstawowych*, a nie takich których obecnie nie można zrealizować np. ze względu na brak danego obszaru, czy jego wąski zakres.

¹¹ Pytanie: Czy są jakieś inne obszary problemowe, które są istotne i Pana/i zdaniem powinny znaleźć się wśród obszarów wsparcia w konkursie?

Wśród sugestii nowych obszarów pojawiły się:

1. Rozwój kapitału społecznego: *Innowacje w działalności obywatelskiej czy budowania kapitału społecznego*
2. Projekty z obszaru zdrowia i profilaktyki np. *Trudności dotyczące diagnozowania choroby Alzheimera, brak systematycznych badań przesiewowych pozwalających na wczesną interwencję medyczną i spowolnienie objawów choroby, metody terapeutyczne (niekoniecznie w oparciu o nowe technologie), profilaktyka zdrowotna, innowacje obszarze medycyny, ochrony pacjentów, zwiększania kompetencji lekarzy.*
3. Niektóre zagadnienia dotyczące opieki społecznej, integracji społecznej: *objęcie opieką rodzin dysfunkcyjnych opiekujących się nieletnimi.*

Zaobserwowanym negatywnym elementem były nieporozumienia wynikające z interpretacji zasugerowanych w regulaminie podobszarów, 4 głównych obszarów problemowych. Zdarzyły się przypadki, w których inkubatory nie wiedziały lub nie były pewne, czy wymienione podobszary problemowe są zakresem przykładowym, sugerowanym czy też obligatoryjnym. Ze względu na to, iż pozostawienie tej kwestii bez komentarza prowadzi do różnorodnych – w tym błędnych – interpretacji, proponujemy, aby kwestia ta została dookreślona w regulaminie przyszłego konkursu. Można dodatkowo podkreślić, że wymienione główne problemy nie są jedynymi do których należy się ograniczyć składając wniosek, a jedynie proponowanymi lub sugerowanymi.

Warto podkreślić, że wyjaśnienie rozumienia proponowanych obszarów czterech tematów było poruszane w trzech dokumentach, zawierających odpowiedzi na najczęściej pojawiające się pytania (FAQ)¹²

Z jednej strony podkreślano, że istniejąca elastyczność jest zaletą dla realizacji projektów. Z drugiej, wskazywano wiele działań, które mogą być realizowane w ramach co najmniej dwóch obszarów (np. kwestie dotyczące osób niepełnosprawnych na rynku pracy). Zarówno dla koordynatorów i jak i grantobiorców stanowiło to zaletę i niezbędny element projektów innowacyjnych.

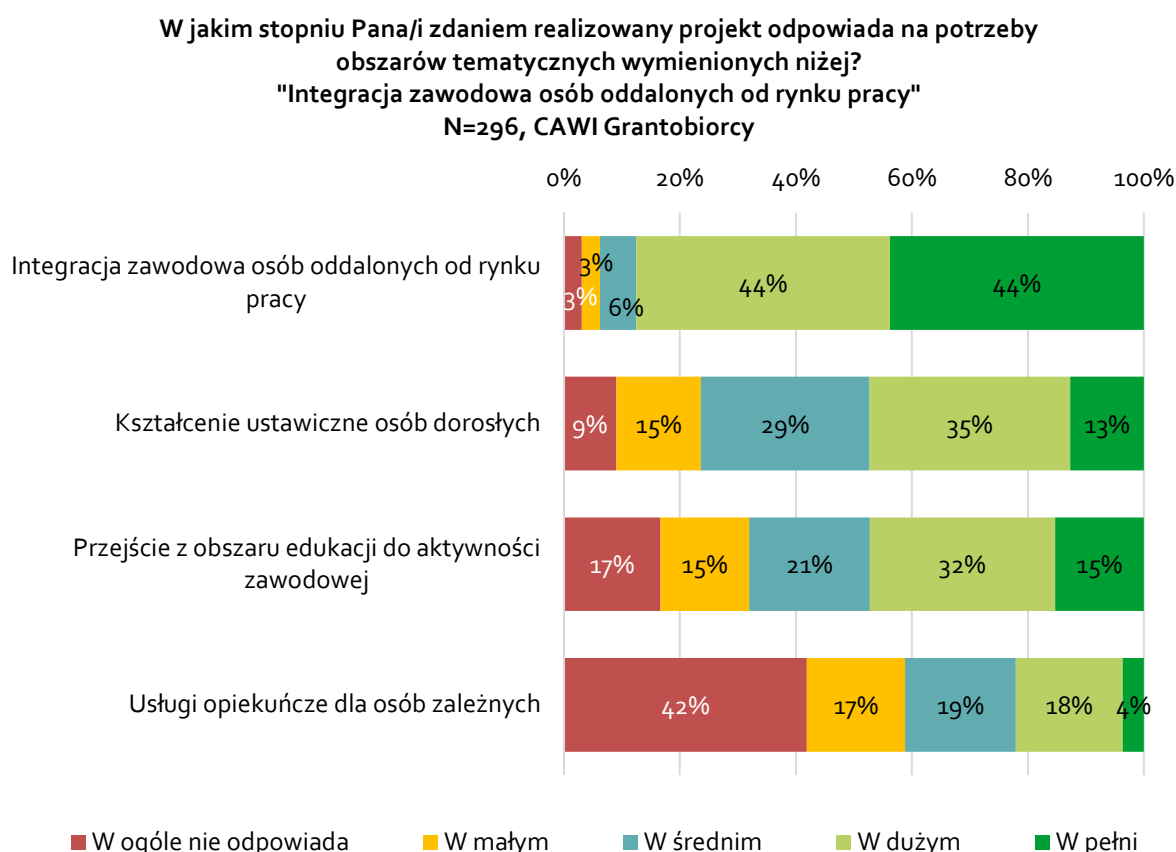
Jednocześnie są obszary, które częściej niż pozostałe „nachodzą na siebie” tematycznie. Tę sytuację dobrze pokazują poniższe wykresy. Przedstawiają one stopień, w jakim dany projekt odpowiada na potrzeby poszczególnych obszarów tematycznych. Istotne jest, że każdy

¹² 1. Odpowiedzi na pytania, które wpłynęły do Instytucji Organizującej Konkurs od 15 do 30 lipca 2015 r. - https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/7418/odpowiedzi_1_do_publicacji.pdf
2. Odpowiedzi na pytania, które wpłynęły do Instytucji Organizującej Konkurs od 31 lipca do 12 sierpnia 2015 r. - <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/7880/faq.pdf>
3. Odpowiedzi na pytania, które wpłynęły do Instytucji Organizującej Konkurs od 27 sierpnia do 1 września 2015 r - https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/8499/faq_27_08_01_09_inkubacjaIS.pdf

respondent mógł wskazać również inny obszar tematyczny niż ten, do którego przynależał projekt. Widać, że w największym stopniu projekty odpowiadają na wyzwania obszaru, w którym faktycznie są realizowane (ten sam tytuł wykresu i jednego z czterech pokazanych słupków – w nich najwięcej zawsze jest odpowiedzi *odpowiada w pełni*, lub *w dużym stopniu*). Warto zauważyć, że zdaniem respondentów każdy projekt w pewnym zakresie odpowiada również na problemy i wyzwania innych obszarów tematycznych, innymi słowy obszary nachodzą na siebie. W najmniejszym stopniu te obszary pokrywają się w przypadku „Usług opiekuńczych dla osób zależnych” (ci respondenci najczęściej przy innych obszarach zaznaczali odpowiedzi *w ogóle nie odpowiada*), co potwierdziły również badania jakościowe. Podobnie w przypadku innych obszarów – respondenci w nich najczęściej wskazywali wyzwania obszaru „Usług opiekuńczych dla osób zależnych” jako *w ogóle nie odpowiadające* na potrzeby odbiorców ich projektu.

Warto zaznaczyć, że w przypadku niemal każdego obszaru byli tacy respondenci, którzy – mimo iż realizowali projekt z danego obszaru – zaznaczali odpowiedź *w ogóle nie odpowiada* lub *w małym stopniu*. Odsetki jednak nie były w tych przypadkach wysokie.

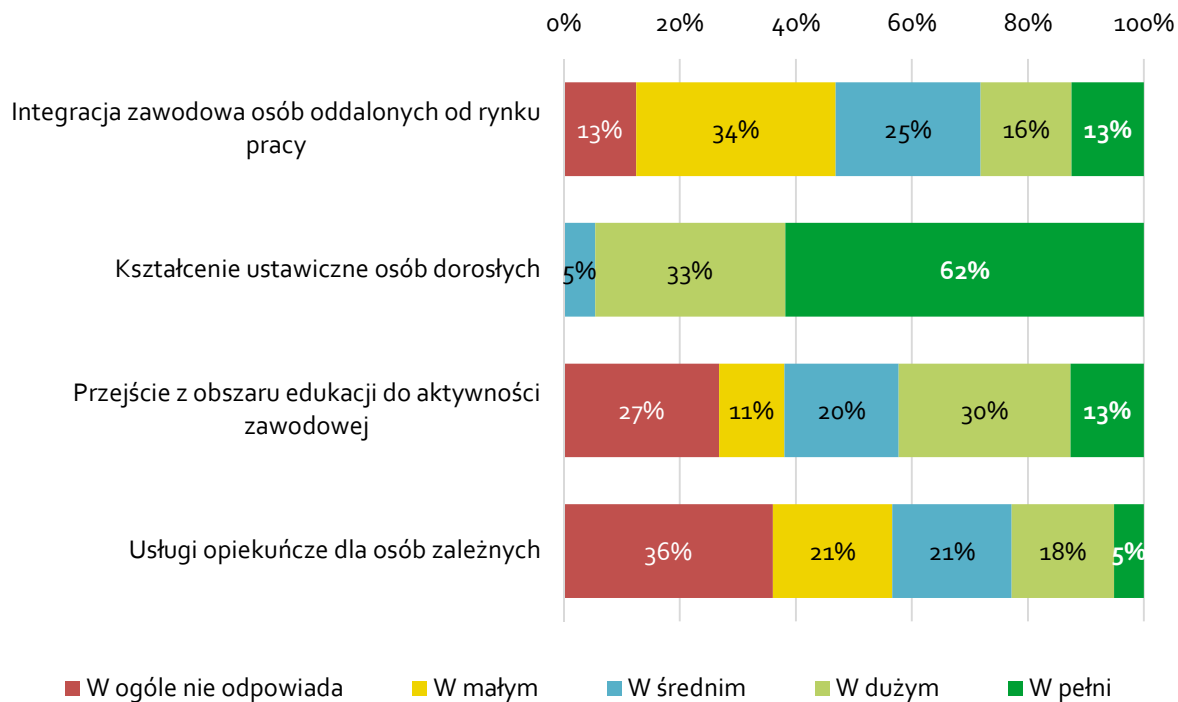
Wykres 2. Stopień, w jakim projekty odpowiadają na potrzeby obszaru tematycznego „Integracja zawodowa osób oddalonych od rynku pracy”.



Źródło: CAWI grantobiorcy.

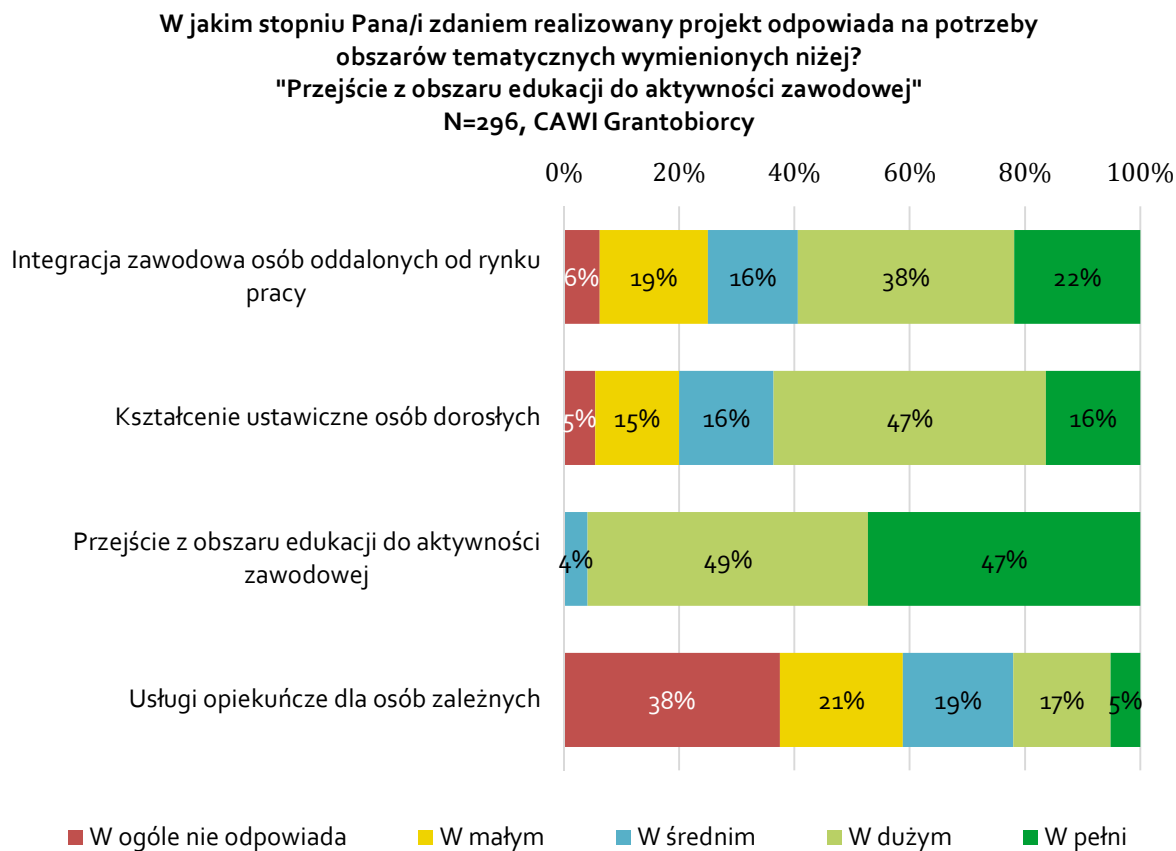
Wykres 3 Stopień, w jakim projekty odpowiadają na potrzeby obszaru tematycznego „Kształcenie ustawiczne osób dorosłych”.

W jakim stopniu Pana/i zdaniem realizowany projekt odpowiada na potrzeby obszarów tematycznych wymienionych niżej?
 „Kształcenie ustawiczne osób dorosłych”
 N=296, CAWI Grantobiorcy



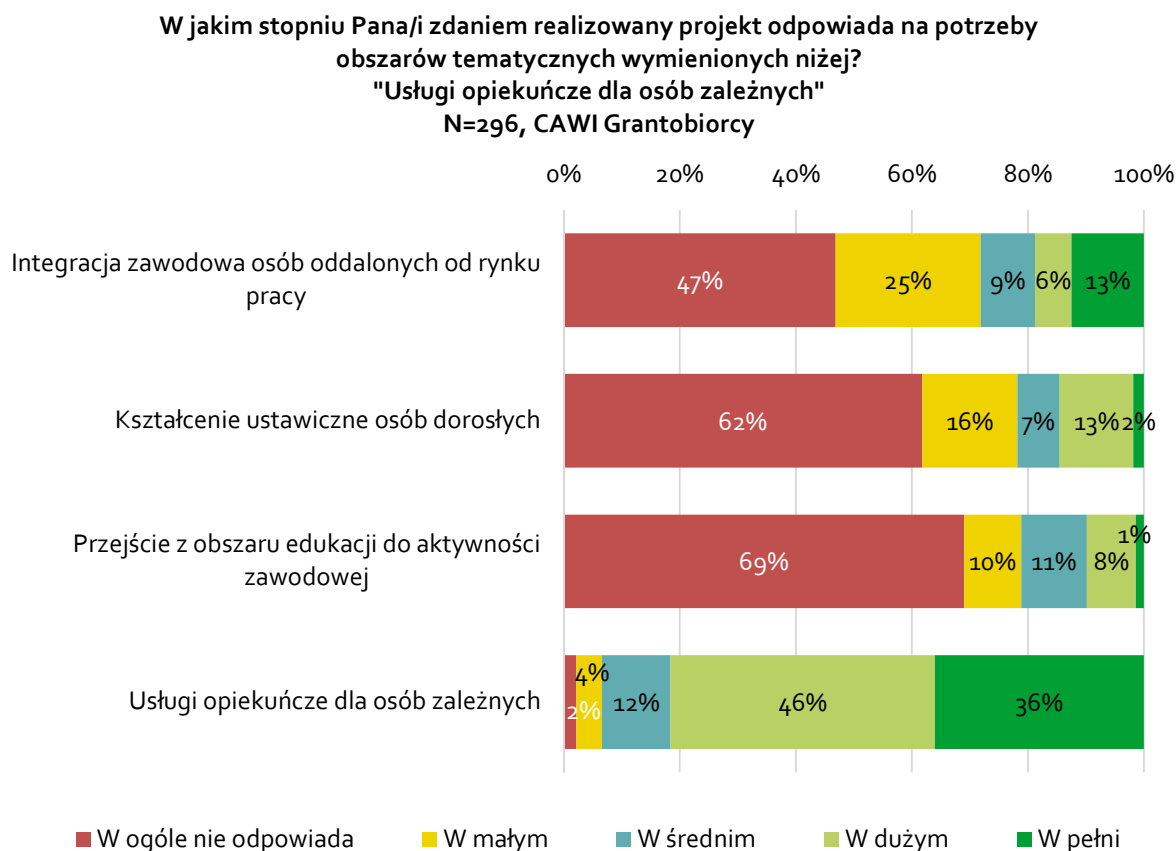
Źródło: CAWI grantobiorcy.

Wykres 4. Stopień, w jakim projekty odpowiadają na potrzeby obszaru tematycznego „przejście z obszaru edukacji do aktywności zawodowej”.



Źródło: CAWI grantobiorcy

Wykres 5. Stopień, w jakim projekty odpowiadają na potrzeby obszaru tematycznego „Usługi opiekuńcze dla osób dorosłych”.



Źródło: CAWI grantobiorcy

Podnosząc kwestię elastyczności obszarów tematycznych trzeba zwrócić uwagę również na to, że zawężenie obszarów tematycznych i w ramach każdego z nich ograniczenie możliwości składania do wybranych dziedzin oznaczałoby duże ryzyko braku chętnych do aplikowania. Już w obecnej sytuacji, szerokiej możliwości zgłaszania innowacji, niektóre inkubatory miały duże problemy z zebraniem chętnych i wyinkubowanie dobrej jakości projektów. Kilka – mimo że nie planowano tego wcześniej – ogłaszało nowe nabory.

Gdybyśmy jeszcze bardziej zawęzili tę formułę, w sensie stwierdzili, że to jest tylko kształcenie ustawiczne dotyczące tylko kształcenia nieformalnego to może ta ilość i jakość tych pomysłów byłaby mniejsza. Znacząca sama ilość pomysłów byłaby mniejsza (...) to jest na tyle dosyć otwarte to kształcenie ustawiczne, dosyć tak szeroko rozumiane, to dajemy możliwość różnym pomysłom i pomysłom skierowanym do różnych grup docelowych.

Inkubator 6

W przypadku obszaru kształcenie ustawiczne, gdzie grupa wiekowa została określona szeroko, można wesprzeć bardzo różnorodne grupy oraz odpowiedzieć na zróżnicowane problemy społeczne dostosowane do odbiorców. Stanowi to zaletę w przypadku projektów innowacyjnych, ponieważ spectrum testowanych rozwiązań jest bardzo duże – jednocześnie każde odnosi się do kształcenia.

Koordynatorzy podkreślali, że mimo iż obszary są tematycznie blisko siebie (najmniej usługi opiekuńcze dla osób dorosłych), nie mieli wątpliwości, w którym obszarze podmioty mają być inkubatorami. Argumentem była dotychczasowa działalność podmiotu i poczucie znajomości środowiska i odbiorców, dla których podmiot działa. Kilka z inkubatorów mówiło też o przyczynach, dla których podjęto decyzję złożenia wniosku w konkursie – uważali, że konkurs daje szansę na testowanie wielu pomysłów mogących wyjść naprzeciw potrzebom znanych im odbiorców. Wielu z koordynatorów było przekonanych, że taki inkubator i możliwość testowania innowacyjnych rozwiązań jest oczekiwana w środowisku:

(Skąd państwo wiedzieli, że jest taka potrzeba? – red.) Chociażby z liczby, z doświadczeń związanych z realizacją projektów innowacyjnych w perspektywie poprzedniej, czyli z PO Kapitał Ludzki. To były w naszym województwie konkursy najmniej oblegane. To świadczyło o tym, że ten potencjał jest albo niski, albo ukryty i wymaga wsparcia. Stąd też takie przekonanie, że jeżeli jest możliwość animowania, czy wspierania mniejszych pomysłów przy teoretycznie mniejszych wymaganiach formalnych do realizacji tych przedsięwzięć, stąd takie było założenie i przekonanie, że te innowacje można wykreować, wyinkubować. Liczba złożonych wniosków na konkursy w zasadzie potwierdza tę tezę.

Inkubator 7

Potrzebą, na którą odpowiadał konkurs była możliwość pozyskania finansowania projektów dla których w poprzedniej perspektywie finansowej nie było miejsca, ze względu na procedury, które dopuszczały tylko konkretne rozwiązania. Jak mówił jeden z koordynatorów: *zgłaszali się do nas i wykonawcy i przedsiębiorcy i różni przedstawiciele grup docelowych, którzy nie znajdowali przestrzeni do realizacji swoich pomysłów społecznych.* Wielu koordynatorów wspominało, że konkurs odpowiedział na potrzeby, które od dawna zauważali, których rozwiązaniem chcieli się zająć:

Konkurs, który się pojawił na stronach ministerialnych, który dotyczył inkubowania innowacji w usługach opiekuńczych bardzo dobrze korespondował z naszymi zadaniami, z naszą rolą taką ustrojową w systemie pomocy społecznej. Zdecydowaliśmy się opracować wniosek o dofinansowanie, żeby uzyskać środki, no i realizować taki projekt po to, żeby poszukiwać pewnych nowych sposobów na organizowanie, świadczenie usług opiekuńczych z uwagi na pewną diagnozę sytuacji, którą mamy tutaj na terenie województwa, jeżeli chodzi o skalę potrzeb w zakresie usług opiekuńczych.

Inkubator 15

W rozmowach z koordynatorami często pojawiał się także wątek dotyczący tego, że gdyby konkurs nie pojawił się to szukaliby możliwości realizacji projektów z innych źródeł oraz robili wszystko by testować nowe rozwiązania:

Osoby długotrwale bezrobotne, z którymi my pracujemy, to rzeczywiście tutaj jest potrzeba nowych metod i narzędzi, żeby tę grupę przywrócić na rynek pracy, żeby była dostępnym zasobem pracy. I tak czy inaczej my gdzieś tego typu modele byśmy opracowywali, więc ta pro-

pozycja ministerstwa stworzenia inkubatora w tym obszarze bardzo mocno wpisana się w naszą aktualną strategię działań, na pewno tak.

Inkubator 2

Podsumowanie

Wskazane obszary tematyczne odpowiadały na dotychczas zdiagnozowane potrzeby zarówno inkubatorów jak i innowatorów. Są odpowiednio elastyczne, by można było zawrzeć w nich różnorodne potrzeby. W regulaminie, w miejscu opisanym obszarów tematycznych, warto wyraźnie zaznaczyć, że wskazane wybrane problemy nie stanowią katalogu zamkniętego. Pozwoli na to jednoznaczność interpretacyjną wskazanych punktów.

W każdym z obszarów są takie zagadnienia, które mogłyby być realizowane również w innym. Jednak to „zahaczanie się” tematów nie jest wadą, lecz stanowi potencjał do innowacji, synergii i łączenia (obszarów tematycznych i sektorów, w których działają grantobiorcy). W przypadkach, gdy do inkubatora zgłaszali się pomysłodawcy, których propozycje jednak zdecydowanie nie mieściły się we wspieranym obszarze (dotyczyły innego) kierowano je wówczas do innych inkubatorów.

Obszarem wsparcia, w ramach których obecnie nie ma możliwości realizacji działań jest np. profilaktyka zdrowotna. Proponujemy, by innowacje w tym jak i innych zgłaszanych pojedynczo (np. dotyczących aspektów pomocy społecznej) w kolejnym konkursie były możliwe w ramach inkubatora sieciującego, pełniącego rolę Ośrodka Wsparcia Innowacji (OWI). Piśzemy o tym w rozdziale dotyczącym współpracy.

5.1.3 Potencjał podmiotów do tworzenia innowacji

5.1.3.1 Inkubatory

W konkursie POWR.04.01.00-IZ.00-00-001/15 wybrano 18 projektów do dofinansowania, ale ostatecznie działania prowadzi 17 z nich:

Tabela 3. Zestawienie inkubatorów prowadzonych w konkursie.

Podmiot	Nazwa inkubatora	Miasto lidera
Fundacja "Merkury	Punkty Inkubacji Innowacji	Wałbrzych
Stowarzyszenie na Rzecz Spółdzielni Socjalnych	Małe Wielkie Zmiany – sieć rozwoju innowacji społecznych	Poznań
Stowarzyszenie WIOSNA	WIOSENNY INKUBATOR INNOWACJI	Kraków
SENSE Consulting Sp. z o.o.	PO-PO-JUTRZE: CENTRUM INKUBOWANIA INNOWACJI SPOŁECZNYCH	Poznań
Zachodniopomorska Grupa Doradcza Sp. z o.o.	Skrzydła dla innowacji przyszłością dojrzałej edukacji	Szczecin
Stowarzyszenie Instytut Nowych Technologii	Inkubacja innowacji społecznych w obszarze kształcenia ustawicznego osób dorosłych	Łódź
Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr	CZAS NA STAŻ	Białystok

Lubelska Fundacja Rozwoju	Mikro innowacje - makro korzyści	Lublin
ECORYS Polska Sp. z o.o.	Akcja Inkubacja	Warszawa
Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych	TransferHUB	Warszawa
Towarzystwo Inicjatyw Twórczych "e"	GENERATOR INNOWACJI. Sieci wsparcia.	Warszawa
Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych "Stocznia"	Innowacje na ludzką miarę	Warszawa
Polskie Stowarzyszenie na Rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym	Usługi opiekuńcze dla osób niepełnosprawnych	Warszawa
DGA S.A.	Inkubator Innowacji Społecznych Wielkich Jutra	Poznań
Województwo Małopolskie/ Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie	Małopolski Inkubator Innowacji Społecznych	Kraków
Samorząd Województwa Wielkopolskiego - Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Poznaniu	Przepis na wielkopolską innowację społeczną	Poznań
Gmina Miasta Radomia	Chcemy pracować	Radom

Źródło: Opracowanie własne.

Wśród podmiotów pełniących rolę inkubatorów są zarówno podmioty publiczne (3), prywatne (4) jak i organizacje pozarządowe, które są najliczniej reprezentowane (10). Inkubatory realizują działania w czterech obszarach tematycznych:

Tabela 4. Obszary tematyczne i liczba działających w nich inkubatorów.

Obszar tematyczny	Liczba Inkubatorów
Integracja zawodowa osób oddalonych od rynku pracy	3
Kształcenie ustawiczne osób dorosłych	3
Przejęcie z obszaru edukacji do aktywności zawodowej	4
Usługi opiekuńcze osób zależnych	7
Razem	17

Źródło: Opracowanie własne.

Na sukces powodzenia projektu innowacyjnego składa się z pewnością potencjał samego inkubatora – jego podejście do inkubacji i grantobiorcy, ale również potencjał grantobiorcy – jego stopień zaawansowania, otwartość i elastyczność do modyfikacji swojego projektu, chęć do współpracy po obu stronach.

Nie zaobserwowano, aby typ podmiotu miał decydujący wpływ na funkcjonowanie inkubatora. Można jednak wymienić kilka cech, które są charakterystyczne dla badanych typów inkubatorów.

Tabela 5. Cechy charakterystyczne dla różnych typów podmiotów.

Organizacje pozarządowe	<p>Z reguły są bardzo oddane obszarowi tematycznemu, w ramach którego inkubują pomysły innowatorów. Wynika to bezpośrednio z celów statutowych i misji fundacji bądź stowarzyszenia. Mocną stroną organizacji pozarządowych jest fachowa wiedza z danego tematu - rozeznanie w tematyce, rozwiązaniach w danym obszarze. Organizacje pozarządowe wkładają dużo serca i niejednokrotnie są organizacjami eksperckimi w obszarach, w ramach których prowadzą inkubator.</p> <p>Modele inkubacji najczęściej nastawione są na pomysły rozwiązań problemów spo-</p>
--------------------------------	---

	<p>łecznych, aniżeli gotowe projekty. Ścieżki inkubacji oraz zakres wsparcia są zazwyczaj rozbudowane. Problemem obserwowanym częściej niż u innych typów podmiotów był niekiedy brak sprawnego zarządzania, co może nieść za sobą negatywne skutki w sposobie funkcjonowania samego Inkubatora.</p>
Podmioty komercyjne	<p>Podmioty komercyjne, które wzięły udział w konkursie miały dużą wiedzę merytoryczną w obszarze tematycznym oraz długoletnie doświadczenie w realizacji projektów ze środków unijnych. Mają dostęp do fachowej oraz aktualnej wiedzy, badań oraz sieci kontaktów, w tym ekspertów. Jest to czynnik ułatwiający zarządzanie i administrowanie projektem. Podmioty komercyjne radziły sobie lepiej niż inne ze spełnianiem funkcji administrowania projektem ze względu na opisane już wcześniej doświadczenie, ale także na zastosowaną w nich metodę pracy inkubatora (projektową¹³), która zakładała przyjmowanie do inkubatora już opracowanych pomysłów. Dzięki temu praca z innowatorami stawała się bardziej ustrukturyzowana i przewidywalna niż w przypadku inkubatorów ze ścieżki załączkowej.</p>
Administracja publiczna	<p>Podmioty administracji publicznej funkcjonują w systemie prawno-organizacyjnym, który może być istotną przeszkodą w realizacji projektu o charakterze innowacyjnym. Istnieje zagrożenie, że system organizacyjno-prawny, w którym działa inkubator jest zbiurokratyzowany, a każda czynność określona jest urzędową procedurą, np. do podjęcia danego działania wymagana jest zgoda kilku osób (czasami również podpisy). Nie sprzyja to tworzeniu innowacji i wydłuża czas trwania, nierzadko uniemożliwia szybkie wprowadzanie zmian. Nie oznacza to jednak, iż podmioty administracji publicznej nie mogą prowadzić żadnych działań innowacyjnych. Należy jednak podkreślić, iż środowisko jednostek samorządu terytorialnego może być barierą w inkubowaniu innowacji społecznych. W badanej próbie znalazły się inkubatory, w których bariery te nie wystąpiły. Istotny wpływ na sprawną realizację grantu miało wcześniejsze doświadczenie w obszarze realizacji projektów finansowanych z funduszy unii europejskiej.</p>

Źródło: Opracowanie własne.

Zaobserwowano także, że istnieje pewna zależność pomiędzy typem organizacji (organizacja pozarządowa, podmiot komercyjny, administracja publiczna), a obszarem tematycznym. Istnieją obszary, które zdominowane są przez dany typ podmiotu. Przykładowo „Integracja zawodowa osób oddalonych od rynku pracy” realizowana jest całkowicie przez organizacje pozarządowe. Podobna sytuacja ma miejsce w „Przejęciu z obszaru edukacji do aktywności zawodowej”, w której 3 na 4 podmioty pochodzą z sektora NGO. Podmioty komercyjne działają w 3 obszarach, natomiast dominują w jednym („Kształcenie ustawiczne osób dorosłych”). Sytuacja ta może wynikać z tego, że firmy komercyjne, w szczególności consultingowe, posiadają największe doświadczenie w zakresie szkoleń oraz funduszy unijnych. Podmioty administracji publicznej działają tylko w jednym obszarze tematycznym, którym są „Usługi opiekuńcze dla osób zależnych”. Działają tam wszystkie 3 podmioty. Zdaniem respondentów, działanie podmiotów administracji publicznej właśnie w tym obszarze wynika w dużej mierze z faktu statutowego obowiązku świadczenia tego typu usług, co przekłada się na doświadczenie i specjalizację w tym obszarze. W zamieszczonej poniżej tabeli znajdują się szczegółowe dane dotyczące zależności pomiędzy obszarem tematycznym a typem podmiotów tworzących inkubator.

¹³ Obie ścieżki – projektowa i załączkowa - opisane w rozdziale „Nabór grantobiorców”.

Tabela 6. Obszar tematyczny a forma prawna działającego podmiotu.

Obszar tematyczny	Organizacje pozarządowe		Podmioty komercyjne		Administracja publiczna		Ogółem	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Integracja zawodowa osób oddalonych od rynku pracy	3	100%	0	0%	0	0%	3	100%
Kształcenie ustawiczne osób dorosłych	1	33,3%	2	66,6%	0	0%	3	100%
Przejęcie z obszaru edukacji do aktywności zawodowej	3	75%	1	25%	0	0%	4	100%
Usługi opiekuńcze osób zależnych	3	43%	1	14%	3	43%	7	100%

Źródło: Opracowanie własne.

Na sukces powodzenia projektu innowacyjnego składa się z pewnością potencjał samego inkubatora – jego podejście do inkubacji i grantobiorcy, ale również potencjał grantobiorcy – jego stopień zaawansowania, otwartość i elastyczność do modyfikacji swojego projektu, chęć do współpracy po obu stronach.

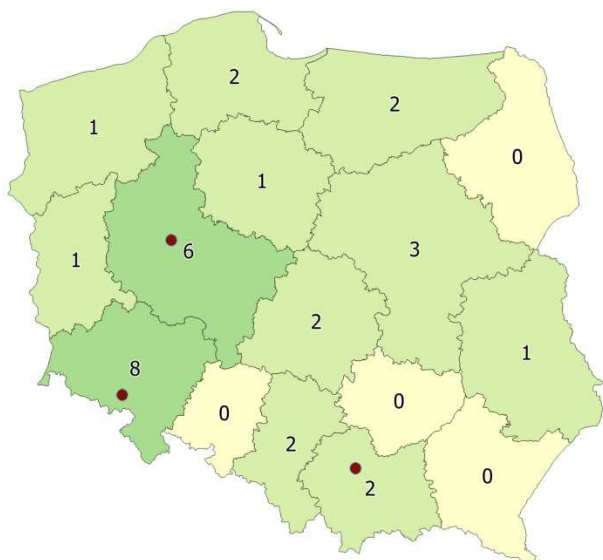
W ogólnopolskiej perspektywie warto spojrzeć również na rozłożenie geograficzne inkubatorów i grantobiorców. Na poniższych czterech mapach pokazaliśmy – w czterech obszarach – liczbę grantobiorców w każdym województwie oraz zaznaczyliśmy punktami miasta, w których znajdują się inkubatory. Mimo iż w sposób wyraźny w badaniu nie zgłaszano trudności wynikającej z odległości geograficznej, to widać, że najczęściej tam gdzie są inkubatory tam jest też więcej innowatorów. Widać również, że są województwa, z których pochodzi stosunkowo mało innowatorów (podlaskie, świętokrzyskie, opolskie, lubuskie i podkarpackie). Pokazuje to, że potencjał jest nierówny i fakt istnienia tak wielu inkubatorów nie likwiduje tej nierówności. Nie oznacza to jednak, że należy zwiększać ich liczbę, lub celowo lokować inkubatory tak, aby geograficznie pokryły one mapę Polski. Dobrze wyinkubowane innowacje i odpowiednio przetestowane mogą być stosowane w różnych miejscach – kluczowe jest raczej ich późniejsze upowszechnienie i udostępnienie.

Na poniższych mapach, w każdym województwie, zaznaczona jest liczba grantobiorców w danym obszarze tematycznym. Punktami zaznaczono inkubatory – dla każdego z 4 tematów.

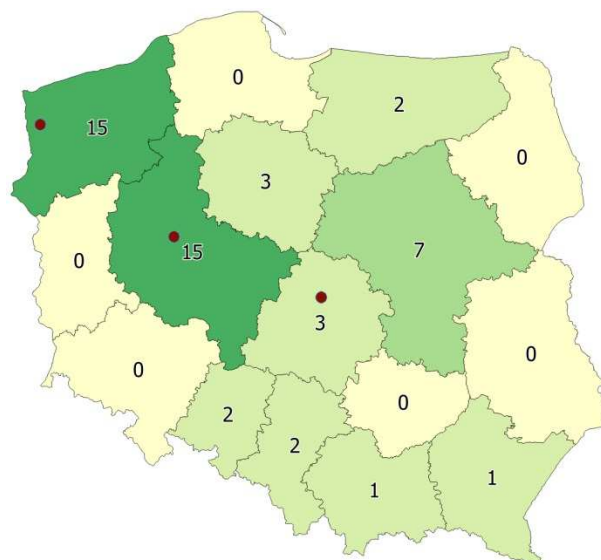
Mapa 1. Liczba grantobiorców w podziale na województwa w czterech obszarach tematycznych.

Integracja zawodowa osób oddalonych od rynku pracy

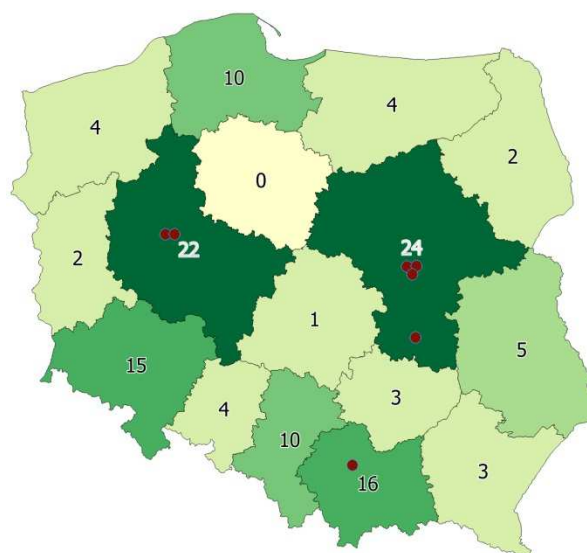
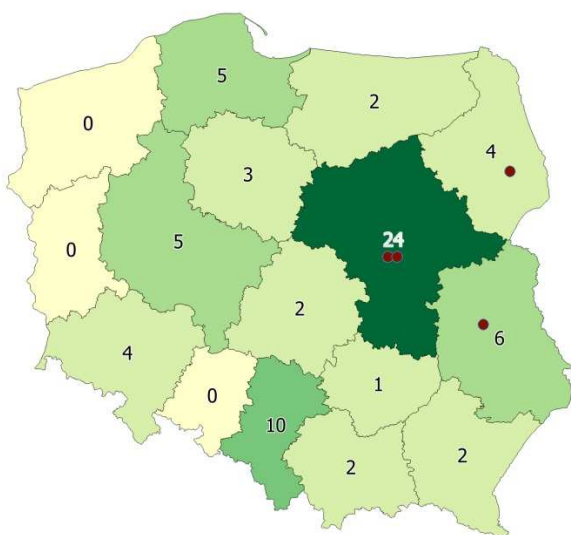
Kształcenie ustawiczne osób dorosłych



Przejście z obszaru edukacji do aktywności zawodowej



Usługi opiekuńcze dla osób zależnych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z CAWI



Podsumowanie

Podmioty pełniące rolę inkubatorów reprezentują różne sektory (publiczny, pozarządowy, komercyjny), co stanowi o ich różnorodności. Charakter ich pracy i podejście do inkubowania niejednokrotnie wynika z tego, jakiego typu podmiotem jest dany inkubator. Widać również zależności dotyczące formy prawnej podmiotu i podejmowania działalności w konkretnym obszarze: wszystkie podmioty publiczne działają w obszarze usług opiekuńczych. Obszar „integracja zawodowa osób oddalonych od rynku pracy” zdominowany jest przez organizacje pozarządowe. Natomiast podmioty komercyjne działają

w trzech obszarach (poza usługami opiekuńczymi), ale dominują w jednym „kształcenie ustawiczne osób dorosłych”, co może wynikać z faktu, że są to podmioty prowadzące szkolenia, jednocześnie mające duże doświadczenie w realizacji projektów ze środków unijnych.

Zdaniem eksperta, z uwagi na zróżnicowany potencjał podmiotów mogących pełnić rolę inkubatorów, **rekomenduje się wspieranie wybranych mocniejszych ośrodków, których zadaniem byłoby upowszechnianie tematyki i metodologii wspierania innowacji w województwach ościennych** (np. w partnerstwie z organizacjami z tych regionów), a z czasem z możliwością tworzenia filii inkubatorów w województwach z mniejszym potencjałem do ich całkowitego usamodzielnienia (w dalszej perspektywie powstanie organizacji, która przejęłaby rolę inkubatora).

Wspieranie podmiotów o większym potencjale jest skuteczniejsze i efektywniejsze niż tworzenie odgórne podmiotów w każdym województwie. Jest to zgodne z nurtem pracy ze społecznościami lokalnymi, gdzie wspiera się grupy (lub jednostki) silne, zaktywizowane, gdyż to one mają największą moc do tego, aby pociągnąć za sobą grupy czy osoby nieaktywne. Tylko poprzez pokazanie sukcesów można zainspirować i zachęcić innych do podejmowania działań. Natomiast w ramach polityki wyrównującej można by (poprzez inkubator OWI) nie tylko ogłaszać konkursy na wspieranie tych, którzy już mają pomysł na rozwiązanie pewnego problemu, ale również prowadzić spotkania w społecznościach lokalnych (szczególnie o niskim potencjale) dotyczące wybranego problemu społecznego, na których uczestnicy byłiby zachęceni do definiowania problemów i wspólnego szukania nowych rozwiązań dla tych problemów (np. w duchu metodyki *Design Thinking*).

Rekomendacja ta jest zgodna z rekomendacją wynikającą z badania ośrodków innowacji w Polsce (z uwzględnieniem inkubatorów przedsiębiorczości)¹⁴, która mówi: „Unikanie tworzenia nowych rodzajów ośrodków bez istotnego uzasadnienia do realizacji nowych, finansowanych ze środków publicznych działań”. Z jednej strony wynika to ze skupienia kilku rodzajów ośrodków w jednym miejscu, a z drugiej strony z faktycznego realizowania celów przez ośrodki, które powstały w odpowiedzi na zapotrzebowanie danego regionu (np. inkubatory przedsiębiorczości).

5.1.3.2 Innowatorzy

Zgłaszający się do inkubatora innowatorzy w różnym stopniu rozumieli znaczenie innowacji społecznych, oraz dodatkowo posiadali zróżnicowaną wiedzę oraz bagaż doświadczeń w zakresie realizacji projektów. Trudno opisać modelowego innowatora ze względu na fakt

¹⁴ Red. Aleksander Bąkowski, Marzena Mażewska, Raport „Ośrodki innowacji w Polsce”, Raport z badania 2014 r., PARP, dostęp: https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/20141204_parp_osrodki_innowacyjnosci_w_polsce.pdf

osadzenia w różnych kontekstach (grupy tematyczne) oraz środowiskach (osoba fizyczna, grupa nieformalna, stowarzyszenie itd.), a także indywidualne cechy grantobiorców. Jeden z koordynatorów zwracał uwagę:

Bo dużo zależy od tego, z jakim doświadczeniem rozpoczyna wdrażanie, z czym wchodzi do projektu dany innowator. Dużo łatwiej, sprawniej idzie to podmiotom, które mają doświadczenie. Tak to jest, że to są albo jakieś organizacje, im idzie to szybciej i łatwiej niż grupom nieformalnym i osobom fizycznym, przy czym osobom fizycznym chyba się pojawiły największe trudności.

Inkubator 3

Doświadczenie innowatora bardzo implikuje jego otwartość na potencjalne wsparcie lub, w przypadku dużego doświadczenia czy wiedzy, często nawet niechęci do szkolenia czy pomocy. Do tych potrzeb inkubatory musiały się dostosowywać, co też było wyzwaniem (korygowaniem pierwotnych założeń):

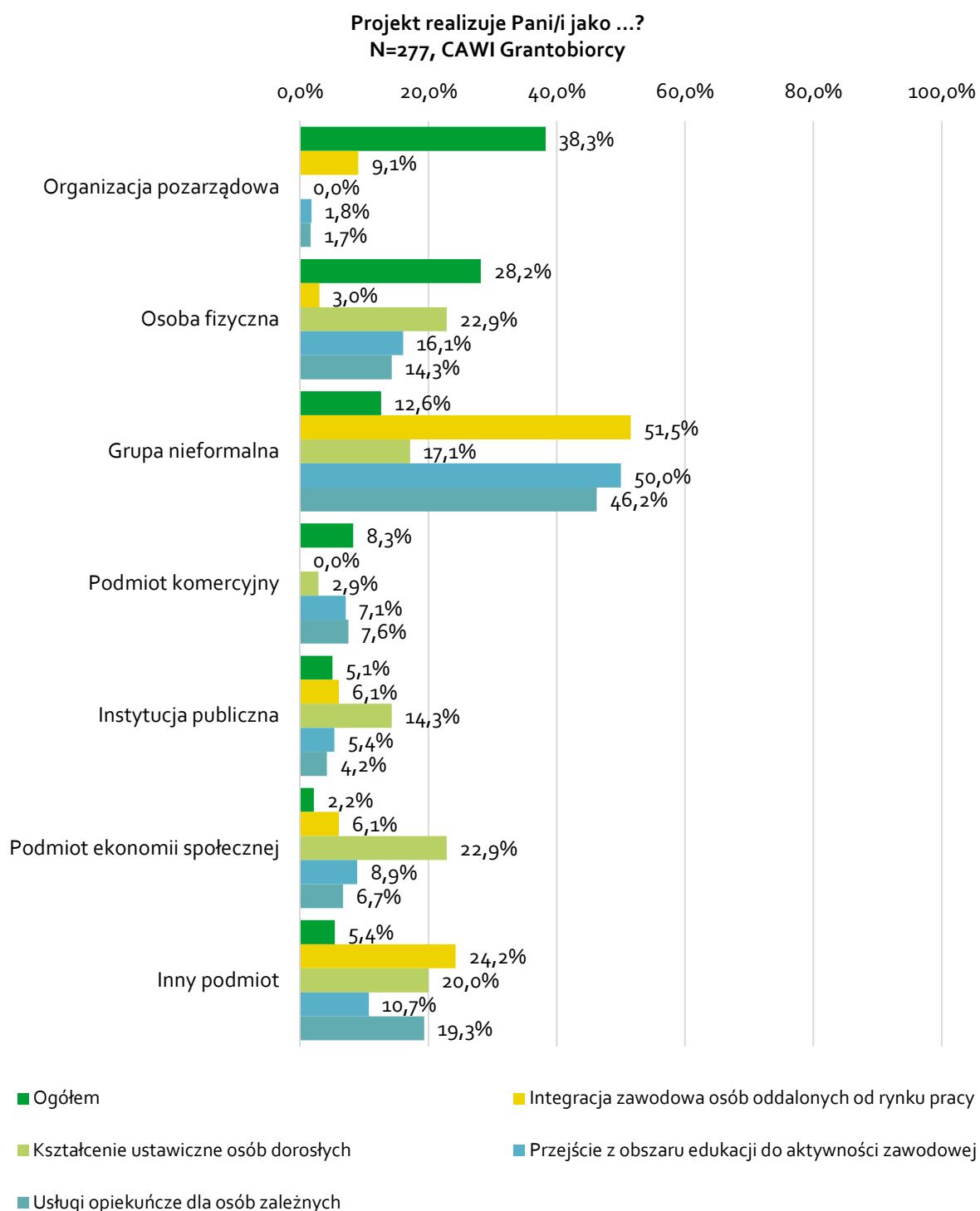
Część projektów jest takich, że faktycznie jest pomysł i my im tylko umożliwiamy, przez to, że pośredniczymy w grantach, po prostu umożliwiamy im przetestowanie tego. A część jest takich, że oni coś próbują i bardzo potrzebują doradztwa i tego metodologicznego i praktycznego, w zależności od tego, co tam się dzieje. I nie tylko to jest tak, że sprawozdają, czy odpowiednio dysponują kosztami.

Inkubator 13

Badanie pokazało, że inkubatorom trudno było trafnie i skutecznie zaplanować plan wsparcia dla grantobiorców. Podmioty, składając wnioski na prowadzenie inkubatora szacują rodzaj wsparcia, przyjmując pewne założenia dotyczące odbiorców którzy się zgłoszą. Nawet jeśli faktycznie zgłoszą się osoby z danej kategorii, to inkubator nie jest w stanie dokładnie przewidzieć, jaki rodzaj wsparcia będzie potrzebny (jedni mają doświadczenie, inni nie). Oczywiście pewien zakres wsparcia przyjmuje, zakładając formę inkubacji i związaną z tym np. formę pracy czy liczbę godzin doradczych. Niekiedy jednak później okazuje się, że przewidziane formy są nieadekwatne.

Jak wynika z przeprowadzonej ankiety, w konkursach inkubatorów wzięło udział najwięcej organizacji pozarządowych – ponad 38%. Kolejną grupę stanowiły osoby fizyczne – nieco ponad 28% i grupy nieformalne – ponad 12%. Najrzadziej realizatorami były podmioty komercyjne (nieco ponad 8%) i instytucje publiczne (nieco ponad 5%) oraz podmioty ekonomii społecznej (ponad 2%). Były też pojedyncze podmioty takie jak partnerstwa np. osoby fizycznej i prawnej, spółka akcyjna non-profit, czy samorząd gospodarczy rzemiosła. Na poniższym wykresie widać udział poszczególnych form prawnych w czterech obszarach tematycznych:

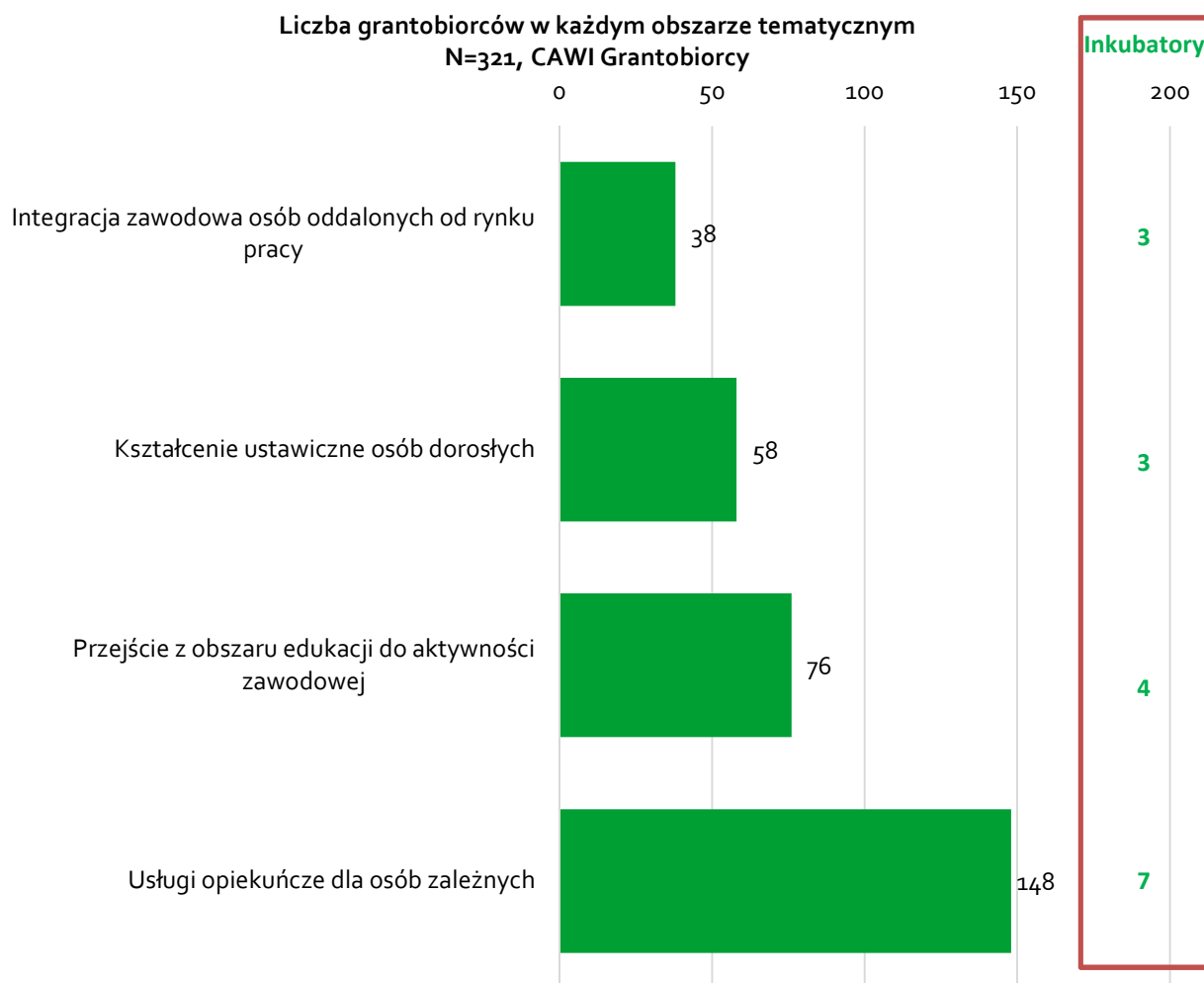
Wykres 6. Kategorie podmiotów realizujących granty w poszczególnych obszarach tematycznych



Źródło: CAWI grantobiorcy

Ostatecznie w każdym obszarze tematycznym była bardzo zróżnicowana liczba innowatorów, co pokazuje poniższy wykres:

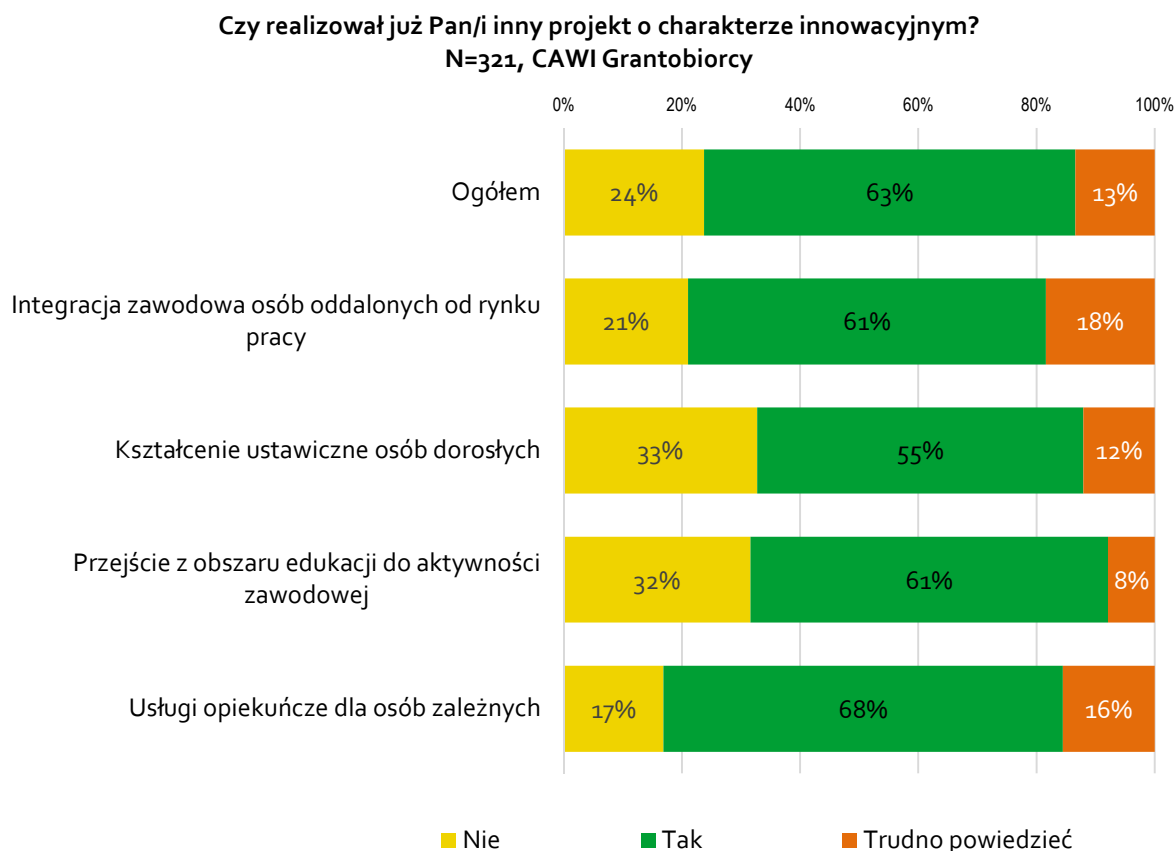
Wykres 7. Liczba innowatorów w poszczególnych obszarach tematycznych.



Źródło: CAWI grantobiorcy.

Nieco ponad 27% badanych realizowało już projekt innowacyjny, z czego stosunkowo najwięcej takich doświadczeń miały podmioty komercyjne (39% biorących udział w badaniu podmiotów komercyjnych) oraz instytucje publiczne 35% (wszystkich biorących udział w badaniu). Najrzadziej doświadczenie realizacji projektu innowacyjnego miały osoby fizyczne (ponad 79% osób fizycznych biorących udział w badaniu nie miała takiego doświadczenia). Szczegóły, w podziale na obszary tematyczne przedstawia poniższy wykres:

Wykres 8. Odpowiedź na pytanie dotyczące doświadczenia realizacji projektu innowacyjnego w podziale na obszary tematyczne.



Źródło: CAWI grantobiorcy

W tym miejscu warto podkreślić jedną z kluczowych kwestii i wartości badanego konkursu. Dotychczasowe konkursy miały konkretnie określone grupy odbiorców spełniających wymagane kryteria. Otwartość tego konkursu na różnorodne formy prawne podmiotów, a szczególnie umożliwienie uzyskania wsparcia bezpośrednio przez osoby fizyczne mające pomysł na rozwiązanie konkretnego problemu, jest bardzo dobrze oceniane. Jednocześnie zdecentralizowanie systemu uzyskania grantu (nieaplikowanie bezpośrednio do Ministerstwa, ale do bliższego inkubatora) zmniejsza dystans i umożliwia faktyczne dotarcie do pojedynczych osób. Rozwiązanie to oceniano jednoznacznie pozytywnie.

Niemniej jednak, otwartość konkursu na osoby fizyczne i grupy nieformalne, na późniejszych etapach realizacji grantu okazała się bolączką wielu inkubatorów, a była związana z niedostateczną informacją na temat rozliczania finansowego osób fizycznych i grup nieformalnych z urzędem skarbowym. Problem ten sygnalizowało wielu respondentów, a w wielu inkubatorach był problemem kluczowym związanym z finansowaniem projektu.

Uważam, że grupy nieformalne powinny być objęte dodatkowym wsparciem organizacyjno - technicznym bądź w ogóle wyłączone z możliwości składania wniosków. Grupa nie była świadoma obowiązków prawno-rozliczeniowych (np. wobec ZUS). Nie informował o nich również inkubator. Źle oceniam doradztwo prawne i finansowe. Kilka informacji przekazanych przez

ekspertów okazało się mylnych, co jest szczególnie niebezpieczne dla gr. nieformalnej, która nie posiada stałego zaplecza administracyjnego.

Grantobiorca

Warto podkreślić, że na stronie dotyczącej konkursu www.funduszeuropejskie.gov.pl¹⁵ zamieszczone są odpowiedzi na zgłaszane pytania, w tym dotyczące rozliczania (Odpowiedzi na pytania, które wpłynęły do Instytucji Organizującej Konkurs od 31 lipca do 12 sierpnia 2015 r.)¹⁶ W odpowiedzi zapisano iż „Regulamin konkursu nie różnicuje poszczególnych typów grantobiorców”, zwracając uwagę, że to podmiot musi doprecyzować w procedurach i umowie zasady na jakich udzielane są granty. Jednak - o ile w przypadku podmiotów takich jak organizacje pozarządowe czy inne, mające konkretną osobowość, sytuacja jest jasna – o tyle w przypadku osób fizycznych i grup nieformalnych niektórzy koordynatorzy mówili, że nie wiedzą, co odpowiadać innowatorom i kierują ich do urzędów skarbowych, czy ZUS. Problem ten był wielokrotnie podkreślany podczas wywiadów z koordynatorami oraz wywiadach grupowych z innowatorami.



Podsumowanie

Założenie konkursu umożliwiające ubieganie się o grant również osobom fizycznym, grupom nieformalnym jest bardzo dobrze oceniane. Trudności pojawiły się w związku z niejasnościami dotyczącymi rozliczania się tych podmiotów. Zaleca się przygotowanie jednoznacznych instrukcji, w jaki sposób grant ma być rozliczany przez osoby fizyczne oraz grupy nieformalne. Głównymi wątkami wymagającymi doprecyzowania są (1) w jakich kategoriach należy traktować „dochód” w postaci grantu i jak należy się z niego rozliczyć przed US, w sytuacji w których teoretycznie nie wymagane są faktury (jakie dokumenty są niezbędne) (2) czy należy odprowadzać podatek dochodowy od grantu czy innowator na pewno jest z tego zwolniony. **Wszystkie te wątpliwości powinny być w sposób jednoznaczny zapisane i udostępnione inkubatorom** – obecnie również biorąc pod uwagę wypracowane przez inkubatory wyjaśnienia.

Innowatorzy, którzy realizowali granty stanowili bardzo zróżnicowaną grupę; od osób fizycznych, przez grupy nieformalne, organizacje pozarządowe do szkół wyższych. **Z jednej strony to bogactwo doświadczeń i podejść, z drugiej wyzwanie dla inkubatora w dobraniu i przewidzeniu (na etapie konkursu) możliwych form wsparcia.** Projekty innowacyjne wtedy są użyteczne, gdy inkubator może – na podstawie zebranych potrzeb odbiorcy – do-

¹⁵ <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/nabory/41-konkurs-na-inkubacje-innowacji-spoecznych#Inne>

¹⁶ <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/7880/faq.pdf>

brać dla niego indywidualne wsparcie (w zależności od etapu), a nie gdy realizuje założony wcześniej, jeden dla wszystkich, rodzaj wsparcia. Może to oznaczać np. niewykorzystanie pewnych form, zaś niedostatek innych. **Dlatego umożliwienie modyfikacji i elastycznego podejścia jest kluczowe.** Rozwiązaniem byłoby również **pakietowe traktowanie wsparcia** – czyli pakiet wsparcia na danego innowatora liczony razy liczba innowatorów (i uwzględnienie odpowiednich zapisów w Regulaminie konkursu). Wówczas każdy innowator ma pewien pakiet (kwotę) wsparcia dla siebie i może w ramach tego pakietu otrzymać więcej doradztwa a mniej innej formy wsparcia, w zależności od potrzeby. Należy jednak podkreślić, że pakiety powinny być możliwe do zaproponowania na różnych etapach – czyli np. pakiet przed podpisaniem grantu, pakiet podczas testowania, pakiet na upowszechnianie itd. Ma to znaczenie ponieważ np. w niektórych inkubatorach czas przed podpisaniem grantu ma formę pracy grupowej, która jest dobrą praktyką i wówczas liczenie pakietowe jest mniej uzasadnione.

W kolejnym rozdziale piszemy o tym, jak inkubatory starały się odpowiadać na potrzeby innowatorów, dostosować i modyfikować do nich swoją ofertę.

5.2 Interwencja

5.2.1 Funkcjonowanie inkubatorów

Jednym z głównych założeń konkursu na inkubację innowacji społecznych było określenie zadań inkubatora. W Regulaminie wskazano następujące zakresy obowiązków inkubatora:

1. pierwszy dotyczący funkcjonowania inkubatora,
2. drugi dotyczący wdrażania innowacji.

Zgodnie z założeniami konkursu podstawowymi zadaniami inkubatorów były *wyszukanie potencjalnych innowatorów społecznych w danym temacie, dotarcie do nich oraz zachęcenie do udziału w projekcie i udzielenie im wsparcia merytorycznego oraz organizacyjnego/technicznego* (Regulamin konkursu, strona 9) oraz przeprowadzenie innowatora przez wszystkie etapy realizacji projektu innowacyjnego tj. opracowanie projektu, przygotowanie do wdrażania, testowanie w skali mikro, ewaluację oraz opracowanie ostatecznej wersji projektu. Wszystkie badane podmioty w mniejszym lub większym zakresie zrealizowały wyszczególnione w regulaminie zadania. Zaproponowane etapy i zadania funkcjonowania inkubatorów oraz ich logika zostały w większości ocenione pozytywnie przez badanych reprezentujących podmioty, które otrzymały dofinansowanie na prowadzenie inkubatorów.

Zgadza się, był taki szkielet, poza tym on miał przełożenie na procedury realizacji tego projektu. I powiem tak, z praktyki ten szkielet jest zasadny, jest logiczny i jest zachowane tutaj wdrażanie interwencji, etapu wsparcia.

Respondenci nie wskazali żadnego innego etapu lub zadania, który powinien być dodany bądź odjęty od zaproponowanego schematu. Logika funkcjonowania inkubatora również nie budziła wątpliwości. Zgłaszaną przez badanych uwagę było nieuwzględnienie w konkursie poziomu meta (etapu), w którym inkubator opracowywałby wewnątrz zasady i procedury działania. Z relacji części respondentów wynika, iż jest to istotna część „tworzenia” inkubatora, dlatego wzięcie jej pod uwagę w określaniu nowych procedur konkursowych, przyczyni się do pełniejszego oddania jego charakteru.

Innym, pojawiającym się często komentarzem, było podkreślenie, iż zaproponowane zadania funkcjonowania inkubatora nie następują po sobie, ale realizowane są jednocześnie. Na przykład, w większości inkubatorów wsparcie grantobiorców realizowane jest w trakcie całego wdrażania innowacji, począwszy od naboru, a kończąc na upowszechnianiu. Istnieją także inkubatory, które prowadzą nabór ciągły, a co za tym idzie realizują wszystkie etapy jednocześnie. Stąd wątpliwość, czy określanie zadań inkubatora etapami jest trafne, ponieważ wskazuje ono na następowanie po sobie zadań, które w części badanych inkubatorów odbywają się równolegle. Aby zmniejszyć barierę dezinformacji, która wynika z różnych interpretacji regulaminu, zaleca się w opisie zadań zrezygnowanie z punktorów (1,2,3...) wskazujących na następowanie ich po sobie. Zadania inkubatora mogłyby być także sporządzone w formie infografiki, która pokazuje graficznie obszary działania inkubatora. W załączniku nr 1 zamieszczona została przykładowa infografika wykonana na platformie internetowej [canva.com](https://www.canva.com), która umożliwia tworzenie darmowych infografik, bez dodatkowych umiejętności graficznych.

Badani zwrócili uwagę również na pilotażowy charakter projektu i brak jasnych oraz precyzyjnych wytycznych dotyczących sposobu realizacji grantu. Z jednej strony respondenci uznawali to za atut, podkreślając możliwość elastycznej interpretacji szerokich zapisów w regulaminie. Z drugiej jednak skarżyli się na wynikające z tego powodu niejasności i komplikacje, kiedy dany zapis należało doprecyzować, a trudno było uzyskać przejrzystą i spójną odpowiedź ze strony Ministerstwa.

Bardzo ogólne wytyczne dotyczące sposobu funkcjonowania inkubatorów oraz wdrażania inkubacji przyniosły wiele różnorodnych modeli inkubacji innowacji. Jednocześnie należy podkreślić, że stanowi to wartość konkursu podkreślaną przez badanych. W dalszej części raportu opisujemy modele inkubacji innowacji inkubatorów oraz formułujemy wnioski dotyczące ich skuteczności. Kryterium efektywności na obecnym etapie badania nie jest możliwe do zastosowania ze względu na wczesny etap działania wielu inkubatorów.

Badani koordynatorzy wskazali, iż zakres pracy, który potrzebny jest do wyinkubowania projektu jest znacząco większy, niż przypuszczali na początku. Kwestia ta wiązała się bezpośrednio z ilością funduszy alokowanych na tę część projektu oraz obciążeniem kwoty dofinansowania projektu. Problem ten opisany jest szczegółowo w rozdziale modyfikacje projektu.

Podsumowanie

Zarówno zadania jak i etapy wdrażania innowacji zaproponowane w Regulaminie konkursu zostały ocenione pozytywnie. Zwracano jednak uwagę, że zadania, które przewidział Regulamin są zadaniami dotyczącymi realizacji innowacji (w rozumieniu pojedynczego grantu). **W Regulaminie nie przewidziano zadań które służą wytworzeniu ekosystemu innowacji, współpracy między inkubatorami – na to nie ma czasu i co za tym idzie nie można przewidzieć takich działań i ich sfinansować.** Takie zapisy powinny być uwzględnione w Regulaminie. Jednak znacząca część zadań służących wytworzeniu ekosystemu innowacji powinna być zlecona jednemu inkubatorowi, który by je koordynował. Piszemy o tym w rozdziale „współpraca”.

Poza tym nie można wskazać żadnych elementów, które powinny być włączone do schematu działania inkubatora. **Ponieważ nie jest niezbędne, by inkubator realizował działania jako następujące po sobie zadania, ale może je realizować równolegle** proponujemy, by w następnym regulaminie zostały one przedstawione w sposób graficzny, tak aby nie wskazywał on jednoznacznie na liniowy (następujący po sobie) charakter zadań.

5.2.2 Nabór grantobiorców

Inkubatory biorące udział w konkursie zaproponowały różnorodne modele naboru, które w żadnym przypadku nie duplikowały się, choć występowały w nich pewne wspólne elementy. Duża różnorodność podejść ujawniła duże możliwości w sposobie interpretowania założeń konkursowych.

5.2.2.1 Filozofia naboru

Pierwszym elementem, który był wspólny dla zdecydowanej większości inkubatorów, była filozofia naboru. W badanych inkubatorach można było wyróżnić podejście (1) załączkowe, które skupiało się na idei innowacji społecznej oraz (2) projektowe, które koncentruje się na wdrożeniu gotowego i opracowanego przed naborem pomysłu.

→ Ścieżka 1 ZALĄŻKOWA

Cechą charakterystyczną tego podejścia było stawianie akcentu na ideę, pomysł, bądź załączek **rozwiązania** danego problemu społecznego. Ścieżka ta była adresowana do osób na początkowej fazie myślenia o rozwiązaniu, z którymi - w ramach pracy w inkubatorze - wypracowuje się kształt projektu. Inkubatory, które zastosowały tę ścieżkę charakteryzowały się relatywnie niskim progiem wejścia do projektu oraz nieskomplikowanym formularzem zgłoszeniowym. W omawianej ścieżce, zdarzały się modele, które rozszerzały ścieżkę naboru i przyjmowały do inkubatora osoby, z którymi pracowały nad pomysłami, natomiast nie wszystkie z nich otrzymywały granty. Celem tych działań było stworzenie większej liczby projektów, z których będzie można wybierać.

Inkubator w naszym wydaniu ma tę formę, że przyjmowaliśmy najpierw 50-ciu innowatorów, którzy przeszli do kolejnego etapu, po którym mieliśmy wybrać ostatecznie 40 innowacji do dofinansowania. I ta różnica, ta gradacja, która się pojawiła, że część osób po wsparciu doradczym i ocenie kolejne nie otrzymywała dofinansowania (...) to działanie zabezpieczające realizację całego projektu i całego procesu inkubacji. Działamy w projektach od wielu, wielu lat i wiemy, że zawsze ktoś zrezygnuje z projektu, ktoś nie napisze na wystarczającym poziomie i potrzebna jest lista rankingowa, lista osób, które mogą przystąpić do projektu w przypadku rezygnacji kogoś z listy podstawowej, no i w naszym przypadku w pewien sposób zabezpieczyło ciągłość pracy inkubatora.

Inkubator 5

Inkubatory działające w opisanej powyżej filozofii naboru, częściej niż opisane w ścieżce (2), przywiązywały wagę do roli samego innowatora. Kluczowym było więc poznanie kim jest innowator, i porozmawianie z nim o pomysłu. Istotność roli grantobiorcy była podkreślana przez większość badanych, lecz nie wszystkie inkubatory stosowały takie kryteria wyboru projektu na etapie naboru projektów.

My zakładamy, że inkubator jest od tego, żeby pomóc dopracować te pomysły. W związku z tym na początku wymaga tych pomysłów. Jeżeli te pomysły będą wyłącznie oceniane przez dwóch asesorów, którzy są wyposażeni w jakieś sztywne kryteria i na tej podstawie każe im się wybrać te, które są jakby nie wiem, w sensie te projekty, które są najlepsze, bez spotykania się z tymi ludźmi, bez dyskusowania ze sobą na wzajem między tymi ludźmi którzy oceniają to uważam, że te decyzje są jakby na ten temat, że to jest generalnie strasznie przypadkowa ocena i w ogóle jakby no nieskuteczna. Ja w ogóle nie wierzę, że z tego rodzaju przedsięwzięcia udaje się cokolwiek wybrać przedyskutowania tych pomysłów i bez spotykania się. Jest to w ogóle moim zdaniem kluczowe kto stoi po drugiej stronie, kto jest pomysłodawcą.

Inkubator 12

W praktyce ścieżka ta wymaga większych nakładów pracy w obszarze świadczenia pomocy organizacyjnej oraz merytorycznej, ponieważ pomoc zapewniana była większej liczbie osób, a nie wszystkie z nich przechodziły do etapu udzielania grantu. Zdaniem respondentów, ta praca jest ważna, a dodatkowe działania służące wypracowaniu pomysłu przyczyniają się do faktycznego sprawdzenia potencjału i możliwości realizacji projektu:

My tę preinkubację mamy rozbudowaną i tam mamy taki duży komponent badawczy, gdzie nasi badacze wspierali innowatorów tym, żeby oni pogłębili te swoje problemy. Ale też je skonfrontowali z potencjalnymi trudnościami. No to często się właśnie skonfrontowali i zdarzyło się, że się skonfrontowali w takim stopniu, że ich pomysł zanim oni przystąpili do testowania, dzięki naszemu pomysłowi i naszej metodzie (...) już się zweryfikował, że nie jest to możliwe. I niektórzy przekuli to w jakiś inne rozwiązanie

gdzieś tam bliskie tej pierwotnej idei, a niektórzy stwierdzili, że to nie może być zrealizowane i się też musieli wycofać.

Inkubator 11

Warto jednak zwrócić uwagę, że niekiedy ten rozbudowany i długotrwały (niekiedy do dwóch miesięcy) proces przygotowywania był oceniany przez grantobiorców jako nadwyżkowy i zbyt angażujący.

→ Ścieżka z PROJEKTOWA

Główną cechą charakterystyczną ścieżki projektowej było postawienie akcentu na konkretnie opracowanie rozwiązania problemu, jednym słowem **projekt**. Próg wejścia w inkubatorach, które stosowały tę ścieżkę był relatywnie wysoki, co oznacza, iż pomysł na samym początku musiał być opracowany w stopniu zaawansowanym. W praktyce inkubatory, które wybrały tę ścieżkę stosowały rozbudowane formularze zgłoszeniowe. Innowator zgłaszający się do takiego inkubatora musiał już wcześniej dość dobrze opracować kluczowe elementy projektu np. szczegółowo opisać problem, na który odpowiada innowacja, czy określić działania zmierzające do jego rozwiązania.

Oceniany wniosek jest na pewno rozbudowany w stosunku do zarysu samego pomysłu. I dość dobrze sprecyzowany, więc na pewno to co do nas już trafia jest gotowym projektem.

Inkubator 15

Respondenci z inkubatorów, które do naboru projektów podchodziły w ten sposób uważają to rozwiązanie za bardziej skuteczne, ze względu na to iż pozwala on lepiej zaplanować oraz zapanować nad procesem naboru.

(Inkubator – red.) ma dość mocny projektowy charakter (...) Inne inkubatory prowadzone na przykład przez organizacje pozarządowe bardzo często przyjmują formę działalności, powiedzmy może zmiękczonej, nie aż tak projektowej. I teraz no to jest pytanie do potencjalnych inkubatorów, na ile dobrze by się czuli w takim modelu. Jeżeli nas pyta pani w takim środowisku projektowym o skuteczność, to chyba bez zbędnej skromności powiemy, że uważamy, że ten model dość dobrze się sprawdza.

Inkubator 5

Podsumowanie

Zarówno ścieżka załączkowa jak i projektowa posiada pozytywne i negatywne aspekty wdrożeniowe.

1. Główną cechą ścieżki **załączkowej** jest zgodność inkubowania pomysłu od idei do rozwiązania - procesowe podejście zakładające wielokrotną weryfikację, ale też wsparcie innowatora. Największym atutem ścieżki załączkowej jest stworzenie szansy innowatorom, którzy nie mają wysokich kwalifikacji na tworzenie projektów innowacyjnych,

lub też projektów w ogóle. Podejście „załączkowe” szeroko definiuje osobę innowatora, którym może być właściwie każdy, bez względu na posiadane wykształcenie czy umiejętności. Najważniejszy jest pomysł na rozwiązanie problemu społecznego istotnego w danej grupie tematycznej, motywacja innowatora, a także jego osobowość oraz chęć realizacji projektu i nauki. **Wartością dodaną** tej ścieżki jest działalność edukacyjna w obszarze tworzenia i zarządzania projektem innowacyjnym dla osób, których wiedza w tym zakresie jest niska. Zauważalną **trudnością ścieżki** załączkowej **jest jej nieprzewidywalność i zróżnicowanie**, polegające na różnym poziomie wiedzy oraz umiejętności innowatorów. Z tego względu, **do realizacji części projektów mogą być potrzebne dodatkowe nakłady w postaci udzielanego wsparcia merytorycznego oraz technicznego.**

2. Zastosowanie ścieżki **projektowej** również posiada zalety. Najistotniejszą z nich są: **wybijanie najlepszych z możliwych** projektów wraz z przygotowanymi do jej realizacji twórcami – zatem skuteczność rozwiązań. Dzięki temu inkubator posiada stabilizację oraz względną pewność realizacji wszystkich grantów. Te aspekty mogą być interpretowane również negatywnie, **ponieważ inkubatory eliminują z możliwości udziału w projekcie osoby, których pomysły (wnioski) nie są dopracowane.** Co więcej niejednokrotnie ścieżka ta umożliwia realizowanie gotowych pomysłów rozwiązań, a nie ich wypracowanie (wyinkubowanie). Niemniej jednak, większość z badanych inkubatorów ze ścieżki projektowej udzielała informacji i pomocy przez złożeniem wniosku, natomiast nie było ono aż tak rozbudowane jak w ścieżce załączkowej. Praca nad projektem, jego udoskonalaniem i opracowywaniem miała miejsce po podpisaniu umowy, ale pomoc ta nie musiała być tak rozbudowana ze względu na wcześniejsze opracowanie projektu.

Obydwa, opisane powyżej podejścia, dają możliwość udziału dwóm modelowym typom innowatorów:

- Typ A → Innowator nieposiadający wiedzy specjalistycznej/i/lub opracowanego projektu
- Typ B → Innowator, posiadający wiedzę fachową lub/i opracowany projekt

Istnienie dwóch ścieżek można na obecnym etapie ocenić pozytywnie, ponieważ daje ono możliwość udziału bardziej zróżnicowanej grupie osób. Mając na uwadze specyfikę obszarów tematycznych konkursu, oba typy modelowych innowatorów mogą posiadać potencjał do wypracowywania innowacji społecznych. **Zdaniem eksperta, zajmującego się innowacjami społecznymi, z którym konsultowano poszczególne wyniki badania, kluczowe jest to, czy dana osoba jest zainteresowana tematem i chce działać w obszarze rozwiązania danego problemu.** Nie musi mieć ona ani pomysłu jak rozwiązać dany problem, ani specjalnych umiejętności - ważna jest chęć do współpracy. Istotą działania inkubatora powinno być łączenie ze sobą osób, które mogą razem wymyślić pewne rozwiązanie, a jeśli jest ono potrzebne znaleźć osobę/zespół do wdrożenia tego rozwiązania. **Poszukiwa-**

nie pomysłów należy zacząć od znajdowania najistotniejszych problemów, a wokół nich skupiać ludzi i tworzyć z nich zespoły. Oznacza to jednak, że istnieje ryzyko, że przywiązani do swoich rozwiązań innowatorzy ze ścieżki projektowej, nie zawsze zwracają uwagę na to, czy ich rozwiązanie faktycznie odpowiada na potrzeby społeczne, co może rodzić szczególne problemy przy wdrażaniu rozwiązania.

W konkursach powinno się kłaść nacisk na szukanie rozwiązań problemów, a nie na szukanie gotowych rozwiązań (ścieżka projektowa). Rolą inkubatorów byłoby tworzenie lub wzmacnianie zespołów.

Ze względu na pilotażowy charakter badania **obecnie proponuje się utrzymanie statusu quo i umożliwienie inkubowania projektów w dwóch ścieżkach**, po to aby w przyszłości móc odnieść się do efektywności omawianych podejść i je zweryfikować. Niemniej jednak należy podkreślić, że rozumienie procesu inkubacji, które szerzej zostało opisane w rozdziale „filozofia naboru” ma duży wpływ na późniejszy inkubator oraz sposób wdrażania innowacji.

5.2.2.2 Tryb naboru

W badanych inkubatorach można było wyróżnić dwa podstawowe tryby prowadzenia naboru. Pierwszym z nich był (1) nabór w konkursach, drugim (2) nabór ciągły. Zdecydowana większość inkubatorów organizowała nabór w podziale na tury (konkursy). Ich liczba określona była w strategii i wahała się od 1 do kilkunastu. Średnio jeden inkubator przeprowadzał 2-3 tury naborów. Każdy z podmiotów indywidualnie decydował o czasie trwania naboru. Istniały pojedyncze przypadki inkubatorów, które wprowadziły proces naboru do inkubatora w sposób dwuetapowy. Na początku przyjmowały do inkubatora większą liczbę wniosków np. 60, a potem z nich wybierały finalne 30, które otrzymywały grant. Główną zaletą tego podejścia jest dłuższa praca z innowatorem oraz poznanie jego mocnych i słabych stron. Jako najbardziej niekorzystny tryb naboru można uznać ten składający się tylko z jednej tury ponieważ:

- (1) Istnieje niebezpieczeństwo, że w danym naborze nie zgłosi się wystarczająco dużo innowatorów/pomysłów, a inkubator będzie zmuszony do wybrania nienajlepszych projektów tylko ze względu na wypełnienie kryterium ilościowego, lub zmiany sposobu naboru np. dodanie kolejnej tury.
- (2) Większa od 1 liczba naborów przyczynia się do promocji inkubatora oraz zwiększenia zasięgu (informacyjnego) konkursu. W przypadku naborów, których liczba była większa od 1, informacje o konkursie były także „upowszechniane” przez osoby, które aplikowały w danej turze. Ta forma marketingu szeptanego znalazła odbicie w odpowiedziach respondentów podczas badań *case study*.
- (3) Istnieje niebezpieczeństwo, że dany inkubator będzie przytłoczony realizacją zadań oraz koordynacją wszystkich projektów w jednym czasie. W przypadku naboru, w którym dany inkubator musi zrekrutować 60 projektów na raz,

może okazać się, że ilość pracy jest zbyt duża i przytłacza inkubator, przez co działa on nie tak sprawnie, jak w przypadku mniejszego natężenia pracy.

Zalecanym trybem naboru są tury w liczbie od 2 do 4. System naboru składający się z więcej niż 4 tur, może powodować komplikacje wynikające z chaosu informacyjnego (kiedy dany nabór się kończy, a kiedy zaczyna następny). Może skutkować również zbyt dużym nakładem pracy dla zespołu (powtarzających się i nakładających na siebie zadań). **W przypadku potrzeby zastosowania większej liczby naborów niż 4 rekomenduje się stosowanie naboru ciągłego.**

Zaplanowana liczba naborów ulegała modyfikacjom ze względu na nieosiągnięcie ilościowych bądź jakościowych wymogów konkursu. Pojedyncze inkubatory zdecydowały się również na prowadzenie naboru ciągłego, który z punktu widzenia odbiorcy może być wygodniejszy, ze względu na elastyczność zgłoszenia się do inkubatora. Ten typ naboru może okazać się uciążliwy/albo pomocny w zależności od badanej organizacji. Respondenci podkreślali, że zaletą naboru ciągłego jest rozłożenie nakładu pracy na dłuższy okres, natomiast wadą brak zakończenia poszczególnych etapów (zadań) i realizacja ich wszystkich w jednym czasie tj. NABORU, UDZIELANIA GRANTÓW, WSPARCIA GARNOBIORCÓW I UPOWSZECHNIANA. Za wadę można uznać też brak możliwości prowadzenia wsparcia grupowego dla innowatorów, ponieważ każdy z nich jest na innym etapie.



Podsumowanie

Inkubatory przeprowadzały nabór w podziale na tury oraz ciągły. Najczęściej stosowanym był nabór w podziale na 2-3 tury. Zarówno tryb ciągły jak podzielony na tury, daje możliwości rzetelnego naboru innowatorów, jak i spełnienia kryterium „otwartości naboru” zawartego w Regulaminie konkursu. Rekomendowanym trybem naboru jest nabór w turach od 2 do 4 lub nabór ciągły. Nie zaleca się stosowania tylko jednej tury naboru ze względu na potencjalne zagrożenia, takie jak:

- (1) kierowanie się kryterium ilościowym, a nie jakościowym w sytuacji, w której nie wszystkie pomysły innowatorów są wartościowe,
- (2) uniemożliwienie dotarcia do szerszego grona potencjalnych odbiorców np. z grona znajomych grantobiorców z 1 tury
- (3) istnieje zagrożenie przytłoczenia inkubatora pracą np. jednoczesnym doradztwem tak wielu podmiotom.

Opisany w rozdziale tryb naboru nie ma tak istotnego wpływu na wdrażanie innowacji, jak opisywana powyżej filozofia naboru.

5.2.2.3 Sposób wyboru projektów

Charakterystycznym dla inkubatorów ze ścieżki załączkowej było dodawanie do sposobu wyboru projektów elementu, w którym to sam innowator miał przedstawić projekt. Najczęściej była to prezentacja projektu bądź rozmowa z komisją. Inkubatory projektowe, w których akcent padał na kwestie merytoryczne oraz formalne wymagały szczegółowego opisanie pomysłu we wniosku zgłoszeniowym, który był oceniany przez komisję. Dla połowy badanych inkubatorów, był to jeden z kluczowych czynników oceny. Respondenci, według których innowator stanowi trzon projektu, twierdzili, że bez brania pod uwagę czynnika ludzkiego (poznania innowatora), projekt może zostać skazany na niepowodzenie.

Jeżeli ktoś robi tak, że daje dwóm asesoram do oceny wniosku zgłoszenia i to moim zdaniem to jest pierwszy krok do tego, żeby się nie powiódł ten pomysł. A też nie zawsze skutkuje tym, że do inkubatora dostają się te pomysły, które naprawdę warto rozwijać, bo tak nie jest.

Inkubator 12

Z drugiej strony, respondenci stosujący rozbudowane formularze zgłoszeniowe, uważali je za atut, przyznając, że do inkubatora dostają się tylko te projekty, które faktycznie mają szansę na realizację oraz późniejsze upowszechnianie. Rezultaty oraz efekty projektu były kluczowe podczas wyboru projektu. Jak wypowiada się jeden z koordynatorów:

U nas są relatywnie wysokie progi wejścia. My nie współpracujemy z takimi totalnie załączkowymi pomysłami tylko pracujemy z pomysłami, które są już przełożone na produkty, w których zaplanowany jest już efekt, i ten efekt jest przemyślany na poziomie naszego formularza rekrutacyjnego.

Inkubator 6

Istotnym wątkiem poruszonym przez respondentów były kryteria oceny formalnej dotyczącej innowacyjności projektu. Po pierwsze respondenci zgłaszali, iż zaproponowana w Regulaminie definicja, jest na tyle szeroka iż właściwie trudno byłoby zdyskwalifikować projekt ze względu na niespełnianie kryterium. Po drugie, zgodnie z założeniami konkursu inkubator *ma obowiązek ocenić, czy rozwiązanie jest innowacyjne i czy nie powiela rozwiązań standardowych oraz innowacji inkubowanych już w innych miejscach (województwie, mieście)* (Regulamin konkursu, strona 21). W związku z tym zapisem badani przyznali, że „robią co w ich mocy”, natomiast nie istnieje ogólnopolski katalog, bądź baza, z której mogliby korzystać aby w 100% zweryfikować, czy dany pomysł już nie powstał. Respondenci zgłaszali również potrzebę bliższej, zorganizowanej współpracy pomiędzy inkubatorami, która pomogłaby w weryfikacji wniosków zgłoszeniowych do inkubatora.

Bazę do której podmioty inkubatorów miały wpisywać pomysły na projekty, by wyeliminować podwójne finansowanie przygotowało Ministerstwo. Jak wynika z badania, jej rola jest ograniczona. Wynika to z kilku przyczyn. Głównym problemem był dość ograniczony opis i

zależny od woli osoby wpisującej. W efekcie trudno się zorientować, czy dany projekt może być faktycznie powieleniem. Zdaniem badanych bardzo rzadko ma miejsce taka sytuacja. Choć zwykle, jeśli się zdarzała, koordynatorzy kontaktowali się ze sobą. Brak wprowadzania zmian na bieżąco (w aktywnym pliku np. online) powoduje, że istnieje realna możliwość, że projekt zacznie być realizowany i dopiero po pewnym czasie inkubator dowie się, że bardzo podobny pomysł jest realizowany przez kogoś innego. Dwa podmioty nie wiedziały o istnieniu bazy. Niektórzy koordynatorzy wspominali, że baza miała w ich opinii również służyć weryfikacji innowacyjności pomysłu (czy nie powieliła pomysłu już istniejącego). Jednak w założeniu nie miała ona pełnić takiej funkcji. Inkubatory miały obowiązek uzupełniać bazę i każdorazowo zwracać się do MliR o jej udostępnienie w przypadku prowadzenia rekrutacji. Nie wszystkie się z tego wywiązywały.

Pracownicy inkubatorów zgłaszali również, iż istnieją grantobiorcy realizujący projekty w kilku różnych inkubatorach naraz. Działanie to nie jest zabronione w regulaminie konkursu, natomiast wśród niektórych respondentów zrodziła się wątpliwość powielania pomysłów, bądź ich elementów. Badanie nie wykazało, że działania te mają charakter masowy lub mający na celu niewłaściwe wykorzystanie środków np. poprzez realizację podobnych projektów w dwóch inkubatorach. Koordynatorzy deklarowali, że gdy posiadali aktualną bazę projektów weryfikowali czy dany pomysł już się w niej pojawił. Wzmocnienie współpracy między inkubatorami, a w szczególności wymiana informacji o realizowanych projektach, z pewnością będzie sprzyjała eliminacji powtórzeń. Przypadki innowatorów startujących do kilku inkubatorów w jednym czasie wynikały raczej z faktu, że mieli kilka pomysłów na rozwiązanie zauważonych problemy. Może być jednak również dowodem na to, że na obecnym etapie zasoby ludzkie w obszarze innowacji społecznych nie są bogate – na ofertę inkubatorów odpowiadają te same osoby w różnych województwach. Nie jest to jednak reguła a kilka wyjątków, choć wartych uwagi.

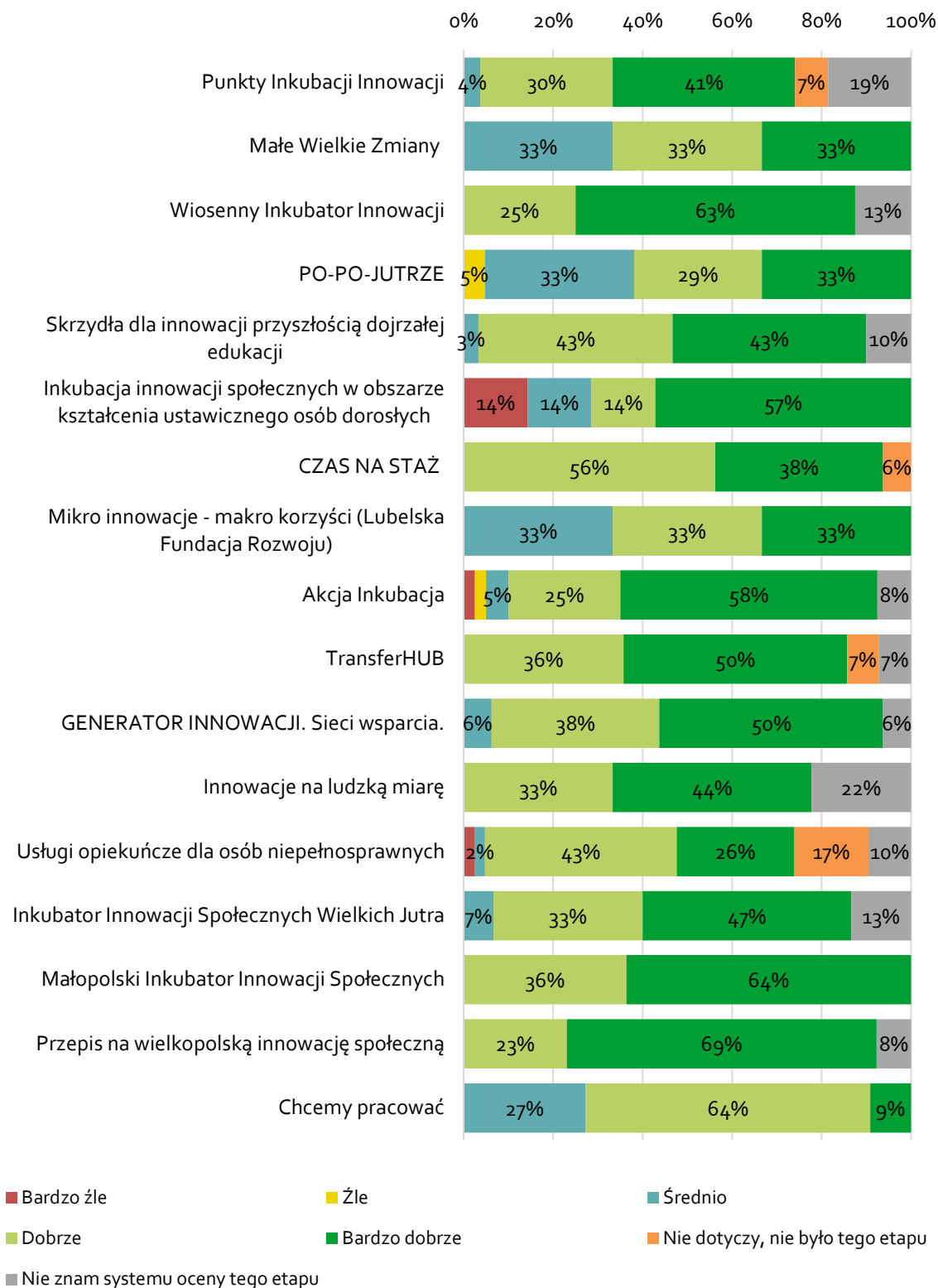
Zdaniem grantobiorców system kryteriów oceny ich pomysłów na etapie naboru jest *bardzo dobry* (ponad 49%) lub *dobry* (niemal 39%). Jedynie prawie 1,5% respondentów oceniło go jako *zły*, zaś ponad 3% przyznało, iż nie zna zasad jego oceny. Na poniższym wykresie znajduje się ocena systemu oceny wniosków obowiązującego w Inkubatorach przed podpisaniem umowy grantowej.

Wykres 9. Ocena systemu oceny pomysłów/projektów w podziale na inkubatory – ocena przed przyjęciem do inkubatora

Jak ocenia Pan/i system oceny pomysłów/wniosek obowiązujący w Pana/i Inkubatorze?

Ocena pomysłu przed przyjęciem do inkubatora

N=321, CAWI Grantobiorcy



Źródło: CAWI grantobiorcy

Podsumowanie

Inkubatory zaproponowały różnorodne podejścia do oceny projektów. **Głównymi różnicami było (1) kryterium oceny uwzględniające kontakt osobisty z innowatorem (np. poprzez rozmowę lub prezentację) oraz (2) uwzględnianie w składzie komisji oceniającej wniosek, pracowników inkubatora.** Poznanie innowatora, jego motywacji, osobowości, mocnych oraz słabych stron jest istotnym elementem, który powinien być brany pod uwagę w trakcie oceny wniosków. **Włączanie do kryteriów oceny prezentacji innowatora, bądź rozmowy z nim jest dobrym sposobem na poznanie potencjalnego grantobiorcy.**

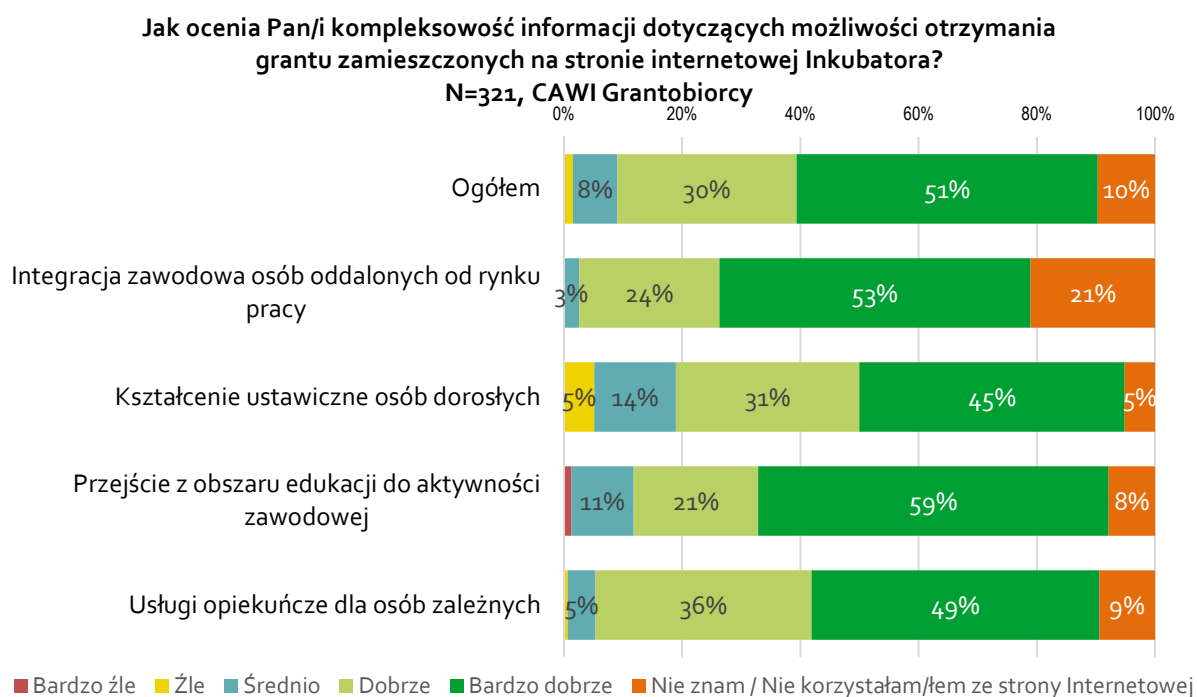
Baza, która miała służyć inkubatorom miała dotąd bardzo ograniczone działanie. **Zaleca się stworzenie bazy, która - przy odpowiednim zabezpieczeniu - będzie dostępna dla inkubatorów w sposób stały (np. w chmurze).** Tylko stały dostęp do narzędzia i jego bieżące uzupełnianie może przybliżyć inkubatory do osiągnięcia celu, jakim było unikanie podwójnego finansowania pomysłów na innowacje.

5.2.2.4 Sposób dotarcia do grantobiorców

Inkubatory wykazały się dużą kreatywnością w sposobie dotarcia do innowatorów. Do najbardziej ciekawych pomysłów należało stworzenie dedykowanej dla inkubatora bazy potencjalnych odbiorców, czy wykorzystanie sieci informowania poprzez księży. Zdecydowana większość badanych podmiotów zadeklarowała docieranie do potencjalnych grantobiorców poprzez sieć własną lub partnera. Sposób promocji projektu w przypadku wszystkich projektów opierał się na standardowych sposobach przekazu, takich jak strona internetowa projektu, wysyłka maili, czy drukowaniu ulotek informacyjnych. Jakość zamieszczanych w sieci materiałów, jak również komunikacja wizualna materiałów drukowanych, w zdecydowanej większości była wysoka: były one estetyczne i przyjazne dla odbiorcy. Zdarzały się jednak strony inkubatorów, które nie były czytelne oraz użyteczne, a język komunikatów był niezrozumiały.

Większość (ponad 88%) grantobiorców oceniło kompleksowość zamieszczonych na stronie internetowej jako *bardzo dobrą* albo *dobłą*. Na poniższym wykresie widać ocenę kompleksowości informacji dotyczących możliwości otrzymania grantu w czterech obszarach tematycznych.

Wykres 10. Ocena kompleksowości informacji zamieszczonych na stronie internetowej inkubatora

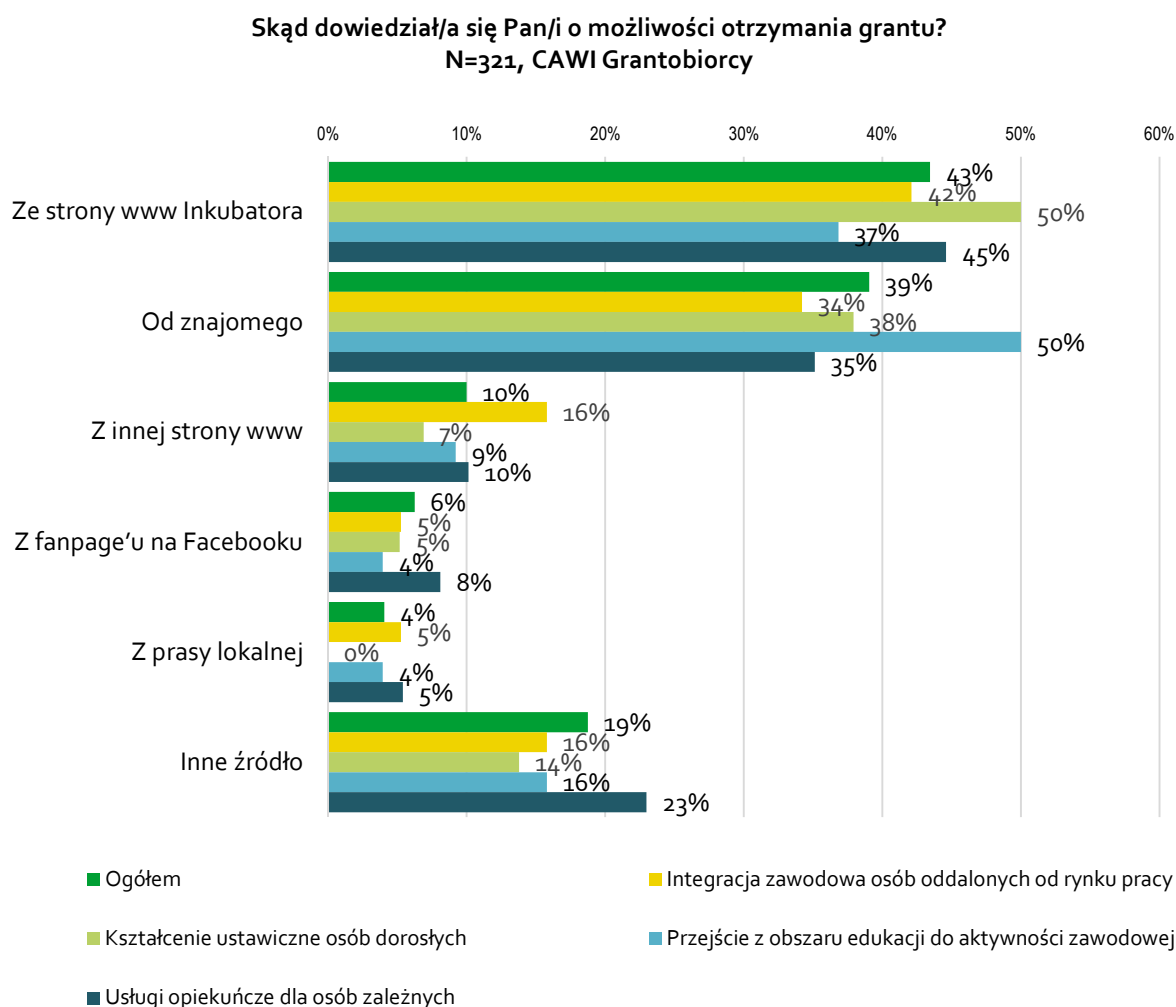


Źródło: CAWI grantobiorcy

Ponad połowa inkubatorów zastosowała dodatkowe sposoby informowania i promocji projektu min. organizacje spotkań, warsztatów, spotkań networkingowych, czy prowadzenie bloga. Często pojawiającym się środkiem promocji był także kontakt bezpośredni z innowatorami. Zasadniczo jest to zgodne z zaplanowanym w Regulaminie sposobie docierania do innowatorów *Elementy naboru: dotarcie do jak największej liczby potencjalnych innowatorów społecznych, zachęcenie ich do udziału w projekcie, spotkania przygotowawcze, ogłoszenie naboru, ocena propozycji mikro-innowacji zgodnie z kryteriami przedstawionymi we wniosku* (Regulamin konkursu, strona 20).

Z ankiety wypełnionej przez grantobiorców wynika, że najwięcej osób dowiedziało się o możliwości otrzymania grantu właśnie ze strony internetowej inkubatora (niemal 43% ankietowanych). Drugim w kolejności źródłem (ponad 38%) były sieci społeczne, w których funkcjonują (znajomi). Z jednej strony podkreśla to wagę kontaktów bezpośrednich, z drugiej wskazuje na właściwe wniknięcie w sieci kontaktów swoich grantobiorców. Innymi kanałami informacji wskazywanymi przez grantobiorców były ulotki i inne materiały promocyjne takie jak np. plakaty w środkach komunikacji miejskiej oraz niewymienione w kafeterii maile/bądź listy mailingowe różnych organizacji. Poniższy wykres pokazuje zestawienie źródeł, z których grantobiorcy dowiedzieli się o konkursie w podziale na obszary tematyczne.

Wykres 11. Źródła informacji o możliwości otrzymania grantu w podziale na obszary tematyczne



Źródło: CAWI grantobiorcy. Wartości nie sumują się do 100% ponieważ można było wskazać kilka odpowiedzi.

Generalnie grantobiorcy uważali, że potencjalnie zainteresowani mieli możliwość dowiedzenia się o możliwości otrzymania grantu. Na tak zadane pytanie większość (w sumie ponad 79% odpowiedzi) była pozytywna (zdecydowanie *tak* i *tak*). Zdecydowanie *nie* i *nie* odpowiedziało w sumie nieco ponad 5% badanych. Zaś nieco ponad 15% osób miało ambiwalentne uczucia (odpowiedź: *ani tak, ani nie*).

Problemem, który zdaniem respondentów pojawiał się na tym etapie, był brak wystarczających środków na sfinansowanie działań promocyjno-informacyjnych. W opinii części inkubatorów działania promocyjno-informacyjne powinny być prowadzone w szerszym zakresie. Dla części respondentów pula kosztów pośrednich, z których mogły być finansowane działania promocyjne była zbyt mała, aby prowadzić w jej ramach aktywne działania informacyjno-promocyjne. Aby spełnić warunek powszechnego i równego dostępu do informacji niezbędne jest szerokie promowanie i informowanie o konkursie, co przy obecnych zasadach jest trudne. **Dlatego należy włączyć możliwość finansowania z kosztów bezpośrednich pracownika, który będzie mógł prowadzić działania służące wypromowaniu projektu, w tym umieszczanie niezbędnych informacji w internecie, przygotowywania notatek**

prasowych a także finansowanie związanych z tym reklam (w prasie, internecie , telewizji).

Powyższy problem ograniczonych kosztów można również rozwiązać poprzez kampanie informacyjne promujące wszystkie inkubatory. Organizatorem kampanii mógłby być Ośrodek Wsparcia Innowacji (OWI), który realizowałby zadanie budowania ekosystemu innowacji, o którym jest mowa także w dalszej części tego rozdziału.

Można wskazać następujące aspekty dotyczące upowszechniania informacji o działalności i ofercie inkubatorów:

- (1) Innowacje społeczne są materią, która nie musi być promowana w mediach głównego nurtu. Niemniej jednak inkubatory w większości działają jako organizacje ogólnopolskie, które powinny docierać do odbiorców także poza obszarem swojego miasta lub regionu czy dotychczasowej sieci kontaktów. Działania takie powinny być podejmowane przez Ministerstwo lub – w kolejnym konkursie – być zostać oddelegowane do inkubatora pełniącego rolę Ośrodka Wsparcia Innowacji (OWI), który mógłby być odpowiedzialny za budowanie ekosystemu innowacji społecznych w Polsce na meta-poziomie, w ramach którego odpowiadałby za informowanie i promowanie innowacji społecznych. Byłby to pierwszy krok do budowania ekosystemu innowacji społecznych w Polsce. Dzięki temu inkubatory promowane byłyby pod ogólnym szyldem, natomiast działałyby w różnorodny sposób. Informowanie o innowacjach społecznych oraz promowanie ich jest ważne w kontekście ich późniejszego upowszechniania. Nawet jeżeli innowacje są hasłem rozpoznawalnym to już kwestia ich rozumienia i nastawienia do nich nie jest jasno określona. Informowanie i promowanie idei innowacji społecznych tworzy podstawę późniejszego ekosystemu innowacji, ponieważ ludzie na początku muszą zrozumieć dane idee, aby później w oparciu o nie budować system działania.
- (2) Badanie pokazuje, że tematyka innowacji społecznych jest społecznie niezrozumiałą; niektórych zniechęca, wśród innych - którzy nie wiedzą, na czym polega innowacja społeczna - budzi obawy. Problem niezrozumienia sensu innowacji społecznych był często pojawiającym się wątkiem. W jednym z badanych inkubatorów, grantobiorcy którzy ukończyli projekt, dalej nie rozumieli że chodziło o stworzenie modelu, a nie pomocy konkretnej grupie osób. Mimo iż to pojedynczy przypadek należy podkreślić, że projekty innowacyjne nie powinny być postrzegane jako możliwość zdobycia grantu dla zrealizowania projektu od A do Z. Koordynatorzy mówili o bardzo dużej potrzebie spotykania się i rozmawiania z innowatorami, wyjaśniania wątpliwości a także zachęcania. Z tego też względu część inkubatorów zdecydowała się na oferowanie większej liczby spotkań przed podpisaniem umowy. Zdaniem badanych, bardzo trudno było to robić nie mając na ten cel odpowiednich środków.

Ministerstwo zwróciło uwagę, że inkubator nie powinien prowadzić działalności promocyjnej, czy spotkań mających służyć przybliżeniu idei innowacji społecznych. W przypadku, gdy spotkanie ma służyć pomocy w doprecyzowaniu konkretnego pomysłu wówczas takie dzia-

łanie jest uzasadnione. Biorąc jednak pod uwagę wyniki badania należy rozważyć umożliwienie zwiększenia działań przybliżających ideę innowacji społecznych i idącej za tym oferty inkubatorów.

Istotną kwestią, na jaką zwracali uwagę koordynatorzy w kontekście rozmów o innowatorach, było zaufanie społeczne. Badani podkreślali, że zainteresowani udziałem w projekcie często wyrażali zaniepokojenie w stosunku do możliwości „kradzieży” ich pomysłu oraz wykorzystania go bez ich zgody. Z relacji respondentów wynika, że zachowania te miały najczęściej miejsce na etapie naboru, w szczególności w trakcie spotkań informacyjnych. Uczestniczący w spotkaniach potencjalni grantobiorcy wyrażali obawę, iż odrzucone w naborze projekty, mogą zostać wykorzystane przez kogoś do zgłoszenia ich w innym inkubatorze, projekcie lub też przedsięwzięciu komercyjnym. Także na późniejszych etapach realizacji konkursu obawa ta wracała do grantobiorców i często nie chcieli oni dzielić się na forum swoimi pomysłami, lub o nich opowiadać.

W związku z tym, iż zaufanie społeczne jest kapitałem budowanym w czasie, trudno o rekomendację, które byłyby w stanie całkowicie wyeliminować ten problem. Nie zaleca się żadnych konkretnych działań zmierzających do ograniczenia praw autorskich, lecz edukowanie innowatorów i szerzenie otwartej obywatelskiej postawy do dzielenia się wiedzą.

Innowacyjność pomysłów

Jednym z elementów badania i poznania pomysłu grantobiorców na ich innowacje było dowiedzenie się, co świadczy o tym, że ich projekt jest innowacyjny. Wśród odpowiedzi na tak zadane pytanie najwięcej osób (138 na 276) wskazało, że pomysł jest innowacją, dlatego że jest **nowym rozwiązaniem**, dotychczas niespotykanym lub niestosowanym na szerszą skalę. Takie rozumienie pomysłu jako innowacji odnosi się też do tematyki, która nie była wcześniej podejmowana, uzupełnienia pewnej luki lub wprowadzenia usługi, która nie funkcjonowała wcześniej na danym obszarze:

Ponieważ w moim regionie do tej pory nie świadczone usług asystenckich. To dzięki „niewidzialnym aniołom” osoby niepełnosprawne mogły „rozwinąć skrzydła” tzn. brać udział w różnych warsztatach artystycznych, których także brakuje w naszej społeczności lokalnej, dopasowując swoje możliwości do realnych swoich potrzeb.

Rozumienie to wiąże się również z nowym podejściem do danego tematu, wykorzystującym dostępne wcześniej zasoby lub łączącym w nowatorski sposób istniejące rozwiązania:

Nasz pomysł nie opierał się na wprowadzaniu nowych rozwiązań. Jego innowacyjność polegała na połączeniu dotychczas realizowanych działań na terenie gminy w celu zapewnienia odpowiedniej jakości usług społecznych (do tej pory działania realizowane były przez różne podmioty bez właściwej współpracy – np. usługi asystencie, aktywizujące, integracyjne).

43 respondentów wskazało, że ich pomysł jest innowacją społeczną ze względu na **nowatorską metodę** lub **proponowane narzędzia**, dotychczas niespotykane formy wsparcia lub współpracy:

Wykorzystaliśmy niespotykane w naszym kraju metody przekazywania wiedzy.

Metody te nierzadko bazują lub modyfikują już istniejące metody, które są wykorzystywane do nowych celów, jak pisał jeden z grantobiorców:

Ponieważ jest nowatorskim połączeniem znanych wcześniej rozwiązań, dzięki czemu umożliwia stworzenie nowej formy organizacyjnej w opiece nad osobami zależnymi w czasie, kiedy nie są objęte opieką instytucjonalną.

Innowacyjność metody przejawia się też w postrzeganiu ich jako mających przewagę nad dotychczasowymi, standardowymi (tradycyjnymi) metodami

Zdaniem 18 respondentów projekt jest innowacyjny, bo **porusza nową bądź zaniedbaną dotychczas problematykę**, dotyczy tych obszarów lub płaszczyzn, na których do tej pory nie były podejmowane działania:

Otworzyliśmy naszych uczestników na kontakt z książką. Udało nam się zaangażować rodziny osób zależnych do współpracy. Stworzyliśmy podwaliny pod współpracę instytucji na co dzień nie współpracujących - GOPS i bibliotekę.

14 respondentów uzasadniało innowacyjność swojego projektu tym, że **odpowiada on na rzeczywiste potrzeby**, choć warto podkreślić, że każda innowacja powinna odpowiadać na potrzeby. Jednak tych kilkanaście osób stwierdziło, że szczególnie to należy podkreślić w ich pomyśle.

Zdaniem 11 respondentów pomysł jest innowacją ze względu na to, że **skierowany jest do nowej lub zaniedbanej do tej pory grupy odbiorców**, która nie była dotychczas objęta wsparciem, lub dla której dostęp do określonych usług był z jakiegoś powodu utrudniony:

Daje istotne wsparcie i narzędzia opiekunom osób zależnych, do których nie mieli dotychczas dostępu lub w bardzo ograniczonym zakresie.

Nasz pomysł jest innowacją społeczną ze względu na tematykę projektu (obszar edukacji psychoseksualnej osób z niepełnosprawnością intelektualną) oraz grupę odbiorców (specjaliści pracujący w Warsztatach Terapii Zajęciowej (WTZ), osób z niepełnosprawnością intelektualną - uczestników WTZ oraz ich rodziców, opiekunów)

Wśród wypowiedzi respondentów wskazywano też na takie komponenty innowacyjności pomysłu jak to, że proponowane **rozwiązania są efektywniejsze** - możliwe do zastosowania przy mniejszych nakładach finansowych, oto dwie przykładowe wypowiedzi:

Jest unikatowym rozwiązaniem, realnie odpowiadającym na rzeczywiste potrzeby społeczne., pozwalającym osiągać rezultaty w sposób szybszy, tańszy oraz bardziej wydajny – zwiększając jakość życia osób z grup docelowych.

Nasza innowacja jest bardzo efektywna, gdyż za stosunkowo niewielkie środki buduje narzędzie mogące mieć duży wpływ na sytuację społeczną osób z grup docelowych, w skali ogólnopolskiej.

Badani zwracali również uwagę na to, czemu ma służyć innowacja np. poprawie jakości życia, włączaniu różnych grup społecznych, ale zazwyczaj brak było uzasadnienia, w czym przejawia się innowacyjność tego pomysłu, na przykład: *Może pomóc osobom prowadzącym działalność edukacyjną na docieranie do nowych odbiorców, może zwiększyć zaangażowanie osób uczących się. Jest bezpłatnym, ogólnodostępnym narzędziem. Nie ma celu biznesowego.*

Podsumowując, warto podkreślić to, na co wielokrotnie zwracali uwagę koordynatorzy, że o przydatności i zasadności pomysłu innowatorów ostatecznie zdecyduje testowanie i ewaluacja. Dołożono starań, by przyjęte do realizacji projekty spełniały wskazane kryteria. Również te przyjęte kryteria pozwalały na początkowym etapie odrzucić te pomysły, które nie spełniały - zdaniem członków zespołu lub komisji - niezbędnych warunków, jak wspominał to jeden z koordynatorów:

Projekty, którymi dysponowałam, te dotyczące takiego typowego wsparcia podstawowych potrzeb, no nie mające nic wspólnego z innowacyjnością. Przekaz musiał być bardzo konkretny, aby tego typu, eliminować tego typu pomysły i nie dawać nadziei dla tych grantobiorców, pracodawców, którzy mieli nadzieję, chęć na otrzymanie środków

Inkubator 14

Warto podkreślić to, co mówiło wielu koordynatorów, że zaletą konkursu jest to, iż na samym końcu okaże się które z testowanych rozwiązań faktycznie jest innowacją. Inkubator, wybierając do dofinansowania projekt, dokłada starań by wybrać te które mają największy potencjał i spełniają kryteria. Jednak może się okazać, że nie jest to innowacja społeczna, z różnych względów, które wskaże ewaluacja. Choć w wypowiedziach badanych częściej pojawiało się, że celem ewaluacji jest przekazanie informacji dotyczącej upowszechniania rozwiązania.



Podsumowanie

Inkubatory zastosowały różnorodne ścieżki dotarcia do grantobiorców. **Najczęściej powtarzającymi się sposobami promocji projektu były strony internetowe, wysyłka maili.** W trakcie procesu szukania innowatorów, inkubatory korzystały w dużej mierze z sieci własnych kontaktów, pomijając kanały takie jak telewizja czy radio ogólnopolskie, które leżały poza ich zasięgiem finansowym. Fakt ten przyczynił się do korzystania z lokalnych mediów oraz właściwych dla danego obszaru tematycznego, sposobów kolportażu informacji. **Istnieje potrzeba zwiększenia finansowania w obszarze promocji projektu. Rekomendujemy umożliwienie finansowania zatrudnienia w ramach kosztów bezpośrednich osoby, której zadaniem byłoby promowanie projektu, jego zasad oraz przygotowywania treści**

o tym informującej wraz z możliwością finansowania umieszczanie takich materiałów w internecie, prasie, radiu i - w uzasadnionych przypadkach - w telewizji.

Zaleca się umożliwienie inkubatorom finansowania tego typu działania, ponieważ są one istotne dla (1) realizacji projektów (2) budowania środowiska innowacji społecznych oraz zwiększania świadomości społecznej na temat innowacji. Z badania wynika, że osoby zainteresowane projektem miały szanse dowiedzenia się o nim. **Istotną rolę w docieraniu do potencjalnych innowatorów oraz informowaniu o konkursie na poziomie ogólnopolskim mógłby odegrać w przyszłości inkubator pełniący rolę siecującą – poprzez tworzenie kampanii parasolowych dla wszystkich inkubatorów.**

Najczęściej przez innowacyjność pomysłu rozumiano nowatorską metodę, narzędzie, zajęcie się zaniechaną dotychczas problematyką, odpowiadanie na potrzeby na które dotychczas nikt nie odpowiadał (w tym uwzględnienie specyficznych grup). Zwracano również uwagę na to, że rozwiązanie jest efektywniejsze w stosunku do znanych obecnie.

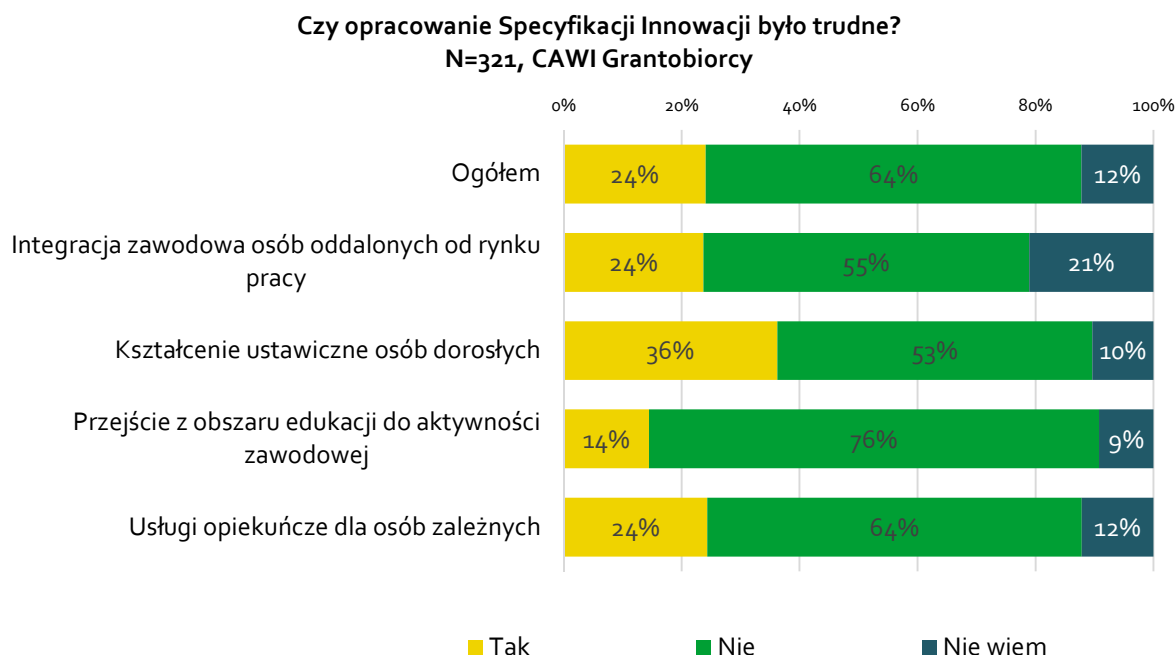
5.2.3 Udzielenie grantów

Etap udzielania grantu polegał na w kolejności: opracowaniu specyfikacji innowacji (SI), której sporządzenie było podstawą popisania umowy grantowej. Potem, następowało podpisanie umowy pomiędzy innowatorem a inkubatorem. Podpisanie umowy grantowej, było momentem, w którym innowatorzy ze ścieżki projektowej stawali się oficjalnie podopiecznymi inkubatorów. W ścieżce załączkowej ustalenie granicy, kiedy grantobiorcy stawali się podopiecznym inkubatora nie było takie oczywiste, ponieważ inkubatory udzielały wsparcia szerszej grupie, niż ta z którą końcowo podpisano umowy grantowe. Po podpisaniu umowy grantobiorcy otrzymywali grant od inkubatora i mogli rozpocząć realizację projektu, której elementem obligatoryjnym było testowanie.

Sposób wyboru projektów w ramach poszczególnych inkubatorów, różnił się od siebie i został szczegółowo opisany w poprzednim rozdziale. Filozofia naboru, miała jednak wpływ na pracę nad specyfikacją innowacji. Inkubatory ze ścieżki załączkowej często opracowywały SI jeszcze przed przyjęciem danej osoby do inkubatora. Udzielane wsparcie było jednak ukierunkowane na opracowywanie projektu pod kątem SI. Inkubatory ze ścieżki projektowej, pracę nad specyfikacją rozpoczynały po przyjęciu danego grantobiorcy do inkubatora.

Zdaniem ogółu grantobiorców opracowanie Specyfikacji Innowacji *nie było trudne* (64%). ¼ respondentów etap ten sprawił trudności, a 12 % ankietowanych nie miało zdania na ten temat. W zależności od obszaru tematycznego różnie oceniano trudność tej pracy. Najlepiej pod względem sporządzania SI wypadł obszar tematyczny „Przejście z obszaru edukacji do aktywności zawodowej” w którym tylko 14% ankietowanych miało trudność ze stworzeniem tego dokumentu, podczas gdy dla 76% był on łatwy. Najgorzej oceniono tę pracę w obszarze „Kształcenie ustawiczne osób dorosłych” w którym aż 36% ankietowanych uznało opracowanie Specyfikacji jako trudne. Szczegółowe dane przedstawia poniższy wykres:

Wykres 12. Odpowiedzi na pytanie dotyczące stopnia trudności opracowania Specyfikacji Innowacji w podziale na obszary tematyczne.



Źródło: CAWI grantobiorcy

Z kolej, zdaniem wielu koordynatorów i osób reprezentujących inkubator, opracowanie SI było jednym z bardziej problematycznych etapów w czasie realizacji projektu. Często wiązało się to z faktem, iż sami grantobiorcy chcieli szybciej przejść do etapu faktycznej realizacji projektu. Jak relacjonuje jeden z koordynatorów:

Na pewno pojawiła się trudność na etapie udzielania grantów w opracowaniu specyfikacji innowacji. Ten dokument zgodnie z założeniami strategii i wniosku o dofinansowanie opracowywany jest z wyznaczonym ekspertem wspólnie z innowatorem. I tutaj innowatorzy bardzo często już mieli takie podejście, że od razu chcieli otrzymać środki, a to jednak jeszcze etap podpisania umowy i otrzymania środków jeszcze wiązało się z opracowaniem, ostatecznym opracowaniem tego pomysłu, tego na jakiej zasadzie będzie on realizowany, rozliczany w ramach jakiego budżetu, w ramach jakiego harmonogramu.

Inkubator 14

Pracę nad Specyfikacją utrudniał inkubatorom brak wyraźnych wskazówek, jak mają wyglądać zapisy specyfikacji. Możliwość kształtowania SI przez inkubatory wynikała z założeń pilotażowego charakteru konkursu. Jednak koordynatorzy, niekiedy przyzwyczajeni do standardów z innych projektów, czasami woleliby otrzymać gotowy wzór. W związku z zapisami regulaminu kształt Specyfikacji Innowacji w każdym z badanych inkubatorów, przyjmował nieco inny kształt oraz treść.

Podsumowanie

Etap udzielania grantu i pracy nad specyfikacją różnił się pomiędzy inkubatorami ze ścieżki załączkowej oraz projektowej. W pierwszej z nich praca ukierunkowana na stworzenie SI zaczynała się wcześniej, niż w przypadku ścieżki projektowej.

Zaobserwowanymi w trakcie tego etapu trudnościami były:

- (1) dla części tworzenie specyfikacji innowacji (również ze względu na jej dużą elastyczność)
- (2) rozliczanie się poprzez jakościowe efekty, a nie faktury.

Nowy sposób weryfikacji pracy grantobiorców z pewnością stanowił dla niektórych inkubatorów wyzwanie. Pojawiły się uwagi dotyczące braku gotowych wzorów. **Należy jednak utrzymać obecną formę**, zwracając jednocześnie uwagę – podobnie jak w przypadku innych dokumentów regulujących konkurs – by były one zrozumiałe dla odbiorców i jednoznaczne.

5.2.4 Testowanie

Istotnym elementem udzielania grantu przez inkubatory było przeprowadzenie innowatorów przez etap testowania. Zgodnie z regulaminem *beneficjent prowadzi nadzór nad testowaniem gotowych rozwiązań oraz wyselekcjonowaniem tych o największym potencjale użytkowym do kolejnego stadium — upowszechniania i włączenia ich do praktyki i polityki* (Regulamin konkursu, strona 12).

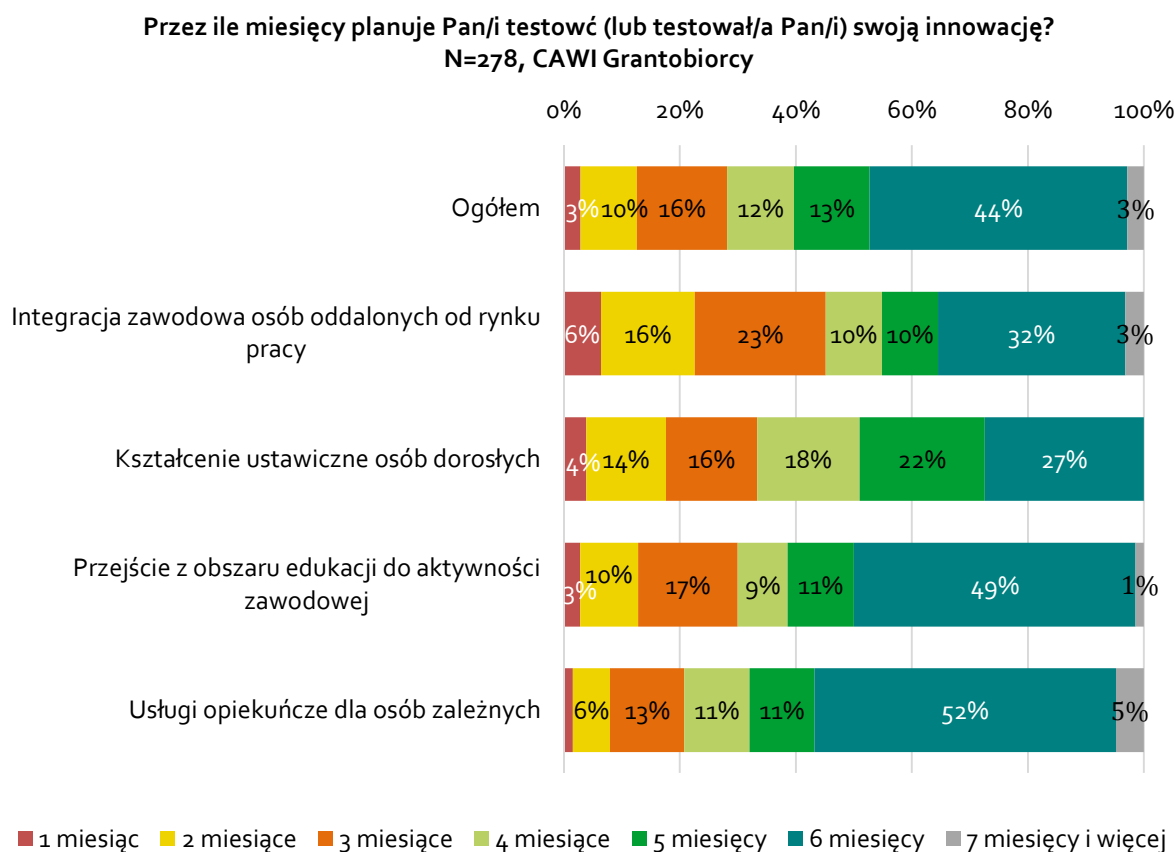
Testowanie, podobnie jak inne etapy inkubacji innowacji, miały różne modele. Zdecydowana większość inkubatorów przeprowadzała jeden test, po którym wyciągała wnioski, natomiast zdarzały się inkubatory, które dzieliły fazę testowania na kilka części. W jednym z badanych inkubatorów etap testowania składał się z 3 bloków, z których każdy składał się z dwóch części. Pierwszą z nich było prototypowanie, a drugą testowanie. Pomiedzy każdymi blokami istniał czas, na wprowadzanie zmian do prototypu. Dzięki zastosowaniu wielostopniowego testowania, końcowy produkt, w dużym stopniu uwzględniał możliwe błędy, które mogłyby pojawić się dopiero na etapie upowszechniania. Niektórzy grantobiorcy mówili o tym podejściu jako bardzo czasochłonnym i biurokratycznie obudowanym procesie.

Zgodnie z regulaminem konkursu, okres testowania nie powinien być dłuższy niż 6 miesięcy. Zdaniem większości koordynatorów jest to czas, w którym realnie można przetestować innowację. W niektórych inkubatorach badani zgłaszali potrzebę wydłużenia czasu testowania, lub redefinicji czasu trwania etapu testów, czy wprowadzenia możliwości testowania w etapach (co ma znaczenie w edukacji gdy testowanie wypada na okres wakacji). W uzasadnionych wypadkach, zalecamy uelastycznienie czasu testowania i dopuszczenie realizacji go w blokach np. 2 miesięcznych. Dzięki temu innowatorzy przeprowadzający testowanie np. w szkole będą mogli dopasować czas przeprowadzania badania do momentu, który

będzie najbardziej odpowiedni (rok szkolny, a nie wakacje). W uzasadnionych przypadkach można również dopuścić wydłużenie czasu testowania np. do 9 miesięcy. Przykładami typów projektów, których wydłużenie czasu testowania mogłoby być przydatne dla grantobiorców są projekty włączające nowe technologie, w których samo techniczne wytworzenie danego dobra zajmuje czas.

Z badania wynika, że najczęściej innowacje testowane były w ciągu 6 miesięcy, czyli maksymalnego czasu założonego w konkursie. Marginalna część badanych projektów testowana była jedynie przez miesiąc (3%). Projekty testowane przez 2-4 miesiące stanowiły 31% ogółu, a przez 5 miesięczny - 13%. Można więc dojść do wniosku, że w określaniu czasu testowania największą rolę odegrało ministerialne założenie, które później przez inkubatory zostało przekazane grantobiorcom. Nieliczne podmioty zaznaczyły, że pomimo sformułowanego kryterium testowanie powinno trwać 7 miesięcy i dłużej. Najwięcej takich przypadków było w obszarze „Usług opiekuńczych dla osób zależnych”. Poniższy wykres pokazuje również podział na obszary tematyczne.

Wykres 13. Czas trwania testowania w podziale na obszary tematyczne



Źródło: CAWI grantobiorcy

Istotnym elementem etapu testowania, była liczebność grupy, na której sprawdzane były innowacje. Niemal 37% grantobiorców zadeklarowało, że testowanie projektu odbywa się na populacji od 1-10 osób. Najczęściej udzielaną odpowiedzią w omawianym przedziale było 10 osób, które otrzymało niemal 17% odpowiedzi. W badanym przedziale znalazły się także

projekty, w których respondenci określili liczbę testujących jako 1,2 lub 3 osoby. Prawie 1/3 (ponad 27%) grantobiorców wskazała iż etap testowania przeprowadzany jest na liczbie osób w przedziale 11-20. Ponad 14 % biorących w udział w badaniu innowatorów testuje innowacje na grupie w przedziale 20-30 osób. Pozostałe ponad 19% grantobiorców testuje swój projekt na grupie większej niż 30 osób. W badanej grupie zdarzyły się także odpowiedzi (3), w których grantobiorcy wskazywali iż testują innowację na 300 osobach. Z deklaracji koordynatorów wynika, że były to zazwyczaj innowacje testowane w szkołach.

Nie ma jednoznacznej odpowiedzi na temat optymalnej liczby osób testujących daną innowację. Ze względu na to, że testowanie polega na obserwacji i/lub rozmowach z użytkownikami, którzy używają danego produktu lub odbiorcami, którzy korzystają z usługi, można tu zastosować podejście stosowane w jakościowych metodach badawczych. Przyjmowaną minimalną liczbą wywiadów indywidualnych dla dość precyzyjnie określonej grupy badanych jest 10-12 (chyba że jest ogólnie mniej osób z cechami, które chcemy zbadać, np. w Polsce jest tylko 7 osób z rzadką chorobą). Nie ma też określonej maksymalnej liczby osób testujących, ale przy poszukiwaniu rozwiązań na problemy mniej skomplikowane, nie systemowe, ta liczba nie powinna być zbyt duża i wydaje się, że liczba powyżej 100 osób jest raczej generowaniem nie potrzebnych kosztów, gdyż nie przynosi to dodatkowej wiedzy na temat testowanego rozwiązania. Przy czym należy pamiętać, że wszystko zależy od tematu wsparcia oraz od grupy, dla której innowacja jest wypracowywana.

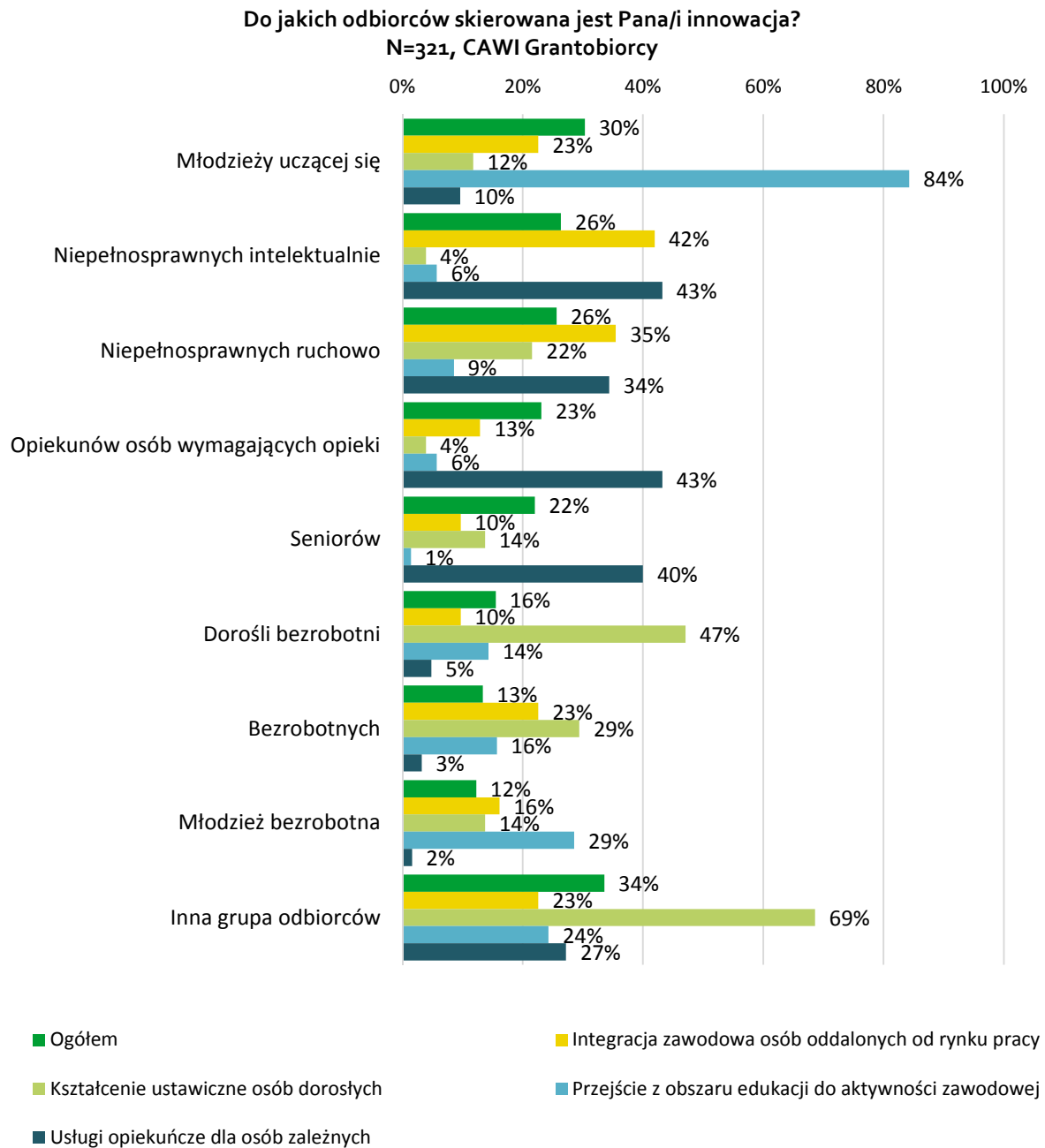
Zgodnie z metodyką wypracowania innowacji społecznych (np. opracowaną przez NESTA lub metodyką *Design Thinking*) ważne jest, aby przedstawiciele grupy z określonym problemem/potrzebą uczestniczyli od samego początku procesu, czyli od definiowania problemu. To pozwala minimalizować ryzyko wytworzenia rozwiązania, które nie będzie odpowiadało na realny problem, co jest dość częstym błędem przy tworzeniu innowacji (również w biznesie). Zbieranie informacji zwrotnych od użytkowników od jak najwcześniejszego etapu jest niezwykle istotnym elementem podejścia innowacyjnych metodyk pracy. Wówczas nie tylko są oni współproducentami rozwiązania, ale również jest ono dostosowane do ich potrzeb i zwiększa prawdopodobieństwo, że będzie ono szeroko stosowane. Przy określaniu liczby osób testujących ważne jest, aby bardzo precyzyjnie określać cechy jakie powinni oni posiadać. Tj. nie wystarczy samo określenie „osoby z niepełnosprawnością ruchową”, ale należałoby podać np. rodzaj niepełnosprawności, ich wiek, stan rodzinny, źródła utrzymania itp. Testowanie rozwiązań na ściśle określonej grupie osób pozwala ograniczać ich liczbę. Jest to również zgodne z koniecznością dokładnego definiowania problemu, który chcemy rozwiązać poprzez innowacje. Warto pamiętać, że testowanie nie polega na jednorazowym skorzystaniu z produktu lub usługi, ale z korzystaniem z kolejnych wersji innowacyjnego rozwiązania (poprawianych w wyniku poprzednich testów), dlatego można przewidzieć dwie-trzy rundy testowania, w których mogą brać udział ci sami lub inni użytkownicy.

Testowane projekty odpowiadały na potrzeby poszczególnych grup odbiorców. Wyniki ankiety pokazały, że najwięcej realizowanych w inkubatorach projektów skierowanych jest do młodzieży uczącej się (niemal 30%). Bardzo dużo projektów realizowanych w ramach pro-

projektów na mikro innowacje dotyczy grup niepełnosprawnych intelektualnie (ponad 26%) i ruchowo (ponad 25%). Grupami, które otrzymują relatywnie najmniej pomocy była młodzież bezrobotna (nieco ponad 12%) oraz bezrobotni ogółem (nieco ponad 13%). Ponad 1/3 ankietowanych wskazała inną grupę, której dotyczy projekt. Wśród odpowiedzi otwartych najczęściej pojawiającymi się były uogólnienia lub uszczegółowienia podanych niżej kategorii takie jak: osoby zależne, osoby z niepełnosprawnością bez względu na jej rodzaj. W odpowiedziach pojawiały się inaczej sformułowane opisy podanych w ankiecie grup (np. niewidomi) oraz zupełnie nowe takie jak: kobiety, aktywni zawodowo, byłych więźniów.

Poniżej znajduje się wykres pokazujący odpowiedzi na pytanie *Do jakich odbiorców skierowana jest Pana/i innowacja?* W podziale na obszary tematyczne:

Wykres 14. Odbiorcy, do których kierowane są innowacje, w podziale na obszary tematyczne



Źródło: CAWI grantobiorcy. Wartości nie sumują się do 100% ponieważ można było wskazać kilka odpowiedzi.

Na pytanie *Czy projekt dotyczy grup defaworyzowanych?* większość respondentów odpowiedziała w sposób twierdzący (ponad 55%), niemal 46% innowatorów stwierdziło, że realizowany przez nich projekt nie dotyczy osób dyskryminowanych lub defaworyzowanych. Zdaniem koordynatorów docieranie do osób z niepełnosprawnościami było istotnym założeniem działania inkubatorów:

Jeśli chodzi o grupy defaworyzowane to wszystko co robimy zmierza do tego, żeby wypracować rozwiązania mające na celu polepszenie sytuacji tych osób na rynku pracy.

Wszystkie nasze, wspólny wszystkich rozwiązań, które wypracowujemy w ramach inkubatora. I jakby bardzo mocno o to dbamy, żeby nasi innowatorzy formułowali grupy swoich działań w taki sposób, żeby rzeczywiście uzasadnić, że mamy do czynienia z grupą, która potrzebuje z określonych przyczyn szczególnego wsparcia na rynku pracy. I tutaj bardzo nam zależy na tym, żeby rzeczywiście trafić w takie nisze, jeśli chodzi o potrzeby osób defaworyzowanych i mocno pracujemy z innowatorami nad tym, żeby odpowiednio zdiagnozować potrzeby tych... Właściwie ten cel cały czas nam przyświeca.

Inkubator 2

Często w rozmowach z koordynatorami podawano konkretne przykłady realizowanych w danym inkubatorze grantów dotyczących osób dyskryminowanych lub defaworyzowanych:

Inna innowacja, którą również wspieramy, dotyczy rodziców dzieci niesłyszących oraz środowisk pracujących na rzecz dzieci niesłyszących, czyli na przykład lekarze, pedagodzy i inne tego typu osoby czy też instytucje zatrudniające te osoby i tam są z kolei wypracowane takie materiały, które mają pomóc nauczyć osoby dorosłe podstaw języka migowego.

Inkubator 6

Stosunkowo niski odsetek projektów grantobiorców dedykowanym osobom z grup dyskryminowanych lub defaworyzowanych może wynikać z jednej strony z sposobu definiowania tej grupy poprzez samych innowatorów (niska świadomość tych grup), z drugiej z faktu, iż w Regulaminie konkursu na inkubacje mikroinnowacji nie pojawia się konkretny zapis, który wskazywałby na to, że projekty innowatorów muszą dotyczyć takich właśnie grup.

Nie zaleca się, aby konkurs na mikro-innowacje skierowany był wyłącznie do grup dyskryminowanych i defaworyzowanych. Wyszczególnione obszary tematyczne w dostateczny sposób określają grupę odbiorców projektów.

Z badania wynika, że inkubatory dokładały starań, by realizując różnorodne działania odpowiadać na potrzeby potencjalnych innowatorów, w tym specyficzne potrzeby osób niepełnoprawnych (spełnianie jednego z kryteriów oceny wniosku dotyczącego niedyskryminacji¹⁷).

¹⁷ Ogólne kryteria horyzontalne oceny wniosku – „Czy projekt jest zgodny z pozostałymi właściwymi zasadami unijnymi (w tym zasadą równości szans i niedyskryminacji*, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami i zasadą zrównoważonego rozwoju) oraz z prawodawstwem unijnym?”, strona 42 Regulaminu



Podsumowanie

Testowanie, podobnie jak inne etapy inkubacji innowacji przybierały różne formy. Zdecydowana większość inkubatorów przeprowadzała jeden test. **Maksymalny, sześciomiesięczny okres testowania, został przez większość oceniony jako wystarczający. Zatem rekomenduje się utrzymanie sześciomiesięcznego okresu testowania z możliwością podzielenia go na bloki czasowe (testowe).**

Jedynie w szczególnych przypadkach okres testowania był zbyt krótki. Pierwszy dotyczył projektów, w których testy muszą odbywać się w konkretnym czasie np. w semestrze letnim oraz w projektach wykorzystujących nowe technologie. **Dla projektów z obszarów edukacji, w których część testów planowana jest np. czas roku szkolnego albo konkretnego semestru zaleca się wprowadzenie możliwości podziału czasu testowania na bloki. Czas pomiędzy poszczególnymi blokami nie wliczałby się do całkowitego czasu testów i dzięki temu eliminował problem nie mieszczącego się w okresie 6 miesięcy.**

Nie ma jednoznacznej odpowiedzi mówiącej o optymalnej liczbie osób testujących innowację, jednak ze względu na efektywność powinna być ona **mniejsza niż 100.** Zwiększanie liczby testujących powyżej tej liczby generuje dodatkowe koszty (np. czasowe) a nie pogłębia wiedzy na temat badanego zjawiska.

Najwięcej projektów realizowanych w inkubatorach skierowanych jest osób **niepełnosprawnych intelektualnie i ruchowo** (51%) a także **do młodzieży uczącej się** (niemal 30%). Najmniej projektów skierowanych było do bezrobotnych (nieco ponad 13%).

5.2.5 Wsparcie grantobiorców

Zgodnie z Regulaminem konkursu, zadaniem inkubatorów *było dostarczenie różnorodnego i kompleksowego wsparcia innowatorom społecznym na każdym etapie wdrażania innowacji społecznej.* (Regulamin konkursu, str. 21). Zasadniczo większość inkubatorów wywiązała się z tego zadania *dobrze*, albo *bardzo dobrze* stosując szeroką i różną paletę rodzajów wsparcia dla grantobiorców. Inkubatory udzielały wsparcia w zakresie (1) organizacyjno-technicznym (2) merytorycznym oraz (3) finansowym. Każdy z obszarów charakteryzował się innym rodzajem oraz metodami wsparcia. W dalszej części podrozdziału zostaną omówione najważniejsze elementy oraz punkty problemowe wynikające z analizy.

5.2.5.1 Wsparcie organizacyjno-techniczne

Wsparcie organizacyjno-techniczne świadczone jest przez inkubator na każdym etapie jego działalności. Zdaniem pracowników reprezentujących inkubatory, zakres wsparcia organizacyjno-technicznego świadczonego przez inkubatory jest bardzo rozbudowany. Zadania organizacyjno-techniczne inkubatora wynikają z jednej strony z roli bycia pośrednikiem pomiędzy innowatorami a Ministerstwem, z drugiej świadczeniem bezpośredniego wsparcia na rzecz grantobiorców. Respondenci zwracali uwagę w szczególności na czasochłon-

ność kompletowania dokumentacji, potrzebnych załączników czy podpisów, a także pracy administracyjnej związanej z wprowadzaniem modyfikacji w projekcie. Respondenci podkreślali, że zadania te realizowane są kosztem czasu i energii, który mógłby być przeznaczony na merytorykę projektu. Inkubatory wypracowały różne strategie radzenia sobie z tym problemem. Najbardziej oddane sprawie inkubatory wskazywały, iż osoby pracują „po godzinach”, albo opłacają dodatkowe etaty z pieniędzy własnych. Inne dopasowywały zakres realizacji pracy do ram budżetu. Świadczenie bezpośredniego wsparcia organizacyjno-technicznego na rzecz innowatorów oceniane było jako zdecydowanie mniej uciążliwe niż działania administracyjne związane z prowadzeniem inkubatora. Najbardziej powszechną formą wsparcia było doradztwo w zakresie zasad konkursu, sposobu aplikacji do projektu. Zdarzało się, że inkubatory udostępniały innowatorom przestrzeń do pracy, bądź networkingu.

Warto podkreślić, że stopień zaawansowania i zaangażowania inkubatora w pomoc i wsparcie grantobiorcy bezpośrednio zależał od stopnia zaawansowania i doświadczenia grantobiorcy. Niemal w każdym inkubatorze były takie osoby, które zwracały się z bardzo wieloma pytaniami do inkubatora, byli niemal w codziennym kontakcie. Oto jak mówił o tym jeden z koordynatorów:

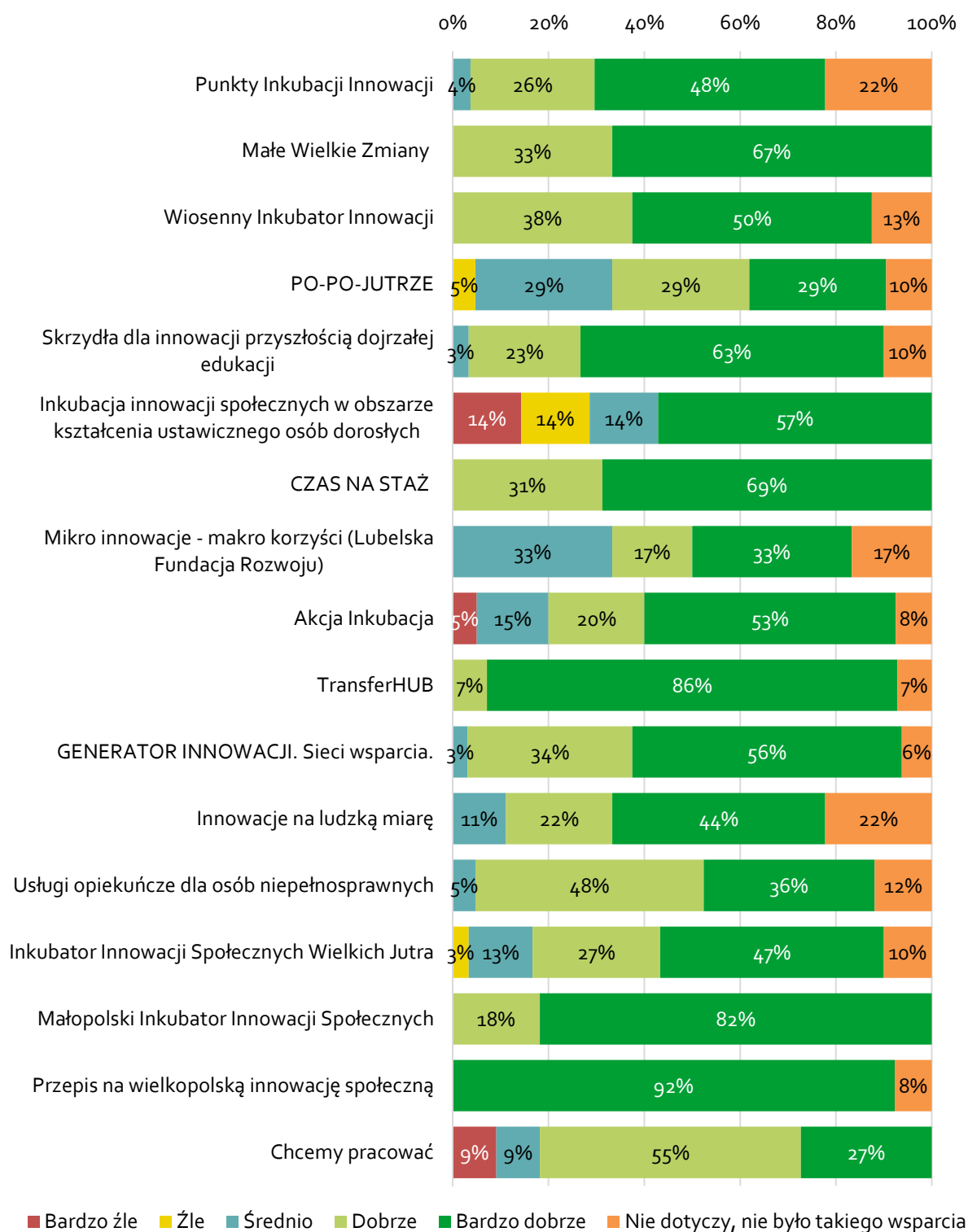
Dopytują nas jak chcą zatrudnić osobę: co ja muszę zrobić, gdzie muszę zgłosić, jaki podatek muszę od tego odprowadzić itd. Wydzwanają ciągle i dopytują, czy też jak spotykamy się na doradztwie to pokazują nam dokumenty - mam taką osobę, muszę ją zatrudnić, powiedzcie mi, co muszę zrobić, ile dni mam na to, na to - także my tutaj, nasza wiedza musi być szerokiego zakresu. dla nich to są bardzo ważne rzeczy, na które muszą zwrócić uwagę. Sami też podpowiadamy, widzimy, że coś co ma się dziać w projekcie, w tej innowacji, no to wtedy mówimy - ale pamiętajcie, zwróćcie uwagę tu, tu, musicie zrobić to, tu musicie zrobić tamto, więc staramy się ich nakierować.

Inkubator 1

Ocena wsparcia udzielanego w zakresie organizacyjno-technicznym jest bardzo wysoka, i przez ponad połowę grantobiorców (58%) uznane za *bardzo dobre*, zaś jako *dobre* oceniło je prawie 28% badanych. Za *średnie* uznało je 9% badanych, za *złe* w sumie nieco ponad 2%. Ocena różniła się pomiędzy poszczególnymi inkubatorami, co pokazuje poniższy wykres.

Wykres 15. Ocena wsparcia organizacyjno-technicznego inkubatora

Jak ocenia Pan/i uzyskane wsparcie organizacyjno/techniczne udzielone przez Inkubator przed zgłoszeniem pełnego wniosku (Specyfikacji)?
N=321, CAWI Grantobiorcy



Źródło: CAWI grantobiorcy

Istotną kwestią poruszoną zarówno przez grantobiorców jak i przedstawicieli inkubatorów jest praca organizacyjno-administracyjna, którą muszą wykonywać innowatorzy w trakcie realizacji grantu. Jak podkreślała większość badanych, inkubator jako organizacja nie ma możliwości towarzyszyć każdemu z projektów na każdym kroku i asystować mu we wszystkich realizowanych zadaniach. Zdaniem koordynatorów z jednej strony wynika to z ograniczeń finansowych, które ma na sobie inkubator w ramach tzw. kosztów pośrednich, z których finansowane jest funkcjonowanie inkubatora. Jedną z wielu podobnych powtarzających się opinii na temat zakresu wsparcia oraz jego finansowania, przytoczono poniżej:

Oczywiście my sobie zdajemy sprawę z tego, że założeniem, czy głosem Ministerstwa jest to, że te funkcje (organizacyjno-techniczne – red.) ma pełnić inkubator, ale jeżeli państwo ewaluujecie, że tak powiem procedurę to trzeba jasno powiedzieć, że w ramach 15% kosztów pośrednich, które się jakby w ramach tego konkursu żaden inkubator nie jest w stanie zapewnić takiego sztabu ludzi, którzy mogliby na co dzień tymi innowacjami zarządzać. Bo pozbawiając innowatorów kompletnie kosztów związanych z zarządzaniem trzeba by tam być takim asesorem, czy cieniem wręcz, asystentem innowatora. No ale to jest sprzeczne z samą ideą złożenia innowacji, bycia autorem innowacji. Więc tutaj jest ewidentny problem z tym w jaki sposób te innowacje mają być zarządzane.

Inkubator 5

Jednocześnie sami badani przyznają, że właściwie nawet gdyby fundusze były znacząco podwyższone, to pewne działania i tak powinny być realizowane przez grantobiorców, ponieważ to oni zajmują się nim od początku do końca:

Natomiast to nigdy nie jest tak, że jesteśmy w stanie przejść wszystkie te funkcje, bo jakby koordynacyjnie to jest praca, którą oni częściowo muszą wykonać, więc tutaj myślę, że lepszym pomysłem niż szukanie jakiegoś outsourcing-u tych zadań od nich jest po prostu sfinansowanie im tych działań i to byłoby najbardziej funkcjonalne rozwiązanie.

Zasadniczo, nie zaobserwowano niechęci bądź nieumiejętności wykonywania zadań organizacyjno-zarządczych w projekcie przez grantobiorców, choć niektórzy mieli z tym trudności. Głównie wynikały one z zakresu finansowego rozliczania projektów u osób fizycznych oraz grup nieformalnych., o których piszemy w części dotyczącej wsparcia finansowego. Inne, niewskazane powyżej, problemy dotyczące wsparcia organizacyjno-technicznego zostały opisane w rozdziałach dotyczących sprawozdawczości, a także ewaluacji i modyfikacji projektu.



Podsumowanie

Jednym z podstawowych zadań inkubatora jest świadczenie wsparcia organizacyjno-technicznego. Najczęściej pojawiającymi się formami wsparcia były: doradztwo w zakresie

zasad konkursu, sposobu aplikacji do projektu oraz pomoc w uzupełnianiu wniosku. W zależności od innowatora, jego wiedzy i doświadczenia wsparcie to musiało być świadczone w różnym zakresie. Mimo iż inkubatory organizują formalne ramy funkcjonowania inkubatora oraz obsługi innowatorów, to część pracy organizacyjnej i tak wykonywana jest przez grantobiorców. Dla innowatorów składających wnioski jako osoby fizyczne (często pracujące zawodowo) lub grup nieformalnych istotnym problemem było nieuwzględnianie w budżecie kosztów zarządzania projektem. **Ogólnie, wsparcie organizacyjno-techniczne inkubatorów zostało ocenione przez 86% grantobiorców jako *bardzo dobre* lub *dobre*.**

Rzeczywisty zakres obowiązków jest **większy niż planowany** (wyobrażany) na etapie składania wniosków grantowych i strategii. W części przypadków wynika to z nadmiernie rozbudowanych procedur samych inkubatorów. **Rekomenduje się mniej formalne podejście do współpracy pomiędzy inkubatorem a innowatorami** więcej na ten temat w rozdziale dotyczącym sprawozdawczości.

5.2.5.2 Wsparcie merytoryczne

Istotny wpływ na kształt zaplanowanego wsparcia merytorycznego miała wcześniejsza decyzja dotycząca filozofii naboru. Inkubatory, które miały rozbudowane formularze zgłoszeniowe najczęściej nie organizowały dużego wsparcia przed podpisaniem umowy grantowej. Z kolei inkubatory, w których ścieżka naboru polegała na opracowywaniu projektu w inkubatorze jeszcze przed podpisaniem umowy grantowej, organizowały bardzo szeroką ofertę wsparcia merytorycznego dla potencjalnych grantobiorców. W przypadku inkubatorów, pracujących nad projektami przed podpisaniem umowy, podmioty często oferowały wsparcie większej liczbie innowatorów niż ta z którą ostatecznie podpisano umowy. Wynikało to z chęci pracy nad pomysłami wraz z innowatorami i wyboru najlepszych pomysłów i najbardziej zaangażowanych innowatorów. W przypadku filozofii projektowej pomoc otrzymywali tylko innowatorzy, których formularze zgłoszeniowe ocenione zostały za najlepsze. Należy zaznaczyć, iż każdy z inkubatorów świadczył pomoc merytoryczną polegającą na konsultacjach pomysłu. W przypadku inkubatorów ze ścieżki pierwszej wsparcia (czyli załączkowej) było to bardzo rozbudowane wsparcie polegające np. na cyklu szkoleń, warsztatów, spotkań itd. podczas gdy w inkubatorach ze ścieżki drugiej (projektowej) przybierały one formę mniej angażujących konsultacji.

Istotną kwestią, którą należy poruszyć w ramach obszaru świadczenia wsparcia merytorycznego przez inkubatory jest niekiedy jego niedostosowanie do zróżnicowanych potrzeb grantobiorców. Zwracano uwagę, że czasami oferta inkubatora była niedopasowana do wiedzy i doświadczenia przyjętych do projektu innowatorów. To niedostosowanie miało dwie płaszczyzny; pierwszym było niedoszacowanie albo przeszacowanie ilości potrzebnego wsparcia, zaś drugim heterogeniczność innowatorów, i fakt że znajdowali się oni na różnych poziomach i często potrzebowali dopasowanego do potrzeb wsparcia.

Patrząc z perspektywy czasu to chyba byśmy inaczej ten budżet ułożyli. Np. (obecnie – red.) stawialiśmy na mocne wsparcie tych innowatorów poprzez doradztwo, coaching,

mentoring i takie rzeczy, co jest im w ogóle niepotrzebne. Oni (grantobiorcy) po pierwsze nie mają czasu, po drugie świetnie sobie radzą. Na razie skorzystali z doradztwa prawnego (...), ale w bardzo małym zakresie. My przerobiliśmy budżet, czyli wyrzuciliśmy cały ten coaching, wyrzuciliśmy mentoring, wsparcie psychologiczne, to wszystko poszło na dodatkowe granty. No bo jak mówiliśmy, że jest takie wsparcie, że chcielibyśmy... nie, absolutnie nie. Nie ma potrzeby, nie ma czasu na to, nie ma chęci też, więc tutaj w ogóle nie było potrzebne.

Inkubator 1

Podejście inkubatora, który nie udziela wsparcia merytorycznego i nie bierze aktywnego udziału w procesie inkubacji innowacji, nie jest dobre, ponieważ prowadzi do sytuacji, w której inkubator pełni głównie funkcje redystrybucyjne, a nie inkubacyjne. Cytowany powyżej fragment wypowiedzi dotyczy inkubatora ze ścieżki projektowej i ujawnia możliwe zagrożenia myślenia projektowego w konkursie na mikro-innowacje.

Zdarzają się jednak inkubatory, w których następuje sytuacja odwrotna, ponieważ grantobiorcy potrzebują więcej pomocy, niż to było założone na początku.

Zakładaliśmy początkowo 5 godzin na innowatora, teraz minimum chcielibyśmy na 10 zwiększyć. Dlatego też jest ten pierwszy etap taki kluczowy. Kiedy się opracowuje te szczegóły. Są innowatorzy, którzy są, mają większe doświadczenie, są tacy, którzy mają mniejsze. Mamy w tej pierwszej edycji i grupy nieformalne i podmioty typu stowarzyszenia i osoby fizyczne. Więc też z różnym doświadczeniem i czasem to wymaga troszkę więcej pracy, szczególnie w kwestiach harmonogramowych i budżetowych.

Inkubator 3

Jak zostało wyraźnie podkreślone w wypowiedziach respondentów, innowatorzy mają różne „poziomy wejścia” do projektu: inny bagaż doświadczeń oraz umiejętności. Zdarzają się osoby, które w pewnych dziedzinach są już ekspertami i na bazie swojego wieloletniego doświadczenia proponują rozwiązanie zaobserwowanego problemu społecznego. Natomiast są też tacy, którzy nie mają ani doświadczenia ani umiejętności a praca z nimi polega na uczeniu od podstaw realizacji projektu i wsparciu czasami w obszarach zupełnie nieoczywistych (np. grantobiorca, który nigdy nie korzystał i nie znał programu Excel).

Potrzeby tych innowatorów są bardziej rozbieżne a nie zbieżne. Nasze wsparcie musi podążać za ich potrzebami, stylami bycia, charakterem ich zaangażowania, bo dla części z nich to jest stricte zawodowa praca, dla części to jest totalnie po godzinach robienie różnych rzeczy. Część super zakorzeniona w środowisku, część wychodzi z takiej raczej (zewnątrznej) perspektywy.

Inkubator 12

Zdecydowana większość badanych modeli inkubacji innowacji społecznych świadczyła indywidualne wsparcie dla inkubatora. Niektóre z badanych inkubatorów organizowały to

w sposób bardzo profesjonalny, badając jakiego wsparcia potrzebuje innowator i opracowując dla niego plan wsparcia.

To indywidualne wsparcie (...) jest takim dokumentem, gdzie określamy potrzeby i oczekiwania tego grantobiorcy związane z wypracowaniem tej innowacji oraz testowaniem i gdzie w ramach naszych dostępnych środków w projekcie możemy zaoferować formy wsparcia zarówno o charakterze indywidualnym jak i grupowym. Czyli każdy innowator może skorzystać z jakiejś konsultacji na przykład z ekspertem do spraw marketingu, do spraw IT, jakimś prawnikiem, tudzież z innymi osobami jak i może skorzystać ze szkolenia, które jest również finansowane z naszych środków.

Inkubator 6

Duża część badanych inkubatorów wprowadzała zmiany w sposobie udzielania wsparcia merytorycznego także w zakresie jego budżetowania ze względu na lepsze dostosowanie oferty do potrzeb grantobiorców. Temat ten omówiony został szerzej w rozdziale modyfikacje projektu.

Najczęściej pojawiającymi się rodzajami wsparcia merytorycznego były:

- coaching i mentoring
- doradztwo specjalistyczne/wsparcie eksperckie
- warsztaty i szkolenia
- networking.

Część inkubatorów udzielała wsparcia, które miało formę grupowych szkoleń lub pracy grupowej. Dzięki zastosowaniu tej metody, innowatorzy mają możliwość skonfrontowania swojego pomysłu z innymi ludźmi oraz wysłuchania konstruktywnej krytyki. Co więcej, taka wspólna praca, poznanianie się innowatorów sprzyja oddolnemu budowaniu ekosystemu innowacji. Zdecydowanie rekomendujemy włączanie takich metod do pakietów wsparcia udzielanych przez inkubatory.

Ponadto, inkubatory stosowały zróżnicowane metody wsparcia także dla osób, które nie mogły być fizycznie w inkubatorze np. ze względu na zamieszkanie w innym miejscu Polski. Zdaniem grantobiorców położenie inkubatora nie było istotnym elementem wpływającym na jakość świadczonego wsparcia. Jeden z koordynatorów tak opisuje dostosowanie formy wsparcia do możliwości grantobiorcy:

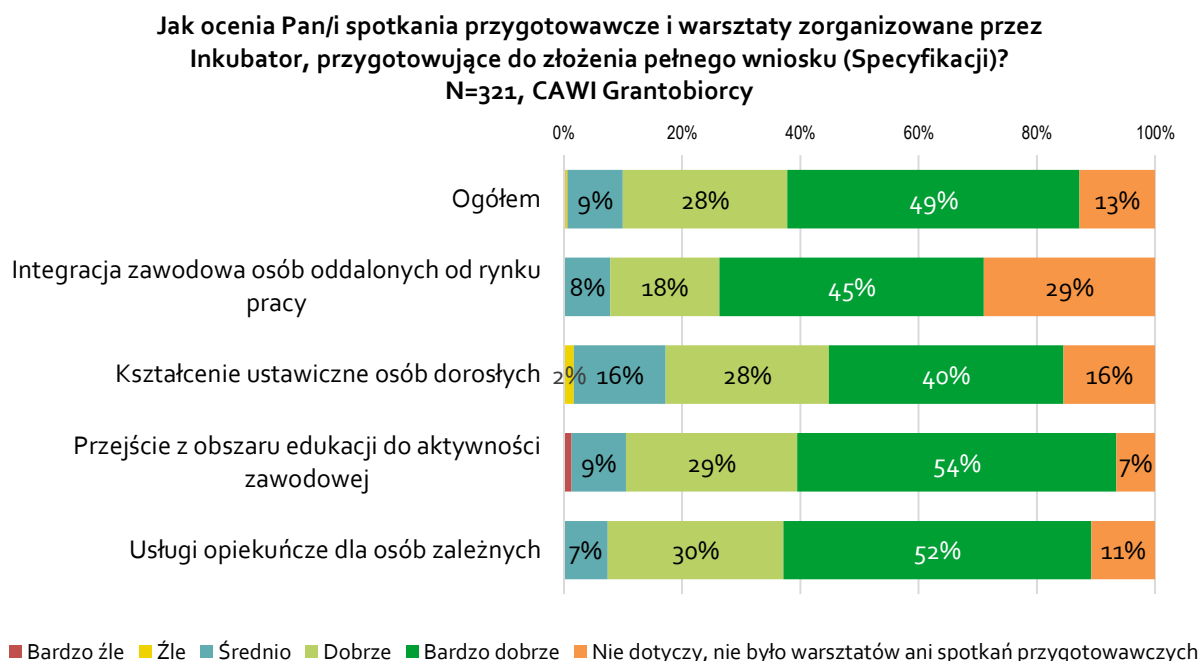
Staraliśmy się stosować różnego rodzaju narzędzia, które ułatwiają komunikację, czyli na przykład telekonferencje przez Skype. (Innowatorzy) mogą przyjechać do nas skorzystać z naszego wsparcia, rozmowy itp. Natomiast, jeżeli sam innowator prosi o to, z powodów lokalizacyjnych nie jest w stanie przyjechać, zajmie to zbyt dużo czasu, środków itd. to mamy narzędzia komunikacji pośredniej.

Inkubator 6

Ogólnie wsparcie merytoryczne świadczone przez inkubatory oceniane jest przez większość

badanych (77%) jako *bardzo dobre* albo *dobre*. Jedynie 9% oceniło je jako *średnio*. Odpowiedzi oceniające pomoc jako *złą* albo *bardzo złą* były bardzo rzadkie.

Wykres 16. Ocena spotkań i warsztatów przygotowujących do złożenia pełnego wniosku, w podziale na obszary tematyczne.



Źródło: CAWI grantobiorcy



Podsumowanie

Charakter oraz model wsparcia merytorycznego w dużej mierze zależał od przyjętej na początku filozofii inkubacji, choć nie można w sposób jednoznaczny połączyć go z konkretnym sposobem udzielania wsparcia merytorycznego. Najczęściej pojawiającymi się formami wsparcia były: coaching i mentoring, doradztwo specjalistyczne/wsparcie eksperckie, warsztaty i szkolenia oraz networking.

Istotnym problemem pojawiającym się na tym etapie było niedostosowanie wsparcia do potrzeb innowatorów. Z tego względu nie zaleca się tworzenia szczegółowych programów wsparcia, przed przyjęciem danego innowatora osoby do inkubatora. W sytuacji, w której inkubatory tworzą konkretne programy wsparcia dla innowatorów, nie wiedząc jeszcze jakie są potrzeby poszczególnych grantobiorców wynikają problemy takie jak: niedostosowane wsparcia do realnych potrzeb innowatorów wsparcie, lub konieczność wprowadzania zmian. Zaleca się jedynie określenie kwoty w budżecie, która jest przewidziana na wsparcie merytoryczne dla jednego grantobiorcy. W ramach wysokości środków inkubator będzie mógł dowolnie zarządzać wsparciem merytorycznym według zidentyfikowanych potrzeb. Inkubatory przygotowując plan budżetu mogłyby tworzyć listę oraz wycenę poszczególnych rodzajów wsparcia dla innowatorów np. warsztaty grupowe, pomoc prawną, wsparcie eksperckie, coaching itd.

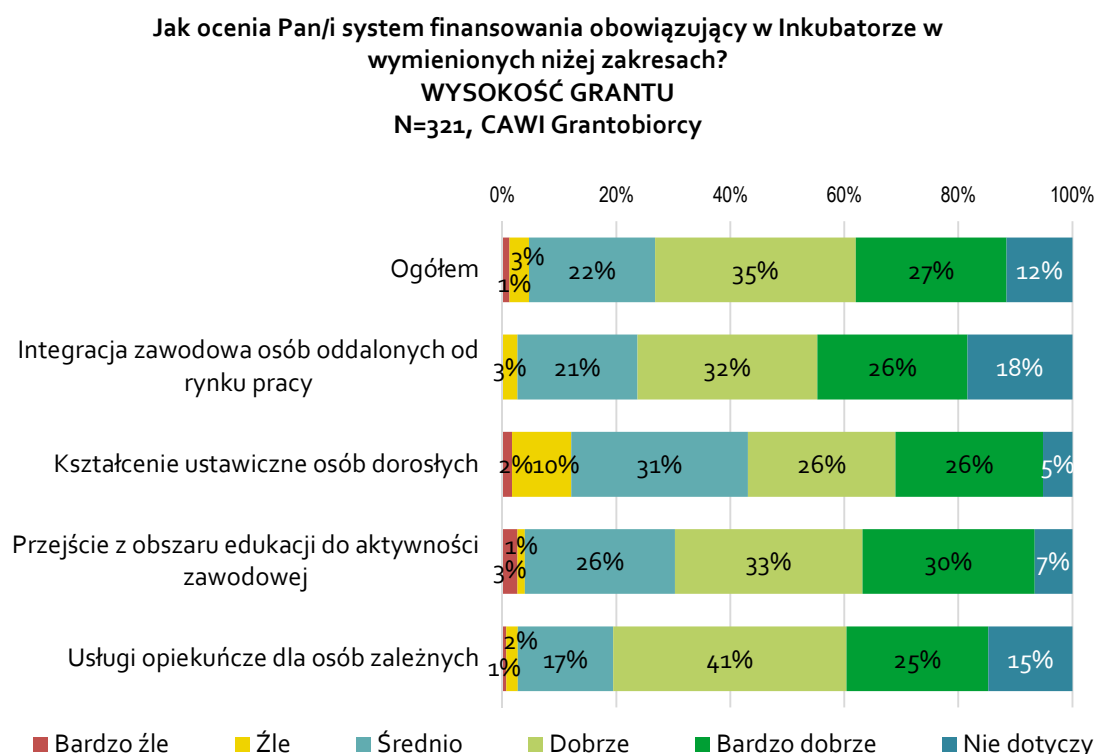
W związku z tym, że pomiędzy innowatorami występuje dysproporcja potencjałów, skutkująca tym iż zapotrzebowanie na wsparcie nie jest jednakowe, proponujemy aby zezwolić inkubatorom przesuwanie niewykorzystanych kwot wsparcia z puli jednego innowatora na drugiego.

Ogólnie wsparcie merytoryczne świadczone przez inkubatory oceniane jest przez większość badanych (77%) jako *bardzo dobre* albo *dobre*. Położenie geograficzne inkubatora nie miało większego wpływu na jakość świadczonego wsparcia ze względu na to, iż inkubatory dostosowywały jego formy do możliwości innowatorów.

5.2.5.3 Wsparcie finansowe

Najwięcej badanych oceniło system finansowania obowiązujący w inkubatorach jako *dobry* (35%). Oceny *bardzo dobre* przyznało 27% badanych, zaś jako *zły* oceniło 8% respondentów. Szczegółowe dane dotyczące wysokości grantu, w podziale na obszary tematyczne, zamieszczone są na poniższym wykresie.

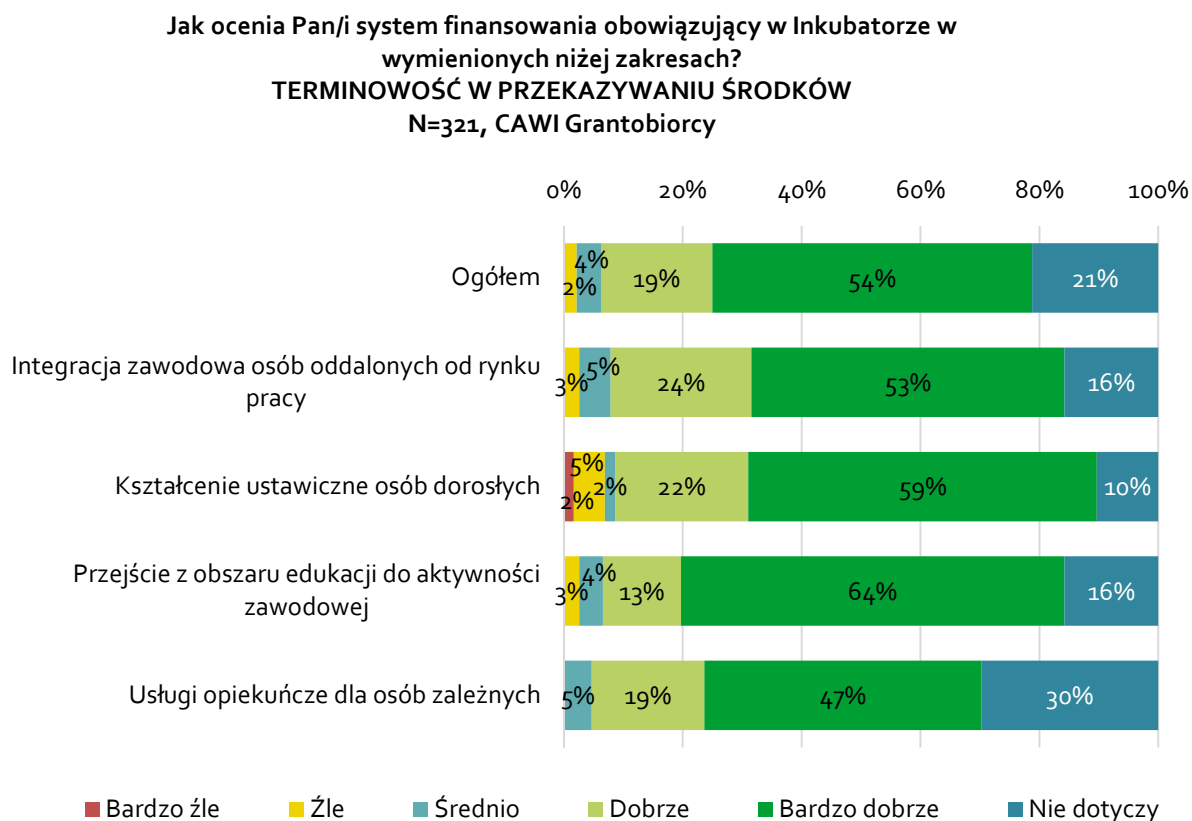
Wykres 17. Ocena systemu finansowania grantów w inkubatorach – dotyczy wysokości grantu, w podziale na obszary tematyczne



Źródło: CAWI grantobiorcy

Terminowość finansowania projektów w inkubatorach przez 54% respondentów została oceniona jako *bardzo dobra*, a przez 19% jako *dobra*. Znikoma część respondentów oceniała terminowość jako *złą* albo *bardzo złą*.

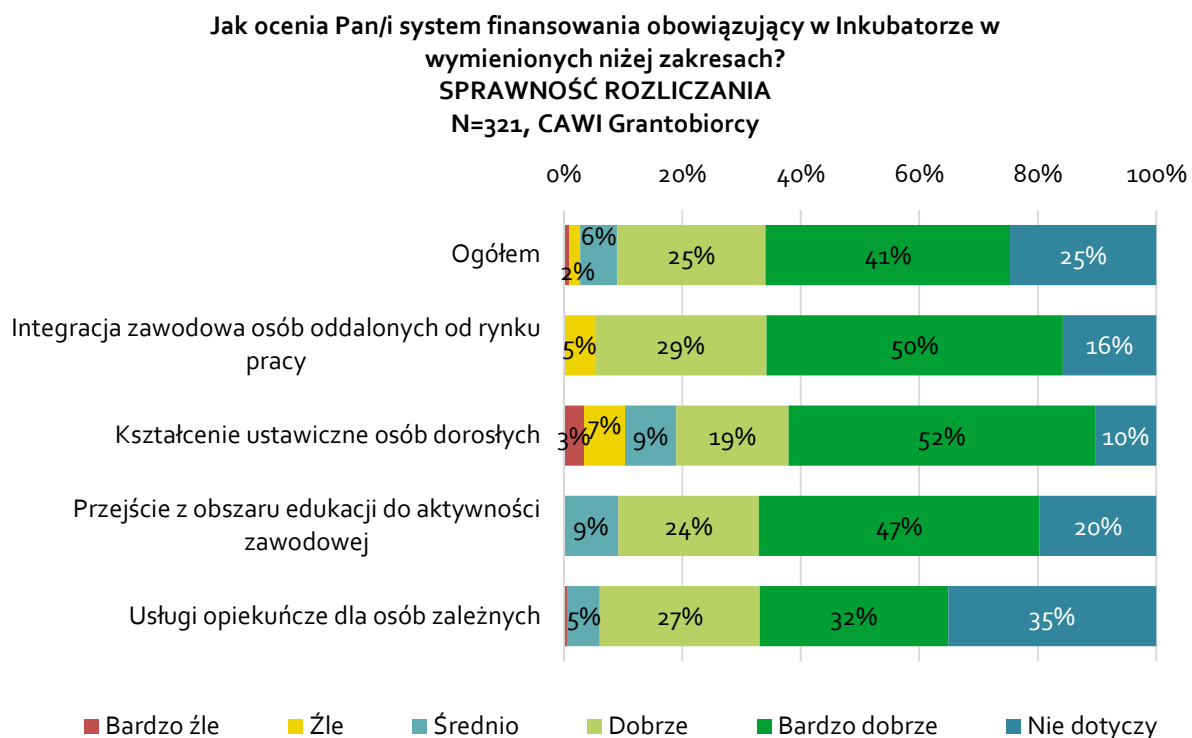
Wykres 18. Ocena finansowania grantów w inkubatorach – dotyczy terminowości w przekazywaniu środków, w podziale na obszary tematyczne



Źródło: CAWI grantobiorcy

Kryterium sprawności rozliczania grantu przez inkubator, podobnie jak terminowość został oceniony *bardzo dobrze* lub *dobrze* przez 66 % ogółu badanych.

Wykres 19. Ocena systemu finansowania grantów inkubatorze – dotyczy sprawności rozliczania, w podziale na obszary tematyczne



Źródło: CAWI grantobiorcy

Maksymalna wysokość grantu wyznaczona przez Ministerstwo (100 000 zł) została oceniona jako wystarczająca. Jedynie w przypadku projektów, których realizacja wymagała zaangażowania środowiska IT, pojawiały się uwagi, że kwota ta jest niewystarczająca. Mimo tego, iż ministerialna kwota dofinansowania została ustalona na poziomie (maksymalnie) 100 tysięcy, to realne kwoty dofinansowań były zazwyczaj niższe. Część inkubatorów ustaliło również własne orientacyjne kwoty dofinansowań na przykład na poziomie 60 tysięcy, choć było też dużo na poziomie 30 tysięcy. Zdaniem grantobiorców proponowane przez inkubatory granty były często zbyt niskie. Z drugiej strony, z rozmów z koordynatorami, często pojawiła się wątek aplikowania przez grantobiorców o wyższą niż potrzebna do realizacji danego grantu. Trudno obiektywnie odnieść się do tych opinii, bez wglądu w poszczególne innowacje. Jednak warto podkreślić, że trudnością dla grantobiorców było to, że dowiadywali się o możliwości maksymalnego dofinansowania na poziomie 100 tysięcy, tak szacowali wnioski a potem, podczas ustalania zakresu okazywało się, że kwota ta musi być dużo niższa. Budziło to frustrację, ale też poważne wątpliwości czy uda się zrealizować innowacje za dużo niższą kwotę. Podczas jego z wywiadów grupowych z innowatorami wielokrotnie wracał wątek zbyt małego dofinansowania i pracy dodatkowej, która i tak musiała być w ramach projektu wykonana. Problem ten wynikał najczęściej z dwóch przyczyn: były inkubatory, które podawały maksymalną wysokość grantu zgodnie z wytycznymi ministerialnymi, podczas gdy praktyka była inna np. udzielania niższych grantów. W jednym z badanych inkubatorów problem ten okazał się być spowodowany wewnętrznymi problemami organiza-

cyjnymi inkubatora oraz niedoszacowania kosztów, w wyniku których kwota dofinansowania w poszczególnych inkubatorach mogła być inna.

Problemem zasygnalizowanym przez inkubatory oraz grantobiorców była niejasność dotycząca sposobu rozliczania grantu przez osoby fizyczne oraz grupy nieformalne. Pomiedzy inkubatorami nie ma jednej drogi interpretacyjnej. Główne obszary w których wystąpiły wątpliwości połączone z szumem informacyjnym to:

- (1) Konieczności opłacania podatku od otrzymywanego grantu - w badanej grupie inkubatorów znalazło się kilka różnych interpretacji. Były inkubatory, które traktowały grant jako stypendium i nie odliczały od niego podatku oraz takie które rekomendowały grantobiorcom jego zapłacenie. W ramach jednej z grup fokusowych poruszono ten temat i okazało się że nawet w pojedynczym inkubatorze, dwóch innowatorów inaczej rozliczało grant – jeden z rozliczeniem podatkowym, drugi bez. Niektóre z badanych inkubatorów o rozstrzygnięcie tej sytuacji poprosiły urzędy skarbowe. Opinie te były jednak sprzeczne i nie rozstrzygnęły sytuacji.
- (2) Tworzenia dokumentacji wydatkowania grantu przez osób fizycznych i grup nieformalne. Badani obawiali się kontroli z urzędu skarbowego i problemów wynikających z braku prowadzenia regularnej księgowości (z inkubatorami grantobiorcy rozliczają się na podstawie efektów), więc osoby fizyczne i grupy nieformalne teoretycznie też nie muszą prowadzić księgowości. W praktyce jednak wśród badanych pojawia się strach o ewentualną kontrolę z Urzędu Skarbowego oraz konieczność przedstawienia dokumentów poświadczających realizację projektu. Osoby fizyczne i grupy nieformalne nie mają styczności z księgowością a dodatkowo nie może być ona finansowana z grantu, dlatego poziom niepewności wśród badanych był wysoki. Badane inkubatory także nie stworzyły jednej odpowiedzi na to pytanie, mówiąc że nie mają kompetencji do rozstrzygnięcia tej kwestii. Dezinformacja w połączeniu z niemożliwością oddania tego problemu innej osobie np. księgowej budzi niepokój oraz frustrację innowatorów, dlatego zaleca się albo stworzenie jasnych wytycznych np. w regulaminie konkursu.

Głównym mankamentem opisanym już we poprzednim rozdziale raportu był brak możliwości finansowania kosztów pośrednich przez innowatorów. Mimo, iż zapis ten ustalony został odgórnie, był jednym z częściej przywoływanych negatywnych aspektów systemu finansowania w którym funkcjonują grantobiorcy. Dla części badanych, kwestia ta była szczególnie drażniąca w połączeniu z przekazaniem praw autorskich oraz majątkowych do projektu. Szczególnie zagadnienie to było odczuwalne u innowatorów - osób fizycznych, które najczęściej pracują zawodowo, a projekt realizują „po godzinach”. Zdaniem przedstawicieli inkubatorów grantobiorcy mogliby otrzymywać wynagrodzenie, które pokryłoby koszty części działań administracyjnych np. takich jak prowadzenie księgowości, czy zakup papieru do drukarki. Koszty kwalifikowalne zawierające maksymalną sumę oraz możliwe działania mogłyby być zawarte w katalogu zamkniętym, dzięki czemu możliwość nadużywania kosztów na administrowanie projektem byłoby ograniczone. Zdarzały się przypadki innowato-

rów, którzy na poszczególnych etapach projektu zmuszeni byli do zawieszenia swoich obowiązków zawodowych, np. pójścia na kilkudniowy urlop, aby dokończyć projekt. Zdaniem koordynatorów zapis o nieuwzględnianiu kosztów administracyjnych w projekcie godzi głównie w osoby fizyczne oraz grupy nieformalne, ponieważ to te podmioty nie mają zaplecza administracyjnego. Zdarzały się przypadki rezygnacji z realizacji projektu między innymi z tych powodów.

Grantobiorcy o niemożliwości uwzględniania kosztów administracyjnych wypowiadali się głównie negatywnie, podkreślając, że wkładają w projekt dużo czasu, zaangażowania, oddają bezpłatnie swój czas, prawa autorskie oraz majątkowe, a w trakcie projektu muszą do niego dokładać. Tak o opisanym wyżej problemie, wypowiadał się jeden z koordynatorów:

Nie chodzi tutaj o wynajmowanie biura w centrum Krakowa, ale to, żeby mieć na ryzę papieru czy tego typu środki na taką bieżącą działalność były i są dużym utrudnieniem dla funkcjonowania. I realizacji projektu.

Inkubator 3

Warto przytoczyć też praktykę, która była bardzo pozytywnie oceniona przez grantobiorców jednego z inkubatorów - założono tam **voucher** w wysokości 1500 zł brutto dla każdego innowatora. Mógł on przeznaczyć tę kwotę na co chciał, jednak wydatek miał być związany z realizacją grantu i ustalony z inkubatorem. Zapis ten znalazł się w umowie, grantobiorca mógł go zrealizować w dowolnym momencie. Niektórzy za tę kwotę kupowali książki, inni zdecydowali się na wizytę w zagranicznym inkubatorze, który realizował podobne działania, jeszcze inni czekali z decyzją do zakończeniu testowania. Grantobiorcy byli z tego vouchera bardzo zadowoleni i podkreślali, że było to swego rodzaju wynagrodzenie za różne trudy, które mieli podczas realizacji projektu a jednocześnie pozwoliło na sfinansowanie tego, na co zwykle nie mają pieniędzy – własnego rozwoju. **Warto potraktować to jako dobrą praktykę.**

Zaproponowany w konkursie system rozliczania poprzez efekty, a nie faktury zyskał aprobatę inkubatorów, lecz w części z nich spowodował problemy organizacyjne. Inkubatory stosowały różne modele weryfikacji zrealizowanych zadań, o różnym stopniu szczegółowości. Zdaniem części podmiotów rozliczanie przez efekty jest bardziej pracochłonne niż poprzez tradycyjne fakturowanie. Należy podkreślić, że w dużej mierze problemy z rozliczaniem się przez efekty wynikały z wewnętrznych procedur przyjętych przez inkubatory i chęci zabezpieczenia się (kontroli realizacji prac innowatorów). Powodowało to intensyfikowanie prac związanych z rozliczaniem innowatorów:

Okazało się, że to co (stawialiśmy) na początku jako wielką zaletę, że rozliczamy się na efekty (...) okazało się dużo trudniejsze niż rozliczanie się fakturami. Tym bardziej, że też stawialiśmy jako inkubator taki wymóg naprawdę sprecyzowania jakościowego tych wszystkich efektów, żeby później nie było niejasności, komplikacji przy rozliczeniach.

Inkubator 15

W dużej mierze problem ten generowany jest przez wewnętrzne rozbudowane procedury podmiotów. Ze względu na to, że część inkubatorów stworzyła systemy, których obsługa była zbyt skomplikowana zaleca się dodatkowe podkreślenie w regulaminie, iż rozliczanie powinno odbywać się na podstawie ograniczonych dokumentów.

Konkurs na mikro-inkubacje jest trudny, ponieważ na wielu poziomach występują w nich zmiany myślenia o realizacji projektów i część inkubatorów na różnych etapach realizacji grantu miesza te podejścia lub pochodzi do nich schematycznie. Mamy tu na myśli podejście formalistyczne, które polega np. na zbieraniu dużej liczby dokumentów versus z racjonalnych. Zjawisko to zostało także zaobserwowane u niektórych grantobiorców (wywiady grupowe), którzy mieli problem ze zrozumieniem nowej idei realizacji projektów polegającej na przejściu z pomocy lokalnej grupie społecznej do tworzenia ogólnych rozwiązań dla konkretnych grup społecznych.

Problem ten jest złożony. Doraźną rekomendacją jest ograniczenie liczby inkubatorów do tych, które posiadają nie tylko potencjał merytoryczny oraz administracyjny, ale także rozumieją sens (esencję) konkursu na mikro-innowacje. Należy zauważyć, że inkubatory które posiadają potencjał, ale nie rozumieją systemowej zmiany, nie będą w stanie w pełni przekazać jej grantobiorcom, co skutkować będzie wypaczeniem idei konkursu (patologiami), które w sposób widoczny zostały zaobserwowane w przynajmniej jednym z inkubatorów.

Drugim elementem jest rozmawianie i informowanie o zmianach filozofii realizacji projektów oraz misji funkcjonowania inkubatorów społecznych. Dialog pomiędzy inkubatorami oraz Ministerstwem jest ważnym elementem przyczyniającym się do rozwoju wiedzy organizacyjnej i mógłby się nim zajmować inkubator sieciujący w ramach budowania ekosystemu innowacji społecznych w Polsce.



Podsumowanie

Grantobiorcy ogólnie ocenili wsparcie oraz system finansowania dobrze. Ustalona maksymalna **wysokość grantu (100 tysięcy)** oceniona została jako **wystarczająca**, za wyjątkiem projektów, do których powstania **potrzebne były nowe technologie**. Ostateczne (faktyczne) maksymalne kwoty dofinansowań niejednokrotnie były znacząco niższe w poszczególnych inkubatorach. **Rekomendujemy, aby w przyszłości były one czytelniej komunikowane przez inkubatory.**

Mankamentem systemu finansowania obowiązującego w obecnym konkursie jest brak możliwości uwzględniania kosztów administracyjnych w projekcie innowatorów. Nawet niewielkie kwoty dofinansowania kosztów pośrednich, pomógłby w realizację projektu oraz zmianie myślenia grantobiorców o finansowym dokładaniu się do projektu. Elementami, które grantobiorcy chcieliby finansować z kosztów pośrednich są papier do drukarki (by przygotowywać potrzebne dokumenty takie jak oświadczenia uczestnictwa w projekcie dla osób testujących), czy księgowość. W wyniku przeprowadzonych badań oraz faktu iż część zadań zarządczych realizowana jest przez innowatorów, którzy prowadzą małe organizacje

pozarządowe albo są niezamożnymi społecznikami, wsparcie to może pomóc w zmianie mentalnego postrzegania konkursu.

Rozliczanie projektów innowatorów poprzez efekty, a nie poprzez faktury zostało przyjęte dobrze. W części inkubatorów budziło jednak wątpliwości i rodziło problemy, ze względu na rozbudowany system sprawozdawczości przyjęty przez inkubatory.

5.2.6 Ewaluacja, opracowywanie ostatecznej wersji produktu

Ewaluacja wszystkich przetestowanych innowacji była jednym z obowiązkowych elementów całego cyklu wdrażania innowacji. Zgodnie z zasadami konkursu w wyniku ewaluacji wyłaniane są projekty, dla których opracowywana jest ostateczna wersja produktu potrzebna do wdrażania na szeroką skalę. Etap ten przewidziany jest dla minimum 10% innowacji społecznych, które zawarły umowę z inkubatorem.

Ewaluacja, choć przewidziana w Regulaminie, przybierała różne formy realizacji. W badanej grupie są inkubatory, które prowadzą ewaluację na samym początku (towarzyszą grantobiorcy), niektóre zaraz po zakończonym projekcie, oraz takie, które czekają z jej przeprowadzeniem do zakończenia wszystkich projektów grantowych. Jak opisuje jeden z koordynatorów:

My mamy zaplanowaną ewaluację w momencie, kiedy dostaniemy produkty wdrożeniowe od wszystkich innowatorów i ta nasza ewaluacja zewnętrzna wtedy polega na tym, że ewaluatorzy zewnętrzni pozwalają nam ocenić rozwiązania, które będą w ogóle społecznej i zawodowej osób oddalonych od rynku pracy będą najbardziej skuteczne, (użyteczne), efektywne, trafne, pozwalające na osiągnięcie trwałych rezultatów i do tego te wszystkie 30 rozwiązań od tym kątem zamierzamy ewaluować i wybrać minimum 10% tych najwyższej ocenianych i je upowszechnić, więc rzeczywiście to się będzie dziać dopiero u nas w 2019.

Inkubator 2

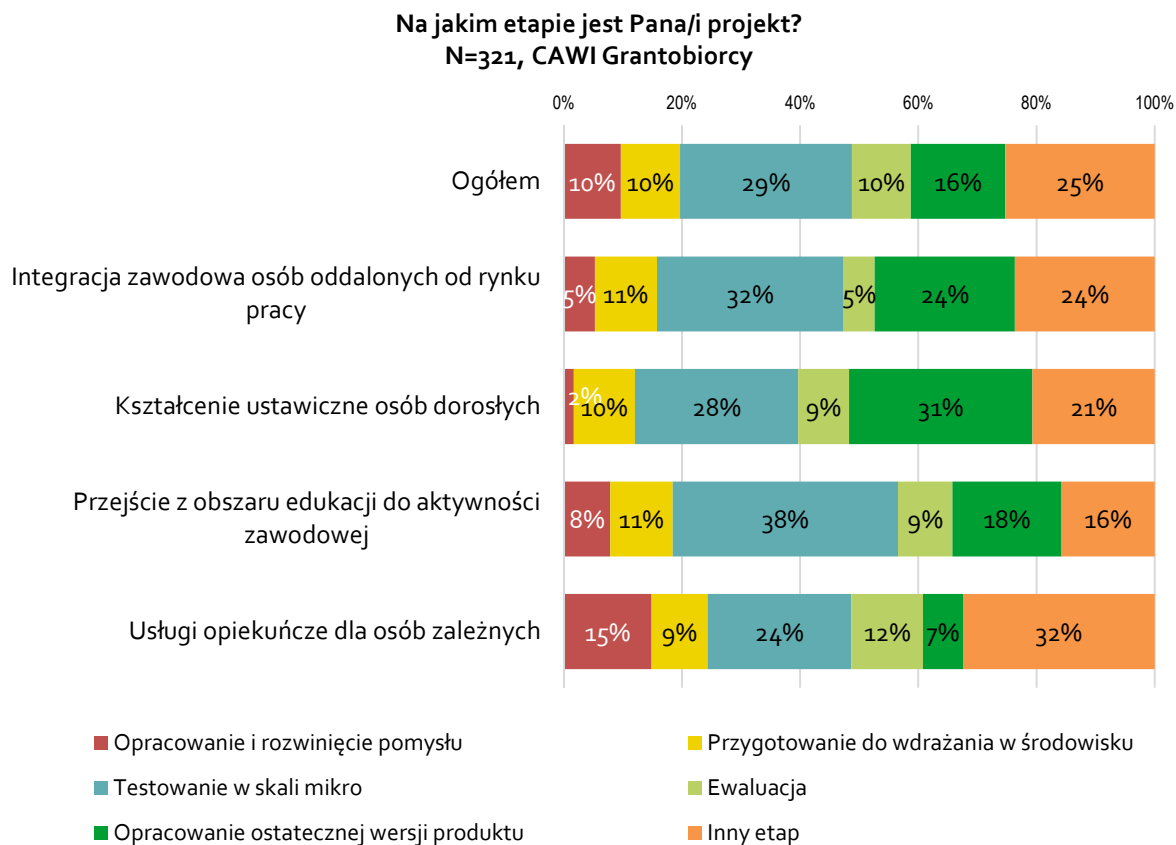
Zdecydowana większość badanych inkubatorów chciała zlecić to zadanie zewnętrznej firmie. Pojedyncze podmioty realizują ewaluację inkubowanych projektów samodzielnie.

Mimo iż duża część badanych inkubatorów nie przeprowadziła jeszcze ewaluacji (lub jej części), to zdecydowana większość respondentów wypowiadała się o niej pozytywnie. Uważano, że będzie bardzo przydatna przy wyborze 10% innowacji, które przejdą do etapu upowszechniania. Pomoże ona uobiektywnić proces i wybrać pomysły, które mają realne szanse na upowszechnienie. Nie pojawiały się krytyczne głosy dotyczące potrzeby zrezygnowania z tego etapu, bądź zapisu o jego obligatoryjności.

W czasie realizacji badania ankietowego (styczeń 2017), najwięcej innowatorów realizowało fazę testowania w skali mikro. 10% badanych było w fazie opracowywania i rozwijania po-

mysłu, a kolejne 10% przygotowywało się do wdrażania pomysłu w środowisku. Na poniższym wykresie, przedstawione są szczegółowe dane prezentujące etap realizacji projektu w podziale na 4 obszary tematyczne.

Wykres 20. Etap, na którym jest projekt innowacyjny badanych – w podziale na obszary tematyczne



Źródło: CAWI grantobiorcy

Pomiędzy ewaluacją a etapem upowszechniania, ma miejsce opracowywanie ostatecznej wersji produktu. Kwestia ta nie pojawiała się zbyt często w rozmowach z respondentami, ze względu a to, iż zdecydowana większość z nich nie wybrała jeszcze 10% projektów, dla których będzie ona opracowywana.

Część badanych (zarówno koordynatorów jak i grantobiorców) zgłosiło potrzebę dodatkowego wsparcia innowatorów przed fazą upowszechniania. Według respondentów istnieją projekty i innowatorzy, którzy wymagają dodatkowego wsparcia na tym etapie.

Na początku zakładaliśmy, że te cztery innowacje już na etapie testowania będą w takim stopniu przygotowania, że bez dodatkowych nakładów merytorycznych będzie można je przejść i upowszechnić. Natomiast teraz widzimy jeszcze przed etapem testowania, że być może trzeba je jeszcze bardziej dopracować, czy od strony korektorskiej, czy od strony wizualnej, czy od strony technologicznej w zależności od tego jaka to będzie czwórka końcowa.

Inkubator 5

Podsumowanie

Respondenci wypowiedzieli się głównie pozytywnie o planowanej ewaluacji oraz opracowywaniu ostatecznej wersji produktu. Ze względu na fakt, iż duża część inkubatorów dopiero wejdzie w tę fazę, sytuacja ta może się zmienić, ponieważ problemy i bariery, które nie były widoczne z aktualnego etapu realizacji grantu, mogą zacząć być bardziej wyraziste, kiedy większość inkubatorów wejdzie właśnie w tę fazę.

Natomiast na obecnym etapie z ewaluacją wiąże się duże nadzieje głównie w kontekście jej wsparcia w obszarze wyboru produktów do skalowania.

5.2.7 Upowszechnianie

Ostatnim etapem wdrażania innowacji, wyznaczonym w konkursie na mikro innowacje, jest upowszechnianie. W Regulaminie zadanie to określono jako *obowiązek upowszechnienia informacji o produktach projektu, a także dotarcia z informacją do przedstawicieli instytucji decydujących o wykorzystaniu nowych rozwiązań na szerszą skalę oraz podjęcia próby przekonania ich do zastosowania wypracowanych innowacji, spośród 10% dopuszczonych do wdrażania na szeroką skalę* (Regulamin konkursu, 21). Wszystkie z badanych inkubatorów opisały w strategii sposoby działania na rzecz upowszechniania i podtrzymania innowacji. Koncentrowały się one głównie wokół:

- (1) tworzenia baz danych potencjalnych odbiorców innowacji, zaplanowanie spotkań z potencjalnie zainteresowanymi instytucjami i osobami;
- (2) tworzenia konkretnych produktów służących bezpośredniemu dotarciu do potencjalnych zainteresowanych (publikacja, film)
- (3) działań mających na celu stymulowanie i podtrzymywanie stworzonego ekosystemu innowacji, składającego się z liderów, partnerów, kluczowych organizacji oraz podmiotów zainteresowanych implementacją innowacji ale również wykorzystujące sieci społecznościowe;
- (4) prowadzeniu działań mających na celu włączenie innowacji do polityki i praktyki, poprzez organizację spotkań informacyjnych, konferencji i szkoleń, ale także współpracy z instytucjami publicznymi, przygotowywanie materiałów do prasy;
- (5) szukania możliwych dróg upowszechniania projektu poprzez szukanie alternatywnych możliwości finansowania projektów, lub organizacji spotkań informujących o innych możliwych sposobach dalszego finansowania projektu.

Stopień doprecyzowania pomysłów na upowszechnianie był bardzo różny w przygotowanych strategiach. W większości były one dość ogólne: *Zostaną podjęte działania informacyjno-promocyjne mające na celu dotarcie do jak najszerszego grona decydentów, użytkowników/odbiorców, inwestorów i opinii publicznej* (fragment strategii). Pisano o konferencjach, instytucjach zainteresowanych, bliżej nieokreślonych podmiotach. Dwa podmioty publiczne

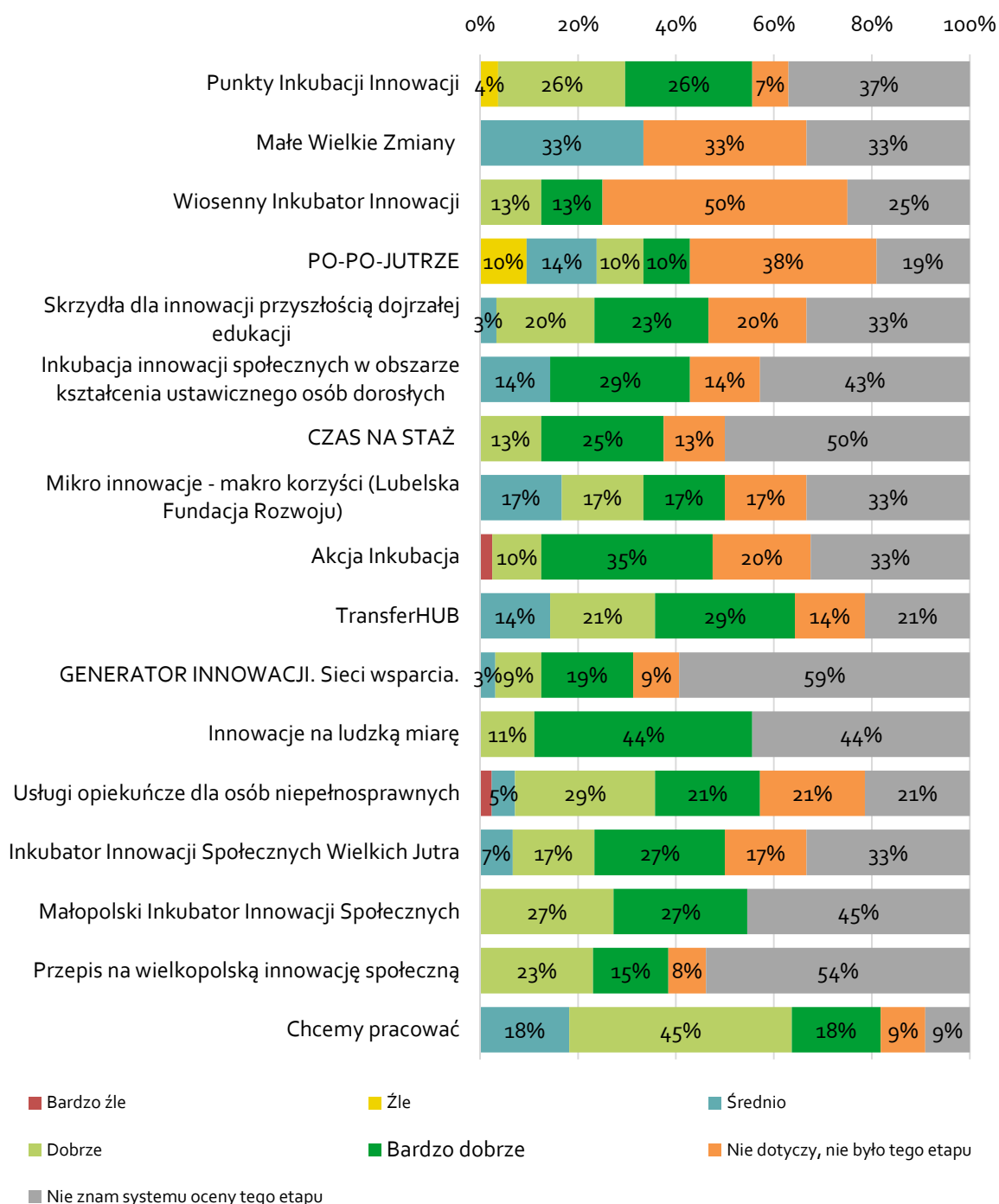
wskazały konkretne wydarzenia które mają w swoim harmonogramie spotkań, wymieniano konkretne instytucje. W przypadku trzech (dwa podmioty publiczne, jeden NGO) inkubatorów wspomniano o upowszechnianiu rozwiązań w międzynarodowych sieciach, w których podmioty działają. Niektóre wskazywały konkretne liczby warsztatów, czy seminariów. W jednej ze strategii zapisano jedynie, że będzie sprawdzona możliwość implementacji wypracowanych rozwiązań.

W jednym przypadku odwołano się do tworzonego w ramach konkursu ekosystemu innowacji i jego wykorzystania do szerszego upowszechniania produktów.

Kwestia kryteriów wybrania innowacji do upowszechniania podczas wywiadów zawsze była oczywista. Choć zasadniczo inkubatory wskazywały kryteria wyboru do skalowania w strategiach, to niekiedy koordynatorzy nie potrafili powiedzieć, czym będą się kierować. Wskazywali, że dopiero po ewaluacji i (w niektórych przypadkach) przygotowywaniu ścieżek skalowania na posiedzeniu zespołu czy komisji będą wskazywać innowacje zostaną wybrane do upowszechniania. Choć były też takie inkubatory, które kryteria te wymieniały w badaniu i od początku się ich trzymały: *One są już zapisane w strategii. Kryteria są, tak jak mówię, staramy się, żeby były podobne na każdym etapie.* Warto zwrócić uwagę, że również grantobiorcy stosunkowo częściej niż przy innych etapach, nie mieli jasności jakimi kryteriami będą oceniane projekty do upowszechniania. Jak wykazało badanie, w zależności od inkubatora, od 9 do 59% ankietowanych nie znało kryteriów, według których będzie wybierane 10% innowacji, które przejdą do fazy upowszechniania. Pozostali ankietowani, w większości ocenili system wyboru projektów jako *dobry* albo *bardzo dobry*.

Wykres 21. Ocena systemu oceny wniosków przed upowszechnieniem – w podziale na inkubatory

Jak ocenia Pan/i system oceny pomysłów/wniosków w tych etapach obowiązujący w Pana/i Inkubatorze? PRZED UPOWSZECHNIANIEM
N=321, CAWI Grantobiorcy



Źródło: CAWI grantobiorcy

Samo upowszechnianie, jego założenia, a także ich niedoprecyzowanie budziło wiele gorących dyskusji. Uwagi mieli głównie koordynatorzy, choć wątek ten pojawił się również podczas wywiadów grupowych z innowatorami. Zwracano uwagę, że w upowszechnianiu wybranych rozwiązań niezbędna jest rola Instytucji Zarządzającej, inkubatory nie odzeglują

się od działań upowszechniających. Jednak ich zdaniem sam inkubator nie ma możliwości skutecznego działania, które faktycznie będzie służyło wdrożeniu wybranych rozwiązań. Na razie, ich zdaniem, nie ma na to upowszechnianie pomysłu. Jak wskazano wyżej inkubatory mają dość ogólnie napisane pomysły, których skuteczność trudno ocenić, ponieważ wiele z nich dopiero będzie uszczegóławianych. Niektóre zaś mają małą szansę realnie wpłynąć na wykorzystanie rozwiązań (np. zorganizowanie konferencji w mieście działania inkubatora).

Na tym etapie trudno orzekać, które z inkubatorów mają większe szanse na skuteczne upowszechnianie. Z wnioskami na temat potencjału podmiotów do upowszechniania produktów należy poczekać do zamknięcia pełnego cyklu każdego z nich. Pozwoli to na weryfikację potencjału podmiotów do zaplanowanego upowszechniania a także wyciągnięcia wiążących wniosków.

Poniżej przedstawiono analizę wyników odpowiedzi 38 grantobiorców na pytanie otwarte: *co może być przeszkodą w upowszechnianiu Pana/i innowacji?*. Odpowiedzi te można podzielić na kilka grup:

e. Brak środków finansowych na upowszechnienia.

Dotyczy to zarówno braku finansowania a samego rozwiązania, jak i brak niezbędnych do wdrożenia rozwiązania środków na kształcenie kadry, która może tę innowację wdrażać: *Długi okres kształcenia specjalistów w moim zakresie tematycznym i niezbędne koszty osobowe w jej realizacji.*

f. Niski potencjał do innowacji - niska świadomość, brak gotowości.

W tej grupie znalazły się wypowiedzi które mówiły o niskim potencjale odbiorców ale też środowiska do wprowadzenia różnych innowacyjnych rozwiązań, trudności w przekonaniu często osób samych zainteresowanych do tego, by spróbowali inaczej podejść do trudności z którymi się zmagają: *Opór ze strony opiekunów osób niepełnosprawnych umysłowo, do których skierowany był projekt. Obawiają się one utraty świadczeń opiekuńczych w przypadku znalezienia przez niepełnosprawnego pracy.*

g. Niski potencjał do innowacji - poziom instytucji, systemu.

W tej części uwag były wszystkie te dotyczące systemu prawnego, braku formalnych możliwości zastosowania rozwiązań, które testują: *system edukacji nie jest jeszcze gotowy na to, by odpowiedzieć na zapotrzebowania jakie ma rynek pracy.*

h. Inne

Grantobiorcy zwracali też uwagę na różne trudności, na które z pewnością natrafiają ale na razie nie umieli ich sprecyzować, ale mówili o zbędnej biurokracji, niezrozumieniu podejścia do innowacyjnych rozwiązań, gdzie – jak wynika z ich deklaracji – nie zawsze są one efektywniejsze finansowo, co jednak jest warunkiem innowacji.

Zadaliśmy grantobiorcom również pytanie, co może być przeszkodą w upowszechnianiu innowacji w regionie. Tutaj można wskazać następujące grupy odpowiedzi spośród udzielonych (66).

(1) Brak zaplecza finansowego

Można powiedzieć że to główna bariera którą widzą grantobiorcy. Jak napisał jeden z nich: *Podmioty posiadające wiedzę o faktycznych potrzebach i obszarach wsparcia nie posiadają zaplecza: kadrowego, finansowego, technologicznego, aby je wdrażać. Projekty realizowane są przez duże jednostki, często publiczne, wyspecjalizowane w zdobywaniu grantów, a następnie po "przerobieniu grantu" odkładane "do szuflady".*

(2) Podejście zachowawcze, brak otwartości na nowe podejście.

Interesującym aspektem było zwrócenie uwagi grantobiorców na brak otwartości w podejściu do innowacji w regionie, w którym mieszkali:

Ograniczeniem jest sposób myślenia ludzi zamieszkujących mój rejon i ich niechęć do zmian.

Moim zdaniem mój region, pomorskie, nie jest nastawiony na szukanie nowych rozwiązań. Ma raczej podejście takie że robi wszystko dobrze i nie potrzebuje zmian.

Niechęć pomysłodawców, niechęć użytkowników, brak cierpliwości, niska skłonność do ryzyka i uczenia się na błędach, niskie wsparcie innowatorów/potencjalnych innowatorów.

(3) Niechęć do nowości na poziomie instytucjonalnym.

Tu wiele osób pisało o nieprzygotowaniu instytucji publicznych, braku zaangażowania i zainteresowania tym, jak usprawnić problemy, jak pomóc, jak uczynić by ułatwić wiele rzeczy. Oto kilka tego typu wypowiedzi:

Opór po stronie pracodawców dot. zatrudniania osób z zaburzeniami psychicznymi.

Dość powszechna niechęć kadry urzędniczej do wszelkich nowości - obawa przed nowymi zadaniami, zmianą "utartych ścieżek" itp.;

Skostnienie instytucji - PUP, OPS, zakłady doskonalenia zawodowego - niechęć pracowników i nieprzekonanie kierowników do wkładania wysiłku w projekt.

(4) Brak wiedzy

Wskazywano że bariera może być niedostateczne informowanie o tym, czym są innowacje społeczne, jak są one realizowane, co jest ich celem, komu dzięki nim można pomóc. Oto przykładowe wypowiedzi:

Brak wiedzy i doświadczenia w tym zakresie. Gros podmiotów nie wie, że są mikro innowacje, jak mogą być finansowane, jakie mogą być cele i tematy innowacji. Jest słaba znajomość PO WER.

(5) Biurokracja

Ten aspekt podkreślano zarówno w kontekście regionalnym jak i formalnym głównie w odniesieniu do samego konkursu i jego założeń:

Zbyt duża biurokracja związana z realizacją projektów i mała elastyczność inkubatora w stosunku do sposobu realizacji innowacji.

W przypadku projektów InnSpot. (do)finansowanych przez UE - uciążliwość procedur - szczegółowe wnioski, które zniechęcają.

(6) Brak współpracy międzysektorowej

Brak współpracy przywoływano jako realną barierę możliwości nie tylko wdrożenia testowanej przez badanych innowacji ale też jej szerokiego upowszechnienia.

Słaba współpraca instytucji, jst, organizacji - brak kompleksowego podejścia do problemów;

Niewystarczająca współpraca przedsiębiorstw z jednostkami sektora oświaty.

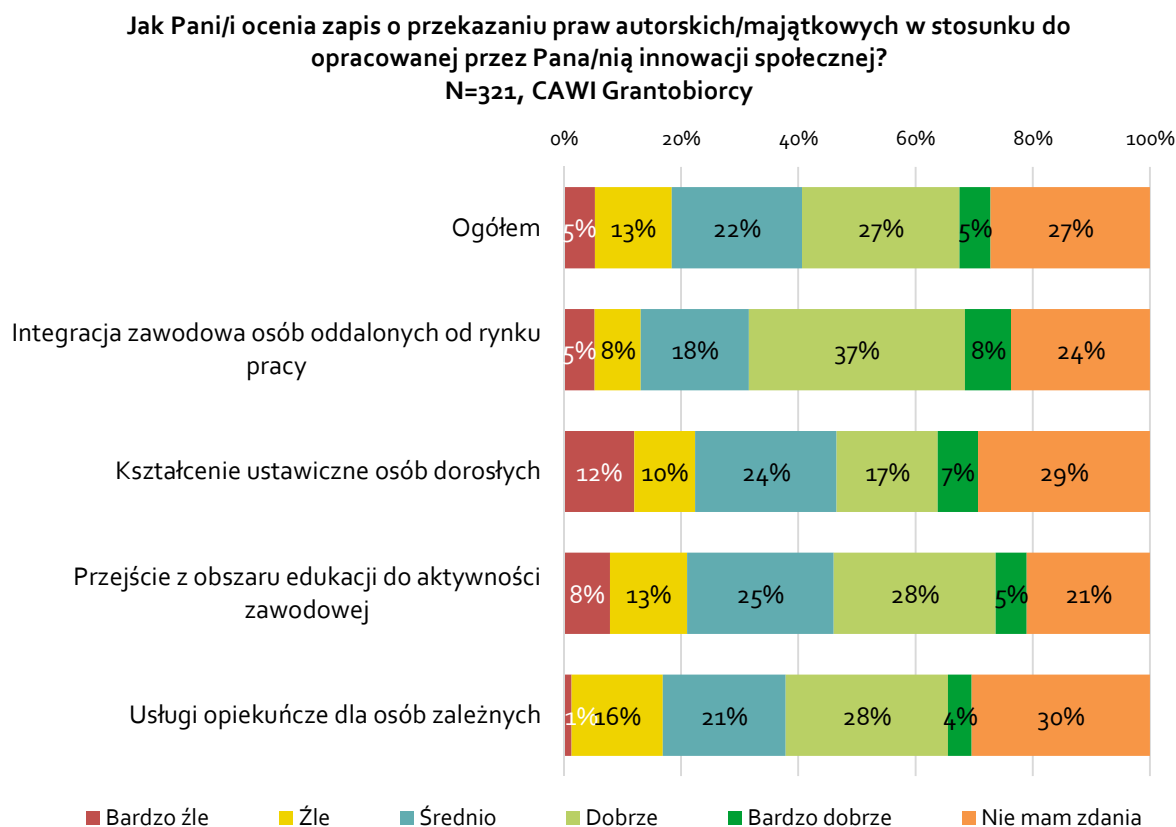
Dodatkowo istotnymi kwestiami, które często pojawiały się w wypowiedziach badanych było przekazanie praw autorskich oraz majątkowych na rzecz inkubatora a następnie Ministerstwa. Zgodnie z zapisami Regulaminu konkursu: *Po stronie beneficjenta leży obowiązek zapewnienia sobie posiadania wyłącznych, nieograniczonych autorskich praw majątkowych do utworów wypracowanych w ramach realizowanego projektu, tak aby po przeniesieniu tych praw na IZ było możliwe ich dalsze upowszechnianie na jak największą skalę. Z tego powodu po wypracowaniu utworu, beneficjent na wezwanie IZ zobowiązuje się do zawarcia odrębnej umowy przeniesienia autorskich praw majątkowych do utworów wytworzonych w ramach projektu (patrz par. 25 umowy o dofinansowanie projektu) IZ indywidualnie decyduje o wystąpieniu z wezwaniem do zawarcia niniejszej umowy.*

Zdaniem koordynatorów sytuacja dotycząca praw autorskich może być aspektem, który będzie sprawiać trudność w upowszechnianiu, sprawiała już trudności przed podpisaniem umowy grantowej i czasami rezygnacji z inkubowania innowacji.

Zapis oddania praw autorskich oraz majątkowych na rzecz Ministerstwa nieco ponad 32% badanych oceniło¹⁸ *dobrze* lub *bardzo dobrze*, 22% *średnio*, zaś przez 18% badanych został oceniony jako *zły* albo *bardzo zły*.

¹⁸ Pytanie: Jak Pani/i ocenia zapis o przekazaniu praw autorskich/majątkowych w stosunku do opracowanej przez Pana/nią innowacji społecznej?

Wykres 22. Ocena zapisu dotyczące przekazania praw autorskich/majątkowych w stosunku do opracowanej innowacji



Źródło: CAWI grantobiorcy



Podsumowanie

We wszystkich strategiach określono kryteria wyboru projektów do skalowania, a także różne metody, czy narzędzia służące upowszechnianiu wybranych projektów. Mimo że zapisy dotyczące praw autorskich budziły emocje, to jednak wydaje się, że miały one miejsce głównie w sytuacjach, gdy nie były one dość jasne dla inkubatora i dla innowatorów. Co więcej znacząca część badanych **ocenia te zapisy pozytywnie. Dlatego w tym zakresie nie należy wprowadzać zmian**, ale zwracać uwagę inkubatorom, że te wymagania powinny być od razu wyraźnie komunikowane osobom zainteresowanym skorzystaniem z grantu.

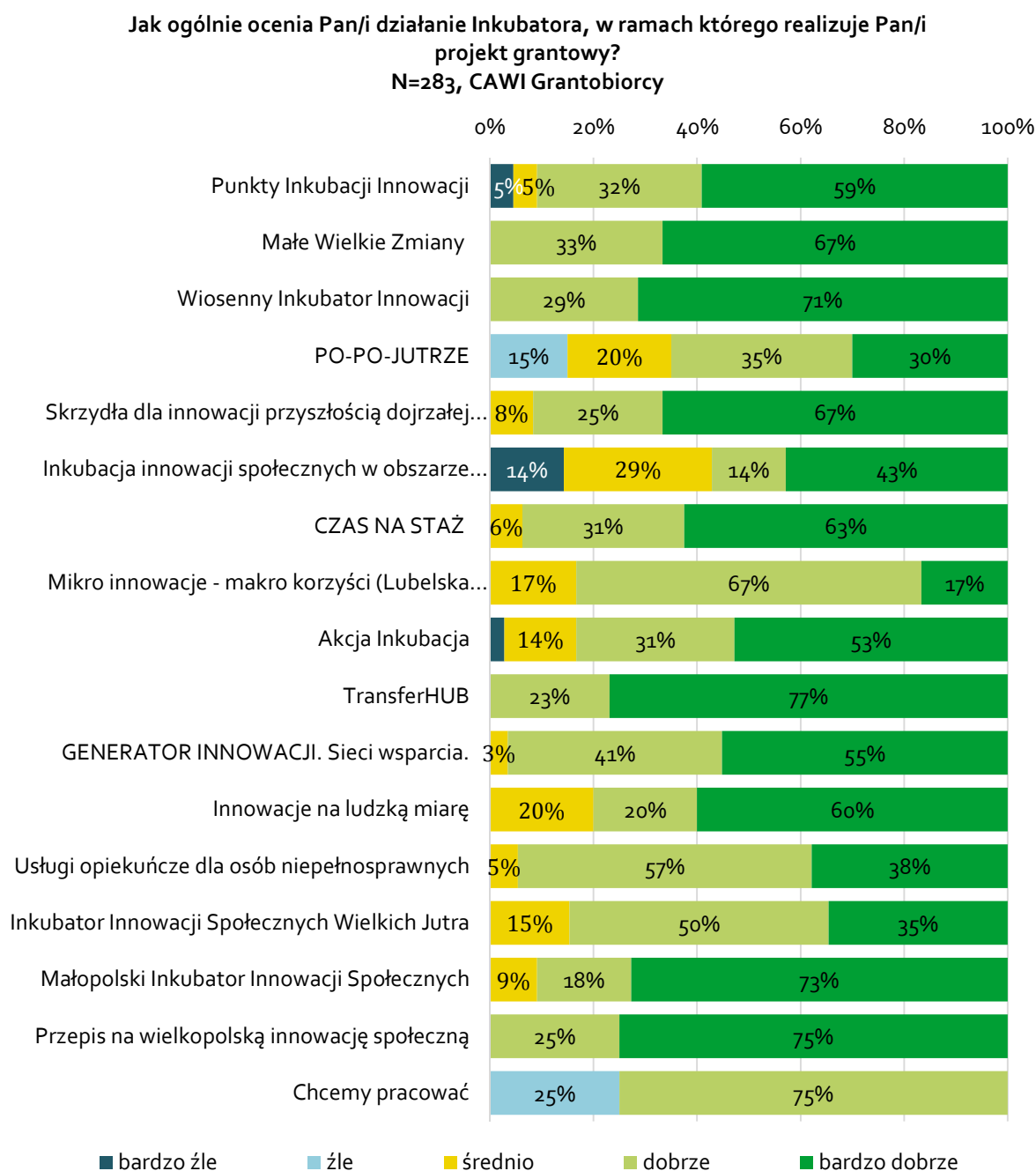
5.2.8 Ocena inkubatorów

Funkcjonowanie inkubatorów zostało ocenione przez 89% badanych grantobiorców jako *bardzo dobre* (52%) oraz jako *dobre* (prawie 37%). 9% uznało wsparcie za *średnie*, natomiast jako *złe* w sumie oceniło 2,5%.

Analizując odpowiedzi w podziale na inkubatory najwyżej oceniono wsparcie w inkubatorze „Transfer-Hub”, gdzie 77% badanych uznało jego wsparcie za *bardzo dobre*. Niewiele mniej bardzo pozytywnych ocen zyskał inkubator „Przepis na Wielkopolską Innowację” z 75% ocen *bardzo dobrze*. Stosunkowo najgłębiej oceniono wsparcie radomskiego projektu „Chcemy pracować” który otrzymał najwięcej ocen *źle* (25%) i żadnej oceny *bardzo dobrze*.

Wsparcie inkubatora prowadzonego przez Instytut Nowych Technologii (projekt Inkubacja innowacji społecznych w obszarze kształcenia ustawicznego osób dorosłych) otrzymało 14% ocen *bardzo źle*. Oceny *bardzo źle* i *źle* otrzymały też inne inkubatory, szczegóły przedstawia poniższy wykres. Poza radomskim inkubatorem, wszystkie otrzymały też oceny *bardzo dobrze*.

Wykres 23. Ogólna ocena wsparcia inkubatora

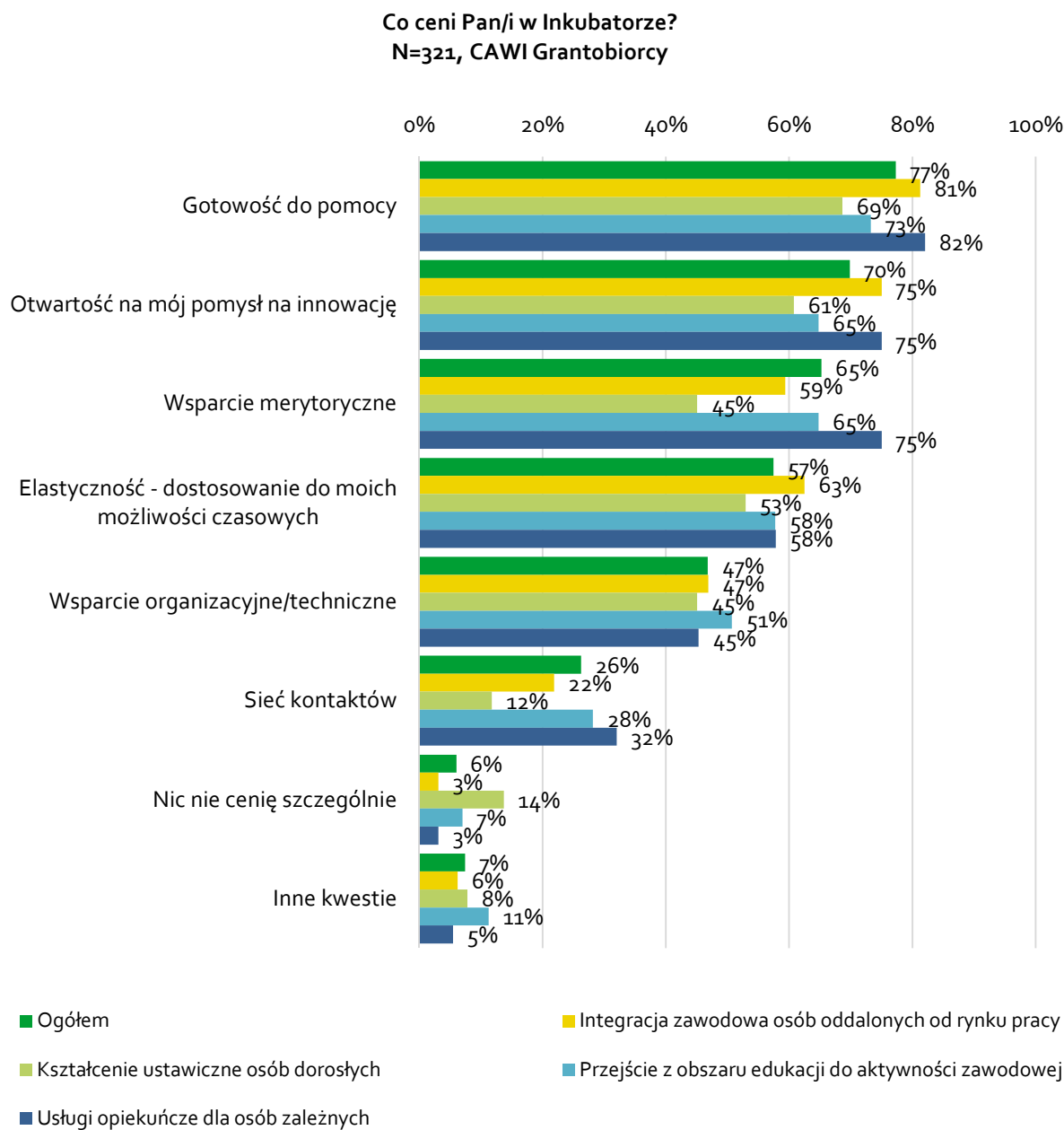


Źródło: CAWI grantobiorcy

Warto również zobaczyć, co badani najbardziej w nich cenią oraz co by zmienili. Na pytanie o to, co grantobiorcy cenią w Inkubatorze najczęściej wskazani otrzymali aspekt *gotowości do pomocy* (ponad 77%¹⁹).

¹⁹ Można było wskazać więcej niż jedną odpowiedź

Wykres 24. Kwestie, które badani najbardziej cenią w inkubatorze, w podziale na obszary tematyczne



Źródło: CAWI grantobiorcy. Wartości nie sumują się do 100% ponieważ można było wskazać kilka odpowiedzi.

Nieco mniej wskazań otrzymał element *otwartości na mój pomysł na innowację* (70%). Poza tym wysoko cenionym elementem w inkubatorach jest też *wsparcie merytoryczne* (65%) i *elastyczność* (57%) rozumiana jako dostosowanie do możliwości czasowych grantobiorcy.

Wśród cenionych elementów wsparcia merytorycznego zdaniem respondentów na uwagę zasługuje możliwość konsultacji z ekspertami, wysoki poziom szkoleń i warsztatów tematycznych. Cenne jest też podejście i zaangażowanie ze strony osób wspierających grantobiorców.

[cenię] otwartość, wysoki poziom szkoleń i warsztatów tematycznych dla pomysłodawców, umiejętność budowania relacji z pomysłodawcą i pomiędzy pomysłodawcami.

[cenię] duże zaangażowanie ze strony opiekuna innowacji.

Zdaniem większości grantobiorców (niemal 60%) nie ma potrzeby niczego zmieniać w Inkubatorze, w ramach którego realizowali projekt. Wśród obszarów do poprawy respondenci wskazali na *wsparcie organizacyjno-techniczne* (15%). Wśród odpowiedzi pojawiła się także wspomniana wyżej kwestia *elastyczności* (niecałe 12%) i *wsparcia merytorycznego* (niecałe 9%), których zabrakło części respondentom.

W kwestii wsparcia organizacyjno-technicznego wskazano szczególnie na takie kwestie jak brak wsparcia w zarządzaniu i obsłudze projektu i nieuwzględnienie tego wsparcia w systemie finansowania.

Finansowanie powinno być zdecydowanie wyższe i uwzględniać pracę koordynacyjno-administracyjną.

Powinny być dostępne środki na zarządzanie innowacją, w szczególności na kwestie księgowo.

Niedogodnością dotyczącą działania inkubatorów był, zdaniem respondentów, chaos komunikacyjno-informacyjny, który sprawiał czasami poczucie zagubienia, a także niespójność przekazywanych informacji. Oto dwie przykładowe wypowiedzi:

Przy wsparciu organizacyjno-technicznym było zbyt wiele osób odpowiedzialnych za różne aspekty projektu, co mogło powodować niejasność pewnych informacji lub zagubienie związane z tym, do kogo się kierować.

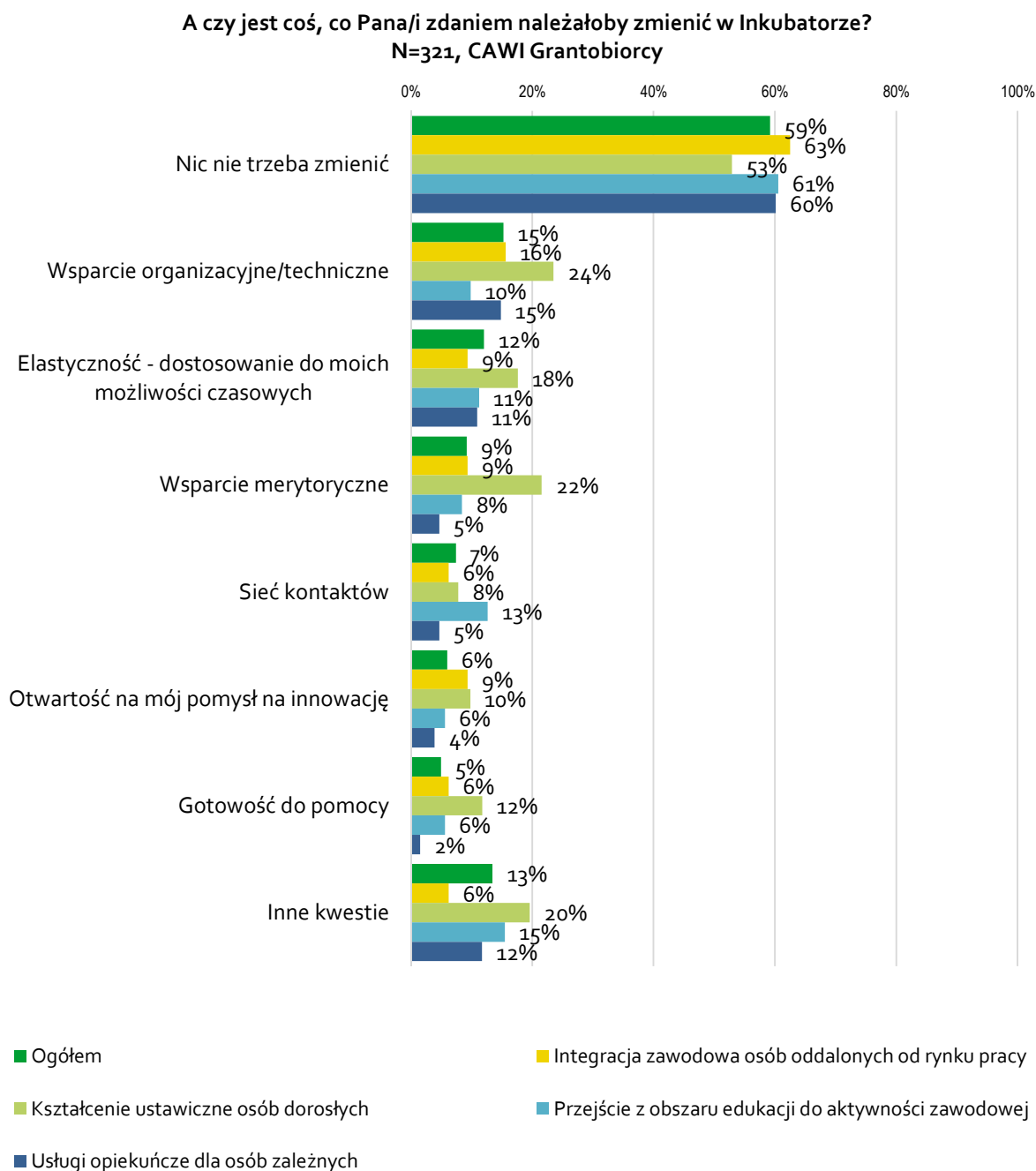
Przed podpisaniem umowy koszmar: chaos informacyjny, ciągłe zmiany w specyfikacji, brak spójności uwag i opinii różnych „ekspertów”, kwestionowanie uzasadnionych merytorycznie i zatwierdzonych wcześniej pozycji.

W kwestii wsparcia merytorycznego pojawiły się głosy dotyczące obowiązkowości korzystania z określonych form wsparcia dla grantobiorców, co sprawia, że praca nad projektem jest jeszcze bardziej czasochłonna.

Narzucanie form wsparcia utrudnia.

Zbyt intensywne wsparcie „przymusowe” – konieczność spotkań z ekspertem, konieczność prowadzenia mikrobloga. Zabiera to dużo czasu, a nie wszyscy potrzebują takiego wsparcia.

Wykres 25. Kwestie, które należałoby zmienić w inkubatorze, w podziale na obszary tematyczne



Źródło: CAWI grantobiorcy. Wartości nie sumują się do 100% ponieważ można było wskazać kilka odpowiedzi.

➡ Podsumowanie

W zdecydowanej większości (88%) działanie i wsparcie inkubatorów oceniono *dobrze i bardzo dobrze*. Najbardziej ceniono **gotowość do pomocy** (ponad 77%), **otwartość na pomysł na innowację** (70%) a także **wsparcie merytoryczne** (66%). Z badania wynika, że większość badanych nie zmieniałaby nic w inkubatorze, z którym współpracowało. W tych obszarach, które można rozwinąć pojawiły się kwestie organizacyjno-techniczne (głównie

w rozumieniu wsparcia księgowego). **Trudnością jest chaos informacyjny ze strony inkubatorów i czasami brak wiążących informacji lub gdy te informacje się zmieniały a także zbytnie obciążenie formalnościami.**

W kolejnej edycji z pewnością należy ograniczyć do minimum dokumentację, do której powinni być zobowiązani innowatorzy.

5.2.9 Założenia oraz modyfikacje projektów

Należy podkreślić, że zmiany oraz modyfikacje są naturalną częścią projektów innowacyjnych i w pewnym sensie są oznaką, tego że pomysły faktycznie dostosowywane są do realiów. Z drugiej strony jednak, mogą być powodem chaosu, dezinformacji lub frustracji, jeżeli wprowadzane są w niewłaściwy sposób. Poniższa część raportu omawia główne założenia i modyfikacje oraz ich konsekwencje w podziale na trzy szczeble analizy: ministerialny, inkubatorów oraz grantobiorców.

(1) Poziom ministerialny.

Zgodnie z Regulaminem *MR zastrzega sobie prawo do wprowadzania zmian w niniejszym regulaminie w trakcie trwania konkursu, z zastrzeżeniem zmian skutkujących nierównym traktowaniem wnioskodawców, chyba że konieczność ich wprowadzenia wynika z przepisów powszechnie obowiązującego prawa* (Regulamin konkursu, str. 7). Jakiegokolwiek zmiany wprowadzane na tym poziomie miały automatycznie wpływ na wszystkie znajdujące się niżej podmioty.

W ankiecie, którą wypełniali koordynatorzy, na pytanie w jakim stopniu założenia konkursu ministerialnego wspierają wdrażanie innowacji najwięcej osób – 7, oceniło *średnio*. Ponadto 4 osoby uważały, że wspierają je w *małym stopniu*. Żaden z badanych nie jest zdania, że *w ogóle nie wspierają* ani też *wspierają w pełni*". Natomiast 6 badanych oceniło, iż konkurs ministerialny w *dużym stopniu* wspiera wdrażanie innowacji.

(2) Poziom inkubatora

Drugim poziomem zmian zachodzących w projekcie były modyfikacje założeń funkcjonowania lub wdrażania innowacji inkubatorów.

Modyfikacji założeń projektu inkubacji innowacji przez inkubatory można podzielić na pozytywne i negatywne. Te pierwsze wynikały z dostosowywania modelu inkubacji do rzeczywistości, te drugie ze zmian na szczeblu ministerialnym, które wpływały na funkcjonowanie inkubatorów.

Modyfikacje budżetu inkubatorów nastąpiły jeszcze przed podpisaniem umów z inkubatorami. We wszystkich inkubatorach wnioskowana kwota była wyższa niż ta ostatecznie przyznana. Tematem, który budził emocje było doprecyzowanie zakresu działania inkubatora na etapie negocjacji. Jeden z koordynatorów mówił z dużym rozgoryczeniem o tym, jak podczas rozmów inkubator dostał propozycję, by zrezygnować z części kosztów związanych z etatami obsługującymi inkubator, przy jednoczesnym zachowaniu wszystkich działań.

Przystano na to, choć teraz i tak te działania realizują, gdyż są konieczne, ale finansują je z zasobów fundacji.

Przy podpisywaniu umowy, myśmy przechodzili przez negocjacje projektu naszego wniosku z Ministerstwem, podczas którego pół miliona zostało nam ucięte i mieliśmy bardzo trudną decyzję, czy w ogóle to realizować. (...)I teraz cierpimy konsekwencję tego, że Ministerstwo ucięło nam etat (...) powtórzę jeszcze raz, to było gigantycznym strzałem w stopę. Z punktu widzenia (...) jakości tego, co się odbywa potem w inkubatorach. Założenie, że w tak ograniczonym etatowo składzie, jesteśmy w stanie zrealizować te wszystkie zadania.

Inkubator 10

Powyższa sytuacja opisuje kwestię, która jest dość podstawowa i wielokrotnie była poruszana w badaniu – zaliczanie kosztów pośrednich w kosztach bezpośrednich.

Koszty pośrednie nie są w zupełności wystarczające do pokrycia zadań organizacyjno-technicznych oraz merytorycznych, które musi realizować inkubator. Dodatkowo można wskazać brak wystarczających funduszy na promocję projektu, spotkania z potencjalnymi chętnymi, by zapewnić równy dostęp zainteresowanym do konkursu:

Nie ma żadnych środków na działania promocyjne. Są środki w kosztach pośrednich, koszty pośrednie ledwo starczą na to, żeby zarządzać tym projektem, więc po prostu nie ma pieniędzy na promocję. (...) W tych ramach przy takich środkach nie wyobrażam sobie, żeby można byłoby zrobić coś więcej.

Inkubator 11

Większość z badanych inkubatorów podchodziła z dystansem do założonych na początku modeli inkubacji. Ustalone pierwotnie założenia były testowane, a w sytuacji kiedy nie sprawdzały się w projekcie zostały wprowadzane zmiany, co jest zgodne z ideą testowania optymalnego podejścia w projekcie inkubatora. Respondenci podkreślali, że idea wprowadzenia zmian i bieżącego korygowania założeń, w taki sposób aby odpowiadały one potrzebom grantobiorców jest zdecydowanym plusem konkursu.

Bardzo mnie to cieszy, że możemy wprowadzać zmiany do wniosku, bo pomysły cały czas się zmieniają, a jeśli mamy już do czynienia z konkretnymi osobami i wiemy jak one funkcjonują, wiemy z jakimi problemami się mierzą jesteśmy w stanie kreować jakieś nowe działania, być może coś trzeba zastąpić. A to nam Ministerstwo na pewno umożliwi, więc tutaj żadnych nie mam zastrzeżeń.

Inkubator 15

Niemniej jednak w badanej grupie zdarzył się jeden przypadek podmiotu, który nie miał świadomości, iż może dokonywać zmian w założonym modelu inkubacji. Ponadto, część krytykowanych przez omawiany podmiot założeń funkcjonowania inkubatora, było ustaleniami własnymi, obowiązującymi tylko w omawianym inkubatorze. Był to pojedynczy przypadek, wybijający się na tle innych badanych inkubatorów.

Innym problemem, który wskazywany był przez przedstawicieli inkubatorów, a który bezpośrednio wiąże się z modyfikacjami, było określanie procedur działania na wczesnym etapie projektu, na którym inkubatory nie miały jeszcze kontaktu z „realnymi” innowatorami, niejednokrotnie bardzo zróżnicowanymi:

Natoczyliśmy na siebie bardzo dużą ilość obowiązków, które wydawały się logiczne, sensowne i takie merytoryczne. Natomiast w praktyce okazało się, że one są o wiele bardziej pracochłonne niż to, co wyglądało na tym etapie planowania. Natomiast procedury są takim dokumentem, który rzeczywiście nas obowiązuje, jesteśmy zobowiązani, żeby tych procedur się trzymać. Nie mieliśmy na tyle dużo doświadczeń, a może też na tyle dużo wyobraźni, żeby zmnożyć procedury na liczbę grantobiorców, którzy po pierwsze składają do nas aplikacje na etapie rekrutacji, a po drugie, których obsługujemy w procesie inkubacji.

Inkubator 6

Część badanych zwracała także uwagę na elastyczność, która odnosi się do zmian wcześniejszych ustaleń, zazwyczaj w kontekście braku szybkiego reagowania:

W przypadku innowacji konieczna jest błyskawiczna reakcja, możliwości ciągłych modyfikacji, taka ciągła reakcja na to, co nas spotyka. (...) Mam takie poczucie, że bardzo ten projekt cały, czy całą inkubację bardzo usztywniamy, a to nie służy innowacjom. Jeśli chcemy rzeczywiście, żeby ta jakość była to musimy się przestać bać dokonywać pewnych zmian.

Inkubator 15

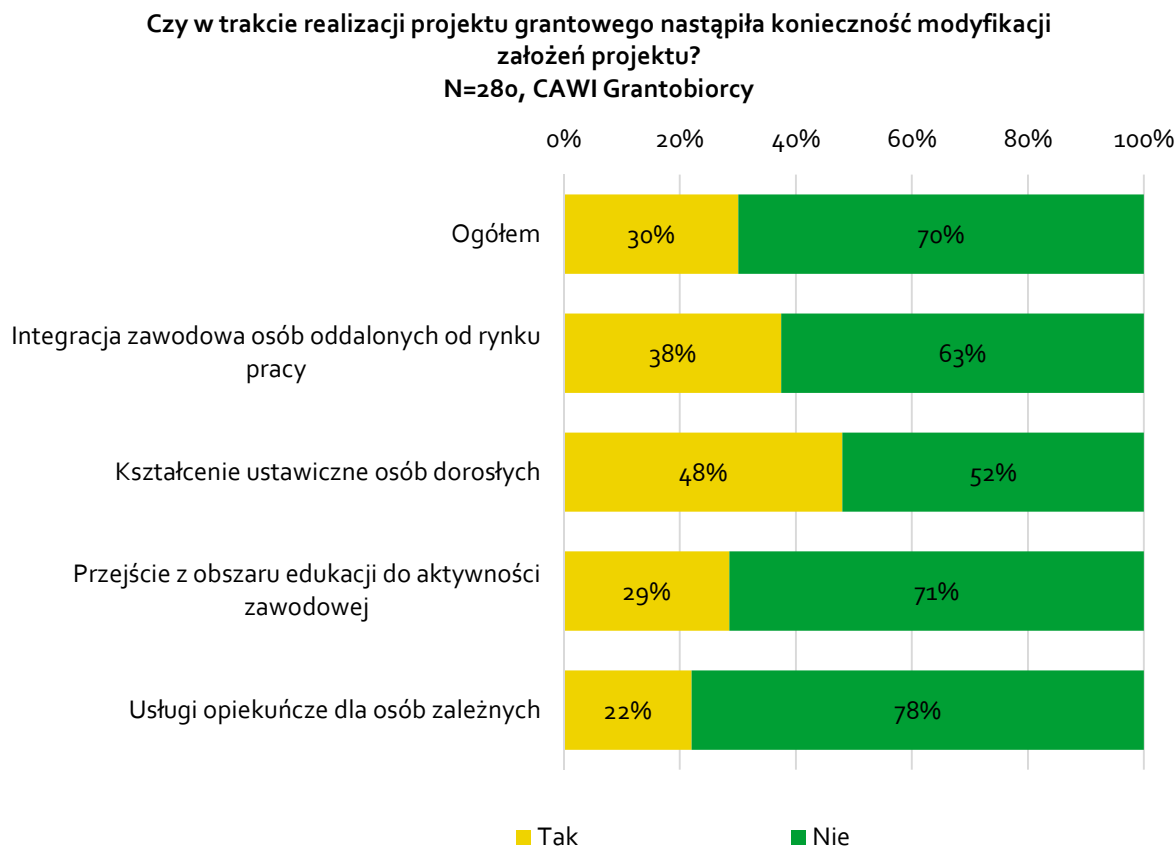
1. Poziom innowatorów

Najniższym szczeblem modyfikacji projektów były zmiany zachodzące na poziomie projektów innowatorów. Zmiany te dotyczyły poszczególnych pomysłów innowatorów, lecz mimo to ich waga była istotna ze względu na to, iż projekty te mają potencjalną szansę być upowszechnione na terenie całego kraju.. Zasięg oddziaływania wprowadzanych modyfikacji był jednak mniejszy niż na poziomie inkubatorów, ponieważ dotyczył tylko pomysłów innowatorów, którzy działali pod opieką konkretnego inkubatora.

Modyfikacje te mogły następować praktycznie na każdym etapie realizacji grantu. W przypadku inkubatorów, które od początku pracowały nad pomysłem z innowatorem, projekt od początku ewoluował, właściwie zmieniał się cały czas. . Zmiany na tym początkowym etapie mogły natomiast w ogóle nie występować w przypadku, kiedy nabór sprowadzał się do formularzy zgłoszeniowych (ścieżka projektowa). Ostatecznie, załącznikiem do umowy grantowej była Specyfikacja Innowacji, która określała zakres projektu innowacji. Zmiany na tym etapie wiązały się więc z wprowadzaniem zmian do Specyfikacji. Mimo, iż to inkubatory tworzyły zakres obowiązków związanych z dokumentacją zmian i procedurami ich wprowadzania ze strony innowatorów, zgłaszano uwagi, że zmiany te powinny być wprowadzane w sposób bardziej elastyczny np. poprzez rozmowę z koordynatorem, ponieważ wtedy będą one łatwiejsze w realizacji. Jak widać na poniższym wykresie niemal 70% badanych innowa-

torów przyznała, iż podczas realizacji nie nastąpiła konieczność modyfikacji założeń projektu, a tylko nieco ponad 30%, że w realizowanych przez nich projektach wprowadzono zmiany.

Wykres 26. Zmiany wprowadzane w projekcie grantowym, w podziale na obszary tematyczne



Źródło: CAWI grantobiorcy

Najczęściej pojawiającymi się odpowiedziami były zmiany, których podłożem był harmonogram (30%) oraz kwestie merytoryczne (20%). Oznacza to, że bardzo niski odsetek innowatorów wprowadzał zmiany w złożonych do inkubatorów Specyfikacjach Innowacji.

Warto zaznaczyć, że niektórzy koordynatorzy twierdzili, że te zmiany były wprowadzone i zaskoczyła ich informacja o tak wysokim odsetku negatywnych odpowiedzi wskazywanych przez grantobiorców. Można wskazać następujące przyczyny tak wysokiego odsetka deklaracji o niewprowadzaniu zmian:

- (1) Precyzyjnie i szczegółowo dopracowane Specyfikacje. Nad tymi dokumentami pracowano kilka lub kilkanaście tygodni, co pozwalało przewidzieć wiele sytuacji, które później mogły mieć miejsce.
- (2) Zmiany miały miejsce, ale były nieznaczne – w głównej mierze dotyczyły harmonogramu, przesunięcia w pozycjach budżetu, zdecydowanie rzadziej dotyczyły merytoryki. Dlatego badani mogli nie postrzegać ich jako zmian wartych odnotowania.

- (3) Za krótki czas – jeśli przez możliwość wprowadzania faktycznych zmian rozumiemy okres testowania (gdyż wcześniej zmiana jest naturalnym elementem doprecyzowania pomysłu), wtedy czas 6 miesięcy (czasami krótszy) może się wydawać zbyt krótki na wprowadzenie zmian. Zgłaszano też, że testowanie jest po to, by sprawdzić przyjęte założenie a niezbędne zmiany zostaną spisane w raporcie końcowym z testowania jako wniosek.
- (4) W końcu, co przyznało dwóch koordynatorów, założono wskaźniki i produkt który miał być osiągnięty, zatem nie zakładano możliwości wprowadzania zmian. Wskazywano również, że innowatorzy boją się wprowadzania zmian – to co założyli, chcą osiągnąć. Tłumaczono to również przyzwyczajeniem do tradycyjnych projektów. Opisane w tym punkcie sytuacje nie powinny mieć miejsca w przypadku projektów innowacyjnych i inkubator powinien w sposób wyraźny informować, że zmiany są możliwe i naturalne w projektach innowacyjnych.



Podsumowanie

Nieodłącznym elementem projektów innowacyjnych są zmiany. Modyfikacje projektów w konkursie na mikro-innowacje dotyczyły zarówno modeli inkubacji innowatorów jak i inkubatorów. W konkursie wyróżniono 3 poziomy możliwych modyfikacji projektu:

- (1) **Poziom ministerialny**, na którym dokonywane zmiany dotyczą wszystkich pozostałych aktorów tj. inkubatorów i innowatorów.
- (2) **Poziom inkubatorów**, wprowadzane zmiany miały na celu dostosowanie modelu inkubacji innowacji do rzeczywistości, albo zastosowanie się do zaleceń ministerialnych. Potrzeby zmian w inkubatorach wynikały też z faktu iż założenia opracowywano przed kontaktem z pomysłodawcami i poznaniem ich różnorodnych potrzeb.
- (3) **Poziom innowatorów**. Projekty realizowane w ścieżce załączkowej miały większą możliwość wprowadzania zmian niż te ze ścieżki projektowej (z dookreślonym formularzem zgłoszeniowym i inną filozofią realizacji projektu). Aż 70 % innowatorów objętych badaniem deklarowało brak modyfikacji projektu. Najczęściej obszarem zmian były: harmonogram (30%) oraz kwestie merytoryczne (20%). Niski odsetek modyfikacji projektu wynika z czynników takich jak: szczegółowe specyfikacje innowacji, zbyt krótki czas na wprowadzanie modyfikacji lub chęć realizacji wskaźników i produktów, które założono.

5.2.10 Sprawozdawczość

W obrębie zarządzania i wdrażania projektów szczególnie ważnym elementem jest sprawozdawczość. Jest ona realizowana na trzech poziomach: IZ PO WER -> IK UP (poziom 1), beneficjent (inkubator) -> IOK (poziom 2) oraz grantobiorca -> beneficjent (poziom 3). Opis każdego z poziomów znajduje się w załączniku nr 2.

W niniejszym rozdziale przedstawiamy ocenę systemu sprawozdawczości w ramach mikro-innowacji ze szczególnym uwzględnieniem poziomu 2 (między beneficjentem a IOK) 3 (mię-

dzy grantobiorcą a beneficjentem) i możliwości usprawnienia obecnie funkcjonującego systemu.

5.2.10.1 Ocena sprawozdawczości na poziomie 2 (beneficjent (inkubator) – IOK)

Jeśli chodzi o **poziom 2** (sprawozdawczość na linii inkubator (beneficjent) – IOK), wśród niektórych inkubatorów widać zrozumienia dla konieczności sprawozdawczości projektowej: *To są zobowiązania, które wynikają z wytycznych w zakresie kwalifikowania wydatków i dofinansowanie, nic w tym zakresie nie zmieniło się w znaczącym stopniu od poprzedniej perspektywy, sprawozdawczość taką robimy od ponad dziesięciu lat, nie jest to dla nas żaden problem* (Inkubator 5).

Trudnością, zgłaszaną przez niektórych koordynatorów, była kwestia doprecyzowania pewnych sformułowań. Dotyczyło to na przykład innowacyjności zaproponowanych rozwiązań, konieczności późniejszych wyjaśnień, redefinicji, które pojawiały się już w trakcie realizacji projektów grantowych, co dla koordynatorów jest bardzo trudne:

Mam problem z okresem sprawozdawczym ostatniego wniosku, gdzie w jakiś sposób jest... jakoś jest podważana innowacyjność rozwiązań, które przyjęliśmy, bądź pewne elementy z przeszłości, forma oceny. Takie rzeczy, na które już byliśmy umówieni.(...) Taka ponowna, trochę nieformalna.

Inkubator 15

Duże emocje w koordynatorach budzą też kwestie merytoryczne, o które opiekunowie dopytują w ramach weryfikacji sprawozdawczości. Wielokrotnie w badaniu pojawiały się uwagi dotyczące bardzo skrupulatnego i wielokrotnego przesyłania wyjaśnień i wynikających również z tego wielomiesięcznych weryfikacji wniosków, które bardzo nie sprzyjają realizacji projektów, niejednokrotnie opóźniając postęp całości.

Jeżeli wysyłamy im wnioski, wysyłamy im specyfikacje innowacji oni pytają się inkubatora jak należy rozumieć pewne zapisy i są to bardzo mocno merytoryczne pytania. My oczywiście na te pytania odpowiadamy, natomiast jakby mamy poczucie, że Ministerstwo nie wiem, czy przejmuje rolę ekspertów, czy jeszcze raz chce oceniać te innowacje, jest to dla nas troszeczkę zagadkowa sytuacja.

Inkubator 5

Można wskazać również kilka innych kwestii sprawozdawczych budzących emocje, poruczanych stosunkowo często przez badanych.

- (1) Konieczność zbierania szczegółowych danych osobowych osób testujących („uczestników”), to temat, który bardzo poruszał koordynatorów, ale warto zaznaczyć, że niektórzy nie mieli świadomości, że muszą te dane zbierać i zgodnie z umową są do tego zobowiązani.
- (2) Uwagi czysto techniczne do samego narzędzia służącego wprowadzaniu danych osobowych, które zdaniem części jest nieodpowiednie do charakteru wsparcia – nie ma w niej pozycji „grant”, dlatego badani wpisują dane w kategorii „inne”: *Katalog*

listy rozwijanej „rodzaj udzielonego wsparcia” absolutnie nie jest dostosowany do specyfiki projektów grantowych. Tak jak powiedziałam np. nie ma takiej formy jak grant.

- (3) Jedną z kwestii operacyjnych, niedostosowanych do innego niż tradycyjny sposobu realizacji zadań, są szeroko praktykowane spotkania online (doradcze, konsultacyjne). Koordynatorzy zwracają uwagę, że oczekiwanie, by z takich spotkań były podpisywane listy obecności zupełnie nie odpowiada ich charakterowi. Oczywiście w momencie wizyty monitorującej czy innego spotkania, wszystkie te formalne dokumenty są uzupełnione, jednak warto rozważyć rezygnację z nich, gdy kontakt jest mailowy czy telefoniczny. Powinna wystarczyć deklaracja koordynatora, że taka sytuacja miała miejsce i miała taki charakter.

Wielokrotnie w badaniu pojawiły się zgłoszenia, że koordynatorzy woleliby się skupić na kwestiach merytorycznych, założeniach, w ramach których realizowane są projekty, niż na „papierologii” i wielokrotnym przesyłaniu skanów dość oczywistych dokumentów.

Koordynatorzy zwracali uwagę na podejście Ministerstwa, w którym brakuje ich zdaniem zaufania do nich jako realizatorów projektów i konieczności udowadniania wielu prowadzonych działań. Oto jedna z licznych tego typu wypowiedzi: *Bo wysyłamy maile i prowadzimy korespondencję z naszymi grantobiorcami. Natomiast później udowadnianie, że my jesteśmy z nimi w kontakcie i korespondujemy ze sobą i coś tam robimy, no jest troszkę takim bym powiedziała, wydaje mi się relatywnie wysokim wymaganiem.*

Zwracano również uwagę, że - zdaniem badanych - stawia to inkubatory w roli, w której muszą udowadniać wiele prowadzonych przez siebie działań. Sprawia trudność w przypadku ograniczonych zasobów ludzkich, ponieważ poświęcają na to czas, którego i tak mają mało dla realizacji zadań projektowych. Doskonale prezentuje to wypowiedź koordynatora: *Dużą pracę momentami poświęcamy na kwestię sprawozdawczości i wyjaśnień. Czas, który jest na to przeznaczony, czasem to są 3 dni na udzielenie wyjaśnień obszernych, a wiadomo, że jesteśmy w toku działań projektowych i czasem poświęcenie 3 dni całego zespołu jest bardzo trudne, a niekiedy niemożliwe.* (Inkubator 3).

Jednocześnie należy wyraźnie zaznaczyć, że dokumenty, o których niejednokrotnie wspominali koordynatorzy w znaczącej części są wymaganiami, które sami określili w Procedurach, Strategii i późniejszych Specyfikacjach. Ministerstwo weryfikuje dokumenty, które inkubator wcześniej wskazał jako te, na podstawie których będzie weryfikował wybór projektu. Zatem jeśli są tam listy obecności, to Ministerstwo weryfikując projekt prosi również o te listy traktować jako element postępu realizacji i weryfikacji projektu, co za tym idzie również poddawać kontroli, do której IZ jest zobowiązana.

Warto podkreślić, że w większym stopniu niż o same wymagania dotyczące sprawozdawczości - co do których jest zrozumienie - pojawiają się uwagi mówiące o podejściu opiekunów do inkubatorów, otwartości na inne podejście. Zwracano uwagę na brak zaufania ze strony pracowników Ministerstwa, konieczność przesyłania wielokrotnie dość oczywistych dokumentów, brak elastyczności. Na tę sytuację z pewnością mają wpływ częste zmiany

opiekunów po stronie Ministerstwa i kierowników projektów po stronie Inkubatorów (na 17 inkubatorów, w 9 były takie zmiany). W takich sytuacjach za każdym razem ma miejsce poznawanie się od początku. Opiekunowie nie mają najprawdopodobniej pełnej wiedzy z poprzednich ustaleń z inkubatorami, uzgodnień dotyczących zapisów we wnioskach, czy kwestii ustalanych telefonicznie. Pomijając kwestię czasu która jest potrzebna, by tę wiedzę zdobyć, kolejne pytania (w celu poznania tematu) powodują, że kierownicy projektów mogą mieć poczucie, że tłumaczą kolejny raz to samo, jakby tłumacząc się z działalności. Z pewnością zapewnienie stałego kontaktu między inkubatorami a opiekunami, pozwoliłoby zniwelować te bariery. Jednak kluczowe jest w tym konkursie, że rola opiekuna jest podwójna: z jednej strony jest opiekunem projektu, ale pełni również rolę kontrolującą. To połączenie funkcji nie służy realizacji projektu innowacyjnego.

5.2.10.2 Ocena sprawozdawczości na poziomie 3 (grantobiorca – inkubator)

Ustawa wdrożeniowa nie nakłada obowiązku sprawozdawczości grantobiorcy wobec beneficjenta. Jej art. 35 głosi, że umowa o powierzenie grantu zawierana między grantobiorcą a beneficjentem projektu grantowego określa w szczególności:

- (1) zadania grantobiorcy objęte grantem;
- (2) kwotę grantu i wkładu własnego;
- (3) warunki przekazania i rozliczenia grantu;
- (4) zobowiązanie do zwrotu grantu w przypadku wykorzystania go niezgodnie z celami projektu grantowego;
- (5) zobowiązanie do poddania się kontroli przeprowadzanej przez grantodawcę lub uprawnione podmioty.

Nie ma zatem jednoznacznego wskazania konieczności sprawozdawczości sensu *stricto*, a jedynie rozliczenia i kontroli. W myśl art. 36 ust. 1. tejże ustawy, beneficjent odpowiada za rozliczanie wydatków poniesionych przez grantobiorców oraz monitorowanie realizacji przez nich zadań, jednak ustawa wdrożeniowa nie precyzuje, w jaki sposób powinno być to realizowane. Regulamin konkursu i „Minimalny zakres procedur” wskazują, że rozliczenie środków (grantu lub części grantu) następuje poprzez:

- złożenie oświadczenia o wydatkowaniu środków zgodnie ze specyfikacją innowacji;
- protokół odbioru wypracowanej innowacji społecznej lub efektu częściowego innowacji społecznej (z opisem osiągniętych efektów) podpisany przez obydwie strony umowy o powierzenie grantu. Częścią protokołów muszą być efekty częściowe i końcowe.

Jest to jednak wymóg minimalny, natomiast poszczególne inkubatory stosują własne procedury sprawozdawcze.

Ust. 2 art. 36 ustawy wdrożeniowej wskazuje, że właściwa instytucja (w przypadku PO WER jest to IZ – MliR) zatwierdza procedury dotyczące realizacji projektu grantowego, opracowa-

ne przez beneficjenta projektu grantowego. W tych procedurach lub w tworzonych także przez beneficjenta umowach o powierzenie grantu zapisane są wymagania inkubatorów. poniższa tabela przedstawia zestawienie wymagań zapisanych w Procedurach badanych inkubatorów:

Tabela 7. Wymagania sprawozdawcze wobec innowatorów w poszczególnych inkubatorach

Nazwa	Podmiot/y realizując/e	Tryb sprawozdawiania	Przyjęty sposób sprawozdawczości efektów (poza oświadczeniami)
Punkty Inkubacji Innowacji	Fundacja "Merkury" Wspólnota Robocza Związków Organizacji Socjalnych	Etapowo i/lub za całość	Przedłożenie przez innowatora dowodów na zrealizowanie zaplanowanych efektów (dokumenty potwierdzające osiągnięcie efektów wskazane przez grantobiorcę w Specyfikacji Innowacji – raporty, programy, filmy, projekty itp.).
Małe Wielkie Zmiany – sieć rozwoju innowacji społecznych	Stowarzyszenie na Rzecz Spółdzielni Socjalnych PwC Polska sp. z o.o.	Kwartalnie i za całość realizacji projektu	Sprawozdanie kwartalne z realizacji działań wdrożeniowych w ramach testowania innowacji społecznej (wg załącznika do umowy o powierzenie grantu) – opis przeprowadzonych działań, opis problemów, załączniki (np. instrukcje lub opisy metod, narzędzi, programów, etc.) Sprawozdanie końcowe wg wzoru przygotowanego przez grantodawcę, wraz z załącznikami dokumentującymi przebieg działań wdrożeniowych (np. listami obecności, zdjęciami, ankietami ewaluacyjnymi, etc.), którego treść zdaniem grantodawcy wskazuje na realizację działań wdrożeniowych zgodnie z zapisami Specyfikacji Innowacji, Produkty wdrożeniowe określone w Specyfikacji Innowacji;
WIOSENNY INKUBATOR INNOWACJI	Stowarzyszenie WIOSNA Uniwersytet Jagielloński w Krakowie	Po każdym okresie rozliczeniowym i za całość realizacji projektu	Sprawozdanie okresowe po każdym okresie rozliczeniowym (nie częściej niż co 2 miesiące) z wykonanych zadań i zrealizowanych wskaźników potwierdzających osiągnięcie efektów założonych w Specyfikacji innowacji na okres, na który otrzymał pierwszą transzę dofinansowania. Sprawozdanie powinno zawierać zestawienie zrealizowanych zadań i osiągniętych wskaźników przypisanych do danego efektu/efektów. Do sprawozdania powinny zostać dołączone dowody potwierdzające osiągnięcie danych efektów (dokumentacja powstała w trakcie realizacji konkretnych zadań np. podręczniki, programy, specyfikacje, raporty diagnostyczne etc.). Sprawozdanie sporządzane jest zgodnie z wzorem stanowiącym załącznik do Umowy o powierzenie grantu. Uwaga: Wzór nie jest dostępny na stronie internetowej.
PO-PO-JUTRZE: CENTRUM INKUBOWANIA INNOWACJI SPOŁECZNYCH	SENSE consulting Sp. z o.o. Fundacja Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu	Etapowo lub za całość	Sprawozdanie z etapu/ całości prac wraz z dokumentami potwierdzającymi realizację poszczególnych etapów/ całości np. raport ze spotkania z listą obecności, wydruki prototypów itp. w terminie do 7 dni od dnia zrealizowania danego etapu/całości innowacji społecznej.
Skrzydła dla innowacji przyszłością	Zachodniopomorska Grupa Doradcza Sp. z o.o.	Etapowo lub za całość.	Grantobiorca rozlicza się z Grantodawcą z powierzonych Grantu przez złożenie oświadczenia o wydatkowaniu środków zgodnie z przeznaczeniem grantu

Nazwa	Podmiot/y realizując/e	Tryb sprawozdawania	Przyjęty sposób sprawozdawczości efektów (poza oświadczeniami)
dojrzałej edukacji	Związek Pracodawców Pomorza Zachodniego LEWIATAN		oraz odpowiednio raportu częściowego/końcowego z wdrożenia innowacji społecznej.
Inkubacja innowacji społecznych w obszarze kształcenia ustawicznego osób dorosłych	Stowarzyszenie Instytut Nowych Technologii	Etapowo lub za całość	<p>Przedstawienie i przekazanie przez Grantobiorcę w uzgodnionych terminach składowych produktu innowacyjnego (w umówionej formie np. forma papierowa, elektroniczna, produkt materialny) lub przedstawienia dokumentów potwierdzających osiągnięcie umówionych</p> <p>rezultatów (np. raporty, dokumentacja zdjęciowa etc.); poprzez rezultaty (efekty) częściowe stanowiące produkt prowadzący do wypracowania danej innowacji społecznej, określonej w odnośnej Umowie o powierzenia grantu, w tym w Specyfikacji innowacji.</p> <p>Wymagana jest weryfikacja treści zamieszczonych w składowych produktu innowacyjnego lub całego produktu innowacyjnego przez system antyplagiatowy;</p> <p>Przedstawienie protokołu odbioru potwierdzającego przekazanie wszystkich elementów składowych produktu innowacyjnego (z opisem osiągniętych efektów).</p>
CZAS NA STAŻ – granty dla innowatorów społecznych oferujących nowe rozwiązania praktycznej nauki zawodu w przejściu z edukacji do pracy	Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr Związek Rzemiosła Polskiego	Etapowo lub za całość	<p>Przygotowanie raportów z testowania, w tym raportu końcowego jako dokumentu potwierdzającego zrealizowanie wyodrębnionego etapu lub całości grantu.</p> <p>Do raportu Grantobiorca załącza oryginały – o ile to możliwe – rezultatów testowania (opracowania, dzieła, etc..) oraz oryginały dokumentów potwierdzających osiągnięcie zakładanych w Specyfikacji Innowacji wskaźników rezultatu (listy obecności, sprawozdania, etc..) oraz inne wskazane w Specyfikacji Innowacji źródła monitorowania wskaźników (takiej jak zdjęcia, filmy, oświadczenia, protokoły odbioru, etc.)</p>
Mikro innowacje - makro korzyści	Lubelska Fundacja Rozwoju Gmina Lublin / Miejski Urząd Pracy w Lublinie	Etapowo lub za całość	Protokół odbioru wypracowanej innowacji społecznej lub efektu częściowego/ końcowego innowacji społecznej zawierającej opis osiągniętych efektów podpisany przez obydwie strony umowy o powierzenie grantu oraz opcjonalnie udokumentowanie osiągnięcia założonych efektów w ramach etapu (np. zdjęcia itp.) poprzez mierniki określone na etapie sporządzania specyfikacji innowacji.
Akcja Inkubacja	ECORYS Polska Sp. z o.o. PwC Polska sp. z o.o.	Etapowo i za całość	<p>Innowatorzy społeczni zobowiązani są do przedkładania w Internetowym Systemie Inkubowania raportów częściowych z testowania innowacji społecznej na potwierdzenie realizacji zaplanowanego etapu i osiągnięcia efektów częściowych.</p> <p>Terminy składania raportów częściowych do Inkubatora są ustalane w oparciu o indywidualny harmonogram testowania innowacji społecznej przygotowywany na etapie tworzenia Specyfikacji innowacji społecznej.</p>

Nazwa	Podmiot/y realizując/e	Tryb sprawozdawania	Przyjęty sposób sprawozdawczości efektów (poza oświadczeniami)
			<p>Do 30 dni po zakończeniu testowania innowacji społecznej Innowator jest zobowiązany do złożenia w Internetowym Systemie Inkubowania oraz w wersji papierowej raportu końcowego z testowania innowacji społecznej na potwierdzenie realizacji zaplanowanych zadań i osiągnięcia efektów końcowych.</p> <p>(brak wzoru raportów na stronie)</p>
<p>TransferHUB – generowanie, wsparcie grantowe i inkubacja innowacji społecznych. Przejście z systemu edukacji do aktywności zawodowej</p>	<p>Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych</p> <p>PwC Polska sp. z o.o.</p> <p>Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych "Stocznia"</p>	<p>Etapowo lub za całość</p>	<p>Protokół odbioru wypracowanej innowacji społecznej lub efektu częściowego innowacji społecznej według wzoru przygotowanego przez Beneficjenta zgodnie ze specyfikacją innowacji i zawartym w niej harmonogramem rzeczowo-finansowym realizacji zadań służących osiągnięciu celu projektu innowacyjnego, zawierający oświadczenie o wydatkowaniu środków zgodnie ze przeznaczeniem grantu oraz część merytoryczną z opisem osiągniętych efektów wynikających ze zrealizowanych w projekcie innowacyjnym zadań oraz załącznikami potwierdzającymi osiągnięcie efektów: np. produkty, listy obecności, zdjęcia, protokoły ze spotkań, deklaracje dotyczące pracy wykonywanej przez oddelegowane do tego osoby na rzecz projektu a także informacją o sposobie informowania przez Grantobiorcę o realizowanym przez niego projekcie innowacyjnym zgodnie ze zobowiązaniem wynikającym z umowy o powierzeniu grantu.</p> <p>Weryfikacja przez Beneficjenta w ciągu 14 dni roboczych efektów deklarowanych przez Grantobiorcę na postawie protokołu i prowadzonego przez Beneficjenta monitoringu w czasie której Beneficjent pozostaje w kontakcie z Grantobiorcą w celu wyjaśnienia wątpliwości i uzyskania uzupełnień do protokołu.</p>
<p>GENERATOR INNOWACJI. Sieci wsparcia.</p>	<p>Towarzystwo Inicjatyw Twórczych "ę"</p>	<p>Dwukrotnie: po I etapie testowania i za całość</p>	<p>Grantobiorca najpóźniej po trzech miesiącach realizacji projektu dotacyjnego ma obowiązek złożenia Rezultatów Częściowych z I części testowania (określonych w Specyfikacji Innowacji) wraz z Raportem Częściowym z testowania.</p> <p>Grantobiorca w terminie 14 dni od zakończenia realizacji projektu dotacyjnego ma obowiązek złożenia Rezultatów Częściowych z II części testowania (określonych w Specyfikacji Innowacji) wraz z Raportem Końcowym z testowania oraz Rezultat Końcowy testowana innowacji (Opis Modelu Działania Rozwiązania).</p> <p>3. W Raporcie Częściowym i w Raporcie Końcowym z testowania znajdzie się:</p> <ul style="list-style-type: none"> • informacja o zrealizowanych dotychczas bądź niezrealizowanych celach testowania (ewentualnie nowych zmodyfikowanych celach na II etap testowania – dotyczy tylko Raportu Częściowego); • opis wniosków z testowania z przypisaniem do poszczególnych celów testowania wykazanych w Specyfikacji Innowacji. • informacje na temat zweryfikowanych hipotez oraz pozyskanej dotychczas wiedzy zdobytej w efek-

Nazwa	Podmiot/y realizując/e	Tryb sprawozdawania	Przyjęty sposób sprawozdawczości efektów (poza oświadczeniami)
			<p>cie testowania;</p> <ul style="list-style-type: none"> • informacje o partnerach, z jakimi zrealizowano testowanie, o środowisku realizacji oraz uczestnikach testowania i sposobach dotarcia do nich; • informacja o przebiegu etapów testowania i ewentualnych zmianach względem Specyfikacji Innowacji; • informacje o ewentualnych trudnościach i problemach; • wszelkie dodatkowe informacje o procesie testowania oraz Wynikach Częściowych (jeśli są potrzebne). <p>4. Załączniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wypracowane Wyniki Częściowe z I i II fazy testowania, • Wynik Końcowy – Opis Modelu Działania Rozwiązania (dotyczy tylko Raportu Końcowego) <p>W Opisie znajdują się m.in. następujące informacje: wieloaspektowy opis szczegółowego wyzwania/problemu, opis grupy docelowej, kanały dotarcia do grup docelowych, informacja, w jaki sposób rozwiązania są alternatywą dla istniejących form opieki instytucjonalnej, informacje o poszanowaniu podmiotowości osób starszych zależnych oraz ich opiekunów, sposób działania modelu wraz z wizualizacją (np. w formie infografiki, instalacji), warunki do wdrożenia, zaangażowanie społeczności lokalnej i partnerów, zarządzanie modelem, struktura kosztów, minimalne standardy działania modelu; oraz odpowiedź odbiorców sprawdzona na podstawie analizy behawioralnej: badanie reakcji osób/instytucji, intuicyjność rozwiązań, użyteczność z poziomu odbiorców, stopień pozytywnego doświadczenia, możliwość wpływania odbiorców na usługę/produkt, podmiotowe traktowanie osób zależnych, poszanowanie ich praw.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opis monitorowania oceny efektów i wpływu społecznego – koncepcja podstawowych kryteriów oceny efektów danego pomysłu/innovacji w bliższej i dalszej perspektywie czasowej, stworzenie prostej „teorii zmiany”, którą ma generować funkcjonowanie pomysłu (dla poszczególnych grup, których dotyczy projekt, oraz instytucji, które go wdrożą, i społeczności), np. zmniejszenie narażenia na stany depresyjne opiekunów lub zwiększenie jakości diety seniorów, gęstsza sieć społeczna seniorów itd. • dokumentacja przebiegu testowania, np. materiały filmowe, zdjęcia itp. oraz wypracowane narzędzia i materiały (np. scenariusz warsztatów, aplikacja itp.).
Innowacje na ludzką miarę	Fundacja Pracownia Badań i Innowacji Społecznych "Stocznia" Gmina Miasta Gdynia	Etapowo lub za całość	Raport (według wzoru przygotowanego przez grantodawcę), zawierający część merytoryczną dotyczącą przeprowadzonego procesu testowania prototypu innowacji, w tym opis osiągniętych efektów testowania i opis finalnego kształtu innowacji (ewentualnych zmian w prototypie), oparty o wnioski z testo-

Nazwa	Podmiot/y realizując/e	Tryb sprawozdawania	Przyjęty sposób sprawozdawczości efektów (poza oświadczeniami)
			wania, jak również przedstawienie dokumentów i innych materiałów potwierdzających zrealizowanie założonych zadań i efektów testowania innowacji, np. listy obecności, zdjęcia, notatki ze spotkań, opinie odbiorców innowacji.
Usługi opiekuńcze dla osób niepełnosprawnych	Polskie Stowarzyszenie na Rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym	Etapowo lub za całość	<p>Sprawozdania z realizacji zaplanowanych działań i osiągnięcia efektów cząstkowych/końcowych wraz z załączonymi dokumentami (np. protokoły, listy obecności, raporty), dającymi racjonalne zapewnienie, że zaplanowane działania zostały przeprowadzone, a efekty cząstkowe zostały osiągnięte.</p> <p>Zawiera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - informację o rozbieżnościach; - osiągnięte wskaźniki i ich dowody w podziale na miesiące; - informację o czynnikach ryzyka, które wystąpiły; - informację o kosztach (tabela). <p>Raporty z przeprowadzonych monitoringów, kontroli i ewaluacji dotyczących sposobu testowania innowacji,</p> <p>Protokół odbioru efektów cząstkowych innowacji społecznej (z opisem osiągniętych efektów) podpisanego przez obydwie strony umowy o powierzenie grantu.</p>
Inkubator Innowacji Społecznych Wielkich Jutra	DGA S.A.	Etapowo lub za całość	Protokół odbioru efektu cząstkowego (efektów cząstkowych) zgodnie z harmonogramem dla danego etapu lub wypracowanej innowacji społecznej (z opisem osiągniętych efektów) podpisany przez obydwie strony umowy o powierzenie grantu oraz inne dokumenty (produkty) specyficzne dla innowacji potwierdzające osiągnięcie efektów cząstkowych lub wypracowanej innowacji społecznej.
Małopolski Inkubator Innowacji Społecznych	Województwo Małopolskie/Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie	Etapowo lub za całość	<p>Wniosek o rozliczenie grantu wraz ze sprawozdaniem merytorycznym w wersji papierowej i dowodami potwierdzającymi wypracowanie Innowacji Społecznej lub jej efektów określonych w Specyfikacji Innowacji (wzór w xls).</p> <p>Sprawozdanie zawiera punkty takie jak: Opis zrealizowanych zadań, Postęp rzeczowy, Wypracowany efekt, Dowód osiągniętego efektu, Wartość planowana w okresie sprawozdawczym, Wartość zrealizowana w okresie sprawozdawczym, Napotkane problemy, Przyjęte rozwiązania, Rekomendacje</p>
Przepis na wielkopolską innowację społeczną	Samorząd Województwa Wielkopolskiego - Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Poznaniu Miasto Poznań	Etapowo lub za całość	<p>a) sprawozdanie cząstkowe/końcowe Grantobiorcy,</p> <p>b) dokumenty lub produkty potwierdzające osiągnięcie efektu cząstkowego/końcowego,</p> <p>c) notatka z wizyty monitorującej u Grantobiorcy/przedstawiciela grantodawcy,</p> <p>d) opinia eksperta delegowanego przez zespół projektowy grantodawcy,</p> <p>e) protokół odbioru efektu cząstkowego/końcowego</p>

Nazwa	Podmiot/y realizując/e	Tryb sprawozdawania	Przyjęty sposób sprawozdawczości efektów (poza oświadczeniami)
			<p>innowacji społecznej (z opisem osiągniętych efektów) podpisany przez obydwie strony umowy o powierzenie grantu,</p> <p>f) oświadczenie Grantobiorcy o wydatkowaniu środków zgodnie z przeznaczeniem grantu.</p>
Chcemy pracować	Gmina Miasta Radomia	Etapowo lub za całość.	Protokół odbioru + przedstawienie innych, uzgodnionych w umowie o powierzenie grantu, dokumentów (produktów) specyficznych dla innowacji potwierdzających osiągnięte efekty częściowe lub efekt końcowy wypracowanej innowacji społecznej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentów dotyczących poszczególnych projektów

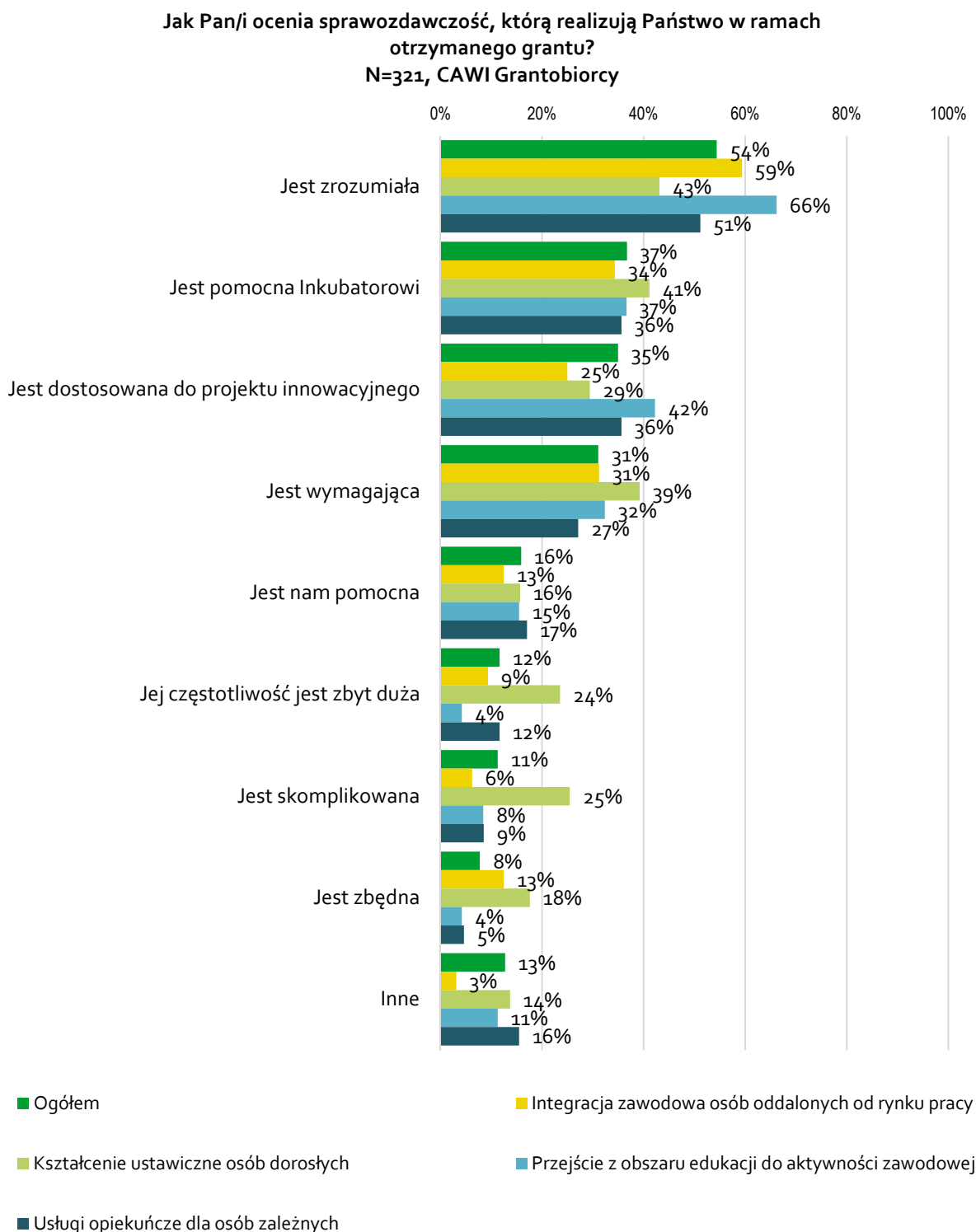
Ponadto w każdym przypadku grantobiorcy są zobowiązani do przekazania grantodawcy danych uczestników, zgodnie z wymogami systemu SL2014.

Jak wskazuje „Schemat procedury realizacji projektu grantowego”, dodatkowo procedury powinny wskazywać, w jaki sposób grantodawca będzie monitorował i kontrolował grantobiorców. Mogą to być np. wizyty monitoringowe u grantobiorców, którzy zostaną poprzez umowę o powierzenie grantu zobowiązani do współpracy w ramach takich wizyt. W takim przypadku należy określić przez jaki czas projekt będzie monitorowany, w tym np. minimalną liczbę wizyt monitoringowych, obowiązki grantobiorcy w związku z prowadzonym monitoringiem oraz co będzie przedmiotem wizyt monitoringowych, np. zakres danych, które będą podlegały kontroli, rodzaj dokumentów, wydarzeń itp.

Procedury powinny jasno stanowić, w jaki sposób i w jakim terminie wyniki kontroli zostaną zaprezentowane grantobiorcy oraz jakie są możliwe reakcje na wyniki kontroli ze strony grantobiorcy.

Sprawozdawczość oceniana jest przez grantobiorców przede wszystkim jako *zrozumiała* (55% wskazań), jako *pomocna inkubatorowi* (37%), ale również dostosowana do projektów *innowacyjnych* (35%). Natomiast niemal 31% przyznało, że sprawozdawczość jest *wymagająca*. Szczegóły przedstawia poniższy wykres. Warto też zauważyć, że tylko niecałe 8% badanych stwierdziło, że sprawozdawczość jest *zbędna*.

Wykres 27. Ocena sprawozdawczości w inkubatorach w opiniach innowatorów, w podziale na obszary tematyczne



Źródło: CAWI grantobiorcy. Wartości nie sumują się do 100% ponieważ można było wskazać kilka odpowiedzi.

Koordinatorzy przyznawali, że osoby fizyczne, które wcześniej nie realizowały żadnego grantu, ani projektu miały często duże trudności sprawozdawcze, o czym świadczą jeden z wpisów grantobiorcy:

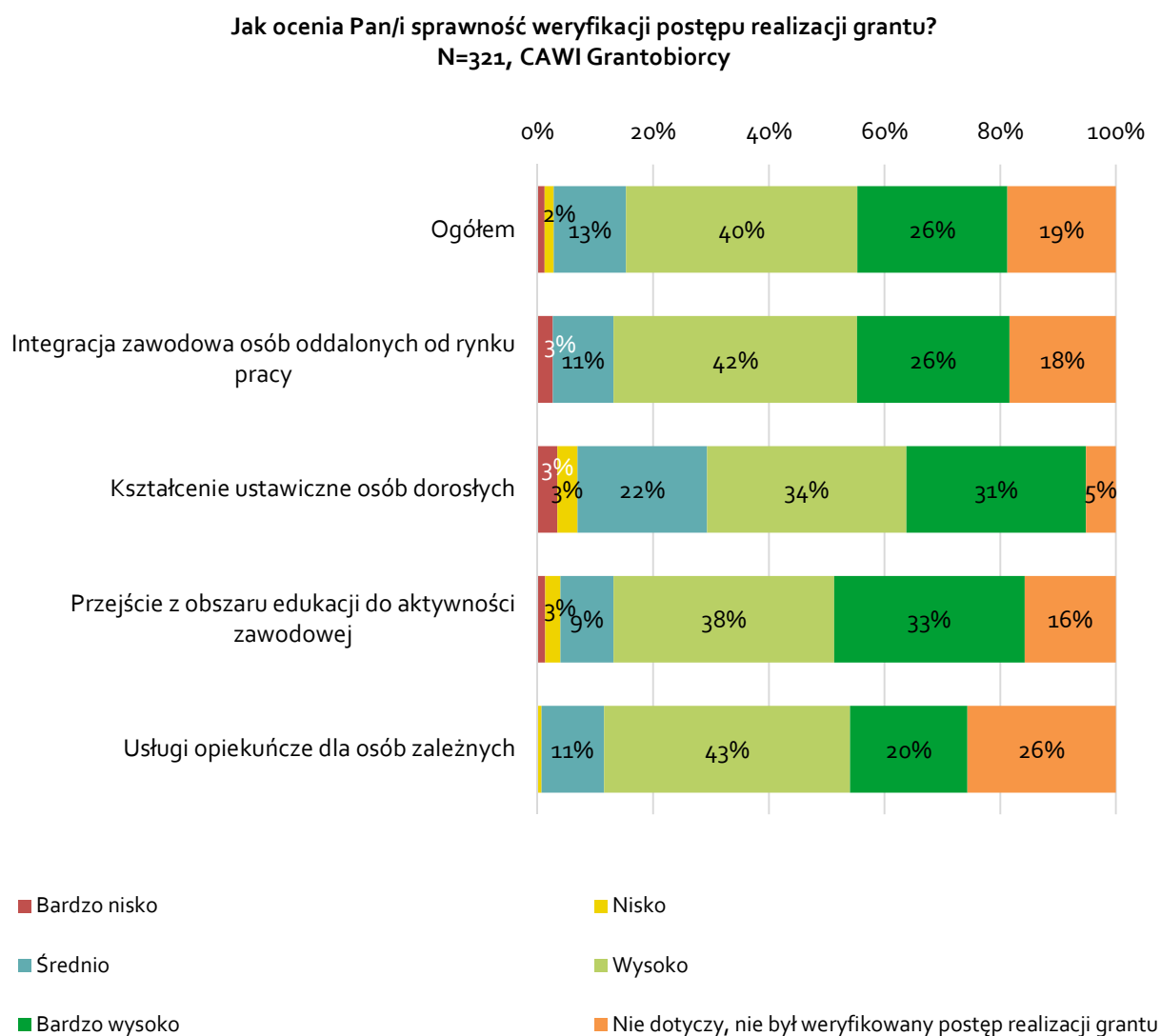
Jest niedostosowana do projektu innowacyjnego. Dobrze, że osoby z inkubatora pomagały z tą dokumentacją- praca nad innowacją i zmaganie się z tak wymagająca dokumentacją w tak krótkim czasie to jest bardzo obciążające.

Grantobiorcy często wcześniej nie zgłaszali potrzeby wsparcia, bowiem nie wiedzieli, że będą mieli trudności. Dopiero przy pierwszym sprawozdawaniu, w momencie jego oddania okazywało się, że jest z tym problem. Oczywiście każdorazowo zespół inkubatora w tym pomagał. Zdaniem badanych niektóre inkubatory bardzo wspierają grantobiorców i wiele formalności prowadzą same. Przywołano kwestię zbierania danych dotyczących uczestników testowania. W niektórych inkubatorach grantobiorcy przesyłali dane w dowolnej formie, niekiedy zgłaszali telefonicznie, w innym inkubator oczekiwał wpisania danych w przygotowanym formularzu uczestnictwa w projekcie.

Jeden z inkubatorów jako formę sprawozdawczości wprowadził również bloga, na zamkniętej dla innowatorów platformie. Z jednej strony – dla inkubatora – było to wygodne narzędzie dowiadywania się, co dzieje się u innowatorów, dla nich jednak stanowiło dodatkowe obciążenie: *Raport częściowy i końcowy są zrozumiałe, ale comiesięczne wpisy na blogu przy tak dużej intensywności były dla nas zbyt dużym skomplikowaniem i wzbudzały frustracje.* Rozwiązaniem byłoby uwzględnienie wynagrodzenia za takie działanie.

W kontekście sprawozdawczości warto zaznaczyć również, że grantobiorcy oceniają postęp weryfikacji swoich grantów przez inkubatory w większości *wysoko* (40%) lub *bardzo wysoko* (27%). Pojawiły się pojedyncze wskazania *nisko* i *bardzo nisko*.

Wykres 28. Ocena sprawności weryfikacji postępu realizacji grantu, w podziale na obszary tematyczne



Źródło: CAWI grantobiorcy

W odpowiedziach otwartych pojawiły się głosy mówiące, że sprawozdawczość jest prosta, że *porządkuje i weryfikuje zrozumienie (pierwsza selekcja i możliwość korekt)*. Kwestią, która wymaga podkreślenia jest brak weryfikacji postępu finansowanego (brak konieczności przedstawiania faktur) w zamian za to niezbędne określenie produktów na podstawie, których weryfikowany jest postęp projektu. W większości to rozwiązanie oceniane jest pozytywnie. Jednak osoby, które wcześniej nie realizowały żadnego projektu i nie mają porównania z innymi wymaganiami, często zżymały się na bardzo rozbudowaną w związku z tym stroną formalną. Dlatego też pojawiały się w ankiecie takie wpisy jak ten: *bardzo szczegółowa, „szczegółarska” nawet*. Kwestie finansowe zostały omówione również w rozdziale dotyczącym wsparcia finansowego (we wsparciu grantobiorców).

Podsumowanie

Jeśli chodzi o sprawozdawczość na poziomie 2 (na linii beneficjent-IOK), to wydaje się, że same podstawowe wymogi wynikające z wytycznych i wzoru wniosku o płatność nie są nadmiernie duże (chyba że – jak się zdarzało – grantodawca nie zdaje sobie sprawy z konieczności gromadzenia danych uczestników do systemu SL2014, co jednak jest jego obowiązkiem). Problem rozpoczyna się, gdy same procedury realizacji projektu grantowego – opracowanie przez inkubator - akceptowane przez IZ, a następnie także przez nią kontrolowane – są zbyt rozbudowane i skomplikowane. **Należy zatem propagować wśród samych beneficjentów (grantodawców) maksymalne upraszczanie procedur.**

Jeśli chodzi o sprawozdawczość na poziomie 3 (grantobiorca – innowator), jej przyjęte formy i metody **bardzo różnią się w poszczególnych projektach. Rozwiązania wahają się od prostych (protokół odbioru + efekty prac) do skomplikowanych procedur sprawozdawczych.** We wszystkich 17 działających inkubatorach możliwe jest także sprawozdawanie etapowe, przy czym w 4 przypadkach jest to wymagane (jeden z tych przypadków dotyczy sytuacji, w której etapy są dwa („Generator Innowacji. Sieci wsparcia”)). Formuły sprawozdawczości można podzielić na trzy rodzaje:

- 1) Najprostsza** (bez dodatkowego sprawozdania; wystarcza opis w protokole odbioru oraz dokumenty potwierdzające osiągnięcie efektów) – 6 inkubatorów: Fundacja Merkury, Stowarzyszenie Instytut Nowych Technologii, Lubelska Fundacja Rozwoju, FISE, DGA SA, Gmina Miasta Radomia;
- 2) Umiarkowana** (protokół odbioru + proste sprawozdanie na osobnym formularzu) – 8 inkubatorów, w tym Spółdzielnia Socjalna, „Wiosna”, Ecorys, SENSE, ZGD, BFKK, „Stocznia”, ROPS Kraków;
- 3) Skomplikowana** (wymagane dodatkowe dokumenty lub szczególny stopień skomplikowania) – 3 inkubatory, w tym:
 - a. Towarzystwo „e” – złożony raport częściowy oraz końcowy z opisem uwzględniającym m.in. takie elementy jak odpowiedź odbiorców sprawdzona na podstawie analizy behawioralnej, teoria zmiany itp.;
 - b. PSONI – złożony wzór sprawozdania z informacją o kosztach, ryzykach i z podziałem na miesiące; wymagane raporty z monitoringów, kontroli i ewaluacji.
 - c. ROPS Poznań – wymaganie notatki z wizyty monitorującej i opinii eksperta.

Ponadto np. Stowarzyszenie Instytut Nowych Technologii wymaga sprawdzenia produktów systemem antyplagiatowym.

Ocena ww. podejść do sprawozdawczości wymaga odniesienia do całego systemu. Aby rozliczyć się z IZ, beneficjent musi posiadać jedynie protokoły odbioru i oświadczenie grantobiorcy o wydatkowaniu środków zgodnie ze Specyfikacją Innowacji wraz z efektami cząstkowymi i końcowymi. **Wszystkie inne dokumenty wymagane w ramach sprawozdawczości są de**

facto wymagane ze względu na zapobiegliwość grantodawców, tworzących procedury – nawet efekty projektu można bowiem zbadać bez konieczności przesyłania przez grantobiorcę dodatkowych sprawozdań. **Rekomendujemy zatem standard minimum sprawozdawczości, składający się z:**

- oświadczenia o wydatkowaniu środków zgodnie ze specyfikacją innowacji;
- **protokół odbioru wypracowanej innowacji społecznej lub efektu cząstkowego innowacji społecznej (z opisem osiągniętych efektów) podpisanego przez obydwie strony umowy o powierzenie grantu wraz z efektami cząstkowymi/końcowymi.**

Wymóg przedstawienia jakichkolwiek innych dokumentów nie jest niezbędny z punktu widzenia systemu sprawozdawczości. Oczywiście w ramach umowy i procedur grantodawca może ich żądać, jednak należy podkreślać, że tego typu rozwiązania stanowią niepotrzebne obciążenie dla grantobiorców i nie sprzyjają realizacji projektów innowacyjnych (szczególnie w przypadku, gdy są realizowane przez osoby fizycznie, niemające wcześniej takich doświadczeń). Należy również podkreślić, że dodatkowa rozbudowana sprawozdawczość nie jest jedyną formą weryfikacji postępu grantu. Niektóre inkubatory, stosując dość ograniczoną sprawozdawczość, zapewniają monitoring postępu poprzez inne działania – np. bliski i stały kontakt z innowatorami, dzięki czemu niepotrzebna jest nadmieniona rozbudowana dokumentacja, czy wizyty u grantobiorców.

5.2.11 Współpraca

W tym rozdziale poruszamy aspekty współpracy inkubatorów z przedstawicielami Ministerstwa (opiekunami) oraz zagadnienia partnerstwa w badanych inkubatorach. Aspektem, który w trakcie badania okazał się istotny jest kontakt i sieć między samymi inkubatorami również omówiona w rozdziale.

5.2.11.1 Współpraca z opiekunami z ramienia Ministerstwa

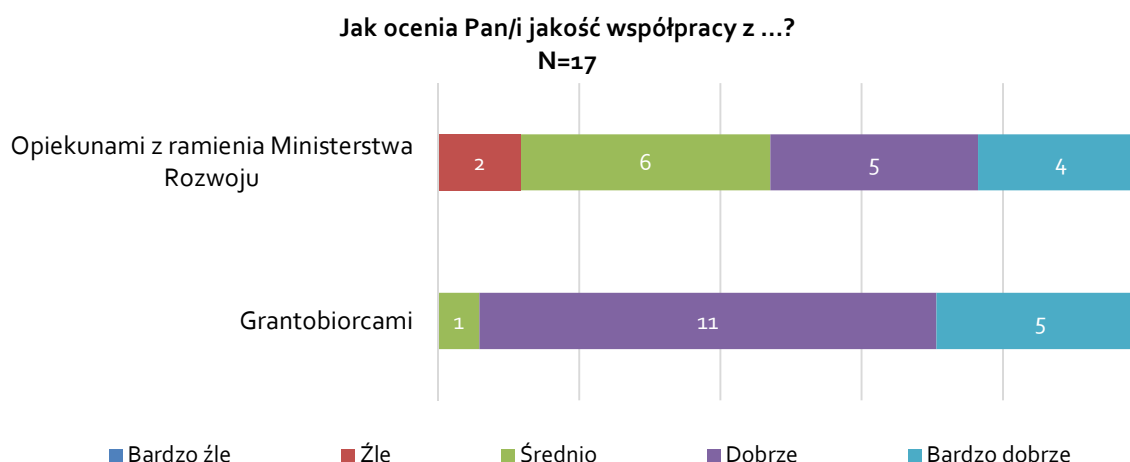
Kluczowymi czynnikami wpływającymi na współpracę pomiędzy inkubatorami a ich opiekunami z ramienia Ministerstwa były:

- (1) duża liczba inkubatorów, z których nie wszystkie wykazywały się najwyższym potencjałem merytorycznym i zarządczym,
- (2) rotacyjność koordynatorów zarówno po stronie ministerstwa jak i inkubatorów wpływała negatywnie na płynne przekazywanie wiedzy, co tworzyło zatory informacyjne i wydłużyło czas podejmowania decyzji,
- (3) pilotażowy charakter projektu, który zakładał możliwość testowania ogólnie nakreślonych zasad projektu,
- (4) materia innowacyjności, której immanentną cechą są zmiany.

Koordynatorzy odnosili się do współpracy z opiekunami podczas wywiadów, ale też w krótkiej ankiecie. Na poniższym wykresie pokazano odpowiedzi dotyczące oceny współpracy z opiekunami z ramienia Ministerstwa oraz z grantobiorcami. W zakresie oceny jakości współpracy z przedstawicielami Ministerstwa przeważają odpowiedzi *średnio* i *dobrze*.

Wskazano cztery odpowiedzi *bardzo dobrze* i dwie *źle*. Współpraca z grantobiorcami jest oceniana głównie *dobrze* i *bardzo dobrze*.

Wykres 29. Ocena współpracy z opiekunami i grantobiorcami



Źródło: Ankieta koordynatorzy

W opiniach koordynatorów dotyczących współpracy z opiekunami z Ministerstwa widać pewną ambiwalencję. Z jednej strony mówią o dobrych relacjach z opiekunami. Negatywne opinie na temat kontaktu są pojedyncze. Większość koordynatorów przyjmuje zaistniałe trudności organizacyjno-czasowe, które mają opiekunowie i wyrażają się o nich z dużym zrozumieniem. Z drugiej strony jest duża niezgoda co do samych wymagań, które określa Ministerstwo jako instytucja (i tu jest mowa o dość bezosobowej formie Ministerstwa jako urzędu).

Dość powszechna jest również opinia mówiąca o tym, że zdaniem koordynatorów opiekunowie czasami nie są pewni, jakie mają zająć stanowisko w przypadku różnych bieżących kwestii. Jak mówią o tym badani:

Czasami jest tak, mam takie wrażenie, że oni też na konkretne pytania nie do końca wiedzą. Albo dostajemy odpowiedź na takiej zasadzie, że niby odpowiadam, ale tak naprawdę bez żadnych konkretów, radźcie sobie sami. Ale myślę, że to nie jest akurat kwestia konkretnego opiekuna tylko bardziej, że wszyscy uczestniczymy w eksperymencie i też oni nie do końca znają odpowiedź.

Inkubator 9

Jakby sam kontakt z opiekunką oceniamy dobrze, ale wiemy, że co opiekunką, to inaczej. Wiemy, że był case, i to mieliśmy na żywo, gdzie jedna opiekunka mówiła to, a druga mówiła o 180 stopni odwrotnie.

Inkubator 10

Kolejnym elementem nie ułatwiającym współpracy, jest czas, w jakim Ministerstwo odnosi się do zmian. Wielu koordynatorów miało doświadczenie braku decyzji do wniosków, które złożono kilka miesięcy przed niniejszym badaniem. Niektóre z nich miały bardzo konkretne skutki – inkubatory nie mogły rozliczyć różnych działań, w tym było kilka sytuacji, w których

ze względu na brak płynnego finansowania musiało kredytować działanie grantów ze swoich źródeł (nie finansując innych działań). Brak płynnej komunikacji oznacza brak możliwości szybkiego reagowania na zmieniającą się sytuację w inkubatorach. Jeśli okazuje się, że należy podjąć decyzję dotyczącą włączenia dodatkowej osoby do zespołu, by można było sprawnie realizować działania (bez zwiększania zakresu finansowego), to czekanie wiele tygodni na decyzję znacząco wpływa na jakość działań. Należy usprawniać takie sytuacje, by inkubator - chcąc rzetelnie i jakościowo wykonywać swoje działanie - nie był zmuszony do działania poza ustaleniami. Ponieważ, jak podkreślają koordynatorzy, ostatecznie i tak oni odpowiadają za niezrealizowanie działań i niewywiązanie się z zobowiązań, nawet jeśli nie mogli doczekać się decyzji ze strony Ministerstwa. Ta sytuacja odbija się niekorzystnie na jakości prowadzonych działań. Jak mówił jeden z koordynatorów:

Jakoś to w sumie idzie do przodu, ale nie tak, jak się spodziewaliśmy. (...) Chciałbym wyraźnie powiedzieć, że jestem rozczarowany w tym sensie, że energia naszej instytucji jest źle wykorzystana w tym projekcie - 80% czasu poświęcamy na relacje z Ministerstwem a nie z grantobiorcami. A to powoduje z kolei, że nie jesteśmy w stanie wykorzystać tej szansy czy tego potencjału bycia z pomysłodawcami, instytucjami itd.

Inkubator 7

Z drugiej strony, jak wiadomo z relacji IZ, w analogicznym przypadku w innej organizacji wprowadzenie dodatkowej osoby okazało się być nieuzasadnione z punktu widzenia finansowania go z kosztów bezpośrednich. Oznacza to zatem, że każdorazowo taki przypadek powinien być rozpatrywany.

Pojawiły się jednak sugestie usprawnienia zgłaszanych uwag, by opiekunowie byli odpowiedzialni za konkretny zakres uwag np. za kwestie merytoryczne jedna osoba, za kwestie prawne czy finansowe inna.

Emocje, które są związane z kontaktem inkubatorów z Ministerstwem dotyczą z jednej strony oczekiwań formalnych, które Ministerstwo ma wobec inkubatorów z drugiej charakteru relacji. Zwracano uwagę, że niedobłą praktyką jest ciągła zmiana opiekunów a także stosunek niektórych z nich do inkubatorów, jak wspominała koordynatorka: *generalnie komunikacja bardzo jest trudna, z naszą opiekunką jest mega trudna komunikacja, więc... Jest dostępna, tylko poziom komunikacji jakoś nie współgra nam. Nie możemy się porozumieć, mimo że tych opiekunek już żeśmy w swoim życiu sporo przerobili, natomiast to nie jest opieka...* (Inkubator 1). Przedstawiciel Ministerstwa zwracał uwagę, że w obecnym konkursie nie ułatwia tych relacji fakt, że koordynatorami są osoby, które się „opiekują” projektem, ale jednocześnie go rozliczają i kontrolują. Połączenie tych dwóch ról nie sprzyja ani relacjom ani współpracy. Natomiast o konsekwencjach ciągłych zmian opiekunów mówiła inna koordynatorka:

Na pięć wniosków było trzech opiekunów. I jest to trudne, dlatego że bardzo dużo czasu poświęcamy, żeby nowy opiekun się wdrożył w to, co my robimy. Mam takie wrażenie, że też to co my realizujemy, jakie działania wdramy, jak często zmieniamy swój wnio-

sek i swoje plany też nie da się konkretnej osobie, które wchodzi nagle w toku realizacji to wszystko poznać i zrozumieć. Skąd te zmiany wynikają, dlaczego co dwa albo trzy miesiące mamy kolejną zmianę, czemu wymyślamy kolejne nowe zadanie. My odczytujemy to jako naprawdę bardzo dużą trudność, często blokującą konkretne działania tym bardziej, że mam wrażenie, że terminy, które są, które Ministerstwo pilnuje, się wydłużają coraz bardziej...

Inkubator 15

Warto podkreślić również, że niektórzy koordynatorzy formułowali oczekiwania dotyczące roli lidera której Ministerstwo, ich zdaniem, powinno się podjąć. Niektórzy podkreślali, że brakuje spotkań takich jak w Gdańsku, przez większość ocenianych jako **dobra praktyka**. Spotkania, których jest zdecydowanie za mało, mogłyby służyć nie tylko tworzeniu ekosystemu i poznawaniu się samych inkubatorów, o czym piszemy dalej. Przede wszystkim służyłoby temu by opiekunowie poznali inkubatory i ich działalność. Zdaniem niektórych ułatwiłoby to znacząco codzienne, telefoniczne kontakty. Jak przyznał jeden z badanych: *ja nie mam wsparcia ze strony Ministerstwa, bo my mamy cały czas duży wysiłek, żeby tłumaczyć Ministerstwu, co robimy (Inkubator 7)*.



Podsumowanie

Należy zwrócić uwagę i podkreślać w komunikacji, że **prowadzony konkurs ma charakter pilotażowy – co oznacza, że obie strony są w procesie uczenia**. Uczą się zarówno inkubatory prowadząc tego typu projekt po raz pierwszy, jak również samo Ministerstwo, które testuje rozwiązania. W pilotażu musi być miejsce na pomyłkę. **Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że w prowadzonym konkursie jest wiele czynników, które stanowią utrudnienie powodzenia interwencji, zwłaszcza gdy – jak w tym przypadku – występują jednocześnie**. Są nimi:

- (1) **Immanentna i niezbędna przestrzeń do zmian**. Czyli możliwość pomyłki wspomnianej wyżej. To oczywisty element, który należy utrzymać.
- (2) **Większa niż pierwotnie zakładano liczba inkubatorów**. Jest to efekt przyjętej decyzji, ale również wyzwanie, które podjęto chcąc przetestować obecne rozwiązanie. Jednak efektem tej sytuacji jest zmultiplikowana ilość pracy, którą, co trzeba podkreślić, mają nieliczni pracownicy zajmujący się kontaktem i rozliczaniem inkubatorów. Odpowiadanie na pytania, weryfikacja wniosków, codzienny kontakt w przypadku 17 zupełnie różnych podejść jest bardzo dużym wyzwaniem. Wiele trudności, które ma miejsce można by uniknąć, gdyby Ministerstwo zapewniło odpowiednio liczny, stały zespół do współpracy z inkubatorami.
- (3) **Zmiany na stanowiskach opiekunów w Ministerstwie**, niewystarczająca w związku z tym pamięć instytucjonalna, wiedza o ustaleniach. Każdorazowe wdrożenie się w temat zajmuje czas.
- (4) **Zmiany na stanowiskach koordynatorów w inkubatorach**, które powodują podobne trudności – konieczność wdrożenia się, zapoznania z opiekunem. Każdorazowo

jest to nawiązanie nowej relacji w dość trudnym środowisku pracy (w rozumieniu nowości rozwiązania i zmieniających się wymagań sytuacji).

- (5) **Inna niż w POKL rola opiekuna projektu.** W badanym konkursie opiekun nie jest wyłącznie osobą wspierającą i pomagającą w realizacji projektu, ale ma również funkcję kontrolującą i rozliczającą.

Gdyby powyższe czynniki występowały pojedynczo – czyli np. ma miejsce zmiana jednego opiekuna na przestrzeni roku, czy są postulowane zmiany w projekcie, ale w 2 czy 3 inkubatorach a nie 17 – sytuacja nie powodowałaby kuli śniegowej trudności, która ma obecnie miejsce.

Dlatego niezbędne jest ograniczenie czynników zmian - uproszczenie sprawozdawczości przy ograniczonych zasobach jest tym, co powinno zminimalizować wiele trudności.

5.2.11.2 Współpraca z partnerami

Innym aspektem współpracy są partnerstwa, w ramach których prowadzonych jest 11 inkubatorów. Prosiłiśmy koordynatorów, by na pięciostopniowej skali ocenili stopień wpływu partnerstwa na jakość wypracowanych rozwiązań. Choć 11 Inkubatorów realizowanych jest w partnerstwie aspekt ten oceniło 12 osób. Odpowiedzi rozłożyły się po równo: *neutralnie* - 4 wskazania, *dobrze* - 4 wskazania i *bardzo dobrze* - 4 wskazania. Nikt nie udzielił odpowiedzi *negatywnie*, ani *bardzo negatywnie*.

W zdecydowanej większości podmioty, które składały razem projekt współpracowały już wcześniej. Kilka partnerstw to dość naturalne wspólnoty – organizacje założycielskie, fundatorskie, partnerstwa strategiczne współpracujące od lat. To jednak nie zawsze jest gwarancją sukcesu, choć w większości ma pozytywny wpływ. Na podstawie rozmów z koordynatorami, których inkubatory realizowane są w partnerstwie, można wskazać kilka wniosków:

- (1) Wspólna odpowiedzialność. Badani przyznali, że sytuacje w których jest nierówny podział zadań - jest wyraźny lider, który ma znaczące działania, zaś do partnera należy zdecydowanie mniejszy fragment, nie sprzyja działaniom inkubatora. Co więcej lider nie ma możliwości wpływu na działania, czy postawę partnera. Jeśli ten nie angażuje się lub wykonuje swoje zadania - zdaniem lidera - nieodpowiednio, właściwie niewiele można zrobić na etapie realizacji projektu.
- (2) Aspekt finansowy partnerstwa również jest istotny. Koszty, z których dana instytucja może rozliczyć pracę swoich pracowników pochodzą z kosztów pośrednich. W momencie, gdy zdecydowana większość kosztów jest przypisana liderowi w związku z rozliczeniem przez niego grantów, partner tych kosztów ma zdecydowanie mniej. Warto zwrócić uwagę, że podział tych kosztów zależy od ustaleń partnerstwa, o czym nie wszyscy wiedzą, tłumacząc mniejsze zaangażowanie partnera w wyniku przypisania mu mniejszej puli ze środków pośrednich (idących za kosztami grantów które są przypisane do lidera). Podział kosztów pośrednich porusza punkcie 8.4 -

„Koszty pośrednie w projektach finansowanych z EFS”²⁰ Wytycznych w zakresie kwalifikowalności wydatków. Jednak zapisy te nie są jednoznaczne, może być różnie interpretowane. Co prawda zasada ta dotyczy projektów realizowanych z całego POWER i można znaleźć odpowiedzi na takie pytanie w innych konkursach²¹. Należałoby jednak w sposób jednoznaczny taki zapis umieścić w Regulaminie konkursu.

- (3) W przypadku nierównomiernego podziału zadań między partnerów kluczowe jest zaplanowanie regularnych spotkań, tak by każdy z partnerów wiedział, co dzieje się w inkubatorze, by zapewnić przepływ informacji. To dotyczy również aspektu podmiotów z różnych sektorów co – w przypadku nierównej odpowiedzialności – było przyczyną trudności: *po takim okresie dosyć swobodnej wymiany, bardzo przywiążemy się teraz do regularności. Będziemy tego wymagać od partnerów na bieżąco.* (Inkubator 10)
- (4) Te partnerstwa, w których podział zadań i obciążeń z nim związanych jest równy, które wymagają stałego i bliskiego kontaktu między partnerami - dają większą satysfakcję. W przypadku, gdy partner odpowiada za mały fragment, w związku z czym również kontakt z nim jest ograniczony, wpływ takiego partnerstwa na jakość rozwiązań jest znikomy (jak również na świadomość tego, co dzieje się w projektach innowacyjnych).
- (5) Zaletą partnerstw jest z pewnością sieć kontaktów, którą każdy z członków wnosi do inkubatora a także możliwość spotykania się z innowatorami w różnych miejscach, co niweluje ewentualne bariery geograficzne w dotarciu do potencjalnych zainteresowanych. Jak przyznał przedstawiciel warszawskiego inkubatora w partnerstwie z uczelnią wyższą mającą siedziby w różnych miastach Polski, było to bardzo duże ułatwienie, ponieważ pozwalało na płynną i nieodpłatną realizację szeregu spotkań z innowatorami z całej Polski.
- (6) Różne formy prawne podmiotów (różne sektory), które tworzą partnerstwo są aspektem, który może utrudniać płynną realizację zadań. Z jednej strony podmiot komercyjny, zwłaszcza dużej między narodowej korporacji, ma znaczące ograniczenia czasowe, bardzo napięty kalendarz, w którym czasami trudno znaleźć miejsce na spotkanie. Z drugiej, podmiot jakim jest uczelnia wyższa ma bardzo zhierarchizowany system podejmowania decyzji i zbierania niezbędnych podpisów pod każdą z nich, co może znacząco wydłużać pracę. Warto dodać, że grantobiorcy partnerstw tworzonych przez tak zróżnicowane podmioty nie odczuli tych mankamentów.

²⁰ Wytyczne w zakresie kwalifikowalności wydatków w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności na lata 2014-2020, strona 91.

²¹ Np.

https://www.power.gov.pl/media/5499/Zestawienie_najczesciej_zadawanych_pytan_konkurs_IdA_230615.pdf

- (7) Z pewnością brak możliwości finansowania działań, które są z obszaru koordynacji, w tym współpracy partnerów nie sprzyja, jakości działań. Pewne działania i tak muszą być wykonane i świadome organizacje robią je, jednak wykorzystując zasoby swoich organizacji:

Że nie da się zrobić po prostu inkubatora w takim wymiarze etatu, w związku z tym trzeba i tak pracować „po godzinach”, a w związku z tym np. negatywnie to wpływa na partnerstwo. Ponieważ nie ma czasu chociażby na bieżące kontakty i na robienie tego, że tak powiem, bardziej świadomie.

Inkubator 10

Podsumowując kwestię partnerstwa w badaniu tylko jedno partnerstwo zdecydowanie przyznało, że ta współpraca daje im bardzo wiele korzyści. Inne podmioty uważały, że ich działania dzieją się właściwie obok siebie, bez znaczącego wpływu na jakość inkubowanych pomysłów, choć należy zaznaczyć, że partnerzy wywiązują się ze swoich zadań. Były również takie inkubatory, których koordynatorzy uważali, że dla realizacji projektu łatwiej byłoby zapłacić za usługę, którą realizował partner niż prowadzić inkubator w partnerstwie.

5.2.11.3 Współpraca pomiędzy inkubatorami

Biorąc pod uwagę założenia regulaminu konkursu mikro-innowacji a także deklaracje przedstawicieli Ministerstwa dotyczące potrzeby stworzenia ekosystemu, środowiska przyjaznego innowacjom w założeniach konkursu powinny istnieć mechanizmy, które umożliwiają tworzenie sieci, czy zachęty które motywowałyby do wspólnej pracy, wymiany doświadczeń, dzielenia się sukcesami i porażkami. Tymczasem badanie pokazuje, że inkubatory nie mają ze sobą kontaktu, o ile ich przedstawiciele nie znają się prywatnie.

Brak celowych działań, które służyłyby wymianie doświadczeń powoduje że inkubatory zaczęły się zajmować wyłącznie realizacją swoich projektów, są skupione na prowadzeniu swojego inkubatora, choć deklarowana jest potrzeba wymiany doświadczeń. Jednak same inkubatory poza wspomnianymi prywatnymi kontaktami, nie podejmują działań mających na celu zbliżenie ich między sobą. Zwrócono uwagę, że baza służąca monitorowaniu wspieranych innowacji w tej sytuacji spowodowała nieufność wśród koordynatorów. Jak powiedział jeden z koordynatorów:

Od samego początku (...) została stworzona relacja pewnej konkurencji między inkubatorami. A mianowicie my jako inkubatory mamy obowiązek, który jest w ogóle nie do spełnienia (...) mamy obowiązek się upewnić, czy grant, który dofinansowujemy na pewno nie jest już testowany w jakimś innym inkubatorze albo przynajmniej ten pomysł, bo nawet nie ta sama instytucja, tylko czy to nie jest powielenie pomysłu, żeby nie było podwójnego finansowania. Co tak naprawdę powoduje, że każdy inkubator jest zainteresowany tym, żeby szybko go do siebie przypiąć.(...) Co powoduje, że inkubatory niekoniecznie miałyby taką ochotę, żeby ze sobą się wymieniać problemami, mówić

o pomysłach. Co sądziłbyś o tym, co byś zrobił czy nie zrobił, bo za chwilę się okaże, że ktoś mi to podbierze.

Inkubator 7

Co więcej, każdy z inkubatorów musi zrealizować założone przez siebie wskaźniki podpisanych umów. Nie sprzyja to atmosferze współpracy i wsparcia. Dlatego też niektórzy zaczęli celowo nie zwracać uwagi na to, co dzieje się poza inkubatorem tylko są skupieni na swojej pracy:

My staramy się jakby w ogóle tego nie zauważać tego, że tam coś się dzieje. Jakby na nic nam się to nie przydaje.

Inkubator 10

Wspomniane wyżej spotkania inkubatorów z pewnością są formą, która jest potrzebna. Warto tylko zwrócić uwagę, by zapewniały możliwość rozmowy, bezpośredniego kontaktu, omówienia czy przećwiczenia pewnych rozwiązań, zwłaszcza że każdy inkubator ma inne podejście, z innymi problemami się styka. Jak wspominał jeden z koordynatorów:

Było jedno takie spotkanie dwudniowe w Gdańsku, gdzie teoretycznie był czas, żeby o tym projekcie popracować. I myśmy na tym spotkaniu mieli szansę, żeby między inkubatorami troszkę porozmawiać i to były takie grupki warsztatowe, to było lepiej pomyślane. (...) Ale to było tylko jedno takie spotkanie jak do tej pory i też żeby było jasne, myśmy mogli w zasadzie między sobą się troszkę powymieniać doświadczeniami, ale niestety ta wymiana powodowała tylko to, że nie będzie lekko, nie jest łatwo i że będzie jeszcze trudniej.

Inkubator 7

Jeszcze podczas badania niektórzy respondenci mówili, że „obiecane było” kolejne spotkanie i liczą na nie. Warto też zwrócić uwagę, że w budżetach projektów inkubator nie ma zarezerwowanych środków na spotkania czy wymianę doświadczeń między podmiotami. Jeśli takiego zadania nie miałyby w przyszłości podjąć się Ministerstwo niezbędne jest scedowanie takich działań na inny podmiot. Obecnie nie ma to miejsca.



Podsumowanie

Zdecydowanie brakuje działań służących faktycznemu tworzeniu ekosystemu innowacji na poziomie ogólnopolskim. Powinien być jeden inkubator sieciujący (Ośrodek Wsparcia Innowacji – OWI) z rolą koordynująco-monitorującą oraz promocyjną. Naturalnym procesem inkubowania jest wymiana doświadczeń i łączenie zasobów do wspólnego rozwiązywania problemów, które występują lokalnie, ale na dużą skalę (w różnych miejscach). **Taki inkubator mógłby być - we współpracy z pozostałymi inkubatorami i Ministerstwem - odpowiedzialny za wypracowanie zmian systemowych tak potrzebnych do tworzenia ekosystemu innowacji społecznych, ale też do wprowadzania innowacyjnych zmian na szeroką skalę (np. tworzenie i lobbowanie na rzecz zmian w ustawie o pomocy społecznej).**

Rekomenduje się również, **aby inkubator sieciująco-koordynujący pełnił rolę zwykłego inkubatora**, tj. wdrażał projekty innowacyjne, dzięki temu miałby wgląd w faktyczny proces inkubacji, który stanowiłby istotną wartość dodaną do pełnienia roli koordynująco-monitorującej. Dopuszcza się, że działania inkubacyjne OWI prowadzone są w partnerstwie z innym pomiotem.

Taki inkubator powinien mieć bezpośrednią styczność z innowatorami i/lub ludźmi, którzy chcą uczestniczyć w procesie wytwarzania i testowania innowacji, aby lepiej znać ich potrzeby i przeszkody we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań.

Inkubator sieciujący powinien (poza wyborem jednego z czterech obszarów tematycznych) mieć możliwość udzielenia grantu na innowacje niezwiązane z żadnym określonym obszarem, ale służące rozwiązywaniu istotnych problemów społecznych. Pozwoliłoby to zgłaszać pomysły, które nie wpisują się w żaden sprecyzowany temat i mogłoby zaspokoić potrzeby, które są niewidoczne z perspektywy całego kraju, ale mogą mieć znaczenie dla wybranych grup społecznych czy dla społeczności.

5.3 Mechanizmy

5.3.1 Wpływ na podmioty

Jednym z mechanizmów, które można zauważyć w badaniu, jest wpływ interwencji na podmioty biorące w niej udział. Pytaliśmy o to koordynatorów jak również samych grantobiorców – czy realizacja grantu miała wpływ na funkcjonowanie organizacji/grupy, w której działają. Na 222 osoby których pytanie dotyczy (nie realizują projektu jako osoby fizyczne), 112 (niecałe 41%) odpowiedziało twierdząco. Niemal tyle samo (110 – nieco ponad 40%) przecząco. Relatywnie najczęściej istnienie wpływu na organizację zaznaczały NGO (61%) oraz podmioty komercyjne (43%). Natomiast najrzadziej wpływ ten odczuwały podmioty publiczne (64%). Warto zaznaczyć, że grupy nieformalne również częściej zaznaczały odpowiedź negatywną - nie odczuwały wpływu realizacji projektu (58%). Z wypowiedzi otwartych udzielonych przez badanych widać, że projekt wpływa nie tylko na osoby (choć podnoszenie kompetencji jest również wskazywaną korzyścią i zmianą), ale częściej pojawiają się spostrzeżenia dotyczące modeli pracy, planów działań czy wyzwań, jakie stosują przed danym podmiotem (a nie poszczególnymi osobami).

Poprosiliśmy badanych o doprecyzowanie, na czym polega wpływ na ich organizację. 100 osób udzieliło odpowiedzi otwartej. Zasadniczo większość odpowiedzi miała pozytywny wydźwięk. Można wskazać następujące kategorie pojawiające się w wypowiedziach: znaczący pozytywny wpływ na rozwój podmiotu, większy potencjał i pozycja organizacji, projekt przyczynił się do kierunkowania profilu działania, integracja i zaangażowanie zespołu, większa wiedza i doświadczenie, zmiany organizacyjno-jakościowe w pracy (takie jak nowe metody pracy), nowe usługi lub rozszerzenie oferty, podjęcie nowej współpracy. Na znacząco pozytywny wpływ realizacji projektu wskazało 30 osób, ale również inne kategorie

mówią o pozytywnym wpływie, np. zwiększenie wiedzy zespołu (15 wskazań), czy zwiększenie potencjału i pozycji podmiotu (5 wskazań). Oto dwie wypowiedzi mówiących o pozytywnym wpływie realizowanego projektu:

Pozwoliła zaplanować kolejne działania Fundacji oparte już o wyniki etapu wstępnego, pozwoliła na nowe spojrzenie na pracę Fundacji poprzez realizację projektu, jest podstawą planowania na bazie wypracowanych efektów kolejnych działań.

Realizacja ukierunkowała nasze dalsze działania, wskazała obszar możliwości i potrzeb.

Z wypowiedzi badanych widać, że realizacja projektu ma wpływ nie tylko w obszarze organizacyjnym na podmiot, ale o wpływie mówią też w aspekcie zmian w ofercie merytorycznej organizacji, podnoszenia kompetencji pracowników – oddziaływania już testowanej innowacji. Badani podkreślali jednak, że mimo znaczącego wpływu w postaci nabycia nowych umiejętności i doświadczenia, z realizacją projektu wiąże się sporo obciążeń dla całego zespołu:

Wzmocniła się jakość pracy i pozycja organizacji i jej wizerunek. Pojawiła się konieczność wykonania licznych zadań w formie wolontariatu i poniesienia kosztów, które z niezrozumiałych powodów nie są przewidziane do finansowania w ramach testowania innowacji.

Dlatego warto podkreślić, że wpływ projektu to także utrudnienie w funkcjonowaniu, choć jedynie 10 osób wskazało negatywny wpływ na organizację. Koszty które się z tym wiążą, głównie dotyczące bardzo dużej ilości pracy, która nie jest w żaden sposób dofinansowana. Wśród uwag pojawiły się:

Czasochłonność formalności blokowała codzienne funkcjonowanie firmy.

Ilość pracy, którą trzeba było poświęcić na realizację projektu sprawiła, że musieliśmy zaniedbać inne obszary działania stowarzyszenia.

Ogrom napięć i praca po nocach.

O nowych metodach pracy mówili też sami koordynatorzy inkubatorów. Wspominali, że wypracowanie nowych metod pracy było niezbędne w związku z dużą ilością pracy. Wymagało to niejednokrotnie stworzenia nowych procedur, które z jednej strony ułatwiły prace z drugiej zapewniały, że wszystkie niezbędne działania były zrealizowane.

Większe nastawienie na kontrolowanie pewnych procesów, w sensie rzeczywiście musimy, sami sobie przyjęliśmy takie dosyć restrykcyjne procedury i teraz musimy się ich trzymać. Te restrykcyjne procedury spowodowały konieczność wypracowania jakiś nowych metod, narzędzi stosowanych, żeby sobie po prostu radzić z kontrolowaniem tego, do czego sami się zobowiązaliśmy.

Inkubator 6

Również inni koordynatorzy mówili o tym, że kluczową kwestią dla realizacji projektu inkubatora jest dotychczasowe doświadczenie podmiotów w realizacji projektów, ich rozliczanie. Zdaniem wielu badanych bez tego nie wyobrażają sobie sprawnej realizacji działań.

Choć koordynatorzy mówią również o ogromnym doświadczeniu i poznaniu wielu bardzo cennych pomysłów i osób zaangażowanych w rozwiązywanie problemów, które widzieli, pytani o wpływ na podmiot zauważali:

Chyba za wcześnie na wnioski, czy co nam to dało, bo jesteśmy teraz w totalnym pędzie, takim realizacyjnym. No nie wiem, ja mogę powiedzieć osobiście, że zetknięcie z różnego rodzaju pomysłami i możliwościami różnych ludzi, którzy chcieli je testować, to już jest ogromna wiedza, bo teraz ja wiem, pisząc projekt, co mogę zrealizować. W jakim miejscu w Polsce itd., co jest potrzebne, co najbardziej chwyciło....

Inkubator 13

Zwrócono w badaniu uwagę, iż wpływ interwencji, jaką jest projekt innowacyjny zwiększa swój zasięg i wpływ w momencie, gdy podmiot realizuje również inne tego typu projekty. Kumulacja działań, zdobywanie przez zespół doświadczeń, uzupełnianie ich sprzyja tworzeniu środowiska działań innowacyjnych, jednocześnie tworząc kompleksowość oferty i środowiska, które współtworzy podmiot:

To bardzo ważny dla naszej organizacji przede wszystkim dlatego, że po pierwsze pozwala nam jeszcze skuteczniej budować taki ekosystem dla wdrożenia innowacyjnych rozwiązań, upowszechniania ich i na pewno daje nam przestrzeń do tego, żeby zachęcać ludzi, żeby szukali niestandardowych rozwiązań również w innych naszych projektach. Na pewno tak to działa, że jest bardzo ze sobą korespondują te inne nasze projekty i ten projekt na inkubację innowacji.

Inkubator 2

Dlatego też niezmiernie istotne jest w przypadku, gdy pojedyncze podmioty nie mają takiego doświadczenia jak opisany wyżej, by inkubatory mogły spotykać się, wymieniać doświadczeniami. W sposób naturalny tworzy to ekosystem dla innowacji.

5.3.2 Inne mechanizmy

Można wskazać mechanizmy, które w wyniku kontekstu, w którym działają podmioty (zarówno inkubatory jak i grantobiorcy) w połączeniu z interwencją, w której biorą udział przekładają się na inne mechanizmy, pozytywne i negatywne.

Poniżej wymieniliśmy mechanizmy, które można zauważyć w badaniu. Niektóre były już wspomniane w raporcie, zostały jednak zebrane w jednym miejscu, by pokazać pewien łańcuch konsekwencji, które implikuje interwencja.

5.3.2.1 Pozytywne

- (1) Zgoda na pomyłkę. Założenie konkursowe pozwalające przetestować rozwiązania i dające prawo do pomyłki – konieczność wskazania do upowszechniania 10% testowanych rozwiązań, jest bardzo pozytywnie ocenianym rozwiązaniem i ma pozytywne skutki – Stawarz swobodę działania. Kolejne lata wdrażania pokażą, czy i w jakim stopniu przetestowane projekty spełniają warunki innowacji.

Możliwość niepowodzenia eksperymentu i całej kultury, która za tym stoi. Cała kultura pracy, która za tym stoi, która jest kompletnie inna od klasycznej realizacji projektu społecznego. I to jest też ważny kontekst w inkubacji, bo traktujemy te tematy jak łączyć inkubację przedsiębiorczości społecznej po prostu z inkubacją z tym know-how'em, który produkujemy a propos inkubacji w innowacjach społecznych w tym kontekście tematycznym.

Inkubator 10

- (2) Możliwość przetestowania rozwiązań, o których od wielu lat myślą innowatorzy. Zrealizowanie zupełnie oddolnych inicjatyw jest bardzo dobrym rozwiązaniem i fakt dotarcia do wielu osób w regionach i środowiskach lokalnych jest pozytywny. Pokazuje, że można zrealizować cenną zupełnie indywidualną inicjatywę. Oto jedna z wielu wypowiedzi grantobiorcy zebranych w tym badaniu:

Dzięki dofinansowaniu zrealizowaliśmy cenną inicjatywę, zdobyliśmy nowe doświadczenie i mieliśmy możliwość przetestowania całkiem nowego rozwiązania. Dziękujemy :-)

Ta możliwość sprzyja tworzeniu oddolnych środowisk, skupionych wokół rozwiązania problemów konkretnych grup. Wymuszony poprzez założenia testowania kontakt innowatora z testującymi de facto przekłada się w wielu przypadkach na późniejsze nawiązanie współpracy, tworzenie wspólnoty na rzecz rozwiązania problemu. Jak pisał o tym jeden z grantobiorców:

Najbardziej wartościowym elementem była współpraca z testującymi, a także osobami którym opowiadamy o produktach, które mają ich wspierać w istotnych dla nich problemach.

- (3) Brak rozliczania faktur. To rozwiązanie w konsekwencji powoduje najczęściej zupełnie inne niż znane dotychczas spojrzenie na projekt, inne podejście w myśleniu o postępie projektu. Jak podkreślał jeden z grantobiorców:

Chciałabym zwrócić uwagę na bardzo dobry sposób rozliczania projektu. Podczas realizacji najmocniej skupiamy się na wskaźnikach a nie na biurokracji i stercie faktur! W końcu istotne są rezultaty a nie koszty. Gratulacje za pomysł rozliczania z działań a nie cyferek w Excelu.

By rozwiązanie to prowadziło do mechanizmu pozytywnego niezbędne jest jednak wsparcie i stała współpraca grantobiorcy i innowatora. Tylko w przypadku, gdy Specyfikacja jest dopracowana, omówiona, określone są jej poszczególne rezultaty - takie rozwiązanie może być mechanizmem pozytywnym. W przypadku bardzo wielu zmian, ale też bardzo rozbudowanych rezultatów mechanizm ten zaczyna być negatywny. Spotkaliśmy się w badaniu z deklaracją, że ktoś wolałby już złożyć te faktury niż przygotowywać „tysiące dokumentów” i jeszcze robić skan każdego z nich. Zatem zaplanowanie rezultatów jest niezbędne, jednak zbytne dociążenie innowatora pracą za którą nie dostaje on również żadnego wynagrodzenia, przestaje skupiać się

na przebiegu procesu a skupia się na produkcji dokumentów, nie sprzyja jakości pracy.

- (4) Pozytywnym jest organizowanie więcej niż jednego konkursu w trakcie realizacji projektu inkubatora. Z jednej strony pozwala to na różny dobór uczestników – w kolejnych konkursach zdywersyfikować kanały i grupy dotarcia. Inkubatory otwarcie też mówią, że w przypadku, gdy za pierwszym konkursem nie udało im się dotrzeć do wystarczającej liczby zainteresowanych mogą to jeszcze zrobić, daje im to też poczucie bezpieczeństwa, ale też bardziej przemyślanego, celowego zapraszania. Wszyscy koordynatorzy, którzy realizowali kilka konkursów przyznawali, że uczą się i wprowadzają zmiany w poszczególnych edycjach. Zatem doskonalą również sam proces inkubowania innowacji od samego początku – dotarcia do zainteresowanych. Jednocześnie należy podkreślić, że zbyt duża liczba konkursów (więcej niż 4) jest obciążająca dla zespołu.
- (5) Inkubowanie rozumiane jako towarzyszenie, bycie w kontakcie, współpraca służąca doprecyzowaniu oczekiwań i pomysłu innowatora, dookreślenie i przewidzenie wielu trudności na etapie przygotowywania Specyfikacji zdecydowanie należy wskazać jako mechanizm pozytywny, gwarantujący powodzenie przebiegu testowania. Pojawiły się nieliczne uwagi, że zbyt długi okres przygotowywania innowacji jest trudny i zniechęcający. Warto jednak zaznaczyć, że – jak przyznawali sami koordynatorzy – niektórzy innowatorzy podchodzili do realizacji grantu jak do sprecyzowanego od początku pomysłu na projekt. Pewne jest jednak, że stały kontakt, dialog potencjalnego grantobiorcy z inkubatorem pozwoli na wychwycenie tych przypadków, gdy innowator faktycznie ma wiele rzeczy przemyślanych od tych, gdzie grantobiorca jest raczej realizatorem projektu niż osobą, której zależy na przetestowaniu rozwiązania, od którym myślał od dawna.
- (6) Ekosystemem innowacji na poziomie inkubatorów, którego tutaj nie było, zaczął wykluwać się na poziomie poszczególnych inkubatorów, które zakładały w ramach inkubacji i wsparcia moderowanie współpracy między innowatorami. Formy pracy zakładające kontakt innowatorów, ich wzajemne wsparcie, ale też krytykę w przyjaznej atmosferze, zwracanie uwagi na różne szczegóły projektu, potencjalne rafa, służyły wsparciu i tworzeniu przyjaznego środowiska dla innowacji. Dlatego zdecydowanie należy rekomendować te formy pracy, które prócz sprofilowanego wsparcia dla pojedynczej osoby, zakładają wspólną pracę.

5.3.2.2 Negatywne

- (1) Trudności związane z koordynacją projektu inkubatora powodowały bardzo liczne rotacje i zmiany na stanowiskach koordynatorów. To negatywny proces, który zdecydowanie nie sprzyja realizacji innowacji. Częściowo wynika to z faktu, że – jak niemal wszyscy przyznają – realizacja tego projektu jest trudna. Zmieniające się wytyczne czy raczej doprecyzowanie wielu kwestii, które na początku nie były określo-

ne a obecnie wymagają dodatkowej pracy, powoduje, że koordynatorzy rezygnują. Jednak rezygnacje miały też miejsce z powodów zupełnie losowych. W jednym przypadku to inkubator zrezygnował z koordynatora. Jak przyznał jeden z nich: *Ministerstwo dokręca coraz bardziej śrubki. W tym roku dokręciło w takich miejscach, w których my już mamy opór i będziemy dyskutować. Co więcej, projekty inkubatorów są długotrwałymi projektami. Jeśli koordynator zostaje zatrudniony wyłączenie do jego realizacji może to powodować brak związania z podmiotem a jedynie „realizację projektu”. Tak o tym mówił jeden z koordynatorów:*

(Rotacja – red.) wynika niestety ze specyfiki tych projektów i tego, że one są generalnie - projekty unijne - są dosyć ciężkie w koordynacji. To są duże projekty, bo to są projekty grantowe. Zasady prowadzenia projektów są znane, bo są to zasady ogólne, wytyczne PO WER'a, natomiast nie do końca jasne są zasady współpracy z tymi innowatorami, jakieś wytyczne dotyczące przekazywania grantów (...). I myślę, że to trochę jest tak, że w pewnym momencie zaczyna się to robić frustrujące i człowiek się wypala. (...) Praca projektowa polega na tym, to jest taka na jakiś czas, to jest projekt, który trwa pół roku, rok, różnie i osoba, która jest doświadczona ona szuka takiej pracy, która nie kończy się razem z projektem tylko daje jakieś poczucie bezpieczeństwa. (...) ale jeśli ma możliwość znalezienia etatu takiego na stałe, który nie jest uzależniony od tego, czy dostanie dofinansowanie, czy nie z jakieś instytucji no to wiadomo, że jest to dla niego dużo wygodniejsze.

Inkubator 9

- (2) Zgłaszany, choć nielicznie, problem niewłaściwego wydatkowania pieniędzy. Brak weryfikacji faktur wskazany wyżej jako mechanizm pozytywny, może mieć również negatywny aspekt. Warto podkreślić, że zdecydowanie mniej licznie wskazywany.

Podobnie jak napisano wyżej, kluczem do uniknięcia takich sytuacji jest odpowiednie przygotowanie Specyfikacji. Niedopuszczenie do sytuacji, w której innowator może zaplanować realizację działania, którego cena znacząco przewyższa ceny rynkowe, do której później inkubator ma wątpliwości. Aczkolwiek, jeśli takie sytuacje zdarzają się mimo odpowiedniego przygotowania i współpracy, fakt że inkubator nie ma możliwości weryfikacji finansowej (choć teoretyczna możliwość takiej weryfikacji istnieje w postaci monitorowania efektów i bliskiego kontaktu z grantobiorcami) w tej sytuacji jest utrudnieniem. Mechanizmem negatywnym, które w związku z powyższym wprowadzały inkubatory – by mieć kontrolę nad wydatkowaniem pieniędzy – była niekiedy bardzo rozwinięta sprawozdawczość grantów.

- (3) Finansowe rozliczanie grantu. Choć obecnie trudno mówić, by był to zdecydowanie negatywny mechanizm to jest dużo wątpliwości co do tego jak osoby fizyczne, grupy nieformalne mają ten grant rozliczać. Trudnością jest przede wszystkim mnogość interpretacji. Część inkubatorów doradza, by grant traktować jak stypendium, gdzie grantobiorcy nie mają obowiązku odliczania podatku, ale nie wszyscy takie rozwiązanie znają i promują. Nawet w ramach jednego inkubatora grantobiorcy nie mieli

jasności, że takie rozwiązanie jest możliwe, część rozliczała podatki od grantu, część nie. Ostatecznie jednak grantobiorcy i inkubatory nie mają pewności, jak podejście to będzie interpretowane przez urzędy skarbowe. Jak przyznał jeden z koordynatorów:

Ministerstwo też nam sytuacji nie ułatwia i to jest na przykład w kwestii rozliczania. Innowatorzy do nas dzwonili z pytaniem o rozliczenia, jak mają się rozliczać, jak wygląda sytuacja rozliczania umów cywilno-prawnych, kto wystawia rachunki, jak wystawiać rachunki, jak wygląda sytuacja ZUS-u, kto go płaci, kiedy dokładnie (...). My tego nie rozliczamy, ja też nie czuję się ani w obowiązku ani na siłach, żeby udzielać komuś informacji dotyczących podatków i ZUS-ów (...) Te projekty jeszcze nie były kontrolowane z takiej strony finansowej. Myślę, że to rodzi bardzo duże problemy i ryzyko dla innowatorów, bo oni też biorą na siebie dużą odpowiedzialność, a tak naprawdę nikt im nie jest w stanie powiedzieć jak to ma wyglądać od strony finansowej.

Inkubator 9

Zatem obecnie nie stanowi to realnej trudności, jednak jest mechanizmem, który wprowadza wątpliwości i ostatecznie nie jest jasne, czy w przyszłości nie będzie to stanowiło trudności zarówno dla grantobiorców jak i inkubatorów.

- (4) Negatywnie należy ocenić zbieranie bardzo szczegółowych danych od osób testujących. Jest to co prawda zapis, który znalazł się już w regulaminie konkursu i deklaracje badanych mówiące, że wymaganie to zostało wprowadzone w trakcie nie jest prawdą. Fakt jednak że zapis, między innymi, w Regulaminie²², mówiący o uczestnikach był interpretowany jako dotyczący wyłącznie grantobiorców. Jednak należy podkreślić, że wymaganie, by bardzo szczegółowe dane podawali również uczestnicy testujący rozwiązanie jest wymaganie bardzo niesprzyjającym prowadzonym działaniom. Osoby, które testują rozwiązanie poświęcają swój wolny czas, nie otrzymując za to żadnego wynagrodzenia, robią to w imię dobra wspólnego. Wymaganie, by podawali bardzo szczegółowe dane dotyczące nie tylko danych osobowych, ale zatrudnienia i innych jest zdecydowanie nadmiarowe. Znane są przypadki rezygnacji z udziału w testowaniu w związku z tym właśnie wymaganie. Co więcej w przypadku, gdy inkubator testuje niemal 60 innowacji każda ma od kilkunastu do kilkudziesięciu uczestników jest to niewiarygodne wprost obciążenie, które wymaga włączania do pracy w inkubatorze innych osób z podmiotu, których praca nie jest wynagradzana.

²² Strona 22 Regulaminu: Uczestnikiem projektu jest osoba fizyczna bez względu na wiek lub podmiot, który bezpośrednio korzysta z interwencji EFS. Uczestnikami projektu są sami grantobiorcy, jak i podmioty oraz osoby wchodzące w skład grupy docelowej, które bezpośrednio korzystają z interwencji EFS w ramach projektu (w szczególności osoby lub organizacje/institucje, **które biorą udział w procesie testowania danej innowacji** oraz, dla których planowane jest poniesienie określonego wydatku)⁹.

- (5) Negatywnym mechanizmem, który wspomniany był już w raporcie, jest obciążenie niezaplanowaną pracą, która często związana była z oczekiwaniami które inkubator miał wobec innowatorów. To jest związane z tym, czego spodziewano się (lub nie) od innowatorów. Taka dodatkowa, niezaplanowana praca jest na każdym etapie. W większości wynika z faktu, że każda osoba, podmiot potrzebuje czegoś innego i ilu innowatorów tyle oddzielnych mikrograntów przebiegających według innej ścieżki. Stanowiło to pracę, której nie można było przewidzieć a którą inkubatory postrzegały jako trudność. Z nią wiązała się zawsze konieczność włączania innych osób do pracy nad obowiązkami związanymi z realizacją zadań w inkubatorze: *My zatrudniamy w tym momencie z własnych kosztów kogoś na pół etatu.* Jeśli podmioty nie miały możliwości włączania kogoś dodatkowego wówczas miały miejsce opóźnienia i to dodatkowo obniżało jakość działań. Obie te konsekwencje należy to ocenić jednoznacznie negatywnie.
- (6) Brak kontaktu inkubatorów między sobą nie sprzyja tworzeniu ekosystemu innowacji. Nie ma wymiany doświadczeń, buduje się poczucie konkurencji.
- (7) Bardzo negatywnym mechanizmem zauważonym co najmniej w dwóch przypadkach są opóźnienia w akceptacji wniosków i brak przekazywanych pieniędzy na kolejne działania. W efekcie inkubator nie ma środków z Ministerstwa, by kontynuować finansowanie zawartych już umów grantowych. Dwa podmioty, które znalazły się w takiej sytuacji zmuszone były kredytować działania z własnych środków:

Będziemy prawdopodobnie podejmować decyzję o kredytowaniu kolejnych projektów z własnych pieniędzy, natomiast jest to oczywiście też ryzykowane, bo jednak w przypadku, kiedy tak długo trwają procedury akceptacji naszego stylu działania czy naszego sposobu inkubowania, bo to cały czas jest jakby, nie tylko kontestowane co oceniane przez, mimo że zgłosiliśmy to w konkursie strategii. Ale są jakieś próby analizowania tego, co robimy. I oczywiście byśmy ten projekt z góry kredytowali teraz, ale my nie mamy pewności, że robimy to dobrze, takie poczucie wśród doświadczonych instytucji po tym roku czy po dwóch wyrobiło. Więc pewnie byśmy kredytowali, a jest to poważne ryzyko, że my zakredytujemy a później się okaże na przykład, że źle zrobiliśmy, że to nie tak powinno być wedle ministerstwa. Ale z drugiej strony już jesteśmy na tym etapie projektu, że jakbyśmy teraz ten projekt przegrali i tych grantów nie zrealizowali to też jesteśmy w takiej samej złej sytuacji, bo reguła proporcjonalności każe nam zwrócić wszystkie pieniądze wydane do tej pory przez półtora roku, więc jesteśmy w tej chwili między młotem a kowadłem. W sytuacji takiego klinca.

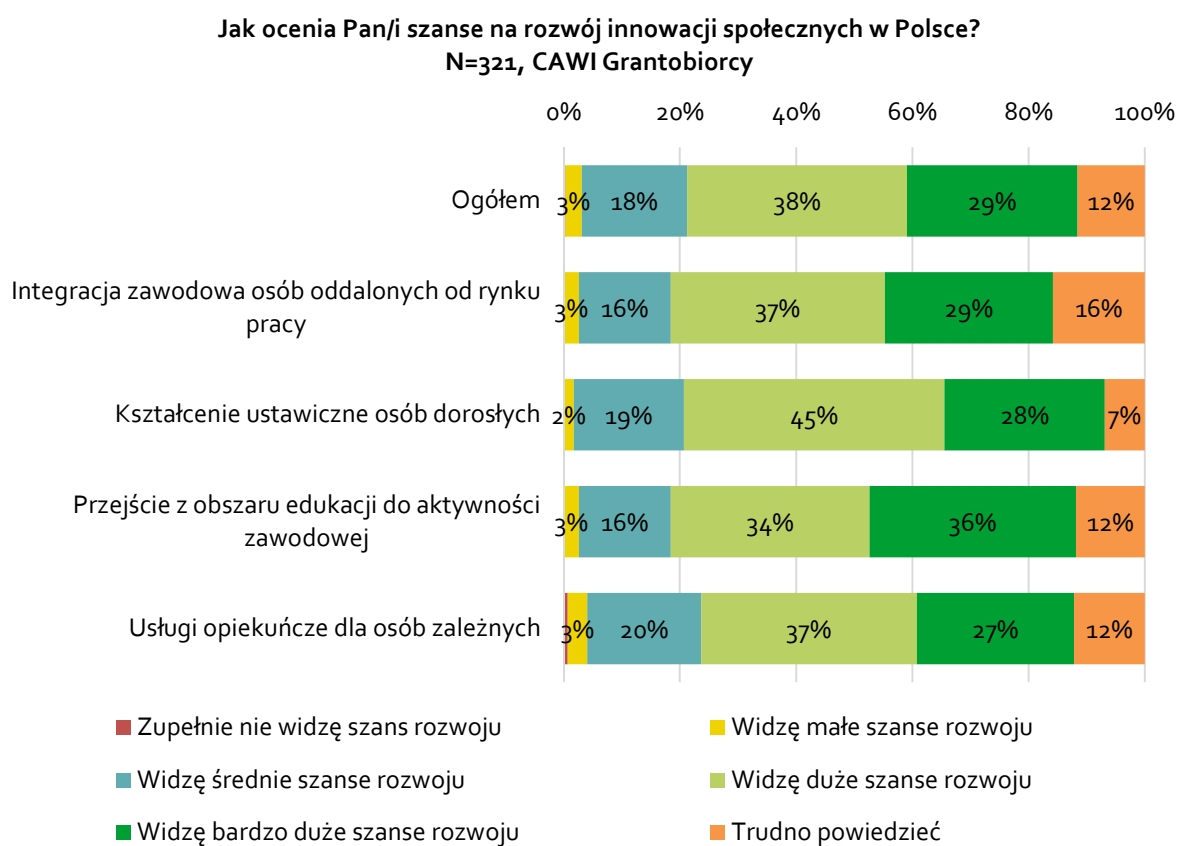
Inkubator 7

5.4 Rezultaty

5.4.1 Upowszechnianie produktów

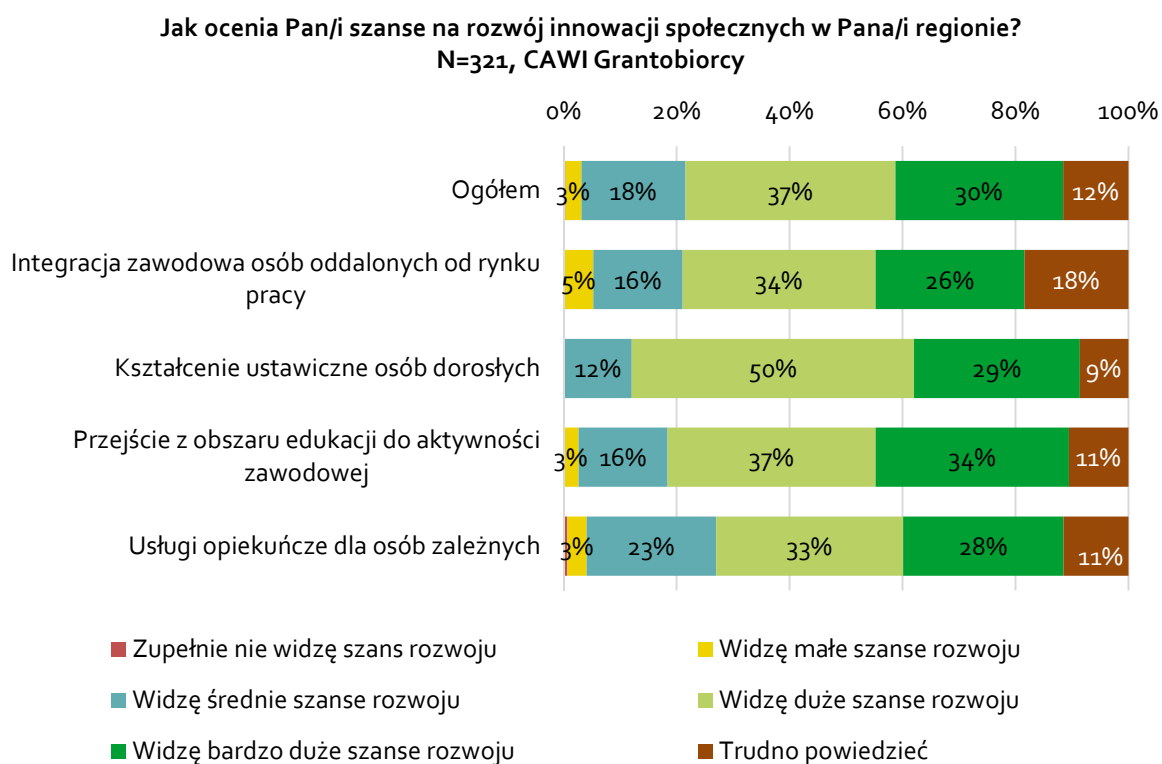
Chcieliśmy poznać opinie badanych na temat szans rozwoju innowacji społecznych w Polsce i regionie. Badanie pokazuje, że grantobiorcy zasadniczo nie widzą różnicy między perspektywą ogólnopolską a regionalną. Pokazują to dwa poniższe wykresy, na których średnie *ogółem* są do siebie bardzo zbliżone. Odsetki odpowiedzi *bardzo duże szanse* i *duże szanse* są takie same – 67%. Generalnie widać, że respondenci mają pozytywne nastawienie co do przyszłości i rozwoju innowacji społecznych. Na obu wykresach widać bardzo małe odsetki odpowiedzi *widzą małe szanse rozwoju* oraz *zupełnie nie widzą szans rozwoju*. Stosunkowo najwięcej odpowiedzi *widzą średnie szanse rozwoju* widać w przypadku respondentów realizujących innowacje z obszaru „Usług opiekuńczych dla osób zależnych”.

Wykres 30. Ocena szans na rozwój innowacji społecznych w Polsce



Źródło: CAWI grantobiorcy

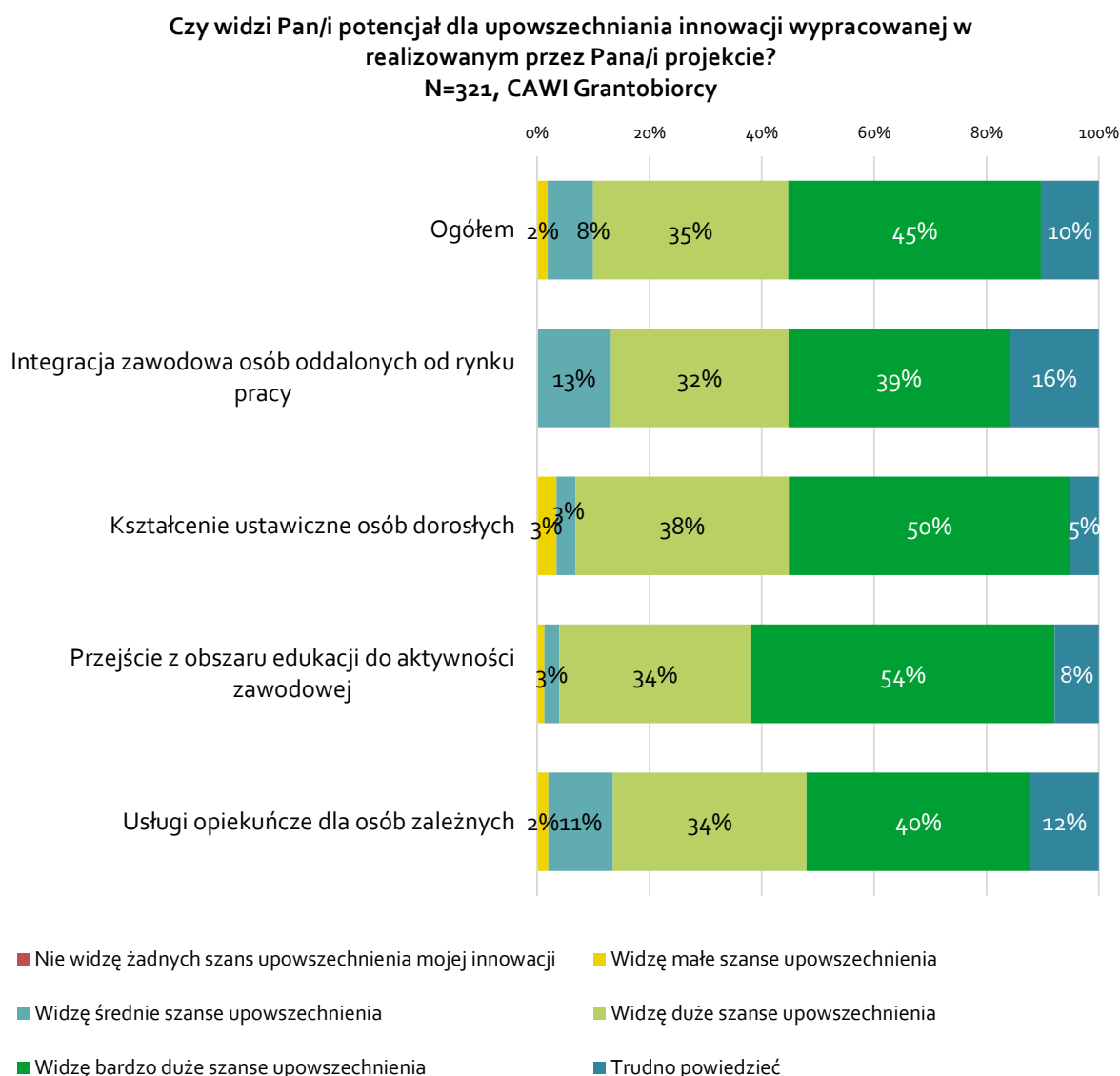
Wykres 31. Ocena szans na rozwój innowacji społecznych w regionie



Źródło: CAWI grantobiorcy

Co ciekawe, porównując odpowiedzi grantobiorców, ale pytając nie o szanse innowacji społecznych w ogóle, ale o konkretnie Pana/i innowacji byli oni większymi optymistami.

Wykres 32. Ocena potencjału upowszechniania produktu w opiniach innowatorów



Źródło: CAWI grantobiorcy

Koordinatorzy, zapytani w ankiecie o ocenę potencjału upowszechniania innowacji wypracowanych w inkubatorze, w większości (11 wskazań) widzieli je *wysoko*, 4 osoby widziały *bardzo wysoko*, zaś 2 osoby *średnio*. Nikt nie wskazał odpowiedzi *nisko* ani *bardzo nisko*. Zdaniem koordinatorów potencjał upowszechnienia ma więcej niż 10% projektów. Jak oceniał to jeden z nich:

Według wskaźników, gdybyśmy mieli iść tym minimum będzie dotyczyło 10% przyjętych do dofinansowania naszych innowacji. Natomiast na poziomie faktów wydaje mi się, że możemy przy kontynuacji tego podejścia, że mamy szanse na to, żeby więcej rzeczywiście zostało upowszechnionych niż te 10% obligatoryjnych, które wynikają z naszych wskaźników. Dlatego, że naprawdę już etap przyjmowania wniosków wymaga od grantobiorcy przemyślenia możliwości upowszechnienia tej innowacji i my również na to zwracamy uwagę.

Warto podkreślić że kwestia upowszechniania jest czymś, na co koordynatorzy starają się zwracać uwagę od początku wspierania grantobiorcy. Możliwość upowszechnienia innowacji pojawia się w kryteriach wstępnej oceny pomysłu i potem wniosku, innowator jest o tym upominany przez doradców, w czasie prototypowania. Mimo iż koordynatorzy zwracali na to uwagę to wątek ten pojawiał się również podczas wywiadów grupowych z innowatorami inkubatora - badani mówili, że na początku nie bardzo zdawali sobie sprawę z tego, co oznacza to upowszechnianie. Twierdzili, że zakres upowszechniania, jego wymiar i ewentualne obowiązki grantobiorcy czy inkubatora powinny być doprecyzowane na samym początku. W aktualnym konkursie kwestia ta budzi dużo niejasności.

Innym istotnym wątkiem dotyczącym potencjału do upowszechnienia innowacji, był również czynnik ludzki:

Nie możemy negocjować tej perspektywy czynnika ludzkiego, musimy ją brać pod uwagę, patrząc na skalowanie innych innowacji, takich organicznych, że ten czynnik ludzki jest po prostu bardzo ważny w procesie skalowania innowacyjności społecznej.

Inkubator 10

Podczas jednego z wywiadów w grupowych w badaniu grantobiorcy przyznali, że nie wyobrażają sobie, jak ich pomysły będą realizować osoby, które nie mają odpowiedniego przygotowania, doświadczenia i wiedzy. Pokazuje to, że w innowacjach społecznych niezmiernie istotnym czynnikiem jest otoczenie, kontekst wdrażania samej innowacji. Jak mówił jeden z badanych, to nie tylko sam model jest elementem upowszechniania, ale podejście i sposób, styl pracy osoby, która dany model będzie wdrażała. Oznacza to, że w niektórych innowacjach, zwłaszcza tych dotyczących obszaru edukacji i uczenia postaw, kwestia otoczenia i środowiska wdrażania innowacji dotycząca również warunków brzegowych i kompetencji osób, które to robią jest kluczowa:

Model jest powtarzalny, natomiast jego powtarzalność polega na tym, że znajdzie się odpowiedni czynnik ludzki, który go podejmie. Jeśli się nie znajdzie Kowalski, który będzie spełniał pewne warunki brzegowe bycia Kowalskim takim konkretnym, to nie będzie możliwości powtarzalności.

Inkubator 10

Jednak zdaniem badacza odpowiedzialnego za prowadzenie ewaluacji – model, który wymaga pojawienia się konkretnej osoby do tego, by innowacja była możliwa do wdrożenia, podważa jego możliwość upowszechniania i nie powinien być wskazany do skalowania.

Podejmując ostatecznie decyzję dotyczącą upowszechniania, z pewnością warto wziąć pod uwagę różnego rodzaju niestandardowe rozwiązania, także w modelach innowacji pomysłów. Mogą to być rozwiązania hybrydowe, łączące gotowe i stosowane rozwiązania:

Mogą być modele hybrydowe. Mogą być modele, które tak naprawdę mogą polegać na multiplikacji poprzez zagnieżdżanie w różnych sieciach tematycznych. (...) My siedzimy tam w transferze edukacji, to jeżeli mówimy o osobach młodych, 15-29 lat, to tak naprawdę mówimy o zjawiskach, które zachodzą w edukacji, więc temat należałoby „zajawić” w konkretnych środowiskach i spowodować, że niezależnie od tego, czy to będzie instytucja, czy to będzie grupa obywateli, czy to będzie lokalne, czy regionalne itd., próbować wytworzyć pewną masę wyporową, która sprawi, że to będzie część narracji.

Inkubator 10

Warto też podkreślić, że jedna z innowacji zaczęła się w sposób naturalny sama skalować ze względu na, z jednej strony, zapotrzebowanie środowiska, z drugiej umiejętności dostosowania rozważania do różnych warunków, właśnie w sposób hybrydowy, o czym mówił respondent. Dotyczy to innowacji, która testowana jest na warszawskich uczelniach wyższych, skierowana do studentów. Zajęcia które są prowadzone uwzględniają system ECTSów i dotyczą kwestii zawodowych takich jak zarządzania, kwestie prawne i inne dotyczące rynku pracy, ważne dla studentów, którzy jednocześnie współtworzą zakres wsparcia, który otrzymują. Przykład tej innowacji pokazuje też jak istotne jest wpisanie projektu do istniejących możliwości formalno-prawnych, czego brak jest wskazywana jako jedna z barier niemawiających upowszechnianie innowacji.

Warto również wspomnieć, że kwestia upowszechniania nie może być analizowana w oderwaniu od pomiotu, który umożliwił przetestowanie innowacji w ramach grantu. To, jaka instytucja będzie odpowiedzialna za upowszechnianie, innowacji dotyczy także kwestii potencjału podmiotów będących inkubatorami. Jak przyznał jeden z badanych:

Natomiast jeżeli inkubatorem jest organizacja pozarządowa, no to wyobrażam sobie, że tutaj może być trochę większy problem, jeżeli chodzi o upowszechnianie tych rozwiązań i takie ich wprowadzanie do systemu wsparcia, do systemu pomocy. Tutaj już jest większa rola wtedy ze strony instytucji zarządzającej całym tym mechanizmem, czyli Ministerstwa Rozwoju po to, żeby te dobre pomysły, które się sprawdziły starać się upowszechniać poprzez rozwiązania bardziej systemowe, legislacyjne, poprzez rozporządzenia, które miałyby usankcjonować pewne modele usług i wprowadzić je właśnie do praktyki.

Inkubator 15

Upowszechnienie wybranych produktów to cały zespół działań, które nie dotyczą pojedynczego grantobiorcy, czy nawet inkubatora, ale polityki którą planuje Ministerstwo, których to planów inkubatory nie znają. Upowszechnianie takich rozwiązań powinno odbywać się w partnerstwie Ministerstwa i przedstawicieli inkubatorów. Wymaga partnerstwa w podejściu, wspólnego namysłu jakie jeszcze instytucje powinny być w to zaangażowane. Być może będzie wymagało to włączenia innych Ministerstw, których dana innowacja może dotyczyć (np. Ministerstwa Edukacji, Pracy i Polityki Społecznej). To nie jest szczybel, na którym inkubatory mogą poradzić sobie same, bez wsparcia Ministerstwa. Zdaniem badanych nie

ma w ogóle takich rozmów, inkubatory nie są tu traktowane jak partnerzy w planowaniu polityki upowszechniania, a tego – przynajmniej część z nich - by oczekiwała. Pojawiła się obawa, że innowacje „skończą” jak te z poprzednich okresów programowania, gdy zabrakło wspólnego namysłu i pracy nad ich faktycznym upowszechnianiem i włączaniem do polityki. Na ten moment nie widać działań, które miałyby te mu służyć. Podsumowaniem tego mogą być wypowiedzi koordynatorów:

Tutaj zastanowiłabym się nad tym, czy rzeczywiście upowszechnianie powinno być realizowane przez pojedyncze inkubatory, czy nie byłoby sensowniej zorganizować wspólne upowszechnianie najlepszych . Albo np. może wspólne upowszechnianie w ramach określonych obszarów tematycznych. To myślę miałoby dużo sensu.

Inkubator 2

Szczerze mówiąc trochę obawiamy się i nawet dobre pomysły mogą umrzeć śmiercią naturalną, jeżeli nie będzie takiego parasola, który będzie te projekty później nad nimi czuwał. Dlatego też być może właśnie taki podmiot, który wzięłoby pod opiekę tego typu projekty innowacyjne w ramach takiego konkursu, przyszłych takich konkursów zostaną wybrane do upowszechniania na szeroką skalę, zarządzania takimi projektami, tymi pomysłami.

Inkubator 14

Z pewnością skutecznemu upowszechnianiu pomocna byłaby sprawna i silna sieć inkubatorów, ekosystemem innowacji, o którym pisaliśmy w raporcie, którego w obecnym konkursie nie udało się wypracować. To jeden z kluczowych elementów.



Podsumowanie

W strategiach inkubatorów przedstawiano pomysły na upowszechnianie produktów w bardzo różnorodny sposób. Niektóre z nich zawierały wyłącznie udostępnienie informacji o wybranych produktach na stronach internetowych, inne inkubatory planowały włączenie swoich sieci oraz planowanych wydarzeń w proces upowszechniania. Z pewnością zakres i możliwości upowszechniania zależą od sprecyzowanego celu i szans na podjęcie przez inkubator takich działań. Zależą również od potencjału samego podmiotu (zasobów ludzkich, wiedzy czy sieci).

Koordynatorzy **zgłaszali wątpliwości dotyczące upowszechniania**, tego jak będzie ostatecznie wyglądało (co może również świadczyć, że niektóre z nich nie mają sprecyzowanych planów na to działanie). Kilka osób zgłaszało potrzebę dookreślenia roli Ministerstwa w tym procesie.

Należy zamknąć pełne cykle projektowe, by zweryfikować przyjęte założenia dotyczące upowszechniania. Pozwoli to na weryfikację przyjętych planów inkubatorów a także doo-

kreślenie kryteriów kluczowych w upowszechnianiu (zarówno ze strony inkubatorów jaki roli Ministerstwa w tym procesie).

6 Wnioski i rekomendacje

W tej części prezentujemy zestawienie tabelaryczne wniosków i wyływających z nich rekomendacji. Prezentowane w tej części wnioski dotyczą wszystkich analizowanych konkursów i wynikają zarówno z materiału badawczego opisanego w rozdziale dotyczącym mikro-innowacji, jak i z materiału zgromadzonego w ramach wypracowywania produktów w ramach dwóch analizowanych konkursów na makro-innowacje.

Niniejsze zestawienie jest propozycją wykonawcy badania i nie przedstawia ostatecznego kształtu tabeli rekomendacji, jaka zostanie ostatecznie przyjęta do wdrażania.

Lp.	Wniosek	Strona	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny
1.	Obszary tematyczne określone w konkursie odpowiadają na najważniejsze potrzeby zdiagnozowane przez inkubatory i grantobiorców. Ich elastyczna forma daje możliwość dostosowania projektu do zdiagnozowanych przez innowatora potrzeb. Wątpliwości budzą wymienione w regulaminie konkretne problemy w każdym z obszarów, tj. w jakim stopniu należy je traktować dosłownie, jako niezbędne.	24-33	Należy utrzymać obecne tematy obszarów wsparcia mikro-innowacji społecznych. Należy podkreślić w regulaminie, że wskazane w każdym obszarze problemy są sugestią i nie stanowią zamkniętego katalogu możliwego wsparcia..	Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju	Odpowiedni zapis w Regulaminie kolejnego konkursu mówiący o dobrowolności odpowiadania na wskazane najpilniejsze problemy i konieczność odpowiadania na wyzwania danego obszaru.	Kolejny konkurs na mikroinnowacje, 2019r.	Programowa, operacyjna	Innowacyjność oraz badania i rozwój Włączenie społeczne
2.	Model inkubacji polegający na funkcjonowaniu inkubatorów, które wspierają oddolne inicjatywy jest oceniany pozytywnie. Tak zaplanowany konkurs umożliwia dotarcie do osób fizycznych i zdobycie dofinansowania na projekt, którego zasadność widzą w potrzebach odbiorców. Wadą jest zgłaszana przez badanych konkurencja w „zdobywaniu grantobiorcy” – niektóre inkubatory musiały organizować dodatkowe tury naboru, by osiągnąć zakładane wskaźniki.	33-43	Należy ograniczyć liczbę inkubatorów. Liczbę inkubatorów należy oszacować biorąc pod uwagę konieczność i finansowanie działania inkubatora sieciującego (OWI) a także możliwości i zasoby zespołu opiekunów ze strony IZ. Należy uwzględnić również fakt, że w obecnym konkursie najwięcej inkubatorów (7) działało w obszarze „Usługi opiekuńcze osób zależnych” w którym skupiało najwięcej innowatorów	Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju	Odpowiedni zapis w Regulaminie kolejnego konkursu.	Kolejny konkurs na mikroinnowacje, 2019r.	Programowa, strategiczna	Innowacyjność oraz badania i rozwój Włączenie społeczne
3.	W obecnym modelu konkursu nie przewidziano planu i narzędzi służących stworzeniu, zapisanego w regulaminie, ekosystemu innowacji. Takiej roli dotychczas nie pełni Ministerstwo, zaś w budżetach inkubatorów nie ma funduszy na działania, które mogłyby służyć	4-45, 58, 76, 83-86, 119, 122-123, 126, 131	Przekazanie zewnętrznemu podmiotowi (jednemu z inkubatorów - samemu lub w partnerstwie) zadań mających na celu sieciowanie inkubatorów oraz pełnienie roli pomocniczej w koordynacji, promocji (w	Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju	Wybranie (w wyniku konkursu lub zadania zleconego) jednego inkubatora sieciującego (Ośrodek Wsparcia Innowacji - OWI), którego zadaniami byłyby: 1. Sieciowanie inkubatorów polegające na inicjowaniu	Kolejny konkurs na mikroinnowacje, 2019r.	Programowa, strategiczna	Innowacyjność oraz badania i rozwój Włączenie społeczne

Lp.	Wniosek	Strona	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny
	<p>sieciowaniu tych podmiotów, ale również pełnić rolę pomocnego inkubatora w wyjaśnianiu kwestii formalnych i merytorycznych, co skróciłoby również czas oczekiwania na zadawane urzędnikom pytania.</p>		<p>tym wyjaśnianiu niejasności i trudności). Rozwiązanie to odpowie też na zgłaszane przez inkubatory potrzeby spotykania się i poznawania doświadczeń innych inkubatorów. Z jednej strony usprawni to system bieżącej realizacji zadań związanych z wdrażaniem działań inkubatorów, z drugiej zaś odciąży Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju, które kontaktować się będzie z jednym podmiotem i zapewni spójność przekazywanych informacji.</p>		<p>i podtrzymywaniu stałej komunikacji między wszystkimi podmiotami (inkubatorami i Ministerstwem), w tym organizowanie spotkań i warsztatów dla przedstawicieli inkubatorów.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Zbieranie potrzeb, pytań i trudności, które mają inkubatory w związku z wdrażaniem projektów inkubatora - prowadzenie „obserwatorium inkubatorów”, centrum dokumentacji i kumulacji wiedzy o inkubacji innowacji w Polsce. 3. Tworzenie niezbędnych materiałów dotyczących pojawiających się pytań, ale również publikowanie i upowszechnianie w sieci inkubatorów dobrych praktyk. 4. Koordynowanie i współpraca z inkubatorami w procesie upowszechniania innowacji (opisane niżej) 5. Bycie w stałym kontakcie z opiekunami z Ministerstwa odpowiedzialnymi za poszczególne kwestie merytoryczne i formalne. 6. Umożliwienie otrzymania grantu na działania niemieszczące się w 4 wskazanych obszarów, które 			

Lp.	Wniosek	Strona	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny
					<p>uznano by za istotne z punktów widzenia potrzeb społecznych i wyzwań.</p> <p>Wybór OWI powinien być dwustopniowy i uwzględniać:</p> <p>A. Spełnienie następujących kryteriów:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wcześniejszy udział w konkursie w latach 2015-2018 i pełnienie roli inkubatora. 2. Doświadczenie działalności przynajmniej w jednym z obszarów tematycznych konkursu. Wymagane co najmniej 3-letnie doświadczenie, polegające na realizacji działań w danym obszarze dla różnych typów odbiorców (organizacji pozarządowych, podmiotów publicznych i prywatnych). 3. Zapewnienie zespołu do obsługi inkubatorów – co najmniej jedna osoba pełniąca funkcję koordynatora OWI oraz jedna osoba, będąca asystentem koordynatora. Koordynator powinien dysponować co najmniej 3-letnim doświadczeniem koordynacji ogólnopolskich projektów. <p>B. Prezentacja pomysłu na prowadzenie OWI</p>			

Lp.	Wniosek	Strona	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny
					<p>Zaleca się zorganizowanie spotkania z najlepiej ocenionymi podmiotami, które będą ubiegały się o bycie OWI. Celem spotkania będzie:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Przedstawienie przez każdego z nich pomysłu na prowadzenie OWI, z uwzględnieniem potrzeb na które OWI będzie odpowiadał, sposobu organizacji sieciowania inkubatorów, oraz wstępnego harmonogramu działań. 2. Doprecyzowanie zadań, które OWI miałyby pełnić i poznanie opinii przedstawicieli inkubatorów na zaplanowany rodzaj wparcia. <p>Do realizacji powyższej rekomendacji niezbędne jest umieszczenie odpowiednich zapisów w dokumentacji konkursowej i zagwarantowanie środków na działania opisane w rekomendacji.</p>			
4.	Z względu na bardzo dużą różnorodność innowatorów (doświadczenie, umiejętności, potrzeby) wsparcie zaplanowane we wniosku konkursowym niejednokrotnie nie odpowiadało późniejszym faktycznym odbiorcom. Z tego wynikała częsta potrzeba zmian, przesunięć kosztów.	33-44	Rekomendujemy wprowadzenie rozliczania pakietowego, polegającego na oszacowaniu pakietu wsparcia dla jednego innowatora. W ramach kwoty na jeden pakiet możliwe byłoby oferowanie wparcia na prawdę dobranego indywidualnie do potrzeb danej osoby. Pakiety należałoby oszaco-	Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju	Zapis w Regulaminie konkursu.	Kolejny konkurs na mikroinnowacje, 2019r.	Programowa, strategiczna	Innowacyjność oraz badania i rozwój Włączenie społeczne

Lp.	Wniosek	Strona	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny
			<p>wać na każdy etap projektu oddzielnie, ponieważ każdy etap może wymagać innego podejścia (np. pierwszy etap inkubacji części wymaga pracy wspólnej, po podpisaniu umowy części jest to praca indywidualna).</p> <p>Należy uwzględnić możliwość swobodnego przesuwania kosztów do pewnego poziomu (np. 10%) między pakietami.</p>					
5.	<p>Sprawozdawczość założona przez niektóre inkubatory jest zbyt rozbudowana: nie wynika z wytycznych, jest znaczącym obciążeniem zarówno dla innowatorów (zwłaszcza osób fizycznych) jak i samych inkubatorów, które całą dokumentację potem muszą sprawozdawać do IZ.</p>	102-116	<p>Należy uprościć wymaganą dokumentację sprawozdawczą między innowatorem a inkubatorem. Rekomendujemy standard minimum sprawozdawczości, składający się z:</p> <ol style="list-style-type: none"> oświadczenia o wydatkowaniu środków zgodnie ze specyfikacją innowacji; protokół odbioru wypracowanej innowacji społecznej lub efektu cząstkowego innowacji społecznej (wraz z efektem cząstkowym / końcowym) podpisanego przez obydwie strony umowy o powierzenie grantu. <p>W ramach umowy i procedur grantodawca może ich żądać, jednak należy podkreślać, że tego typu rozwiązania stanowią niepożądane obciążenie</p>	Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju	Zapis w Regulaminie konkursu	Kolejny konkurs na mikroinnowacje, 2019r.	Programowa, strategiczna	Innowacyjność oraz badania i rozwój Włączenie społeczne

Lp.	Wniosek	Strona	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny
6.	<p>Zaplanowane w konkursie etapy wdrażania innowacji są zasadne, ale dotyczą wyłącznie poszczególnych innowacji, a nie działania całego inkubatora.</p> <p>W obecnych zasadach konkursowych (zasadach finansowania projektów) brakuje funduszy na promowanie oferty inkubatora oraz działania mające na celu przybliżenie tematyki potencjalnym chętnym, czym są innowacje społeczne i na czym polega konkurs.</p>	50, 55-59, 123	<p>W ramach etapów wdrażania innowacji należy przewidzieć i umożliwić finansowanie w ramach kosztów bezpośrednich zatrudnienia pracownika, który będzie zajmował się działaniami promocyjno-informacyjnymi</p> <p>Dzięki temu będzie można dotrzeć do potencjalnie zainteresowanych i zapoznać ich z projektem i możliwością realizacji innowacji oraz zachęcić do wzięcia udziału w konkursach/naborach organizowanych przez inkubatory.</p>	Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju	Odpowiedni zapis w Regulaminie kolejnego konkursu.	Kolejny konkurs na mikroinnowacje, 2019r.	Programowa, operacyjna	Innowacyjność oraz badania i rozwój Włączenie społeczne
7.7	<p>Obecna realizacja działań administracyjnych, w tym obciążenie inkubatorów znaczącymi obowiązkami np. związanymi ze zebraniem danych uczestników powoduje duże trudności, a także rotację koordynatorów. Niektóre inkubatory finansują te działania z innych środków (ze względu na niedobory w ramach kosztów pośrednich), inne przerzucają część zadań na innowatorów, jeszcze inne nie wykonują wszystkich zadań w pełnym zakresie. Analogicznie, występuje duże obciążenie inkubatorów w ramach obsługi pojedynczych grantów – dotyczy to szczególnie tych realizowanych przez osoby fizyczne, które nie mają wiedzy i doświadczenia np. w księgowości i nie</p>	57-61, 97-99, 112-113	<p>Należy urealnić obciążenia związane z pracą administracyjną w projektach, ale również tę dotyczącą bieżącego wsparcia innowatorów -np. pracy opiekunów. Do kosztów bezpośrednich należy włączyć takie działania jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> Praca nad przygotowaniem procedur projektu Monitorowanie projektów Prace związane z jakością weryfikacją produktów wytworzonych przez grantobiorców. <p>Należy również uwzględnić</p>	Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju	<p>Zwiększenie kwoty dofinansowania projektu i uwzględnienie możliwości finansowania zatrudnienia pracowników do obsługi projektu</p> <p>Umożliwienie finansowania w ramach grantów zadań typu rozliczenia księgowe lub uwzględnienie możliwości finansowania takich zadań w budżetach inkubatorów.</p>	Kolejny konkurs na mikroinnowacje, 2019r.	Programowa, operacyjna	Innowacyjność oraz badania i rozwój Włączenie społeczne

Lp.	Wniosek	Strona	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny
	mają możliwości sfinansowania tej obsługi z kosztów grantu. Jednocześnie inkubator również nie może (nie ma zasobów), a czasem nie ma środków, by taką pomoc spełnić.		możliwość finansowania kosztów typu księgowość w rozliczaniu pojedynczych grantów (lub uwzględnić te koszty w kosztach inkubatora).					
8.	Brakuje jednoznacznych rozwiązań dotyczących sytuacji prawnej finansowania grantu przez osoby fizyczne i grupy nieformalne. Każdy inkubator interpretuje tę sytuację inaczej. Głównie przedstawiciele grup nieformalnych mają obawy dotyczące tego, czy zarówno oni, jak i grantobiorcy w przypadku kontroli nie będą mieli w związku z tym trudności.	33-34, 70-83	Należy przygotować wskazówki jak osoby fizyczne i grupy nieformalne mogą rozliczać przyznany grant (dotyczy kwestii podatkowych). Taki dokument, stworzony we współpracy z inkubatorami, powinien być udostępniany wszystkim inkubatorom.	Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju	Opracowanie przedmiotowego dokumentu. Zadanie opracowania tego dokumentu należy zrealizować możliwie szybko, jako wskazówki do najbliższego konkursu.	Kolejny konkurs na mikroinnowacje, 2019r.	Programowa, operacyjna	Innowacyjność oraz badania i rozwój Włączenie społeczne
9.	Dużym wyzwaniem dla projektodawców w ramach analizowanych konkursów na makroinnowacje jest konceptualizacja i opisanie projektowanych działań innowacyjnych w formie teorii zmiany, tj. w projektach brakuje jednoznacznej informacji, o tym, w jaki sposób zakładane działania adresowane do określonych grup uruchomią określone mechanizmy społeczne, psychologiczne, ekonomiczne, aby zaszła oczekiwana zmiana. W przypadku wielu wypracowanych modeli nie jest możliwe jednoznaczne określenie, w jaki sposób projekt przyczyni się do zmiany sytuacji zastanej (opisanej w diagnozie). Modele zawierają bardzo dużo technicznych informacji o teoriach wdrażania, ale nie	Materiał badawczy zebrany podczas tworzenia systemu ewaluacji projektów w ramach konkursu dotyczącego deinstytucjonalizacji usług świadczonych na rzecz osób z chorobami i zaburzeniami psychicznymi oraz two-	Należy wyraźnie zobligować potencjalnych beneficjentów do tworzenia i opisanie w swoich modelach teorii zmiany, tj. wyraźnego wskazania przyczynowo - skutkowych relacji, jakie zachodzą między: kontekstem wdrażania, interwencją (działaniami w projekcie), odbiorcami wsparcia, mechanizmami uruchamianymi przez interwencję a oczekiwanymi zmianami. Warto zachęcać beneficjentów, aby teorie zmiany nie opierały się jedynie na syntezie danych zastanych, ale były wypracowywane w partycypacyjnym procesie, np. w ramach warsztatów z grupami odbiorców wspar-	Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju	Wyraźne wskazanie w regulaminach konkursów konieczności prezentacji logiki interwencji w formie teorii zmiany dla wypracowanych modeli innowacyjnych. Projektodawcy w ramach opisów modeli powinni wyraźnie wskazywać rodzaj zmiany, którą chcą osiągnąć w krótkiej, średniej i długiej perspektywie wraz ze sposobem ich pomiaru. W większości przypadków chodzi o zmianę zachowań ludzi lub/i instytucji, będących odbiorcami modelu. Opracowanie jasnego przykładu logiki interwencji wraz ze procesem dochodzenia do niej (jako praktycznej wskazówki) oraz przeprowadzenie warsz-	Kolejne konkursy od 2019r.	Programowa, strategiczna	Innowacyjność oraz badania i rozwój Włączenie społeczne

Lp.	Wniosek	Strona	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny
	dostarczają wielokrotnie informacji dlaczego, w jakim konkretnie celu dane działania są podejmowane i jakich zmian można oczekiwać (wyrażonych konkretnym miernikiem sukcesu opisującym zmianę psychologiczną, społeczną, ekonomiczną, instytucjonalną, której można się spodziewać po wdrożeniu działań w określonym kontekście). Ponadto beneficjenci często utożsamiają wskaźniki powiązane z wdrażaniem (np. liczba osób objętych wsparciem, liczba działań skierowanych do odbiorców) ze wskaźnikami efektu (a więc jednoznacznym opisem, co i w jakim stopniu powinno się zmienić po realizacji projektu) W ten sposób ocena realnej trafności i skuteczności wielu projektów będzie bardzo trudna w praktyce, co negatywnie może wpłynąć na upowszechnianie wyników projektów w innych kontekstach.	zenia założeń badawczych do oceny konkursu dotyczącego przerwania procesu dziedziczenia ubóstwa na obszarach zdegradowanych.	cia, etc. Takie podejście wymaga zaś wsparcia beneficjentów w tych działaniach przez pomoc ekspercko-szkoleniową.		tatów dla beneficjentów z tego zakresu.			
10.	Przygotowanie założeń ewaluacji dla konkursów post-factum, tj. w sytuacji w której modele są stworzone, wnioski zamknięte a projekty realizowane, rodzi poważne trudności metodologiczne oraz praktyczne (w tym np. problemy z dopasowaniem założeń ewaluacji i wynikających z założeń praktycznych konsekwencji (np. potrzebnych zasobów finansowych i czasu pracy personelu) dla budżetów i procesów wdrażania, które już	Materiał badawczy zebrany podczas tworzenia systemu ewaluacji projektów w ramach konkursu dotyczącego deinstytucjonalizacji	Należy wyraźnie powiązać proces powstawania modeli projektów innowacyjnych z jednoczesnym wypracowywaniem założeń ewaluacji dla wszystkich projektów w konkursach na makroinnowacje (wariant minimum) oraz zwiększyć znaczenie oceny jakości założonej koncepcji ewaluacji projektu. Wdrożenie rekomendacji	Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju	Opracowanie zapisów regulaminowych konkursów (gotowe założenia minimum ewaluacyjnego jako załącznik do regulaminu konkursu, obowiązkowo do uwzględnienia w planowaniu działań projektowych). Organizacja wsparcia doradczo-szkoleniowego dla beneficjentów na etapie tworzenia modeli, np. w formie szkoleń czy zindywidualizowanego	Kolejne konkursy od 2019r.	Programowa, strategiczna	Innowacyjność oraz badania i rozwój Włączenie społeczne

Lp.	Wniosek	Strona	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Sposób wdrożenia	Termin wdrożenia	Klasa rekomendacji	Obszar tematyczny
	zostały jednoznacznie określone we WND i umowach.	cji usług świadczonych na rzecz osób z chorobami i zaburzeniami psychicznymi oraz tworzenia założeń badawczych do oceny konkursu dotyczącego przerwania procesu dziedziczenia ubóstwa na obszarach zdegradowanych.	pomoże w lepszym stopniu wykorzystać potencjał ewaluacji na dwóch poziomach, tj. (1) narzędzia dostarczającego informacji o realizacji celów osi i konkursu (ewaluacja minimum odzwierciedlająca zapisy dokumentów strategicznych i oczekiwania IZ wobec danego konkursu) oraz (2) narzędzia weryfikacji wartości samego modelu (tj. narzędzia weryfikującego, czy wdrażanie projektu dostarczyło wiarygodnych dowodów, że model jest rzeczywiście skuteczny i przynosi grupom docelowym te korzyści, które obiecuje jego autorzy).		help-desku.			

7 Załączniki – produkty w pozostałych konkursach

Załącznikami do niniejszego raportu są produkty wypracowane w konkursie dotyczącym deinstytucjonalizacji usług świadczonych na rzecz osób z zaburzeniami i chorobami psychicznymi oraz w konkursie dotyczącym przerwania procesu dziedziczenia ubóstwa na terenach zdegradowanych. Są to:

- Założenia do ewaluacji projektów w ramach konkursu Instytucjonalizacja usług świadczonych na rzecz osób z zaburzeniami i chorobami psychicznymi wraz z narzędziami badawczymi
- Wstępny raport metodologiczny w zakresie analizy konkursu Przerwanie procesu dziedziczenia ubóstwa na obszarach zdegradowanych wraz z ankietą do oceny sytuacji rodzin.

Załączniki te stanowią odrębne dokumenty.

Załącznik nr 1 do rozdziału dotyczącego funkcjonowania inkubatorów: Przykładowy opis zadań inkubatora (canva.com)



Załącznik nr 2 do rozdziału dotyczącego sprawozdawczości: Zasady i schemat sprawozdawczości w ramach mikro-innowacji PO WER

Dla Działania 4.1 PO WER nie została wyznaczona Instytucja Pośrednicząca, co oznacza, że w systemie sprawozdawczości dla mikro-innowacji występują przede wszystkim następujące instytucje

- **IK UP** (Instytucja Koordynująca Umowę Partnerstwa) – Departament Koordynacji. Wdrażania Funduszy Unii Europejskiej w MliR;
- **IZ** (Instytucja Zarządzająca) PO WER – Departament Europejskiego Funduszu Społecznego w Ministerstwie Inwestycji i Rozwoju;
- **beneficjent** – beneficjent projektu grantowego w rozumieniu ustawy wdrożeniowej (czyli projektu, którego beneficjent udziela grantów na realizację zadań służących osiągnięciu celu tego projektu przez grantobiorców);
- **grantobiorca** – podmiot publiczny albo prywatny, inny niż beneficjent projektu grantowego, wybrany w drodze otwartego naboru ogłoszonego przez beneficjenta projektu grantowego w ramach realizacji projektu grantowego, inaczej: mikro-innowator.

Poszczególne poziomy sprawozdawczości muszą być spójne, tj. IZ PO WER w celu sporządzenia sprawozdań/informacji dla IK UP musi otrzymać wszystkie potrzebne informacje od beneficjenta, a ten z kolei od grantobiorcy. Wspólną częścią informacji, które potrzebne są na każdym poziomie, są informacje o postępie finansowym oraz o realizacji wskaźników.

Zasady dotyczące sprawozdawczości na **poziomie 1** (IZ -> IK UP) opisane są w „Wytycznych w zakresie sprawozdawczości na lata 2014-2020”. Wytyczne te są uwzględniane przez IZ także na etapie delegowania zadań w zakresie sprawozdawczości poszczególnym instytucjom oraz opracowywania wzorów umów lub decyzji o dofinansowaniu.

Zasady dotyczące sprawozdawczości na **poziomie 2** (beneficjent -> IZ) określone są w Umowie o dofinansowanie projektu grantowego, a wzór wniosku o płatność określają Wytyczne Ministra Inwestycji i Rozwoju w zakresie gromadzenia i przekazywania danych w postaci elektronicznej na lata 2014-2020 oraz zał. 12 do tychże wytycznych (Minimalny zakres danych koniecznych do wprowadzenia do SL2014 w zakresie wniosku o płatność na potrzeby certyfikacji dla projektów współfinansowanych ze środków EFS) i zał. 13 – Minimalny zakres danych koniecznych do wprowadzenia do SL2014 w zakresie uczestników projektów.

Dane we wniosku o płatność obejmują postęp finansowy i rzeczowy (przebieg poszczególnych zadań, osiągnięte wartości wskaźników, problemy, które pojawiły się w okresie rozliczeniowym, plany na kolejny okres).

Dla Działania 4.1 PO WER w obszarze mikroinnowacji określono dwa wskaźniki:

- wskaźnik produktu „Liczba innowacji przyjętych do dofinansowania w skali mikro” – wartość docelowa – 855 sztuk, źródło danych: system SL2014;
- wskaźnik rezultatu bezpośredniego „Liczba przetestowanych innowacji społecznych w skali mikro” – wartość docelowa – 340 sztuk, źródło danych: system SL2014.

Należy tu zauważyć, że załącznik nr 2b do SzOOP PO WER – Definicje wskaźników monitorowania Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020 – wskazuje także moment pomiaru tego ostatniego wskaźnika. Momentem tym jest „stworzenie raportu z fazy testowania, uwzględniającego opinie grupy docelowej i zawierającego rekomendację podjęcia działań w zakresie upowszechniania danego rozwiązania na szerszą skalę”.

Dane uczestników, które beneficjent przekazuje do IZ, obejmują dane teleadresowe i socjodemograficzne (m.in. zawód i status uczestnika (migrant, bezdomny, osoba z niepełnosprawnością etc.) oraz szczegóły i rodzaj wsparcia.

Tabela 8: Schemat sprawozdawczości w ramach mikro-innowacji PO WER

Poziom	Institucja sprawozdająca	Institucja, do której składane jest sprawozdanie	Forma i częstotliwość	Najważniejsze elementy sprawozdania
1	Institucja Zarządzająca PO WER	Institucja Koordynująca Umowę Partnerstwa Sprawozdanie roczne – IK UP -> Komisja Europejska Sprawozdanie końcowe – IK UP -> Komisja Europejska	Informacja kwartalna – 4x w roku Sprawozdanie roczne – 1x w roku Sprawozdanie końcowe – po zakończeniu realizacji PO, w terminie wyznaczonym przez IK UP	Informacja kwartalna – postęp finansowy, wskaźniki produktu i rezultatu bezpośredniego, problemy we wdrażaniu, informacja o kontrolach, o nieprawidłowościach, wykonanie harmonogramu naborów itp. Sprawozdanie roczne i końcowe - postęp finansowy, wskaźniki produktu i rezultatu bezpośredniego, podsumowanie ewaluacji, realizacja zasad horyzontalnych, wyniki działań informacyjnych i promocyjnych etc. (UWAGA: osobnym punktem w sprawozdaniach za 2017, 2019 i końcowym jest realizacja przedsięwzięć w ramach innowacji społecznych)
2	Beneficjent	Institucja Zarządzająca PO WER	Wniosek o płatność i dane uczestników – zgodnie z ustalonym z IZ harmonogramem płatności, nie rzadziej niż raz na 3 miesiące	Wniosek o płatność: Informacje o projekcie, postęp rzeczowy (w tym opis przebiegu projektu oraz wskaźniki produktu i rezultatu, napotkane problemy oraz planowany przebieg realizacji projektu), postęp finansowy; załączniki: dokumenty potwierdzające kwalifikowalność wydatków, harmonogram płatności, inne dokumenty związane z realizacją projektu. Dane uczestników: dane teleadresowe i socjodemograficzne uczestników indywidualnych i instytucjonalnych.
3	Grantobiorca (mikro-innowator)	Beneficjent	Zależnie od projektu – zgodnie z procedurami realizacji projektu grantowego, stworzonymi przez Beneficjenta i umową o powierzenie grantu, której wzór także tworzy Beneficjent	Zależnie od projektu – zgodnie z procedurami realizacji projektu grantowego, stworzonymi przez Beneficjenta i umową o powierzenie grantu, której wzór także tworzy Beneficjent

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentów programowych