SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Social Innovation Europe: Country Summary: Polska. Innowacje społeczne w Polsce

Klimczuk, Andrzej

Veröffentlichungsversion / Published Version

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Klimczuk, A. (2015). *Social Innovation Europe: Country Summary: Polska. Innowacje społeczne w Polsce.*. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-430040

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Andrzej Klimczuk
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
aklimczuk@gazeta.pl
19 marca 2015

SIE Country Summary
Polska

Spis treści

Jaka jest historia innowacji społecznych w Twoim kraju - co się działo w ciągu ostatnich 10 lat? 1
Na jakie wyzwania odpowiadają innowacje społeczne? 4
Kim są główni aktorzy? Jakiego rodzaju przedsiębiorstwa, jakie działy/poziomy rządu, jakie sektory wspierają innowacje społeczne? Jakie inne organizacje są zaangażowane we wdrażanie innowacji społecznych? Co z obywatelami i społecznościami lokalnymi? 8
Kto promuje innowacje społeczne? 10
Proszę wskazać kilka kluczowych projektów, które ilustrują innowacje społecznych w Twoim kraju 14
Zalecana literatura 16

Jaka jest historia innowacji społecznych w Twoim kraju - co się działo w ciągu ostatnich 10 lat?

Koncepcja innowacji społecznych nie była szeroko stosowana pod taką właśnie nazwą w Polsce do początku XXI wieku. W latach 90. XX wieku w odniesieniu do nowych rozwiązań społecznych stosowano głównie zwroty takie jak „zmiana społeczna" i „instytucjonalizacja zmiany". Zwrot „innowacje" odnoszono głównie do nowych rozwiązań technologicznych oraz produktów i usług rynkowych. Dyskusja nad pojęciem „innowacji społecznych" w Polsce jest wciąż jeszcze na wczesnym etapie. Badacze i organizacje zajmujący się tym zagadnieniem posługują się głównie ogólną definicją, która zakłada że innowacje społeczne mają zarówno społeczne cele, jak i środki, obejmują nowe idee (produkty, usługi i modele), które zaspokajają potrzeby społeczne (skuteczniej niż ich alternatywy) oraz tworzą nowe relacje społeczne i związki oparte na współpracy[1].

Nie oznacza to bynajmniej, że społeczeństwo polskie nie ma doświadczeń w generowaniu i upowszechnianiu innowacji społecznych. Innowacje społeczne były do niedawna wiązane w Polsce głównie z przedsiębiorczością społeczną z uwagi na silną promocję i rozwój nowych form ekonomii społecznej na początku XXI wieku. Niemniej istnieją też publikacje w których pojęcie to stosowane jest w odniesieniu do procesów instytucjonalizacji i zmian społecznych[2], zmian w organizacjach komercyjnych w kontekście wdrażania rozwiązań społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *corporate social*

[1] Robin Murray, Julie Caulier-Grice i Geoff Mulgan, *The Open Book of Social Innovation* (London: NESTA, 2010).
[2] Piotr Sztompka, *Socjologia: Analiza społeczeństwa* (Kraków: Znak, 2002); Paulina Zadura-Lichota, red., *Świt innowacyjnego społeczeństwa: Trendy na najbliższe lata* (Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2013); Anna. Olejniczuk-Merta, red., *Innowacje społeczne: Od idei do upowszechniania efektu* (Warszawa: Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, 2014).

responsibility; CSR)[3] oraz do upowszechniania dobrych praktyk i rozwiązań społecznych z innych krajów[4].

W tym miejscu za najważniejszy należy uznać związek innowacji społecznych z przedsiębiorczością społeczną w której upatruje się nowych rozwiązań na rzecz rozwiązywania szeroko rozumianych problemów społecznych, aktywizacji i integracji społecznej. Przedsiębiorcy społeczni są postrzegani jako innowatorzy i lokalni liderzy, którzy odkrywają lub wdrażają nowe sposoby zarządzania zasobami i działaniami w odniesieniu do takich obszarów jak bezrobocie, wykluczenie społeczne, ochrona środowiska oraz zatrudnienie osób z ograniczeniami sprawności.

Nadmienić należy przy tym, że w minionej dekadzie zrealizowano wiele projektów, których celem było odrodzenie polskich tradycji przedsiębiorczości społecznej i oddolnych inicjatyw społecznych z XIX wieku i początku XX wieku. Tematyka ekonomii społecznej została w Polsce z znacznej mierze zaniechana w okresie realnego socjalizmu (1945-1989) z uwagi na dominację modelu gospodarki centralnie planowanej. Po transformacji 1989 roku wiele podmiotów ekonomii społecznej zostało sprywatyzowanych lub zlikwidowanych. Odnowa ekonomii społecznej zaczęła się dopiero wraz z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku oraz wraz ze zmianami w prawie – takimi jak wprowadzenie nowych ustaw o: instytucjach rynku pracy[5], zatrudnieniu socjalnym[6], działalności pożytku publicznego i wolontariacie[7], partnerstwie publiczno-prywatnym[8] oraz o spółdzielniach socjalnych[9]. Nowe ramy prawne uregulowały powoływanie do życia nowych podmiotów takich jak stowarzyszenia, fundacje, spółdzielnie socjalne, centra integracji społecznej i zakłady aktywności zawodowej i kluby integracji społecznej oraz ustanowiły zasady współpracy podmiotów publicznych, komercyjnych, pozarządowych i ekonomii społecznej.

W minionej dekadzie projekty dotyczące ekonomii społecznej w Polsce w szczególności skupiały się na tematyce ruchu spółdzielczego, towarzystw ubezpieczeń wzajemnych, towarzystw społecznych itp.[10]. Ustanowiono też studia podyplomowe z zakresu zarządzania gospodarką społeczną na Uniwersytecie Warszawskim i Małopolskiej Szkole Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie[11]. W ramach tych

---

[3] Elżbieta Jędrych, *Inwestowanie w innowacje społeczne w organizacjach gospodarczych* (PWN: Warszawa, 2013).

[4] Ilkka Taipale, *100 fińskich innowacji społecznych* (Katowice, Warszawa: Wydawnictwo Szara Godzina; Ambasada Finlandii, 2013); Marta Małecka-Dobrogowska i Magdalena Skup, *Franczyza społeczna. Europa-Polska-województwo podlaskie* (Fundacja Forum Inicjatyw Rozwojowych: Białystok, 2012); Michael Berriman i Guy Turnbull, *Franczyza społeczna – dobre praktyki europejskie - kompendium* (Fundacja Forum Inicjatyw Rozwojowych: Białystok, 2013); Dominik Sołowiej, *Kompendium innowacji społecznych* (Fundacja Forum Inicjatyw Rozwojowych: Białystok, 2014).

[5] *Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Dz.U. 2004 nr 99 poz. 1001.

[6] *Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym*, Dz.U. 2003, nr 122 poz. 1143.

[7] *Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, Dz.U. 2003, nr 96 poz. 873.

[8] *Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym*, Dz.U. 2005, nr 169 poz. 1420.

[9] *Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych*, Dz.U. 2006, nr 94 poz. 651.

[10] Krzysztof Wittels, "Socjal ery kapitału. Zapomniany dorobek warszawskich przedsiębiorstw 1864-1939," dostęp 9.02.2015, www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/1278569.html; "W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej - budujemy nowy Lisków," dostęp 9.02.2015, www.isp.org.pl/site.php?id=398; Anna Szustek, *Polski sektor społeczny*, Wyd. 2 uzup (Warszawa: Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, 2009); Mirosław Wawrzyński, *Samopomoc i samoorganizacja Polaków od XIX do XXI wieku* (Toruń: Dom Wydawniczy Duet, 2007).

[11] "Gospodarkaspoleczna.pl," dostęp 9.02.2015, www.gospodarkaspoleczna.pl; "MSAP: Studia podyplomowe Ekonomia społeczna," dostęp 9.02.2015, www.msap.uek.krakow.pl/index.php?id=tresc&ajdi=25.

projektów przygotowane zostały także podręczniki z zakresu ekonomii społecznej i przedsiębiorczości społecznej[12].

Ponadto w latach 2009-2012 istniała sieć Better Future of Social Economy (BFSE; pol. Lepsza przyszłość ekonomii społecznej) prowadzona przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego[13]. Była to sieć służąca do wzajemnej nauki instytucji zarządzających Europejskim Funduszem Społecznym, które wymieniały się wiedzą i doświadczeniami oraz dzielą się dobrymi praktykami, w celu wspierania rozwoju ekonomii społecznej w ramach programów operacyjnych EFS. Członkowie sieci pracowali razem w ramach seminariów, warsztatów i wzajemnych ocen w pięciu obszarach tematycznych: franchisingu społecznego, instrumentów finansowych w szczególności dla gospodarki społecznej, narzędzi do pomiaru społecznej wartości dodanej, partnerstw dla społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych oraz prawa wspólnotowego i usług socjalnych użyteczności publicznej. Kontynuację tego projektu stanowiła Social Entrepreneurship Network (SEN; Sieć ds. przedsiębiorczości społecznej), w latach 2013-2015, która koncentrowała się na współpracy pomiędzy organizacjami z dziewięciu krajów UE. SEN budowało „macierz" wskazówek, w jaki sposób rządy mogą stworzyć kompleksowy system wsparcia celem zachęcania do rozwoju przedsiębiorstw społecznych.

W latach 2009-2014 prowadzono prace nad dalszymi zmianami w prawie, które doprowadziły do powstania „Krajowego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej", który został przyjęty przez Radę Ministrów 12 sierpnia 2014 roku[14]. Program umiejscawia ekonomię społeczną w kontekście zintegrowanych strategii opracowanych w ramach struktury Polska 2030 „Długookresowa strategia rozwoju kraju"[15]. Realizacja programu ma sprawić, iż przedsiębiorstwa społeczne będą trwałym i dostrzegalnym podmiotem życia społeczno-gospodarczego w wymiarze lokalnym i regionalnym. Program przewiduje ogólne wspieranie działań na rzecz kreowania innowacji w obszarze przedsiębiorczości społecznej. Ponadto podjęto prace nad ustawą o przedsiębiorczości społecznej, która ma za zadanie stworzyć możliwość starania się o status przedsiębiorcy społecznego, co będzie potwierdzeniem, że dany podmiot, prowadzi działalność gospodarczą a jednocześnie realizuje konkretne cele społeczne. Przewiduje się przygotowanie i wdrożenie działań edukacyjnych dotyczących przedsiębiorczości społecznej, w tym skierowanych do dzieci i młodzieży w zakresie przygotowania do przedsiębiorczości oraz wspierania spółdzielni uczniowskich.

Ponadto w minionej dekadzie wiele uwagi zajmowała debata nad kapitałem społecznym Polaków, w szczególności nad niskim poziomem zaufania co znacząco blokuje

---

[12] Ewa Leś i Małgorzata. Ołdak, red., *Podstawy kształcenia w zakresie przedsiębiorczości społecznej: Pakiet edukacyjny* (Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, 2008); Ewa Leś, red., *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne: Wprowadzenie do problematyki* (Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego; Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, 2008); Jerzy Hausner, red., *Zarządzanie podmiotami ekonomii społecznej* (Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego; Uniwersytet Ekonomiczny, 2008); Marek Benio i Jerzy Hausner, red., *Finansowanie i otoczenie prawne podmiotów ekonomii społecznej* (Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego; Uniwersytet Ekonomiczny, 2008); Konrad Dudzik i Jerzy Hausner, red., *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce: Teoria i praktyka* (Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej; Uniwersytet Ekonomiczny, 2008); Jerzy Hausner, red., *Ekonomia społeczna a rozwój,* (Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego, 2008); Jerzy Hausner i Michał Adamczyk, red., *Wspieranie ekonomii społecznej* (Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny, Malopolska Szkoła Administracji Publicznej, 2008); Maciej Frączek, Jerzy Hausner i Stanisław Mazur, red., *Wokół ekonomii społecznej* (Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej. Uniwersytet Ekonomiczny, 2012).

[13] "Social Entrepreneurship Network," dostęp 2.03.2015, http://socialeconomy.pl; "Better Future of Social Economy," dostęp 2.03.2015, www.ekonomiaspoleczna.pl/x/879160?projekt=531302.

[14] *Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej* (Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, 2014).

[15] *An integrated approach to development in Poland* (Warszawa: Ministry of Regional Development, 2011).

współpracę i powstawanie nowych inicjatyw[16]. W ostatnich latach znaczenia nabiera też dyskusja nad realnym wpływem i trwałością przedsięwzięć społecznych, które mają stałe trudności osiąganiem samowystarczalności finansowej i są zależne od funduszy zewnętrznych, takich jak fundusze strukturalne i środki w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Na jakie wyzwania odpowiadają innowacje społeczne?

Jak już wspomniano innowacje społeczne w Polsce rozpatrywane są głównie w kontekście gospodarki społecznej i przedsiębiorczości społecznej. Tym samym ich opracowywanie i wdrażanie wiąże się głównie z pracą socjalną i rozwiązywaniem takich problemów społecznych jak bezrobocie, ubóstwo, integracja i zatrudnienie osób z niepełnosprawnościami, wykluczenie społeczne, bezdomność oraz walka z uzależnieniami.

Za innowacje społeczne można uznać znaczną część projektów, które były realizowane podczas wdrażania Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, finansowanej z budżetu UE na lata 2004-2006. Był to pierwszy w Polsce program, w ramach którego możliwe było wdrażanie projektów innowacyjnych na znaczną skalę. Z jego pomocą rozpoczęto też szeroką promocję odnowy ekonomii społecznej[17]. Zakres działań Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w Polsce obejmował pięć tematów[18]:

Temat A: Ułatwianie wchodzenia i powrotu na rynek pracy osobom mającym trudności z integracją lub reintegracją na rynku pracy, celem promowania rynku pracy otwartego dla wszystkich.

Temat D: Wzmocnienie krajowej gospodarki społecznej (trzeciego sektora), a w szczególności usług na rzecz społeczności lokalnych oraz poprawa jakości miejsc pracy.

Temat F: Wspieranie zdolności przystosowawczych przedsiębiorstw i pracowników do zmian strukturalnych w gospodarce oraz wykorzystania technologii informacyjnych i innych nowych technologii.

Temat G: Godzenie życia rodzinnego i zawodowego oraz ponowna integracja kobiet i mężczyzn, którzy opuścili rynek pracy, poprzez wdrażanie bardziej elastycznych i efektywnych form organizacji pracy oraz działań towarzyszących.

Temat I: Pomoc w społecznej i zawodowej integracji osób ubiegających się o status uchodźcy.

Szerzej zakrojone działania w zakresie kreowania i wykorzystywania innowacji społecznych realizowano przede wszystkim w latach 2007-2013 w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki[19]. Jego głównym celem był jest wzrost poziomu zatrudnienia i spójności społecznej. Cele szczegółowe stanowiły:

- podniesienie poziomu aktywności zawodowej oraz zdolności do zatrudnienia osób bezrobotnych i biernych zawodowo;
- zmniejszenie obszarów wykluczenia społecznego;
- poprawa zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw do zmian zachodzących w gospodarce;

[16] "Diagnoza Społeczna - Warunki i jakość życia Polaków," dostęp 9.02.2015, www.diagnoza.com.

[17] Beata Puszczewicz, Marek Maziuk i Ewa Wosik, red., *Gospodarka społeczna w projektach EQUAL: Partnerstwa na rzecz Rozwoju realizujące projekty w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL w zakresie tematycznym D Wzmocnienie krajowej gospodarki społecznej (trzeciego sektora), a w szczególności usług na rzecz społeczności lokalnych, z akcentem na podnoszenie jakości miejsc pracy* (Warszawa: Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr. Fundacja „Fundusz Współpracy"; Fundacja Fundusz Współpracy, 2006).

[18] "About EQUAL," dostęp 9.02.2015, www.equal.org.pl/equal.php?lang=en.

[19] *Program Operacyjny Kapitał Ludzki Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013* (Warszawa: Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, 2014).

- upowszechnienie edukacji społeczeństwa na każdym etapie kształcenia przy równoczesnym zwiększeniu jakości usług edukacyjnych i ich silniejszym powiązaniu z potrzebami gospodarki opartej na wiedzy;
- zwiększenie potencjału administracji publicznej w zakresie opracowywania prawa i polityk, świadczenia usług wysokiej jakości oraz wzmocnienie mechanizmów partnerstwa;
- wzrost spójności terytorialnej.

Program Operacyjny Kapitał Ludzki składał się z 10 Priorytetów, realizowanych równolegle na poziomie centralnym i regionalnym.

Priorytety realizowane centralnie to:

- Priorytet I. Zatrudnienie i integracja społeczna;
- Priorytet II. Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących;
- Priorytet III. Wysoka jakość systemu oświaty;
- Priorytet IV. Szkolnictwo wyższe i nauka;
- Priorytet V. Dobre rządzenie.

Priorytety realizowane na szczeblu regionalnym to:

- Priorytet VI. Rynek pracy otwarty dla wszystkich;
- Priorytet VII. Promocja integracji społecznej;
- Priorytet VIII. Regionalne kadry gospodarki;
- Priorytet IX. Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach.

Dodatkowo realizowany był Priorytet X Pomoc techniczna, którego celem było zapewnienie właściwego zarządzania, wdrażania oraz promocji Europejskiego Funduszu Społecznego.

Ponadto Krajowa Instytucja Wspomagająca we współpracy z Instytucją Zarządzającą PO KL w oparciu o zrealizowane projekty innowacyjne opracowała zestawienie wytycznych w zakresie wdrażania projektów innowacyjnych i współpracy ponadnarodowej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, wraz z propozycją ujęcia części z nich w programach operacyjnych na lata 2014-2020[20]. Tym samym stworzono podstawy do podziału innowacji społecznych w realizowanym na poziomie centralnym nowym Programie Operacyjnym Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER) oraz w Regionalnych Programach Operacyjnych (RPO). Skoncentrowano się na „wsparciu blokowym", czyli pogrupowaniu projektów innowacyjnych w bloki tematyczne możliwe do zidentyfikowania w ramach węższych zagadnień w obrębie czterech głównych obszarów wsparcia Europejskiego Funduszu Społecznego:

<u>Obszar: Adaptacyjność (5 bloków – około 56 projektów innowacyjnych w latach 2007-2013)</u>

1. Blok tematyczny: Budowanie potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw
2. Blok tematyczny: Pracownicy 50+
3. Blok tematyczny: CSR
4. Blok tematyczny: Idea flexicurity
5. Blok tematyczny: Przedsiębiorczość akademicka oraz współpraca przedsiębiorców z sektorem nauki

<u>Obszar: Dobre rządzenie (2 bloki – około 18 projektów innowacyjnych)</u>

1. Blok tematyczny: Modernizacja administracji publicznej
2. Blok tematyczny: Aktywne NGO's – sprawne państwo

<u>Obszar: Edukacja i szkolnictwo wyższe (7 bloków – około 42 projekty innowacyjne)</u>

1. Blok tematyczny: Innowacyjne metody nauczania uczniów

[20] "Innowacje PO KL 2014-2020," dostęp 9.02.2015, www.kiw-pokl.org.pl/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=1522&Itemid=776&lang=pl.

2. Blok tematyczny: Kształcenie zawodowe i ustawiczne w powiązaniu z rynkiem pracy

3. Blok tematyczny: Kształtowanie przedsiębiorczości wśród uczniów

4. Blok tematyczny: Systemy motywowania nauczycieli do innowacyjności

5. Blok tematyczny: Uczniowie o indywidualnych potrzebach edukacyjnych

6. Blok tematyczny: Kształcenie ustawiczne osób dorosłych

7. Blok tematyczny: Monitorowanie losów zawodowych absolwentów szkół wyższych

Obszar: Zatrudnienie i integracja społeczna (9 bloków – około 130 projektów innowacyjnych)

1. Blok tematyczny: Aktywizacja zawodowa osób bezrobotnych w grupie wiekowej powyżej 45 roku życia

2. Blok tematyczny: Aktywizacja zawodowa osób opuszczających zakłady karne

3. Blok tematyczny: Działania na rzecz osób niepełnosprawnych

4. Blok tematyczny: Działania na rzecz podmiotów ekonomii społecznej

5. Blok tematyczny: Działania na rzecz osób będących w szczególnej sytuacji na rynku pracy

6. Blok tematyczny: Aktywizacja zawodowa absolwentów i osób bezrobotnych poniżej 25 roku życia

7. Blok tematyczny: Godzenie ról zawodowych i rodzinnych

8. Blok tematyczny: Instrumenty interwencji socjalnej i wyrównywania szans

9. Blok tematyczny: Współpraca instytucji rynku pracy, pomocy i integracji społecznej oraz organizacji pozarządowych

Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój na lata 2014-2020, który ma być finansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego został przyjęty przez Radę Ministrów 8 stycznia 2014 roku i zatwierdzony przez Komisję Europejską 17 grudnia 2014 roku[21]. Priorytety PO WER to:

1. Osoby młode na rynku pracy: realizacja działań skierowanych do bezrobotnych osób młodych w wieku 15-29, które będą przyczyniały się do ich aktywizacji zawodowej oraz poprawy sytuacji na rynku pracy.

2. Efektywne polityki publiczne dla rynku pracy, gospodarki i edukacji: wdrożenie reform systemów i struktur w wybranych obszarach polityk publicznych, kluczowych z punktu widzenia strategii Europa 2020 i krajowych programów reform.

3. Szkolnictwo wyższe dla gospodarki i rozwoju: wspieranie jakości, skuteczności i otwartości szkolnictwa wyższego jako instrumentu budowy gospodarki opartej o wiedzę.

4. Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa: realizacja działań nietypowych, innowacyjnych, ponadnarodowych, prowadzących do wypracowania rozwiązań w celu ich przetestowania przed przejściem do fazy wdrożenia, które w większości przypadków będzie miało miejsce na poziomie regionalnym, a także realizacja programów w zakresie mobilności ponadnarodowej.

5. Wsparcie dla obszaru zdrowia: realizowane będą m.in. działania dotyczące wdrożenia i rozwoju programów profilaktycznych w zakresie chorób negatywnie wpływających na zasoby pracy, dedykowanych osobom w wieku aktywności zawodowej oraz wdrożenie działań projakościowych i rozwiązań organizacyjnych w systemie ochrony zdrowia ułatwiających dostęp do niedrogich, trwałych oraz wysokiej jakości usług zdrowotnych;

6. Pomoc techniczna.

Za istotne źródło wsparcia dla innowacji społecznych w ostatnich latach można uznać także Program Operacyjny Fundusz Inicjatyw Obywatelskich 2009-2013 (PO FIO)[22]. PO FIO

[21] *Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020 PO WER 2014-2020* (Warszawa: Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, 2014).

[22] "PO FIO 2009-2013," dostęp 9.02.2015, www.pozytek.gov.pl/PO,FIO,2009-2013,1127.html.

stanowi kontynuację Funduszu Inicjatyw Obywatelskich, realizowanego w latach 2005-2007 w formie programu rządowego, a w 2008 roku w formie rezerwy celowej budżetu państwa. Celem głównym PO FIO jest zwiększenie udziału organizacji pozarządowych oraz podmiotów kościelnych i związków wyznaniowych prowadzących działalność pożytku publicznego w realizacji zadań publicznych, w ramach kształtowanych i prowadzonych na zasadach partnerstwa i pomocniczości polityk publicznych. PO FIO stanowi operacjonalizację Strategii Wspierania Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego na lata 2009-2015.

W PO FIO 2009-2013 przewidziano realizację pięciu Priorytetów:

Priorytet I. Aktywni, świadomi obywatele, aktywne wspólnoty lokalne (Projekty realizowane w ramach priorytetu powinny w różnych formach angażować obywateli, dając im możliwość aktywnego działania oraz łączenia aktywności ze zdobywaniem wiedzy w sferze działań obywatelskich).

Priorytet II. Sprawne organizacje pozarządowe w dobrym państwie (Projekty realizowane w ramach priorytetu powinny w różnych formach przyczyniać się do wzmocnienia potencjału ludzkiego i instytucjonalnego realizujących je organizacji (w wymiarze ilościowym i/lub jakościowym).

Priorytet III. Integracja i aktywizacja społeczna. Zabezpieczenie społeczne (Projekty realizowane w ramach priorytetu powinny w różnych formach stosować zasadę empowerment, czyli włączania beneficjentów w działania i decyzje podejmowane w ramach projektów).

Priorytet IV. Rozwój przedsiębiorczości społecznej (Projekty realizowane w ramach priorytetu powinny w różnych formach promować ideę łączenia aktywności ekonomicznej (zawodowej) z aktywnością społeczną).

Priorytet V. Pomoc techniczna.

Rada Ministrów w dniu 27 listopada 2013 przyjęła Program Fundusz Inicjatyw Obywatelskich na lata 2014–2020. Jego celem głównym jest zwiększenie zaangażowania obywateli i organizacji pozarządowych w życie publiczne[23].

Priorytet 1. Małe inicjatywy (zwiększanie roli inicjatyw nieformalnych; animowanie działań samopomocowych; wspieranie młodych organizacji pozarządowych).

Priorytet 2. Aktywne społeczeństwo (aktywizacja obywateli w sprawach wspólnotowych; rozwijanie wolontariatu; poprawa zdolności organizacji pozarządowych do mobilizowania zasobów; aktywizacja współpracy wspólnot lokalnych i instytucji publicznych; wspieranie aktywnych form integracji społecznej; rozwój przedsiębiorczości społecznej; tworzenie warunków rozwoju bezpłatnego poradnictwa prawnego i obywatelskiego).

Priorytet 3. Aktywni obywatele (zwiększanie wpływu obywateli na polityki publiczne; rozwijanie edukacji obywatelskiej i kompetencji społecznych; wzrost znaczenia organizacji strażniczych i rzeczniczych; wspieranie tworzenia partnerstw (w tym partnerstwa publiczno-społecznego) i innych form współpracy, służących aktywizacji obywateli oraz przekazywaniu im realizacji zadań publicznych).

Priorytet 4: Silne organizacje pozarządowe (zwiększanie kompetencji organizacji obywatelskich; wspieranie działań o charakterze systemowym).

Priorytet 5. Pomoc techniczna.

W każdym priorytecie określono od kilku do kilkunastu obszarów wsparcia, w ramach których będą mogły być realizowane projekty.

[23] *Program Fundusz Inicjatyw Obywatelskich na lata 2014-2020* (Warszawa: Departament Pożytku Publicznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, 2013).

Kim są główni aktorzy? Jakiego rodzaju przedsiębiorstwa, jakie działy/poziomy rządu, jakie sektory wspierają innowacje społeczne? Jakie inne organizacje są zaangażowane we wdrażanie innowacji społecznych? Co z obywatelami i społecznościami lokalnymi?

Można uznać, iż głównymi podmiotami, które wspierały i promowały innowacje społeczne w kontekście ekonomii społecznej były w Polsce w minionych latach organizacje związane z projektem „Zintegrowany system wsparcia ekonomii społecznej" (ZSWES), który trwał od lipca 2009 do grudnia 2013[24]. Liderem partnerstwa było Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich (CRZL), instytucją inicjującą – Departament Pożytku Publicznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Obok lidera w skład partnerstwa wchodziły: Fundacja Pomocy Wzajemnej BARKA[25]; Fundacja Fundusz Współpracy (FFW)[26]; Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych (FISE)[27]; Instytut Spraw Publicznych (ISP)[28]; Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, działający przez Małopolską Szkołę Administracji Publicznej (MSAP)[29]; Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) - Regionalne Centrum UNDP w Bratysławie[30]; oraz Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy (ZLSP)[31].

Głównym celem projektu była poprawa kondycji ekonomii społecznej w Polsce. W ramach projektu zostały utworzone stałe, zinstytucjonalizowane mechanizmy wsparcia merytorycznego podmiotów ekonomii społecznej i ich otoczenia. Cele szczegółowe obejmowały m.in. tworzenie i rozwijanie standardów jakości usług instytucji pomocy i integracji społecznej; wzrost kompetencji i wzmocnienie potencjału kadr instytucji pomocy, integracji społecznej, ekonomii społecznej poprzez szkolenia i kursy, doradztwo i studia podyplomowe, a także wizyty studyjne i staże; profesjonalizacja działań wspierających podmioty ekonomii społecznej; podniesienie świadomości społecznej w zakresie możliwości rozwiązywania problemów za pomocą narzędzi ekonomii społecznej; oraz wzmocnienie otoczenia instytucji ekonomii społecznej na poziomie lokalnym za pomocą metody budowania partnerstw na rzecz ekonomii społecznej.

Inną istotną inicjatywę wspierającą i promującą innowacje społeczne stanowią „Ogólnopolskie Spotkania Ekonomii Społecznej" (OSES), które rozpoczęły się od „Stałej Konferencji Ekonomii Społecznej" (SKES) - spotkanie dla praktyków, naukowców i polityków w z całej Europy w 2004 roku w Krakowie[32]. Od 2006 roku zorganizowano osiem dorocznych konferencji ekonomii społecznej w takich miastach jak Kraków, Warszawa, Gdańsk, Poznań i Lublin. Konferencje gromadzą przedsiębiorców społecznych, praktyków, teoretyków, przedstawicieli administracji państwowej i samorządów i naukowców. Sekretariat Stałej Konferencji Ekonomii Społecznej jest prowadzony przez Fundację Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych[33]. Fundacja prowadzi także największy w Polsce portal internetowy dotyczący ekonomii społecznej (www.ekonomiaspoleczna.pl).

---

[24] "O projekcie Zintegrowany System Wsparcia Ekonomii Społecznej," dostęp 9.02.2015, www.ekonomiaspoleczna.pl/x/879362?projekt=543995.
[25] "Barka," dostęp 15.03.2015, http://barka.org.pl.
[26] "Fundacja Fundusz Współpracy," dostęp 15.03.2015, http://cofund.org.pl.
[27] "Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych (FISE)," dostęp 15.03.2015, www.fise.org.pl.
[28] "Instytut Spraw Publicznych," dostęp 15.03.2015, www.isp.org.pl.
[29] "MSAP," dostęp 15.03.2015, www.msap.uek.krakow.pl.
[30] "UNDP in Europe and Central Asia," dostęp 15.03.2015, www.undp.org/content/rbec/en/home.html.
[31] "Związek Lustracyjny Spółdzielni Pracy," dostęp 15.03.2015, www.zlsp.org.pl.
[32] "Stała Konferencja Ekonomii Społecznej," dostęp 9.02.2015, www.ekonomiaspoleczna.pl/skes; "Ogólnopolskie Spotkania Ekonomii Społecznej," dostęp 9.02.2015, www.ekonomiaspoleczna.pl/x/683939?projekt=683939; "Ekonomiaspoleczna.pl: Current events," dostęp 9.02.2015, www.ekonomiaspoleczna.pl/x/678296; "Ekonomiaspoleczna.pl: Past events," dostęp 9.02.2015, www.ekonomiaspoleczna.pl/x/436301.
[33] "Foundation for Social and Economic Initiatives: About us (en)," dostęp 2.03.2015, www.fise.org.pl/x/17043.

Ponadto w minionych latach podmioty komercyjne i publiczne zaczęły organizować wydarzenia promujące innowacje społeczne. Przykłady stanowią:

- Magazyn „CR Navigator" – organizator konferencji „Innowacje społeczne. Nowe otwarcie" w 2013 roku w Warszawie[34];
- Agencja Rozwoju Innowacji SA i Dolnośląski Związek Pracodawców, które w ramach projektu „CSR drogą do innowacji" w 2013 roku zorganizowały Galę Liderów Innowacji Społecznych, podczas której wręczono certyfikaty Arinova Social Open Business i wyróżniono najlepsze pomysły na innowacje społeczne w małym biznesie[35];
- w 2014 roku Krajowa Instytucja Wspomagająca − Centrum Projektów Europejskich zorganizowała targi „W kręgu innowacji", mające na celu promocję innowacyjnych projektów zrealizowanych w ramach Programu Kapitału Ludzki[36]. Podczas targów wręczono również nagrody w konkursie „Regaty Rozwoju: Liderzy Innowacji i Współpracy Ponadnarodowej POKL[37];
- W czerwcu 2014 w Łodzi z inicjatywy Politechniki Łódzkiej i Uniwersytetu Wrocławskiego obyła się Międzynarodowa Konferencja Innowacje Społeczne jako część europejskiego projektu TEPSIE. Konferencja koncentrowała się na dialogu między międzynarodowymi ekspertami i ich wschodnimi współpracownikami w odniesieniu do badania różnic i wspólnych wyzwań i rozwiązań[38].

Ponadto w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój na lata 2014-2020 polski rząd i samorządy zamierzają wspierać innowacje społeczne w ramach projektów systemowych i lokalnych[39]. Warto podkreślić szerokie ujęcie grup docelowych do których zaadresowane będą działania w ramach tych projektów:

- osoby młode, w tym niepełnosprawne, w wieku 15-29 lat (kategoria NEET: ang. „not in employment, education or training"),
- mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa i ich pracownicy,
- podmioty ekonomii społecznej, przedsiębiorstwa społeczne i ośrodki wsparcia,
- pracownicy administracji publicznej,
- pracownicy wymiaru sprawiedliwości i prokuratury,
- jednostki samorządu terytorialnego i ich pracownicy,
- instytucje rynku pracy,
- publiczne i niepubliczne służby zatrudnienia,
- Ochotnicze Hufce Pracy,
- partnerzy społeczni
- szkoły i placówki oświatowe różnego typu, w tym prowadzące kształcenie zawodowe i ustawiczne oraz ich organy prowadzące,
- absolwenci szkół i placówek systemu oświaty prowadzących kształcenie zawodowe,
- pracownicy systemu oświaty,

---

[34] "Kierunek innowacje społeczne - zaproszenie na konferencję," dostęp 2.03.2015, www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/933243.html?ci=es_komentarze&resid=933243&state=am.

[35] Rafał Smotrzyk, "Małe firmy – Duża sprawa. CSR drogą do innowacji," dostęp 2.03.2015, www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=EEC952DEF0304EB6BEFE8F423C769579; "CSR drogą do innowacji," dostęp 15.03.2015, www.innowacjecsr.eu.

[36] "Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju - W kręgu innowacji społecznych," dostęp 2.03.2015, www.mir.gov.pl/aktualnosci/fundusze_europejskie/Strony/Wkregu_innowacji_spolecznych_161014.aspx.

[37] "II edycja konkursu „Regaty rozwoju: liderzy innowacji i współpracy ponadnarodowej PO KL 2007-2013" rozstrzygnięta!," dostęp 2.03.2015, www.kiw-pokl.org.pl/index.php?option=com_k2&view=item&id=1527:ii-edycja-konkursu-regaty-rozwoju-rostrzygni%C4%99cie&Itemid=193&lang=pl.

[38] "International Conference of Social Innovation," Dostęp 15.03.2015, www.socialinnovation.pl/about-the-conference/.

[39] "Program Wiedza Edukacja Rozwój: Dla kogo jest Program?," dostęp 2.03.2015, www.power.gov.pl/strony/o-programie/zasady/dla_kogo_jest_program/.

- podmioty świadczące usługi edukacyjne,
- uczelnie i jednostki naukowe,
- osoby uczestniczące w kształceniu na poziomie wyższym (w tym studenci niepełnosprawni),
- osoby w wieku aktywności zawodowej, w większości ze zidentyfikowanych grup największego ryzyka,
- podmioty świadczące usługi w zakresie podstawowej opieki zdrowotnej i ich pracownicy,
- kadry medyczne,
- osoby odbywające karę pozbawienia wolności,
- społeczność romska.

Kto promuje innowacje społeczne?

Jak już wspomniano - innowacje społeczne nie były szeroko bezpośrednio promowane w Polsce. Jak zauważa Kuba Wygnański istnieje wiele różnych barier dla rozwoju innowacji społecznych w Polsce[40]. Mianowicie:

- Niski poziom kapitału społecznego (szczególnie w wymiarze „łączącym"),
- Wysoki poziom indywidualizmu - inteligentni, wykształceni ludzi nie znajdują odzwierciedlenia w inteligentnych instytucjach,
- „Bulimia" państwa i podejście regulacyjne do polityk publicznych, kontradyktoryjna koncepcja państwa i społeczeństwa obywatelskiego,
- Brak polityki opartej na dowodach,
- „Prozelityzm" rynku - głęboka wiara, że konkurencja jest głównym źródłem innowacji i optymalnej konfiguracji potrzeb i rozwiązań,
- Innowacje podporządkowane domenom instytucjonalnych środowisk akademickich i przedsiębiorstw - nie zaś do współrządzenia (ang. governance) i procesów społecznych,
- Słabe metakompetencje np. „jak uczyć się na własnych błędach", „jak się uczyć od innych",
- Brak odpowiednich „destylacji" dobrych praktyk - problem samodzielnego wyboru innowacji - brak odpowiednich walidacji / fałszywe ewaluacje,
- Brak mechanizmu skalowania i konwergencji dobrych praktyk,
- Brak przestrzeni instytucjonalnej dla innowacji społecznych - inkubatorów, hubów, centrów doskonałości itp.,
- Patentowanie, patentowanie, patentowanie - brak kultury „otwartego kodu",
- Przerośnięte infrastruktury techniczne w zakresie informacji i szkoleń (typ EFS),
- Za mało „dziur strukturalnych" - pomostowych sektorów, branż i grup

Niemniej można wskazać na podmioty i inicjatywy, które w ostatnich latach podejmowały działania bezpośrednio ukierunkowane na promocję innowacji społecznych.

Innowacją społeczną i generatorem kolejnych innowacji w Polsce jest idea medialabów i fablabów. Pierwszy w Polsce medialab został zorganizowany pod hasłem „Obóz Kultury 2.0" w ramach projektu Kultura 2.0 w 2010 roku w miejscowości Chrzelice pod Opolem[41]. Była to próba stworzenia trwałej platformy współpracy osób działających na polach edukacji, aktywizmu, sztuki i techniki. MediaLab Chrzelice został zorganizowany z

[40] Kuba Wygnański, "Social Innovations in Poland: Ready or Not?," dostęp 6.03.2015, /www.slideshare.net/SIeXchange/kuba-wygna.
[41] "Wikipedia: Media Lab," dostęp 2.03.2015, http://pl.wikipedia.org/w/index.php?oldid=41273127; "Labkit.pl," dostęp 2.03.2015, www.labkit.pl.

inicjatywy Fundacji Ortus, a partnerami projektu byli Narodowy Instytut Audiowizualny, Creative Commons Polska oraz Komisja Historii i Tradycji Ziemi Chrzelickiej. W 2012 roku powstały Medialab Gdańsk[42] i Medialab Katowice[43]. Podmioty te skupiają się na na interdyscyplinarnych działaniach starających się znaleźć nowe zastosowania dla technologii cyfrowej i innowacyjne sposoby wykorzystania nowych mediów w celu promowania zrównoważonej transformacji miejskiej. Medialab to miejsce spotkań dla wszystkich zainteresowanych ideą udostępniania, spotkania inspirujących artystów i projektantów, jak też użyteczna platforma współpracy z międzynarodowymi artystami i instytucjami.

Instytut Badań Strukturalnych (IBS) to pozarządowa organizacja badawcza, która w 2014 roku na bazie swoich poprzednich doświadczeń utworzyła wewnętrzny Program Innowacji Społecznych i Instytucjonalnych[44]. Zajmuje się ekonomią sektora publicznego, zwłaszcza w kwestii rynku pracy, zdrowia i polityki społecznej. Program koncentruje się głównie na empirycznych badaniach mikro- i makroekonomicznych, łącząc badania podstawowe i stosowane. W ostatnich latach, IBS koncentrował się na serii badań „Zatrudnienie w Polsce". Program obejmuje również projekt iSWORD w którym zostały opracowane praktyczne narzędzia gospodarcze do uproszczenia ilościowej oceny wpływu polityki publicznej.

Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL stanowi stały zespół badaczy i ekspertów związanych z Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL i Instytutem Spraw Publicznych[45]. Centrum powstało w ramach projektu systemowego „Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej" w 2011 roku. Celem Laboratorium jest działalność skoncentrowana na opracowaniu standardu środowiskowej pracy socjalnej zarówno w aspekcie kwalifikowanej usługi społecznej, jak również rozumianej szerzej – jako organizowanie społeczności lokalnej. Centrum wydaje serię publikacji „Prace Laboratorium Innowacji Społecznej", które opisują szeroko zakrojone prace diagnostyczne, modelujące, testujące i upowszechniające, które mają charakter długofalowego procesu „badania w działaniu".

Wśród innych organizacji pozarządowych promujących innowacje społeczne w Polsce można wymienić: program Ashoka w Polsce[46], Fundację Stocznia[47], Biuro Projektowe Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) (zakończyło swoją działalność w Polsce z końcem 2013 r.)[48], Fundację Warsztat Innowacji Społecznych[49] oraz Gdańską Fundację Innowacji Społecznej[50].

Wśród podmiotów komercyjnych promocję innowacji społecznych prowadzi wyraźnie przede wszystkim Orange Polska w ramach Centrum Badawczo-Rozwojowego Orange Labs Polska, które prowadzi projekty w modelu open innovation oraz projekt „Miasteczko Testowe", polegający na nieodpłatnym udostępnianiu infrastruktury szerokopasmowej do prowadzenia projektów badawczych dla studentów szkół wyższych oraz wymiany

[42] "Medialab Gdańsk," dostęp 15.03.2015, http://medialabgdansk.pl.
[43] "Medialab Katowice," dostęp 3.03.2015, http://medialabkatowice.eu/en/about-medialab/.
[44] "IBS - Research Programs: Social Programme," dostęp 2.03.2015, http://ibs.org.pl/en/research/research-programs#1,social-programme.
[45] "Organizowanie Społeczności Lokalnej - Laboratorium Innowacji Społecznej," dostęp 2.03.2015, www.osl.org.pl/o-lis/.
[46] "Ashoka Polska," dostęp 3.03.2015, http://poland.ashoka.org.
[47] "Pracownia badań i innowacji społecznych Stocznia," dostęp 2.03.2015, http://stocznia.org.pl.
[48] "United Nations Development Programme in Poland," dostęp 2.03.2015, https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/en/directory/organisation/united-nations-development-programme-poland.
[49] "Warsztat Innowacji Społecznych," dostęp 2.03.2015, www.facebook.com/WarsztatInnowacjiSpolecznych.
[50] "Gdańska Fundacja Innowacji Społecznej - O Fundacji," dostęp 2.03.2015, http://gfis.pl/o-fundacji/.

doświadczeń związanych z najnowszymi trendami naukowymi i technologicznymi[51]. Ponadto Fundacja Orange prowadzi w całym kraju innowacyjne programy takie jak: Akademia Orange (wsparcie edukacji kulturalnej i medialnej), pracownie Orange (wsparcie wykorzystywania w kreatywny sposób ICT na poziomie lokalnym), edukacja z internetem, program wsparcia dla bibliotek oraz e-wolontariat[52].

Można też wskazać dwa programy uczelni wyższych. Wyższa Szkoła Pedagogiczna im. Janusza Korczaka w Warszawie w 2013 roku powołała do życia Instytut Innowacji Społecznych[53]. Zadaniem tej jednostki organizacyjnej jest m.in. prowadzenie badań naukowych oraz ich upowszechnianie i promocja, rozwijanie współpracy międzynarodowej uczelni, działań innowacyjnych z obszaru edukacji, pedagogiki, polityki społecznej i pracy socjalnej, wspieranie procesu dydaktycznego uczelni.

Drugi program prowadzi Akademia Leona Koźmińskiego, która w 2014 roku powołała do życia Centrum Etyki Biznesu i Innowacji Społecznych[54]. W ramach tego centrum uczelnia prowadzi studia podyplomowe „Innowacje społeczne w gospodarce" we współpracy z United Nations Global Compact. Ich celem jest powołanie grupy wysokiej klasy specjalistów, którzy będą potrafili kompetentnie opracować, ocenić oraz wdrożyć innowacyjne rozwiązania oraz modele biznesowe, mające na celu podnoszenie jakości życia w oparciu o współpracę międzysektorową.

Ponadto od 2013 roku Narodowe Centrum Badań i Rozwoju prowadzi program „Innowacje Społeczne"[55]. Jest to program wsparcia sektora nauki, otoczenia gospodarczego oraz sektora organizacji pozarządowych w zakresie podejmowania i realizacji innowacyjnych działań i inicjatyw społecznych bazujących na osiągnięciach nauki i techniki. Program adresowany jest do konsorcjów w skład, których wchodzi, co najmniej jedna jednostka naukowa oraz co najmniej jeden przedsiębiorca albo, co najmniej dwie jednostki naukowe, z obligatoryjnym udziałem organizacji pozarządowej. Cele szczegółowe programu zakładają wzrost liczby wdrożeń innowacyjnych rozwiązań technicznych oraz innowacyjnych produktów, usług i procedur pozwalających na rozwiązanie złożonych problemów społecznych; oraz wzrost współpracy międzysektorowej na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym. Za wcześnie jest jeszcze na opisanie efektów projektów dofinansowanych w ramach tego programu.

W minionych latach pojawiły się także inicjatywy samorządowe na rzecz innowacji społecznych. Miasto Łódź jako pierwsze miasto w Polsce stworzyło Fundusz Innowacji Społecznych (FIS) w 2013 roku [56]. Fundusz ten stanowi dodatkowy mechanizm przeznaczony do współfinansowania działalności organizacji pozarządowych zorientowanych na promowanie zrównoważonego rozwoju miasta. Fundusz został stworzony przez UNDP, Urząd Miasta Łodzi oraz Łódzką Federację Organizacji Pozarządowych. FIS wspiera innowacyjne projekty w takich dziedzinach, jak kultura, edukacja, partycypacja i pomoc społeczna. Fundusz definiuje innowacje jako innowacyjne podejście do problemów społecznych, które są bardziej skuteczne, efektywne i zrównoważone niż istniejące

---

[51] Natalia Ćwik, red., *Wspólna odpowiedzialność. Rola innowacji* (Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2012).
[52] "Fundacja Orange," dostęp 15.03.2015, www.fundacja.orange.pl.
[53] "WSP - Instytut Innowacji Społecznych," dostęp 2.03.2015, www.wspkorczak.eu/pl/archiwum,Instytut+Innowacji+Spo%C5%82ecznych,rid,12784.html.
[54] "Rekrutacja na studia podyplomowe „Innowacje społeczne w gospodarce"," dostęp 2.03.2015, www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/1011829.html?ci=es_komentarze&resid=1011829&state=am.
[55] "NCBR: Innowacje Społeczne," dostęp 2.03.2015, www.ncbir.pl/programy-krajowe/innowacje-spoleczne/aktualnosci/art,2462,drugi-konkurs-w-ramach-programu-innowacje-spoleczne.html.
[56] Connor Friesen, "Social Innovation Fund for the City of Lodz," dostęp 2.03.2015, https://webgate.ec.europa.eu/socialinnovationeurope/en/directory/poland/organisation/social-innovation-fund-city-lodz.

rozwiązania i których oddziaływanie wykracza poza określoną grupę odbiorców i obejmuje społeczność lokalną. Fundusz składa się w 60% z wkładu finansowego miasta oraz w 40% ze środków z sektora prywatnego.

Inny przykład promocji innowacji społecznych stanowi Pomorski Park Naukowo-Technologiczny w Gdyni[57]. W jego ramach stworzono dział, który zorientowany jest na wspieranie nowych pomysłów w działalności społecznej kierowanej do mieszkańców miast. Dział obejmuje kilkuosobowy zespół oraz ponad 100 pracowników miejskich instytucji i organizacji pozarządowych i lokalnych działaczy, którzy na różne sposoby wspierają rozwój innowacyjnych idei. Zadaniem działu jest tworzenie i realizowanie innowacyjnych strategii, modeli i metod oraz rozwiązań projektowanych w odpowiedzi na wyzwania społeczne, projektowanie usług społecznych, wspieraniem przedsiębiorczości społeczności oraz rewitalizacji w lokalnych społecznościach. Przykłady działań stanowią projekty: „Wymiennikownia - innowacyjna przestrzeń współpracy na rzecz młodych osób"[58], „Gdyński Dialog", który obejmuje realizację konsultacji społecznych[59], „Kurs Partycypacja" obejmujący m.in. recenzowanie usług z zakresu aktywizacji osób starszych prowadzonych przez instytucje miejskie[60], „Spacery badawcze" mające na celu lepsze dostosowywanie przestrzeni publicznych do potrzeb mieszkańców[61].

Przykładem instytucji miejskiej wspierającej innowacje społeczne jest też Warszawskie Centrum Innowacji Edukacyjno-Społecznych i Szkoleń[62]. Centrum powstało w 2008 roku jako miejska placówka doskonalenia nauczycieli, instytucja wiedzy i edukacji. Jego głównym celem jest wspieranie warszawskiego środowiska edukacyjnego oraz podniesienie jakości pracy szkół i placówek oświatowych Warszawy m.in. przez promowanie innowacji edukacyjnych i społecznych, przygotowanie oferty szkoleniowej i organizację różnych form wymiany doświadczeń, inicjowanie różnorodnych form pracy w szkołach i placówkach oświatowych, inicjowanie i nawiązywanie międzynarodowej współpracy edukacyjnej, uspołecznienie warszawskiej oświaty poprzez wzmocnienie wpływu rodziców i uczniów na funkcjonowanie szkoły.

Innowacje społeczne na poziomie regionalnym i lokalnym były też głównym obszarem badań i interwencji w ramach projektu "Kalkulator Kosztów Zaniechania - wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań na Mazowszu w zakresie polityki społecznej w obszarze analizy kosztów braku podejmowania działań aktywizująco-wpierających", który był realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki[63]. Głównym celem tego projektu prowadzonego przez Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej było stworzenie warunków do zwiększenia efektywności i spójności polityki społecznej dla wszystkich jednostek samorządu terytorialnego województwa mazowieckiego do końca 2014 roku poprzez wypracowanie i przetestowanie w 25 samorządach innowacyjnego modelu do prowadzenia aktywnej polityki społecznej. Projekt obejmował promocję innowacyjnych usług społecznych i projektów zidentywidowanych jako najbardziej efektywne i użyteczne w rozwiązywaniu 10 wybranych problemów społecznych. Projekt obejmował również rozwój

[57] "Pomorski Park Naukowo-Technologiczny - Innowacje Społeczne," dostęp 2.03.2015, http://ppnt.pl/pl/innowacje-spoleczne/innowacje-spoleczne#sthash.VMPq1Eoj.dpuf.
[58] "Pomorski Park Naukowo-Technologiczny - Wymiennikownia," dostęp 2.03.2015, http://ppnt.pl/pl/innowacje-spoleczne/wymiennikownia-1#sthash.VMPq1Eoj.dpuf.
[59] "Pomorski Park Naukowo-Technologiczny - Gdyński Dialog," dostęp 2.03.2015, http://ppnt.pl/pl/innowacje-spoleczne/gdynski-dialog-1#sthash.VMPq1Eoj.dpuf.
[60] "Pomorski Park Naukowo-Technologiczny - Kurs Partycypacja," dostęp 2.03.2015, http://ppnt.pl/pl/innowacje-spoleczne/kurs-partycypacja#sthash.VMPq1Eoj.dpuf.
[61] "Pomorski Park Naukowo-Technologiczny - Spacery badawcze," dostęp 2.03.2015, http://ppnt.pl/pl/innowacje-spoleczne/spacery-badawcze#sthash.VMPq1Eoj.dpuf.
[62] "Warszawskie Centrum Innowacji Edukacyjno-Społecznych i Szkoleń," dostęp 2.03.2015, www.wcies.edu.pl.
[63] "Kalkulator Kosztów Zaniechania," dostęp 2.03.2015, http://kkz.mcps-efs.pl/unactive2.html.

sześciu następujących narzędzi: Kalkulatora Społecznego, Dyfuzora Innowacji Społecznych, Katalogu Innowacji Społecznych, Systemu Szkoleń, Modelowej Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych i Sieci Liderów Innowacji Społecznych.

Proszę wskazać kilka kluczowych projektów, które ilustrują innowacje społecznych w Twoim kraju

Bardzo trudno wybrać innowacje społeczne, które powstały w Polsce w ostatniej dekadzie. W tym miejscu warto zwrócić uwagę w pierwszej kolejności na Katalog rezultatów Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Obejmuje on bazę 88 projektów z których wiele miało nowatorski charakter i wyznaczało dalsze standardy działania w kolejnych projektach dofinansowanych w Polsce ze środków EFS[64]. Jeszcze bogatsza jest baza projektów innowacyjnych zrealizowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Baza ta obejmuje 490 projektów z lat 2007-2013[65].

W tym miejscu można przytoczyć przykłady innowacji społecznych wdrażanych przez Fundację Stocznia w ramach projektu „Kolab". Znajdują się wśród nich m.in.:

- opracowanie reguł emisji kampanii społecznych w mediach publicznych[66],
- standardy jakości usług opiekuńczych w Gdyni[67],
- model finansowania obywatelskich projektów społecznych[68],
- model zachowania płynności finansowej podmiotów realizujących projekty Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki[69],
- model rozliczania za rezultaty zadań publicznych zlecanych organizacjom pozarządowym[70].

W ramach międzynarodowego projektu WILCO w dwóch miastach Polski zidentyfikowano i opisano szczegółowo kilka przykładów innowacji społecznych[71]. Mianowicie w Warszawie:

- Fundacja MaMa (działania opierają się na koncepcji, że matki z małymi dziećmi są obywatelkami z pełnymi prawami, jak wszyscy inni i że w związku z tym nie powinny być wykluczone z udziału w lokalnym życiu publicznym z powodu stereotypów kulturowych i barier architektonicznych. Pomysły i projekty Fundacji MaMa są związane z takimi pojęciami, jak ekonomia społeczna i kooperatywy społeczne, oddolna solidarność, wzajemna pomoc i feminizm. Została założona przez matki z małymi dziećmi)[72],
- Fundacja Rozwoju „Oprócz Granic" (została założona w 2006 roku przez grupę Polaków i Białorusinów. Głównym celem początkowo było rozwijanie współpracy

[64] " Equal: Results Database - List of Projects," dostęp 3.03.2015, www.equal.org.pl/baza.php?M=3&lang=en.
[65] "Baza PO KL," dostęp 3.03.2015, www.kiw-pokl.org.pl/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=33&Itemid=297&lang=pl.
[66] "Kolab - Reguły emisji kampanii społecznych w mediach publicznych," dostęp 3.03.2015, http://kolab.pl/przyklady/przyklad/2.
[67] "Kolab - Standardy jakości usług opiekuńczych w Gdyni," dostęp 3.03.2015, http://kolab.pl/przyklady/przyklad/3.
[68] "Kolab - Model finansowania obywatelskich projektów społecznych," dostęp 3.03.2015, http://kolab.pl/przyklady/przyklad/6/etapy_procesu.
[69] "Kolab - Płynność finansowa w projektach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki," dostęp 3.03.2015, http://kolab.pl/przyklady/przyklad/11.
[70] "Kolab - Rozliczanie za rezultaty zadań publicznych zlecanych organizacjom pozarządowym," dostęp 3.03.2015, http://kolab.pl/przyklady/przyklad/13.
[71] Adalbert Evers, Benjamin Ewert i Taco Brandsen, eds., *Social Innovations for Social Cohesion. Transnational Patterns and Approaches from 20 European Cities* (Liege: EMES European Research Network asbl, 2014), www.wilcoproject.eu/book/chapters/about-this-book/.
[72] "Fundacja Mama," dostęp 19.03.2015, http://fundacjamama.pl.

pomiędzy działaczami z Polski i Białorusi, ale wkrótce organizacja zmieniła swoje cele i ustanowiła działania na rzecz wsparcia w Warszawie imigrantów pochodzących zwłaszcza z Europy Wschodniej: Ukrainy i Białorusi)[73],

- Zespół Wspólny do Spraw Rozwiązywania Problemów Społecznych w Zakresie Mieszkalnictwa, Reprywatyzacji oraz Walki z Bezdomnością i Wykluczeniem Społecznym na terenie m. st. Warszawy (podjęcie negocjacji między przedstawicielami miasta, najemcami i organizacjami squaterskimi),
- Projekt „Zostań w Polsce-swoim szefem!" (jedyny projekt społeczny w Polsce skierowany bezpośrednio do emigrantów, którzy zdecydowali się wrócić do kraju w celu zarejestrowania własnej działalności gospodarczej w stolicy)[74].

Innowacje społeczne rozpoznane w Plocku stanowiły:

- Płocka Rada Seniorów (jest organem doradczym i inicjatywnym Prezydenta Miasta Płocka w sprawach odnoszących się do osób powyżej 50 roku życia. Celem działania Rady jest integracja, wspieranie i reprezentowanie społeczności osób starszych poprzez wpływanie na obszary, które dotyczą wszystkich mieszkańców Płocka)[75],
- Stowarzyszenie Wspólnota Rosyjska (organizacja spełnia wiele funkcji, które mają znaczenie dla imigrantów: organizuje imprezy kulturalne, podtrzymuje tradycje kulturowe, buduje wizerunek imigrantów ze Wschodu i podstawy do komunikacji Polaków z innymi imigrantami w Płocku, a także pomaga w znalezieniu pracy lub mieszkań. Członkowie stowarzyszenia brali również udział w wycieczkach do Rosji i Białorusi zorganizowanych przez centralę w Warszawie)[76],
- Miejskie Towarzystwo Budownictwa Społecznego w Płocku (to deweloper społeczny wyznaczony przez gminę, którego praca skupia się głównie na budowie i wynajmie domów w celu realizacji polityki mieszkaniowej gminy)[77],
- Projekt „Razem dla rewitalizacji" (trwał prawie 15 miesięcy i obejmował ponad 100 mieszkańców Starego Miasta w Płocku. Projekt, finansowany głównie ze środków unijnych, był zarządzany przez Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej. Celem projektu pilotażowego było stworzenie ogólnego modelu do realizacji przez inne miasta i gminy. Płock mógł wziąć udział w konkursie o fundusze, bo spełnił ważny warunek - od 2005 roku gmina wdrażała własny program rewitalizacji z niektórymi partnerami społecznymi)[78],
- Fundacja „Fundusz Grantowy dla Płocka" (Fundacja ogłasza cykliczne konkursy dla organizacji pozarządowych w Płocku. Zgodnie ze statutem zapewnia wsparcie finansowe dla projektów na rzecz: a) podwyższania poziomu wykształcenia mieszkańców Płocka, b) przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu i ekonomicznemu osób takim wykluczeniem zagrożonych, c) podwyższania poziomu bezpieczeństwa publicznego, d) zachowania dziedzictwa historycznego oraz rozwoju kultury i sztuki, e) podnoszenia jakości pomocy społecznej, f) poprawy stanu środowiska naturalnego oraz podnoszenia świadomości ekologicznej mieszkańców Płocka, g) podnoszenia atrakcyjności turystycznej, społecznej i gospodarczej Płocka, h) upowszechnienia rekreacji, kultury fizycznej i sportu, i) wspierania środowiska gospodarczego oraz przedsięwzięć skierowanych na rozwój gospodarczy Płocka, j)

[73] "Fundacja Rozwoju Oprócz Granic," dostęp 19.03.2015, www.frog.org.pl.
[74] "Projekt „Zostań w Polsce - swoim szefem!"," dostęp 19.03.2015, www.zostanszefem.vizja.pl/pl.
[75] "Portal Integracyjny Płock: Płocka Rada Seniorów," dostęp 19.03.2015, www.plock.eu/pl/plocka_rada_seniorow.html.
[76] "Stowarzyszenie Wspólnota Rosyjska," dostęp 19.03.2015, www.wspolnota.rosjanie.pl.
[77] "Miejskie Towarzystwo Budownictwa Społecznego w Płocku," dostęp 19.03.2015, www.mtbs.plock.pl.
[78] "Razem dla rewitalizacji - O projekcie," dostęp 19.03.2015, http://mopspl.home.pl/rdr/index.php?page=home.

wzmocnienia integracji europejskiej oraz współpracy międzynarodowej, k) prowadzenia działalności na rzecz ochrony i promocji zdrowia)[79].

Zalecana literatura

Anochina, Wiktoria. "Turystyka zrównoważona jako innowacja społeczna i model edukacji ekologicznej." *Studia Mazowieckie* 4, 1-2 (2009).

Bielski, Piotr. "Karwno – w stronę wsi uczącej się…" *Zrównoważony Rozwój–Zastosowania*, no. 2 (2011): 38–49.

Błędowski, Piotr. "Kalkulator społeczny – narzędzie kalkulatora kosztów zaniechania w polityce społecznej: Polityka Społeczna - Numer tematyczny 3/2014." www.ipiss.com.pl/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=1971.

Broniewska, Maria. "Społeczna odpowiedzialność i zaufanie podstawą strategicznej współpracy międzysektorowej." *Management and Business Administration. Central Europe*, no. 1 (2013): 71–84.

Bukowski, Andrzej, Seweryn Rudnicki i Jan Strycharz. "Społeczny wymiar innowacji." *Zarządzanie Publiczne*, 2 (20) (2012): 13–23.

Eymontt, Andrzej i Krzysztof Wierzbicki. "Social Innovations in the Field of Wastewater Treatment in Rural Areas." *Ochrona Środowiska i Zasobów Naturalnych* 25, no. 4: 69–75.

Heizer, Paulina, Maciej Lipiarski, Dawid Sobolak i Jan Strycharz. *Analiza i kreatywność: innowacja w działaniu na rzecz wspólnoty*. Kraków: Warsztat Innowacji Społecznych, 2013.

Katana, Katarzyna. "On social innovation–a description of the phenomenon." *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, no. 75 (2014): 43–52.

Kazojć, Katarzyna. "Innowacje społeczne sposobem na zwiększanie konkurencyjności." In *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Część II*. Arkadiusz Świadek i Joanna Wiśniewska, red., 18–24. Szczecin: IVG, 2013.

Kaźmierczak, Tomasz i Marek Rymsza, red. *W stronę aktywnych służb społecznych*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych, 2012.

Knop, Lilla, Monika Szczepaniak i Sławomir Olko. "Innowacje społeczne w kreatywnej Europie w perspektywie strategii Europa 2020." no. 73 (2014): 239–53.

Kroik, Janusz i Jan Skonieczny. "Innowacja społeczna a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa: Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji Zakopane 2013 - Artykuły." Dostęp 19.03.2015. http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p014.pdf.

Kurleto, Małgorzata. "Innowacyjność w przedsiębiorczości społecznej a ustawowy zakres filantropii i dobroczynności." *Studia Ekonomiczne/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 183, cz. 1 (2014): 130–41.

Kwaśnicki, Witold. "Innowacje społeczne–nowy paradygmat czy kolejny etap w rozwoju kreatywności człowieka? MPRA Paper No. 62419." Dostęp 19.03.2015. http://mpra.ub.uni-muenchen.de/62419/.

Łuczyszyn, Andrzej. "Innowacje społeczne jako determinanta rozwoju lokalnego." *Biblioteka Regionalisty*, no. 12 (2012): 73–82.

Mendel, Maria i Bohdan Skrzypczak, red. *Praca socjalna jako edukacja ku zmianie: Od edukacji do polityki*. Warszawa: Instytut Praw Publicznych, 2013.

Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Środowiska, Forum Odpowiedzialnego Biznesu i PwC. "Wizja 2050. Innowacje społeczne Podsumowanie prac grupy roboczej w 2013 r." www.pwc.pl/pl_PL/pl/doradztwo-csr/wizja-2050/assets/broszura_wizja_2050_pl_innowacje_spoleczne_podsumowanie.pdf.

Olejniczuk-Merta, Anna, red. *Konsumpcja i innowacje*. Warszawa: Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, 2015. www.marketingirynek.pl/files/1276809751/file/ibrkk_cd_mir2_2005.pdf.

Olejniczuk-Merta, Anna. "Innowacje społeczne." *Konsumpcja i Rozwój*, 1 (4) (2013): 21–34.

Olejniczuk-Merta, Anna. "Marketing and Social Innovation–A Comparative Analysis." *Management and Business Administration. Central Europe* 22, no. 4 (2014): 144–52.

Olejniczuk-Merta, Anna. "Rozwój innowacji społecznych a badania marketingowe." *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, no. 336 (2014): 22–30.

Pełka, Wanda. "Innowacje społeczne w polityce Unii Europejskiej." *Polityka Społeczna*, no. 1 (2014): 1–5.

Polit, Aleksandra. "Networking uczelni i instytutów naukowych oraz programów dotujących współpracę międzynarodową jako wsparcie dla innowacji społecznych." *Acta Innovations*, no. 2 (2012): 95–103.

Pyszka, Adrian. "Społecznie odpowiedzialne innowacje–konieczność czy moda?" In *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. R. Knosal, red., 108–18. Opole: Oficyna Wydaw. Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, 2012.

Rąb, Karolina. "Social Innovation as a Part of Enterprise Management Strategy." *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, no. 75 (2014): 131–36.

[79] "Fundacja Fundusz Grantowy dla Płocka," dostęp 19.03.2015, www.funduszgrantowy.plock.eu.

Rudnicki, Seweryn, red. *Nauki społeczne a komercjalizacja wiedzy: Jak humaniści tworzą innowacje dla gospodarki i społeczeństwa*. Kraków: Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera; Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera w Krakowie., 2013.

Rudnicki, Seweryn, red. *Nowe perspektywy – Nauki społeczne dla gospodarki*. Kraków: Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera; Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera w Krakowie., 2011.

Sempruch, Gabriela. "Innowacje społeczne–innowacyjne instrumenty polityki społecznej w projektach finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego." *Zarządzanie Publiczne*, 2 (18) (2012): 33–45.

Skawińska, Eulalia, Ewa Sobolewska-Poniedziałek i Romuald I. Zalewski. "Znaczenie innowacji społecznych w kształtowaniu wizerunku regionu jako źródła przewagi konkurencyjnej." *Przegląd Organizacji*, no. 6 (2014): 6–13.

Skowrońska, Agnieszka, red. *Nowe kierunki i tendencje w organizacji i zarządzaniu pomocą społeczną*. Warszawa: Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, 2013.

Skowrońska, Agnieszka, red. *Nowe ujęcia znanych problemów pomocy społecznej*. Warszawa: Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, 2013.

Skrzypczak, Bohdan., red. *Organizowanie społeczności lokalnej: Analizy, konteksty, uwarunkowania*. Warszawa: Instytut Praw Publicznych, 2011.

Szczepaniak, Monika. "Znaczenie sieci współpracy w rozwoju innowacji społecznych." *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, no. 76 (2014): 155–66.

Sztop-Rutkowska, Katarzyna i Andrzej Klimczuk. "Regionalne obserwatorium kultury w województwie podlaskim–uwarunkowania i planowane kierunki rozwoju." *Kultura i Edukacja* 95, no. 2 (2013): 222-246.