

## Innowacje społeczne w samorządach

dr hab. Jan Fazlagić, ekspert NIST,  
prof. nadzw. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

### Wprowadzenie

W miarę jak postępuje rozwój gospodarczy i społeczny Polski relatywna rola "twardej" infrastruktury maleje na rzecz szeroko rozumianych elementów "miękkich". Wynika to zarówno z czynników mikroekonomicznych (bogacenie się społeczeństwa powoduje wzrost zapotrzebowania na usługi wyższego rzędu, pojawiają się także nowe oczekiwania odnośnie usług publicznych) jak i makroekonomicznych (coraz większy udział firm opartych na innowacjach i rozwój sektorów kreatywnych zmienia kształt oczekiwań biznesu wobec samorządu). Ponadto należy zwrócić uwagę na rosnący poziom świadomości obywatelskiej, który ma przełożenie na postawy proaktywne wobec otaczającej nas rzeczywistości. Aby odpowiedzieć na zmieniające się oczekiwania przedsiębiorstw i obywateli samorządy powinny w większym niż to ma miejsce dotychczas stopniu postawić na zaspokajanie potrzeb w sposób pośredni, czyli poprzez wspieranie funkcjonowania organizacji pozarządowych, które będą świadczyć usługi lepiej dopasowane do potrzeb beneficjentów i w sposób bardziej efektywny kosztowo niż gdyby miały je świadczyć bezpośrednio samorządy. Z drugiej strony kojarzenie innowacji społecznych tylko z ofertą dla lepiej rozwiniętych krajów i regionów także byłoby nadużyciem. Doświadczenia Banku Światowego, którego misją jest wspomaganie wzrostu gospodarczego w krajach ubogich jednoznacznie wskazują, że kluczem do sukcesu rozwojowego jest inwestowanie w miękką infrastrukturę, czyli ludzi, społeczności lokalne, relacje, kapitał społeczny itd.

### Innowacje społeczne

Tradycyjnie słowo "innowacja" kojarzyć się powinno z wynalazkiem maszyny parowej czy żarówki. Jednak zakres pojęciowy tego terminu jest znacznie szerszy. Dla samorządów oczywiście ważne są także te "tradycyjne" innowacje, zwane innowacjami produktowymi. Często jednak zdarza się, że

do rozwiązywania problemów mieszkańców nie wystarczy wyłącznie najnowsze rozwiązania technologiczne. Można poczynić olbrzymie inwestycje w elektryczne oraz napędzane LNG autobusy. Może także zachęcać mieszkańców do częstszego korzystania z roweru lub poruszania się pieszo po mieście. W tym drugim przypadku innowacje powinny skoncentrować się na programach zmiany nawyków i przyzwyczajęń obywateli lub ukierunkowywaniu ich aktywności obywatelskiej. Na przykład walka ze smogiem nie może ograniczać się wyłącznie do inwestycji w nowocześniejsze piece grzewcze. Ważne są także zmiana świadomości mieszkańców. W innowacjach społecznych większą niż w przypadku innowacji technologicznych rolę odgrywają aspekty etyczne. Na przykład z czysto technicznego punktu widzenia spalanie odpadów I śmieci w piecach jest bardziej szkodliwe w dni bezwietrzne niż wieczne. Czy wiec samorząd powinien być bardziej pobłażliwy dla trucicieli w dni wieczne niż w dni bezpieczne...? Idą tym tropem czy powinien zezwalać osobom cierpiącym na ubóstwo energetyczne na stosowanie toksycznego opału w dni wieczne z nadzieją, że w dni bezpieczne osoby te będą zachowywały się bardziej ekologicznie...? Czy lepiej przeznaczyć ograniczone środki na dokarmianie ptaków zimą czy bezpiecznych kotów...? Rozstrzygnięcie takich i wielu innych dylematów etycznych przez urzędników jest trudniejsze niż w przypadku delegowania tego zdania do organizacji społecznych. I to jest kolejny argument za tym, aby rozwijać współpracę samorządów z organizacjami pozarządowymi.

#### Czym są innowacje społeczne?

Innowacje społeczne to specyficzna forma innowacji. Obecnie słów "innowacje społeczne" jest często nadużywane i mylone z takimi pojęciami, jak "wolontariat", "innowacje w miejscu pracy" czy "społeczna odpowiedzialność biznesu" (Lauritzen 2013). W Unii Europejskiej udało się wypracować dzięki realizacji projektu TEPSIE, którego liderem był Danish Technological Institute oraz The Young Foundation wspólną definicję innowacji społecznej: "Innowacjami społecznymi

nazywamy nowe rozwiązania (produkty, usługi, modele, rynki i procesy), które jednocześnie zaspokajają potrzebę społeczną (bardziej efektywnie niż dotychczasowe rozwiązania) i jednocześnie podnoszą poziom zdolności do zaspokajania tych potrzeb. Innymi słowy innowacje społeczne są zarówno dobre dla społeczeństwa i dla zdolności społeczeństwa do działania (Norman i in. 2012).

Z badań nad innowacyjnością (Pavitt, 1984; Dosi, 1984; Freeman, 1986; Nelson i Winter, 1982) wynika, że procesy innowacji polegają w większym stopniu na kombinacji wiedzy istniejącej, a w mniejszym na tworzeniu całkowicie nowej wiedzy za pomocą badań i rozwoju (B+R). Innowacje społeczne są potrzebne m.in. dlatego, że rynki nie są efektywne w tworzeniu optymalnych rozwiązań. Popyt na takie usługi jak obrona narodowa czy bezpieczeństwo publiczne jest bardzo duży, lecz z powodu trudności w zarządzaniu i tworzeniu bodźców, jeśli chodzi o tworzenie innowacji podmioty prywatne nie są zainteresowane udziałem w realizacji przedsięwzięć tego typu. W związku z tym rząd i organizacje pozarządowe (tzw.

trzeci sektor) są podmiotami, na których barkach spoczywa tworzenie innowacji społecznych. Rządy są najefektywniejsze w szybkim reagowaniu na wydarzenie nagłe o dużej skali np. klęski żywiołowe, klęski humanitarne itp. Jednak wiele zagrożeń dla dobrobytu, przed jakim stoją społeczeństwa ma charakter postępujący np. starzejąca się populacja, zmiany klimatyczne, wykluczenie cyfrowe niektórych grup społeczeństwa itp.

#### Jak stymulować powstawanie innowacji społecznych?

Ze względu na to, że innowacje społeczne są z natury niematerialne, należy stosować inne motywy pobudzenia tego typu innowacyjności. Najlepiej sprawdzają się takie innowacje, które zostały przetestowane lokalnie i mają potencjał do upowszechnienia. Wśród nich można wymienić:

- 1) Centralnie koordynowane plany badawcze oparte na grantach i kontraktach. Instytucja publiczna (np. urząd miasta może sprecyzować oczekiwania wobec projektu a instytucje stojące do konkursu proponują różne rozwiązania).

Tabela 1. Porównanie innowacji technologicznych z innowacjami społecznymi.

	Innowacje technologiczne	Innowacje społeczne
Podstawowe zasoby potrzebne do tworzenia innowacji	Aparatura badawcza, wykształcony w wąskich dziedzinach personel, długookresowe finansowanie oparte na prawdopodobieństwie komercjalizacji wyników badań.	Kompetencje społeczne takie jak niezadowolony ze stanu zastanego, chęć niesienia pomocy (postawy altruistyczne). Fachowa wiedza uniwersytecka nie jest niezbędna do wdrażania innowacji społecznych.
Ochrona własności intelektualnej	Patenty, licencje, prawa autorskie itp.	Brak potrzeby ochrony.
Upowszechnianie innowacji	Klasyczny opis dyfuzji innowacji przedstawił Everett M. Rogers w książce <i>Diffusion of Innovations</i> (FreePress, New York 1995, wyd. VI): Relatywna korzyść w porównaniu z poprzednim rozwiązaniem. Kompatybilność ze starym rozwiązaniem (technologiczna i kulturowa – przyzwyczajenie, wartości, styl życia) Złożoność – czy trzeba się uczyć obsługi? Możliwość wypróbowania bez konieczności zakupu. Możliwość obserwacji w użyciu – jak widoczne są wyniki innowacji?	Innowacje społeczne w przeważającej części dotyczą upowszechniania wiedzy za pomocą konferencji, odczytów, stron internetowych, książek. Bariery kulturowe mają jeszcze większe znaczenie niż upowszechnianie się innowacji technologicznych
Przykłady	Telewizja, magnetowid VHS, konserwowanie żywności, lodówka	System zabezpieczeń emerytalnych (wprowadzony w Niemczech w latach 70-tych XIX wieku), obowiązkowa edukacja do 18-tego roku życia, System handlu emisjami, the Open University (180 tys. studentów w Wielkiej Brytanii), Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy
Ryzyka związane z wdrażaniem	Dotyczy prywatnych funduszy	Dotyczy publicznych funduszy
Możliwość obserwacji wyników/identyfikacja korzyści	Poprawa parametrów technicznych, wprowadzenie nowej lub alternatywnej technologii (np. zastąpienie formatu VHS przez DVD), niekoniecznie skutkuje poprawą jakości życia.	Wyniki są subiektywne, objawiają się w poprawie jakości życia.

Źródło: opracowanie własne.

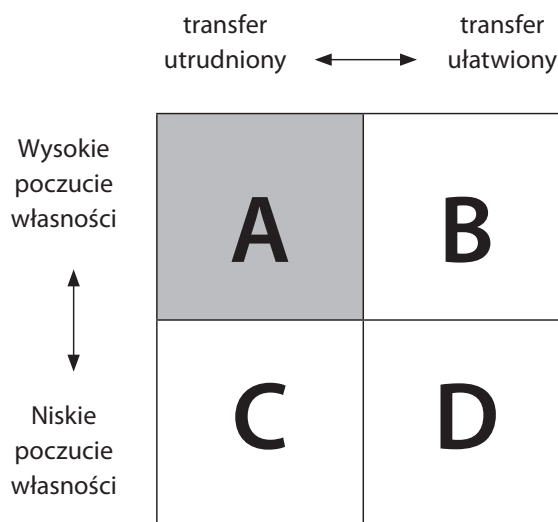
- 2) Konkursy z nagrodami (np. konkurs na najlepiej zarządzany urząd gminy). Takie konkursy mogą posiadać pulę nagród zarówno dla kierownictwa urzędu jak i dla pracowników.
- 3) Zaproszenie do przedstawiania pomysłów skierowane albo do profesjonalnego grona instytucji jak i do szerokiej publiczności.
- 4) Inkubatory przedsiębiorczości społecznej – wzorowane na inkubatorach technologicznych. Można tworzyć sprzyjające warunki dla nowo powstałych organizacji pozarządowych (NGO's) w celu finansowania rozwoju pomysłu w początkowym stadium (*seed capital*).
- 5) Tworzenie konsorcjów organizacji w celu stymulowania przepływu wiedzy np. w Austrii realizowany jest program Lokalnych Paków o Zatrudnieniu (Local Employment Pacts), który obejmuje różne podmioty (związki zawodowe, pracodawców, samorząd terytorialny, administrację rządową itp.). Tutaj innowacje społeczne powstają dzięki efektem synergii.

W innowacjach społecznych mniejsze znaczenie ma akt wymyślenia pomysłu (wynałazek) a większe znaczenie ma faza upowszechniania wiedzy i implementacji. Wyjątkowo skuteczne rozwiązane technologiczne ma większe szanse na samoistne upowszechnienie się (bez wsparcia marketingowego) niż analogiczny wynalazek (jeszcze nie innowacja!) Społeczny. Co więcej wynalazek technologiczny zwykle wiąże się z zastosowaniem zaawansowanej wiedzy. Coraz mniej jest pola na wynalazki mechaniczne takie jak np. wieczko do lekarstwa, chroniące dostęp do zawartości przed dziećmi. Z wynalazkami społecznymi sprawa ma się inaczej. Tutaj sam pomysł jest zwykle dość prosty i oczywisty np. re-integracja osób bezdomnych do społeczeństwa poprzez umożliwienie im sprzedaży gazety. W innowacjach społecznych wdrożenie pomysłu jest o wiele trudniejsze. Innowacje społeczne muszą posiadać swoich „apostołów”. The Young Foundation twierdzi, że sukces innowacji społecznych polega na istnieniu „pszczoł”, czyli małych dynamicznych organizacji, które przeniosą („zapylą”) pomysł od twórcy do wielkich organizacji, najczęściej rządowych. Organizacje rządowe posiadają fundusze, lecz cierpią na brak pomysłów. Większość innowacji społecznych jest wynikiem współpracy owych „pszczoł” i biurokratycznych „drzew (administracji rządowej, wielkich korporacji). Głównymi motorami zmian w innowacjach społecznych są organizacje pozarządowe. Szacuje się, że jest ich na całym świecie około 100 tys. W przeciwieństwie do przedsiębiorstw, które tworzą „dobra prywatne”, organizacje pozarządowe tworzą „dobra publiczne”, co oznacza w praktyce, że ich „użytkownicy” nie płaca za korzystanie z innowacji społecznych.

Jak podaje NESTA innowacja w sektorze publicznym kosztuje w Wielkiej Brytanii średnio 900 tys. funtów (ok. 5 ml. zł) i potrzeba ok. 24 miesięcy na jej wdrożenie. Innowacje opra-

cowywane na poziomie krajowych uwzględniają pewien uśredniony stan rzeczywistości dla danego kraju, co sprawia, że często są źle przyjmowane na poziomie lokalnym. Wprowadzenie podziału na Kasy Chorych w ramach reformy samorządowej ukazało olbrzymie dysproporcje, jeśli chodzi o kompetencje administracyjne lokalnych kas np. Wielkopolska Kasa Chorych generowała nadwyżkę finansową a kasy w innych województwach przynosiły olbrzymie straty przy tej samej jakości usług ochrony zdrowia. W konsekwencji po zmianie rządu w roku 2001 zlikwidowano w Polsce kasy chorych i utworzono jeden, centralny system re-dystrybucji środków na ochronę zdrowia, których jak wiadomo okazał się rozwiązaniem bardzo kosztownym dla podatnika bez poprawy jakości usług zdrowotnych. Idealna innowacja społeczna to taka innowacja, która charakteryzuje wysoki poziom poczucia własności a jednocześnie poziom skodyfikowania wiedzy (w postaci instrukcji, implementacji itp.) (patrz: ćwiartka „B” na rysunku 1). Przesunięcie innowacji na osi x uzyskujemy poprzez popularyzacji, zastosowanie marketingu społecznego. Wysoki poziom poczucia własności (ćwiartki „A” i „B”) jest możliwy wtedy, gdy autorami innowacji są lokalne społeczności lub, jeśli innowacja zostaje zaadaptowana.

Rysunek 1. Relacje pomiędzy poziomem własności innowacji społecznej a potencjałem do jej transferu.



Źródło: *Innovation in response to social challenges*, Policy Briefing, Marzec 2007, Nesta, [www.nesta.org.uk](http://www.nesta.org.uk), s.3.

Rozwój innowacji społecznych jest silnie uwarunkowany kulturowo. Jeśli w danej społeczności/kraju obywatele unikają niepewności (Polska w statystykach międzynarodowych jest uznawana za taki kraj), boją się kwestionować status quo i są nastawieni na konkutowanie a nie na współpracę wówczas nie ma sprzyjających warunków do powstawania innowacji społecznych. Rozwój społeczeństwa obywatelskiego w Polsce toruje drogę dla tworzenia innowacji społecznych. Jednak, aby one miały miejsce należy zadbać w równym

stopniu o stronę „podażową” (sieć prężnych organizacji pozarządowych) jak i „popytową” (wykształcenie kreatywnego, otwartego na zmiany społeczeństwa).

### Przykłady innowacji społecznych zagranicą

#### Dania

Dania jest podzielona na 98 gmin zamieszkałych przez 5,6 milionów mieszkańców. W ostatnich latach duńskie samorządy zostały zmuszone do poczynienia poważnych cięć budżetowych w łącznej wysokości 1 mld EURO. Cięcia budżetowe spowodowały wiele negatywnych efektów, m.in. wzrost wandalizmu. Aby zapobiec temu zjawisku wprowadzono innowację społeczną pod nazwą „Duńskie Stowarzyszenie Nocnych Sów” („The Danish Night Owl Association”). Dorośli wolontariusze we współpracy z policją i samorządami zajmują się nocnym patrolowaniem ulic w celu zapobiegania aktom wandalizmu i przestępczości wśród młodych ludzi. Ponadto Stowarzyszenie oferuje szkolenia dla mieszkańców dotyczące zachowań etycznych i współpracy z samorządem. Co roku wolontariusze Stowarzyszenia wykonują 50 tys. patroli dzięki którym zanotowano spadek aktów wandalizmu o 50% w patrolowanych obszarach. Na jednej z ulic Kopenhagi wartość strat wynikających z wandalizmu spadła o ponad 120 tys. EURO, czyli do poziomu EUR 13,400 dzięki działaniom Stowarzyszenia. Jest to więc modelowa ilustracja wcześniej przedstawionej definicji innowacji społecznej: Duńskie Stowarzyszenie Nocnych Sów ograniczyło skalę występowania negatywnego zjawiska w sposób bardziej efektywny kosztowo (alternatywą byłoby zwiększenie nakładów na policję i monitoring) oraz podniosło zdolność lokalnej społeczności do działania na rzecz poprawy jakości życia. Ponadto zanotowano wymierne finansowe korzyści wynikające z wdrożenia innowacji społecznej przez organizację pozarządową. Drugą ciekawą innowacją społeczną z Danii realizowaną przez organizację pozarządową jest Duński klub innowacji społecznych („The Danish Social Innovation CLUB” (DANSIC)). Jest to platforma wolontariuszy tworzących innowacje społeczne. Misją stowarzyszenia jest propagowanie idei pozytywnych zmian w społeczeństwie i zwiększenie poziomu świadomości społeczeństwa w zakresie innowacji społecznych. Ponadto celami stowarzyszenia są:

- 1) Inspirowanie młodych przedsiębiorców do zakładania przedsiębiorstw społecznych;
- 2) Angażowanie liderów z sektora prywatnego, publicznego i NGO do tworzenia innowacji społecznych;
- 3) Poprawa warunków prowadzenia przedsiębiorstw społecznych.

Dzięki funkcjonowaniu tej platformy powstaje energia do powstawania kolejnych innowacji społecznych.

#### Niemcy

Niemcy są jedną z największych i najlepiej rozwiniętych gospodarek na świecie. Również w obszarze innowacji społecznych Niemcy mają ambicję bycia liderem w tworzeniu zaawansowanych rozwiązań, które przede wszystkim koncentrują się na poprawie jakości życia mieszkańców. W stolicy Niemiec, Berlinie lokalny samorząd stworzył program „Smart City Concept”. Celem The Smart City Concept jest poszukiwanie rozwiązań problemów ekologicznych, ekonomicznych, społecznych i związanych z kulturą. Aby zaangażować mieszkańców samorząd udostępnia w internecie informacje o bieżących działaniach planach i wydarzeniach. W ramach tej inicjatywy w Berlinie w 2015 roku odbył się kongres miejskich innowacji społecznych Metropolitan Solutions Congress. Inną ciekawą inicjatywą realizowaną w Berlinie jest Smart City Berlin Network. Jest to platforma współpracy przedsiębiorstw, instytutów badawczych, start-upów i instytucji finansowych. Jej celem jest tworzenie i wdrażanie nowych pomysłów na styku obszarów funkcjonowania uczestników platformy. Celem nadrzędnym platformy Smart City Berlin jest podniesienie jakości życia mieszkańców Berlina, także w wyniku ich uczestnictwa w całym procesie.

Innym miastem Niemiec, które może się pochwalić ciekawymi innowacjami społecznymi jest Münster (pol. Monastyr; ludność: 310 tys. mieszkańców). Gospodarka miasta opiera się na sektorze usług ze względu na dużą liczbę studentów i małe uprzemysłowienie. W Münster kwitnie życie towarzyskie i turystyka. W 2004 roku miasto wygrało w swojej kategorii nagrodę LivCom przyznaną miastom o najwyższej jakości życia na świecie. Dzisiaj miasto jest nazywane „niemiecką stolicą rowerów”. Samorząd w tym mieście kładzie duży nacisk na poprawę jakości środowiska. Ustalono ambitny cel obniżenia w mieście emisji dwutlenku węgla o 40% do 2020 roku (w porównaniu do 1990 roku) i zwiększenie udziału energii odnawialnej. Plan jest jednak krytykowany za to, że nie uwzględnia eliminacji wykorzystania węgla. Dla promocji idei ochrony środowiska samorząd posługuje się hasłem: „Klimat poszukuje schronienia w Münster... w twoim domu także” („Climate seeks shelter in Münster (...) at your place too”). Hasło to zachęca do współpracy wszystkich mieszkańców i przełożenia wielkich idei globalnych na zachowania i działania pojedynczych mieszkańców takie, jak wykorzystanie energooszczędnych żarówek. Thomas Paal, Dyrektor Wydziału Środowiska w samorządzie miasta stwierdził: „Chcemy zachęcić wszystkich mieszkańców do udziału w realizacji naszego planu. W ten sposób, aby każdy podpisał Pakt Obywatelski [Citizen's Pact] co ma na celu zmotywowanie każdego pojedynczego mieszkańca do działania. Dzięki intensywnym działaniom samorządu Münster zajął wysokie, trzecie miejsce za Sztokholmem i Hamburgiem w rankingu Europejskiej Zielonej Stolicy (European Green Capital Award) w latach 2010



oraz 2011. Ponadto Münster zdobył złotą nagrodę European Energy Award.

“Naturvation” to zakrojony na dużą skalę projekt w mieście Brema (liczba mieszkańców 536 tys.). Z powodu swojego położenia u ujścia rzeki Łaby Brema jest silnie narażona na powiedzie. Aby zapobiec problemom w przyszłości miast przy wsparciu funduszy unijnych i rządu federalnego opracowało projekt ochrony miasta przed powodzią. Novum w stosunku do innych tego rodzaju projektów polegało na tym, że zamiast budowach klasyczne betonowe konstrukcje stworzono szereg miejsc rekreacyjnych dla mieszkańców. Dzięki temu zwiększono atrakcyjność terenów miejskich możliwość wykorzystania na potrzeby budowy kapitału społecznego. Dzięki temu inwestycje w infrastrukturę zaczęły służyć jednocześnie rozwojowi więzi społecznych.

### **Czego mogą się nauczyć polskie samorządy w zakresie wspierania organizacji pozarządowych oraz tworzenia innowacji społecznych?**

Polskie samorządy w celu zwiększenia intensywności współpracy z organizacjami pozarządowymi i w wspierania innowacji społecznych mogłyby wykorzystać doświadczenia zagraniczne m.in. dotyczące następujących zagadnień:

- 1) Samorządy powinny wspierać nie tylko pojedyncze organizacje pozarządowe, lecz także tworzyć warunki do współpracy pomiędzy różnymi podmiotami, w tym organizacjami pozarządowymi. Można to osiągnąć poprzez wspieranie, także finansowe inicjatyw łączących działania podmiotów w większe inicjatywy;
- 2) Stworzenie mapy wiedzy o potencjale organizacji samorządowych. Potencjał ten wyraża się nie tyle w jednostkach pieniężnych, co w możliwościach wywierania wpływu na otoczenie. Jednostka pomiaru są tutaj jednostki naturalne takie, jak „liczba wolontariuszy”, „liczba godzin, jaki mogą przeznaczyć pracownicy i współpracownicy NGO na działalność”, „liczba kontaktów, liczba zrealizowanych projektów. Ważne są także wyniki oceny zrealizowanych już projektów. Samorząd powinien dążyć do profesjonalizacji działalności organizacji pozarządowych. Nie lekceważąc niebezpieczeństwa, jakie stwarza stworzenie hermetycznego kręgu wyselekcjonowanych organizacji, które są preferowane przez samorząd należy dbać o rozwój tych organizacji, ich zasobów ludzkich i kompetencji projektowych.
- 3) Traktować organizacje pozarządowe nie tylko agentów zmiany w środowisku lokalnym ale także jako źródło podnoszenia kompetencji mieszkańców. Uczestnictwo w projektach realizowanych przez organizacje pozarządowe jest jedną z form uczenia się przez całe życie (Life-long Learning – LLL). Samorząd zamiast inwestować wyłącznie w formalną edukację może część środków

przeznaczać na edukację mieszkańców poprzez wspieranie ich uczestnictwa w projektach realizowanych przez organizacje pozarządowe.

- 4) Samorząd może pomagać organizacjom pozarządowym w pozyskiwaniu funduszy (a nie tylko być ich źródłem – donatorem). Autorytet i kontakty samorządu mogą być cenniejsze i wygenerować większe przychody dla tych organizacji niż same dotacje pieniężne.
- 5) Organizować konkursy na najlepsze projekty i inicjatywy zachęcając przez to do zdrowej rywalizacji i profesjonalizacji środowiska organizacji pozarządowych.
- 6) Wspierać organizacje samorządowe poprzez świadczenie usług w naturze, np. bezpłatne udostępnianie przestrzeni reklamowej na nośnikach reklamy, których właścicielem jest samorząd (np. na autobusach miejskich). Umowy wiązane są znane i praktykowane w samorządzie. Na przykład deweloperzy, inwestorzy komercyjni są często zobowiązani w umowie sprzedaży terenu inwestycyjnego do rewitalizacji okolic inwestycji. Dlaczego by nie poszerzyć zakresu tego rodzaju umów o rewitalizację społeczną okolic inwestycji? Skoro można zobowiązać dewelopera do wyremontowania parku lub drogi w okolicy planowanej inwestycji, dlaczego by nie zobowiązać go do przeznaczenia pewnej kwoty na wsparcie lokalnych organizacji pozarządowych i inicjatyw mieszkańców?
- 7) Organizować wszelkiego rodzaju formy wymiany doświadczeń i współpracy, także zagranicznej. W zasadzie wszystkie gminy, powiaty i województwa mają sieć partnerów zagranicznych. Może wykorzystać te kontakty organizując tematyczne wizyty studyjne mające na celu wymianę doświadczeń między organizacjami pozarządowymi.

## **Źródła:**

- J. Fazlagić, *Poradnik Innowacyjnego samorządowca*, POLTEXT, Warszawa 2017.
- J. Lauritzen, *Social Innovation in Local Government*, Danish Technological Institute, 2013.
- W. Norman, W. I in., *Defining Social Innovation*. W: Tepsie. *Growing social innovation*, 2012.
- Innovation in response to social challenges*, Policy Briefing, Marzec 2007, Nesta, [www.nesta.org.uk](http://www.nesta.org.uk) (OECD, [www.oecd.org/tds/leed](http://www.oecd.org/tds/leed)).
- S. Berkun, *The Myths of Innovation*, O'Reilly Media 2007.
- Haas, C. (2018): 820 euro per month from the state, just like that. Online at: <http://www.spiegel.de/spiegel/unispiegel/daenemark-studenten-bekommen-monatlich-820-euro-vom-staat-a-1204986.html> (10.12.2018).

- Studieren-in-daenemark (2018): Danish Education Funding Online at: [https://www.studieren-in-daenemark.de/110,1,d\\_nische\\_ausbildungsf\\_rderung.html](https://www.studieren-in-daenemark.de/110,1,d_nische_ausbildungsf_rderung.html) (10.12.2018).
- The Danish Night Owl Association. Online at: <https://natteravnene.dk/> (01.12.2018).
- Danish social innovation Club. Online at: <http://dansic.org/> (10.12.2018).
- Berlin.de, Population forecast for Berlin and the districts 2015-2030. Online at: <https://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/bevoelkerungsprognose/de/ergebnisse/evaluation.shtml> (02.12.2018).
- Senat Department for Urban Development and Environment (2015): Smart City Strategy Berlin. Online at: [https://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/foren\\_initiativen/smart-city/download/Strategie\\_Smart\\_City\\_Berlin\\_en.pdf](https://www.stadtentwicklung.berlin.de/planen/foren_initiativen/smart-city/download/Strategie_Smart_City_Berlin_en.pdf) (02.12.2018).
- Münster Takes Hold! The Citizen's Pact for Climate Protection. Online at: [http://archive.iclei.org/fileadmin/template/project\\_templates/climate-roadmap/files/Local\\_Action/Local\\_stories/Local\\_Story\\_Muenster\\_11Dec\\_09.pdf](http://archive.iclei.org/fileadmin/template/project_templates/climate-roadmap/files/Local_Action/Local_stories/Local_Story_Muenster_11Dec_09.pdf) (01.12.2018).
- A topic of local discussion in Münster. Online at: [http://archive.iclei.org/fileadmin/template/project\\_templates/climate-roadmap/files/Local\\_Action/Local\\_stories/Local\\_Story\\_Muenster\\_11Dec\\_09.pdf](http://archive.iclei.org/fileadmin/template/project_templates/climate-roadmap/files/Local_Action/Local_stories/Local_Story_Muenster_11Dec_09.pdf) (03.12.2018).



Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego powstał w 2015 r.  
Jest państwową jednostką budżetową podległą MSWiA.  
Działa na rzecz dalszej profesjonalizacji samorządu terytorialnego i administracji publicznej.

EKSPERTYZY NIST, ul. Zielona 18, Łódź 90-601  
Sekretariat tel. +48 42 633 10 70  
e-mail: sekretariat@nist.gov.pl