



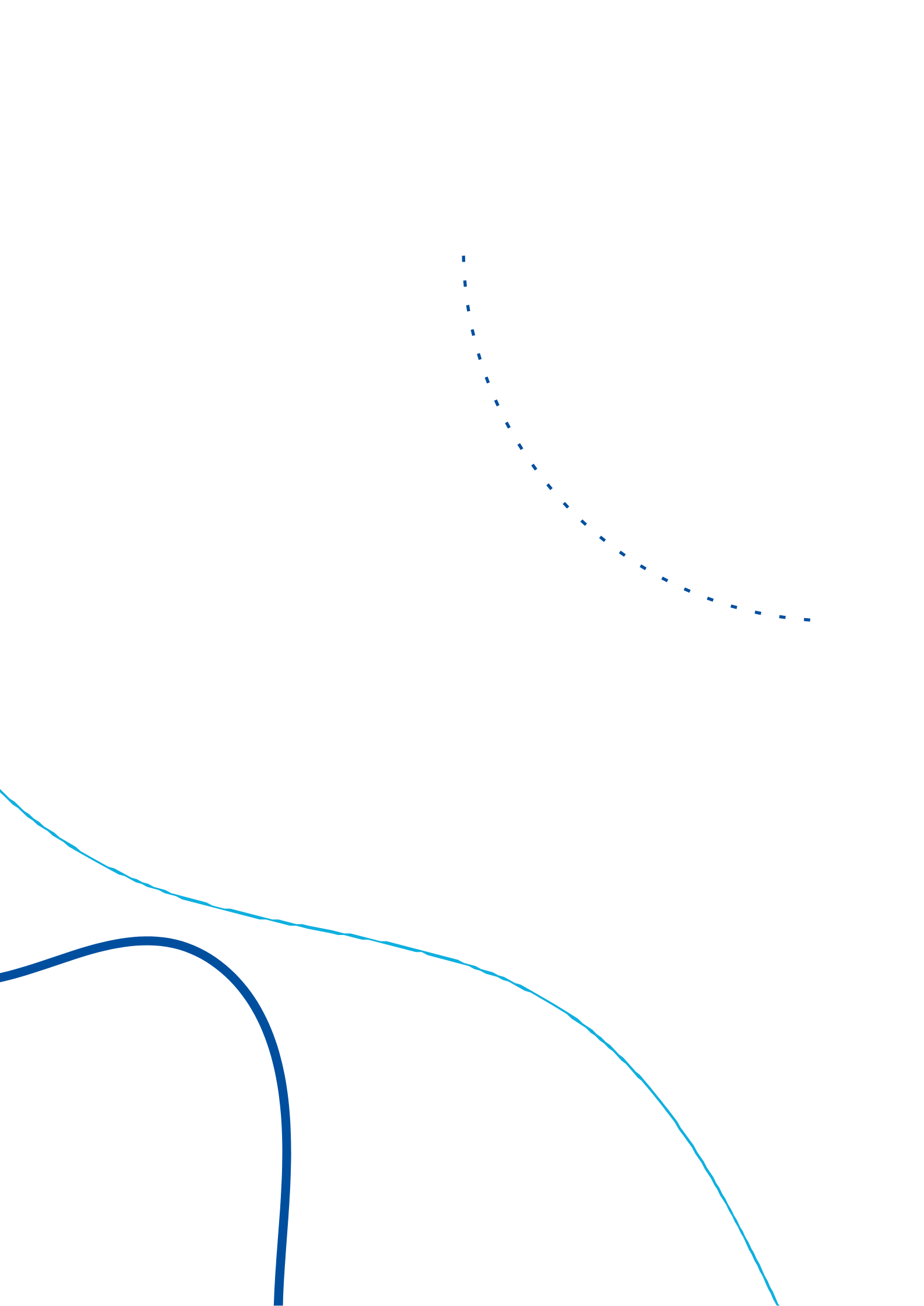
Scalarea inovării sociale

Șapte pași pentru utilizarea FSE+

Platforma de cooperare transnațională FSE

Comunitatea de practică privind inovarea socială

Europa socială





COMISIA EUROPEANĂ

Direcția Generală pentru Ocuparea Forței de Muncă, Afaceri Sociale și
Incluziune

Direcția G - Fonduri: Programare și implementare

Unitatea G1 - Fondul Social European +

Contact: Risto RAIVIO

E-mail: Risto.RAIVIO@ec.europa.eu Comisia
Europeană

B-1049 Bruxelles

Acest set de instrumente este elaborat de Stephen J. Barnett.

Autorul ar dori să mulțumească întregii Comunități de Practică privind Inovarea Socială pentru curiozitatea și inteligența colectivă cu privire la inovarea socială începând cu septembrie 2020, care a modelat acest set de instrumente. Autorul mulțumește

Karolinei Jakubowska, lui Ruth Santos-Brien și întregii echipe de transnaționalitate a ICF, lui Risto Raivio din cadrul DG Ocuparea Forței de Muncă, Afaceri Sociale și Incluziune, precum și tuturor membrilor care au fost atenți și au provocat reflecții în cadrul schimburilor noastre. Mulțumiri speciale lui Genio și coautorilor secțiunii [învățați pe măsură ce vă extindeți](#) pentru permisiunea de a adapta o parte din lucrare pentru etapa 6 din acest set de instrumente.

Manuscris finalizat în martie 2022.

Acest document a fost elaborat pentru Comisia Europeană, însă reflectă numai punctul de vedere al autorului, iar Comisia Europeană nu este răspunzătoare pentru nicio consecință care decurge din reutilizarea acestei publicații. Mai multe informații despre Uniunea Europeană sunt disponibile pe internet (<http://www.europa.eu>).

Luxemburg: Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, 2022

© Uniunea Europeană, 2022

Politica de reutilizare a documentelor Comisiei Europene este pusă în aplicare pe baza Deciziei 2011/833/UE a Comisiei din 12 decembrie 2011 privind reutilizarea documentelor Comisiei (JO L 330, 14.12.2011, p. 39).

Cu excepția cazului în care se menționează altfel, reutilizarea acestui document este autorizată în baza unei licențe Creative Commons Attribution 4.0

International (CC-BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Acest lucru înseamnă că reutilizarea este permisă cu condiția să se acorde creditul corespunzător și să se indice orice modificări.

Pentru orice utilizare sau reproducere a unor elemente care nu sunt proprietatea Uniunii Europene, este posibil să fie necesară obținerea unei autorizații direct de la titularii de drepturi respectivi.

UE nu deține drepturi de autor în legătură cu următoarele elemente:

p.11, figura, Murray, et al., The Open Book of Social Innovation, 2010, Londra:

Nesta and the Young Foundation

p.33, figura, Puttick, R. & Ludlow, J., 2013. Standarde de evidență, Londra: Nesta p.44, figura,

Trowbridge, H., Barnett, S., Krlev, G. & Yaghil, A., (2022), Learning As

You Scale, Genio and People's Voice Media

p.50, figura, adaptată din Genio, 2019 în Trowbridge, H., Barnett, S., Krlev, G. & Yaghil, A., (2022), Learning As You Scale,

Genio and People's Voice Media

PDF ISBN: 978-92-76-52209-6 DOI:10.2767/68505 KE-01-22-381-EN-N

Cuvânt înainte

Trăim într-o lume în schimbare rapidă. Tranziția către o economie cu emisii reduse de dioxid de carbon și o economie mai digitală, schimbările demografice, criza COVID-19 și problemele legate de migrație sunt exemple de tendințe și evenimente care transformă și pun la încercare lumea muncii, a educației, a formării și a serviciilor sociale.

Pentru a răspunde la aceste provocări, avem nevoie de noi modalități de acțiune, care să plaseze cetățenii în centrul acțiunii. Avem nevoie de inovații sociale: soluții care sunt sociale în scopurile și mijloacele lor.

Uniunea Europeană își joacă rolul în promovarea inovării sociale. Ceea ce este o practică obișnuită într-un teritoriu poate fi nou și inovator și poate aduce schimbări sociale în alt teritoriu. Acesta este motivul pentru care UE sprijină învățarea reciprocă și cooperarea între părțile interesate de inovare socială din statele membre. În domeniul ocupării forței de muncă și al afacerilor sociale, această cooperare a dus la elaborarea a două ghiduri pragmatice și utile:

- **Experimentări sociale: Un ghid practic pentru promotorii de proiecte**

Acest ghid vine în sprijinul viitorilor promotori de proiecte EaSI care pregătesc propuneri de experimentare socială în perioada de programare 2021-2027. De asemenea, poate fi util și pentru alte părți interesate, în special pentru cei care răspund la cererile naționale și regionale FSE+ privind inovarea socială.

- **Scalarea inovațiilor sociale: Șapte pași pentru utilizarea FSE+**

Acest ghid analizează inovarea socială din perspectiva extinderii. Aceasta ajută autoritățile de management FSE să elaboreze apeluri de proiecte și alte inițiative care vizează utilizarea eficientă a inovațiilor sociale deja existente. Acest lucru poate contribui în cele din urmă la reformarea și modernizarea politicilor și practicilor.

Aceste ghiduri se completează reciproc și vă vor însoți pe parcursul întregului proces de inovare socială: de la identificarea provocărilor sociale la dezvoltarea de soluții inovatoare, la demonstrarea potențialului acestora și, în cele din urmă, la sprijinirea implementării celor mai convingătoare modele la scară largă.

Nicio organizație nu poate realiza singură potențialul inovării sociale. Pe teren, va fi nevoie de un efort colectiv și concertat al autorităților naționale, regionale și locale, a primăriilor, a societății civile, a mediului academic,

a economiei sociale, a mediului de afaceri și a partenerilor sociali. Împreună, aceștia iau pulsul comunităților noastre.

Credem că cele două ghiduri vor ajuta întreaga gamă de părți interesate să se angajeze împreună pentru o societate și o economie care să funcționeze pentru oameni.

Comisia Europeană,

Direcția Generală pentru Ocuparea Forței de Muncă, Afaceri Sociale și Incluziune

Ruth Paserman, director

Fonduri, programare și punere în aplicare

Katarina Ivanković Knežević, director pentru drepturi sociale și incluziune

Glosar

Pentru cei care nu cunosc Fondul Social European (FSE), oferim o explicație a termenilor cheie și a acronimelor utilizate în acest set de instrumente. Termenii speciali de inovare socială sunt explicați în text pe măsură ce apar.

Termen	Explicație
BENEFICIARI	Acesta are o dublă semnificație: se poate referi la persoanele care urmează să beneficieze de o inovație socială sau la o organizație care a primit finanțare din FSE. În acest set de instrumente, se referă la acesta din urmă.
APELURI DE PROIECTE	Când un fond FSE, fie că este vorba de o autoritate de management (AM) sau de un organism intermediar (OI), lansează invitații pentru depunerea de proiecte, în conformitate cu anumite criterii.
CO-FINANȚARE	„cofinanțarea” reprezintă partea din costul proiectului acoperită de o altă sursă, cum ar fi statul membru sau un beneficiar al proiectului.
RECOMANDARE SPECIFICĂ FIECĂREI ȚĂRI	O recomandare de politică economică adresată unui stat membru în cadrul procesului de coordonare a politicilor economice ale UE.
EaSI	Programul UE pentru ocuparea forței de muncă și inovare socială 2014-2020. Pentru perioada 2021-2027, acesta continuă ca „componentă EaSI” a FSE+.
ECOSISTEM	Numărul total al părților interesate și modul în care acestea interacționează între ele: ecosistemul inovării sociale include părți interesate din societatea civilă, economia socială, autoritățile publice, finanțatorii, mediul academic și sectorul privat.

PLATFORMA DE COOPERARE TRANSNAȚIONALĂ ESF	Structura de sprijin care reunește autoritățile de management FSE, organismele intermediare și părțile interesate din cadrul FSE la nivelul UE și care oferă formare, crearea de rețele și consolidarea capacităților.
PILONUL EUROPEAN AL DREPTURILOR SOCIALE	Un set de douăzeci de principii, convenite de statele membre ale UE și Instituțiile UE, pe care fiecare european le poate aștepta de la participarea sa în societate.
ORGANISME INTERMEDIARE	Un organism guvernamental sau o altă organizație căreia o autoritate de management îi delegă responsabilități specifice FSE.
AUTORITĂȚILE DE MANAGEMENT	Un organism guvernamental care elaborează programul FSE, selectează proiectele pentru finanțare și monitorizează implementarea.
PROGRAMARE	Procesul de decizie privind prioritățile și procesele unui stat membru pentru utilizarea alocării sale naționale FSE.
PROMOTORI DE PROIECTE	Organizație care dorește să solicite și depune o cerere de finanțare pentru un proiect FSE.

Introducere

Acest set de instrumente recomandă șapte pași strategici care trebuie urmați în sprijinul extinderii inovațiilor sociale. Cei șapte pași sunt inspirați de o serie de proiecte de cercetare europene și de alte proiecte de cercetare, de experiențe practice, Acquis-ul politic al Uniunii Europene (UE) și dialogul privind cercetarea, practica și politica. Acest set de instrumente este destinat, în primul rând, autorităților de management și organismelor intermediare din cadrul FSE, dar merită atenția părților interesate la scară mai largă. Setul de instrumente a fost elaborat pentru și cu [Comunitatea de practică în Inovare socială, în cadrul Platformei de cooperare transnațională a FSE](#).

Scopul este de a ajuta statele membre să utilizeze în mod strategic resursele naționale ale FSE pentru a intensifica inovarea socială. Prin urmare, setul de instrumente este complementar cu [ghidul pentru experimentare socială](#) (Comisia Europeană, 2022), conceput pentru a sprijini părțile interesate în crearea de proiecte transnaționale în cadrul componentei „Ocuparea forței de muncă și inovare socială” (EaSI) a Fondului Social European Plus (FSE+).

[Regulamentul FSE+ pentru perioada de programare 2021-2027](#) (Regulamentul FSE+) oferă un nou impuls pentru inovarea socială, promovând inovarea la început de drum și extinderea (Uniunea Europeană, 2021a):

„Statele membre sprijină acțiunile de inovare socială și de experimentare socială [...]” [articolul 14 alineatul (1)];

„Statele membre pot sprijini scalarea abordărilor inovatoare testate la scară mică și dezvoltate în cadrul componentei EaSI [Ocuparea forței de muncă și inovare socială] și al altor programe ale Uniunii” [articolul 14 alineatul (2)].

Articolul 14 alineatul (4) creează obligația statelor membre de a consacra cel puțin o prioritate, în cadrul programului (programelor) FSE+, inovării sociale. Acest lucru este legat de un stimulent financiar pentru statele membre, care pot solicita o cofinanțare UE de 95% pentru această prioritate, până la un maxim de 5% din resursele naționale FSE+ în cadrul gestiunii partajate. De asemenea, inovarea socială poate fi promovată și dincolo de plafonul de 5% fără o rată de cofinanțare mai mare. Acest set de instrumente oferă îndrumări privind maximizarea potențialului articolului 14. În contrast față de multe orientări, care au vizat scalarea inovațiilor sociale sau a întreprinderilor sociale pe piață, ne concentrăm aici asupra extinderii inovației sociale din orice sector în sfera politică.

Noile dispoziții ale articolului 14 și cele ale [inițiativei FSE „Inovare socială+”](#) au fost fundamentate de o revizuire a FSE 2014-2020 (Comisia Europeană, 2018). Această analiză a observat că „sprijinul acordat de FSE pentru inovare socială poate fi văzut ca un „laborator” de noi politici la nivel național sau regional”. O analiză a programului EaSI a recomandat ulterior consolidarea tranziției de la testarea la scară mică a EaSI la proiectele finanțate de FSE (Comisia Europeană, 2019).

Începutul perioadei de programare este un moment potrivit pentru a reînnoi eforturile de promovare a inovațiilor sociale care funcționează și pentru a ne angaja ferm în favoarea unor abordări strategice bazate pe dovezi în cadrul FSE+ și al elaborării politicilor publice în general. Vă prezentăm acești șapte pași, unul câte unul, dar este puțin probabil ca fiecare pas să poată fi urmat în mod discret în ordinea sugerată. Am încercat să semnalăm cazurile în care informațiile dintr-o etapă ulterioară sunt relevante pentru o etapă anterioară și viceversa.

Notă de stil: Pe parcursul setului de instrumente, „dumneavoastră” se adresează cititorilor destinați în contexte naționale, care vor utiliza resursele FSE+ pentru a atinge obiectivele de politică, în special funcționarii din cadrul autorităților de management, al organismelor intermediare și al ministerelor de resort relevante pentru obiectivele FSE. „Noi” suntem Comunitatea de Practică privind Inovarea Socială, ai cărei membri includ factori de decizie politică, finanțatori și beneficiari ai FSE și ale căror experiențe și schimburi au modelat acest set de instrumente.

Scara de extindere: șapte etape strategice și instrumentele lor

„Ne pricepem să promovăm proiecte, dar avem o problemă cu extinderea și integrarea, astfel încât ultimele etape sunt cele mai importante pentru noi”.
(Finanțator FSE - MA/IB).

PAS 07 LUCRAȚI ÎN VEDEREA INTEGRĂRII ÎN MASĂ **PAG 48**

INSTRUMENTE
A. Reconsiderarea rolului unei autorități de management FSE
B. Mobilizarea cunoștințelor pentru integrare.

PAS 06 PROMOVAȚI ÎNVĂȚAREA CONTINUĂ **PAG 42**

INSTRUMENTE
Învățarea continuă și măsurarea impactului

PAS 05 GHIDAȚI ALEGEREA CĂII DE EXTINDERE **PAG 36**

INSTRUMENTE
Reunirea elementelor constitutive pentru apelul de extindere

PAS 04 EVALUAȚI DOVEZILE **PAG 30**

INSTRUMENTE
Luați în considerare atitudinea dumneavoastră față de dovezi

PAS 03 CĂUTAȚI INOVAȚII CU POTENȚIAL **PAG 22**

INSTRUMENTE
Precizați criteriile de selecție pentru un apel de proiecte de extindere

PAS 02 IDENTIFICAȚI ȘI ÎNCADRAȚI PROVOCĂRILE **PAG 16**

INSTRUMENTE
A. Identificați provocările „viciate” prin previziuni
B. Înțelegeți contextul european

PAS 01 CONSTRUIȚI O ÎNȚELEGERE COMUNĂ **PAG 09**

INSTRUMENTE
A. Consolidarea înțelegerii
B. Dialog deschis cu potențialii beneficiari

„Se simte ca și cum am fi la pasul 1 sau chiar -1 pentru că avem un ecosistem activ de inovatori sociali fără niciun angajament guvernamental până în prezent”. (parte interesată din FSE)

MODUL ÎN CARE PAȘII SE ÎNCADREAZĂ ÎN CICLUL DE FINANȚARE AL FSE

Programare	Programare Planificarea apelurilor	Planificarea apelurilor Evaluarea propunerilor	Planificarea apelurilor Evaluarea și monitorizarea	Planificarea apelurilor Evaluarea și monitorizarea	Livrarea proiectului	Livrarea proiectului și moștenirea post- proiect
------------	--	---	---	---	-------------------------	---

Pasul 1

Construiți o înțelegere comună

1 Construiți o înțelegere comună

Acest prim pas este cel mai important în țara noastră: aceste exerciții vor fi bune pentru a construi o înțelegere între guvern și inovatorii sociali. (parte interesată din FSE)

Încă nu înțelegem cu adevărat ce este inovarea socială, așa că ceea ce facem este să discutăm mult cu ONG-urile, cu mediul de afaceri și cu alții și să îi ascultăm foarte bine pentru a-i putea sprijini mai bine. (Finanțator FSE - MA/IB)

Pe prima treaptă a scării, construiți o înțelegere comună a inovării sociale și a extinderii în cadrul guvernului și al ecosistemului mai larg.

Instrumentul 1A. Construirea înțelegerii la nivelul guvernului

Instrumentul 1B. Deschiderea unui dialog cu beneficiarii

Academicienii, factorii de decizie politică și practicienii dezbate adesea natura conceptului de inovare socială, dar, în loc să intrăm în această dezbateră, ne vom referi pur și simplu la articolul 2 alineatul (8) din Regulamentul FSE+. Aceasta oferă o definiție care constituie o bază utilă pentru construirea unei înțelegeri comune, rezumată ca o activitate socială atât prin scopurile, cât și prin mijloacele sale. Considerăm că această înțelegere a inovării sociale în teorie și practică este o condiție necesară pentru a explica scalarea. În cele ce urmează, vom analiza definiția detaliată pentru a pune în evidență fiecare dintre elementele sale constitutive:

„Inovație socială” înseamnă o activitate care (...)

- A.** se referă la dezvoltarea și punerea în aplicare a unor noi ... produse, servicii, practici și modele
- B.** satisface nevoile sociale
- C.** creează noi relații sociale sau colaborări între organizații publice, ale societății civile sau private
- D.** aduce beneficii societății și îi stimulează capacitatea de acțiune

(Uniunea Europeană, 2021a).

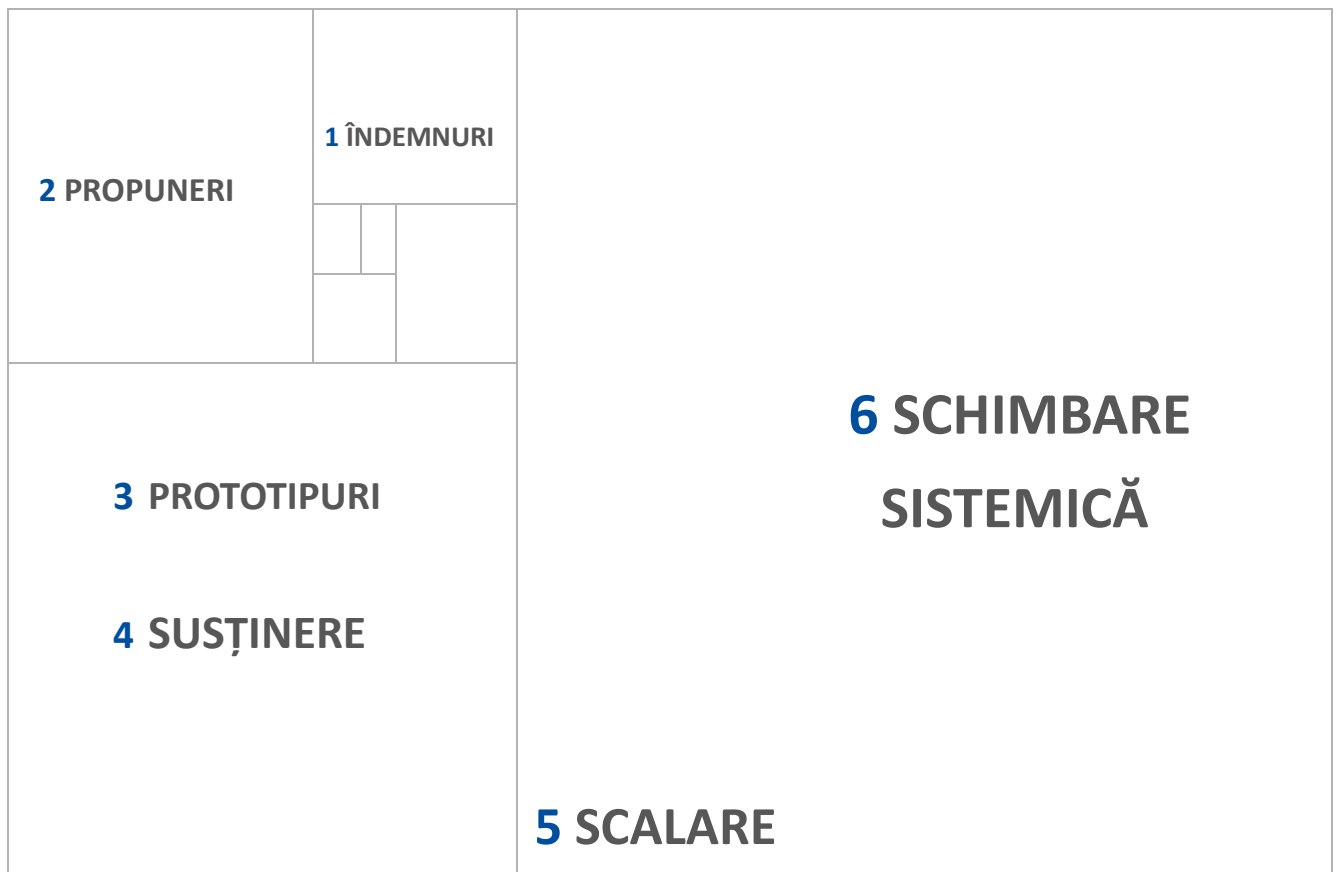
Un exemplu din lumea reală din cadrul Comunității de Practică privind Inovarea Socială ar putea contribui la ilustrarea naturii inovării sociale. În 2015, directorul-fondator voluntar al asociației non-profit *Digital Inclusion* din Luxemburg a observat că refugiații ajungeau în țară cu competențe digitale, dar fără echipamente digitale. Asociația a fost înființată cu scopul de a recondiționa calculatoare pentru refugiați pentru a accesa serviciile publice și internetul. După ce a început pe bază de voluntariat, doi angajați s-au alăturat în 2016, ajungând la 17 angajați în 2021, dintre care jumătate au un trecut de refugiat. Activitățile s-au extins dincolo de furnizarea de echipamente, pentru a include dobândirea de competențe digitale și învățarea limbilor străine asistată de calculator. Scopul social al acestei inovații este incluziunea socială și pe piața muncii a refugiaților, iar mijloacele sociale sunt renovarea tehnologiei, dezvoltarea competențelor digitale și sprijinirea legăturilor comunitare.

Am dori să despărțim această definiție în elementele sale constitutive pentru a dezvălui importanța fiecăruia dintre ele. Cei sprijiniți au fost implicați activ în voluntari și personal național (elementul B) - aceasta

satisfacerea nevoilor sociale, lucrând cu este noua idee care începe să fie

dezvoltată și implementată (elementul A). Există multe colaborări noi care apar în urma acestui model: între întreprinderea socială și serviciile de ocupare a forței de muncă, care ajută la finanțarea salariilor unor angajați; între refugiați, care înainte nu puteau avea acces la serviciile publice și acum pot; între întreprinderea socială și angajatorii privați; între o organizație națională a societății civile care sprijină refugiații și întreprinderea socială ca parte a etapei de extindere (elementul C). Permițând oamenilor să își folosească competențele digitale deja existente și oferind noi competențe și echipamente digitale ar trebui să stimuleze capacitatea societății de a acționa într-o lume din ce în ce mai digitală, iar implicarea oamenilor în această inovare socială ar trebui să le sporească capacitatea de a inova în viitor, atunci când apar noi provocări (elementul D).

Cercetătorii au evidențiat natura interactivă a inovării sociale, observând că aceasta implică adesea o serie de actori din sectoarele public, privat și non-profit și, prin urmare, „necesită reconcilierea diverselor interese și cooperarea dincolo de granițele organizaționale și administrative” (Jalonen, et al., 2019, p. 7). Inovarea socială nu este pusă în aplicare de un singur tip de actor, ci mai degrabă este co-creată și co-deținută. Prin urmare, înțelegerea comună a sectoarelor are o importanță inerentă în definiție. În acest moment, este util să considerăm scalarea în contextul curbei inovării sociale, fiecare etapă a acesteia fiind explicată în continuare (Murray, et al., 2010).



Sursa: Murray, et al., *The Open Book of Social Innovation*, 2010, London: Nesta and the Young Foundation, p. 11.

Sugestiile sunt cerințe sociale sau tendințe evidente în statistici sau în știri. Propunerile sunt planuri scrise care descriu modul de abordare a problemelor identificate. Prototipurile sunt etapele pilot în care un inovator încearcă pentru prima dată să abordeze problema, implementând propunerile. Articolul 2 alineatul (10) din Regulamentul FSE+ utilizează termenul echivalent de „experimentare socială” și îl definește ca fiind „intervenții politice care au ca scop furnizarea unui răspuns inovator la nevoile sociale, puse în aplicare la scară mică și în condiții care să permită măsurarea impactului lor” (Uniunea Europeană, 2021a). Dacă doriți să aprofundați experimentarea Europeană, 2022). Susținere este atunci când

o inovație socială este implementată de mai mulți ani într-o anumită locație pentru a aborda o problemă. Proiectul de *incluziune digitală*, de exemplu, a trecut prin etape de îndemnuri, propuneri și proiecte pilot, iar acum se „susține” și se află în pragul următoarei etape.

Experimentări sociale: Un ghid practic pentru promotorii de proiecte

Acest nou ghid însoțește Setul de instrumente pentru extinderea inovării sociale și conține secțiuni despre:

1. Nevoi sociale nesatisfăcute sau prost satisfăcute
2. Răspunsul inovator de experimentare socială
3. Evaluarea rezultatelor și a impactului social
4. Scalare și transfer

Următorul pas potențial este scalarea, punctul central al setului nostru de instrumente, deși aceasta nu trebuie să se întâmple cu fiecare inovație socială. Regulamentul FSE+ face referire la extindere, dar nu o definește în mod oficial. Comisia Europeană oferă în altă parte o explicație generală a acestui concept:

„Scalarea înseamnă un proces de transfer al inovațiilor sociale dovedite către alți actori sau contexte, creând astfel un impact mai mare” (Comisia Europeană, 2021b).

Două lucruri ar trebui să fie observate aici: în primul rând, ipoteza este **creșterea impactului**, nu **creșterea unei organizații**; în al doilea rând, **inovația socială trebuie să fie dovedită**.

Ultima etapă a ciclului inovării sociale este **schimbarea sistemică**, care implică, de obicei, „interacțiunea mai multor elemente [...] pe perioade lungi de timp” (Murray, et al., 2010, p. 13). Construirea unei înțelegeri interne comune a inovării sociale este un punct de plecare esențial. O astfel de înțelegere comună ar trebui să cuprindă organizațiile societății civile, autoritățile locale și întreprinderile sociale care implementează proiectele FSE+ pe teren, precum și Comisia Europeană, care aprobă programele FSE+. În cele din urmă, schimbarea sistemică necesită ca factorii de decizie responsabili de politicile și sistemele aferente să fie convinși de avantajele inovației sociale față de abordarea actuală.

¹ Părțile interesate din FSE nu sunt specialiști în inovare socială și preferă termeni precum „implementare”, „transfer de politici” sau „reformă”, care se potrivesc mai bine cu cererea guvernamentală de politici și programe inovatoare.

[ESF Flandra Toolkit](#) oferă o imagine de ansamblu utilă a rolurilor actorilor din cadrul întregului ecosistem de inovare socială, pe baza modelului A-F "Winning at Innovation" (Trias de Bes & Kotler, 2011) în (ESF Agency Flanders, 2015).

- **Activator:** inițiază procesul sau mișcarea de inovare socială
- **Browser:** efectuează cercetări și adună cunoștințe (*n.t. a se citi: navigator*)
- **Creator:** are o idee inovatoare
- **Dezvoltator:** transformă ideea într-un produs sau serviciu

- **Executor:** pune inovația în practică
- **Facilitator:** identifică și rezolvă problemele și aprobă alocările de fonduri

Organizațiile pot avea roluri diferite, în funcție de gradul de maturitate al ecosistemului de inovare socială în cadrul și dincolo de FSE+. Autoritățile de management din cadrul comunității de practică au declarat că au ocupat atât rolul de **activator**, cât și pe cel de **facilitator**. De asemenea, unii au declarat că au fost **browserul și creatorul**, deoarece autoritățile naționale și regionale de management înțeleg contextul și nevoile de pe teren. În general, acestea pot crea punți de legătură între părțile interesate și pot oferi cadrul în care să se desfășoare proiectele. Întrebarea cheie este dacă toți actorii din ecosistemul dumneavoastră au o **înțelegere comună** a inovării sociale.

Prin natura lor, proiectele FSE+ implică cel puțin o interacțiune între autoritatea de management și beneficiarul proiectului și, eventual, un organism intermediar și partenerii proiectului. O autoritate de management care dorește să promoveze inovarea socială și scalarea în noua perioadă de programare 2021-2027 are nevoie de o rezervă de potențiali candidați care împărtășesc aceeași înțelegere a inovării sociale în practică.

FSE ÎN PRACTICĂ

Caseta 1. Implicarea organismelor intermediare în programarea FSE+ în Austria

Autoritatea de Management austriacă intenționează să aplice abordări ascendente în cadrul FSE+ pentru a stimula proiectele inovatoare care sprijină „incluziunea activă”. Acesta va încredința regiunilor o mai mare responsabilitate în ceea ce privește punerea în aplicare a inovării sociale, în conformitate cu articolul 14 din Regulamentul FSE+. Autoritatea de Management austriacă s-a întâlnit cu Organismele Intermediare pentru a discuta despre conceptul de inovare socială și despre activitățile planificate de acestea. Organismele Intermediare au oferit un feedback constructiv și și-au împărtășit preocupările. În cadrul unei reuniuni ulterioare, Autoritatea de Management a prezentat o actualizare a programului FSE+, inclusiv indicatorii selectați pentru inovare socială. Un flux de lucru care descrie ciclul de viață al apelurilor de proiecte și al proiectelor finanțate în cadrul acestei priorități a ajutat Organismele Intermediare să își înțeleagă sarcinile viitoare. Partenerii de proiect austrieci care au înființat centrul național de competență în domeniul inovării sociale și-au prezentat activitățile planificate, care se așteaptă să fie un sprijin esențial.

INSTRUMENTUL 1A. CREAREA UNEI ÎNȚELEGERI LA NIVELUL GUVERNULUI

Primul pas este de a reuni echipa responsabilă pentru prioritatea de inovare socială din noul program FSE+. Acest instrument oferă o agendă pentru o echipă restrânsă care se cunoaște deja, împreună cu câteva resurse care pot fi adaptate în funcție de necesități. Timpul necesar pentru a construi o înțelegere internă va varia și va trebui să urmăriți cu colegii din afara domeniului dumneavoastră de specialitate. Este posibil să doriți să implicați acum sau mai târziu colegii din Organismele Intermediare sau din ministerele de resort care stabilesc direcțiile politice legate de obiectivele FSE.

TIMP NECESAR

ACTIVITATE

RESURSE

±20 minute	Fiecare prezintă un proiect pe care l-a pregătit, explicând de ce este o inovație socială. Folosind post-it-uri, o persoană notează principalele caracteristici ale inovării sociale	Baza de date a proiectelor FSE Baza de date privind inovarea socială
±20 minute	Analizați definiția inovației sociale din Regulamentul FSE+: cât de asemănătoare este aceasta cu post-it-urile dumneavoastră? Prin ce se deosebește de ceilalți termeni-cheie din articolul 2?	Regulamentul FSE+
±20 minute	Puteți să vă rafinați post-it-urile pentru a reflecta doar cele mai importante caracteristici? Cum ar reacționa șeful autorității de management? Ce părere ar avea ministrul relevant despre definiția dvs. emergentă din punct de vedere politic?	
±30 minute	Dacă este cazul, invitați un reprezentant al unei Autorități de Management FSE+ dintr-un alt stat membru și faceți schimb de opinii.	Folosiți-vă de conexiunile dvs. cu proiectele centrelor de competență și comunitatea de practică
±30 minute	<p>Luați în considerare rolurile ecosistemice de la A la F.</p> <p>Împărțiți o foaie de flipchart în șase zone pentru cele șase roluri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cine joacă ce rol(uri)? • Există vreun rol pe care nu-l joacă nimeni? Cum ar putea fi completat acest rol? • Omite modelul de la A la F vreun rol important? • Puteți identifica câteva organizații noi în fiecare rol, nu doar pe cele obișnuite? 	

INSTRUMENTUL 1B. DESCHIDEȚI UN DIALOG CU POTENȚIALII BENEFICIARI

Acesta este un proces pe care l-ați putea urma pe parcursul mai multor luni pentru a consulta potențialii beneficiari/furnizori de proiecte în vederea unei viitor apel de proiecte de extindere.

ETAPE	CE SE ÎNTÂMPLĂ	RESURSE
Planificați din timp	Reuniți un grup de foști și potențiali beneficiari FSE+ care au potențialul de a implementa proiecte de extindere. Să nu ne limităm la „suspecții obișnuiți” pentru a extinde aria de acoperire a FSE+.	Membri naționali ai rețelelor finanțate de EaSI la nivelul UE Parteneri asociați sau oficiali în proiecte cu centrele de competență în inovare socială

<p>Webinar 1</p>	<p>Prezentați exemple de inovații sociale din interiorul și din afara țării dumneavoastră, urmate de un exercițiu de grup pentru a discuta dacă acestea sunt cu adevărat inovații sociale.</p>	<p>Baza de date a proiectului dvs Baza de date privind inovarea socială</p>
<p>Webinar 2</p>	<p>Explicarea definițiilor FSE+ pentru inovare socială, extindere, experimentare socială, urmată de o discuție în grup.</p>	<p>Regulamentul FSE+</p>
<p>Webinar 3</p>	<p>Descrieți ecosistemul de la A la F și discutați cine ar putea juca fiecare rol.</p>	
<p>Consultare</p>	<p>Organizați un dialog cu părțile interesate cu privire la prioritatea de inovare socială a programului și apelul pentru scalarea proiectelor.</p>	<p>Sondaj online</p>
<p>Opriți-vă și reflectați</p>	<p>Ce ați învățat din seria de webinarii și din consultanță? Este nevoie să încadrați sau să explicați scalarea în moduri diferite? Aveți o rezervă de potențiali beneficiari gata să răspundă la un apel de proiecte de extindere?</p>	

Pasul 2

Identificați și încadrați provocările

2 Identificarea și încadrarea provocărilor

Trebuie să menținem un echilibru între strategia de previziune pe termen lung și capacitatea de reacție la provocările imediate. (Finanțator FSE - MA/IB)

Uneori, simplul fapt de a reuni actorii într-o țară complicată reprezintă un pas important și este util să existe un proces marcat de UE. (parte interesată din FSE)

Pe a doua treaptă a scării de extindere, luați în considerare posibilele „capete” ale unei priorități FSE+ în materie de inovare socială, și anume, ce provocări societale ar trebui abordate de factorii de decizie politică prin inovare socială?

Instrumentul 2A. Identificarea provocărilor dificile prin previziuni

Instrumentul 2B. Înțelegerea contextului european

Inovația socială este necesară din cauza persistenței provocărilor „dificile” care nu sunt rezolvate automat de modelul social european:

„Provocările dificile nu ar trebui privite ca fiind probleme care trebuie rezolvate în sine, ci condiții care trebuie gestionate” (Jalonen, et al., 2019, p. 4).

Gvernele de la toate nivelurile doresc - și chiar se așteaptă de la ele - să gestioneze mai bine aceste provocări dificile. Acest lucru creează o cerere de inovare socială, care este deosebit de relevantă pentru extinderea, unde credem că „cererea contează la fel de mult ca și oferta” (Murray, et al., 2010, p. 13). Măsura în care există o cerere de politici depinde de gradul de consens în ceea ce privește natura și cauzele provocării dificile: în cazul în care există un consens ridicat în rândul factorilor de decizie și al părților interesate, acest lucru va crea circumstanțe favorabile pentru adoptarea inovațiilor (Murray, et al., 2010, p. 13). În Luxemburg, de exemplu, există un consens asupra faptului că excluderea socială a refugiaților este o provocare socială care trebuie abordată.

În cazul în care o provocare nu este recunoscută din punct de vedere politic ca necesitând un răspuns, poate fi necesară stimularea cererii prin „advocacy, sensibilizare, promovarea unei cauze și campanii pentru schimbare” (Murray, et al., 2010, p. 83). Cu cât această sensibilizare începe mai devreme în curba inovării sociale, cu atât mai mari sunt șansele ca o inovare socială dovedită să devină o schimbare sistemică.

Proiectul belgian *Duo for a Job* este un exemplu de proiect de inovare socială născut dintr-o dublă nevoie: tinerii, în special cei care provin din familii de migranți, au dificultăți în a accesa piața muncii, în timp ce persoanele de peste 50 de ani pot simți că abilitățile și experiența lor sunt subevaluate de societate. Atât proiectul *Duo for a Job*, cât și proiectul luxemburghez *Digital Inclusion* (a se vedea etapa 1) au un caracter social, atât în ceea ce privește mijloacele, cât și în ceea ce privește scopurile lor.

PLATFORMA DE COOPERARE TRANSNAȚIONALĂ
FSE

FSE+ oferă statelor membre mijloacele necesare pentru a face față provocărilor sociale. Cu toate acestea, în calitate de instrument de finanțare european, acesta reflectă, de asemenea, înțelegerea comună a provocărilor și nevoilor actuale. Prin urmare, articolul 3 alineatul (1) din Regulamentul FSE+ se referă la [Pilonul european al drepturilor sociale](#) (PEDS), care stabilește 20 de principii ale drepturilor sociale în trei mari categorii:

- I. Egalitatea de șanse și accesul la piața muncii (principiile 1-4);
- II. Condiții de muncă echitabile (5-10);
- III. Protecția și incluziunea socială (11-20).

PEDS a fost proclamat pentru prima dată în 2017, în comun de către Consiliu (statele membre), Parlamentul European și Comisia Europeană. Mai recent, statele membre și-au reînnoit angajamentul față de PEDS în 2021 și au salutat planul de acțiune propus, care propune trei obiective principale cantitative pentru 2030 (a se vedea tabelul 1). Deși acestea nu sunt nicidecum singurele provocări socio-economice sau demografice cu care se confruntă Europa, ele constituie o prioritate clară, iar selecția lor evidențiază nevoia profundă de inovare socială. Extinderea unor noi modele sociale în ceea ce privește scopurile și mijloacele lor poate contribui la atingerea acestor obiective și la punerea în aplicare a principiilor PEDS.

Tabelul 1. Provocările europene, principiile din PEDS, obiectivele principale pentru 2030 și exemple de inovații sociale conexe

Provocare	Obiectivul propus pentru 2030	Principii PEDS	Obiectiv specific FSE+	Exemple de inovare socială
COVID-19 a stopat tendința de șase ani de progres pozitiv în ceea ce privește ocuparea forței de muncă, cu o rată de ocupare a forței de muncă de 72,4% până în T3 2020	O rată de ocupare a forței de muncă de cel puțin 78%; aceasta implică cel puțin înjumătățirea diferențelor de ocupare a forței de muncă între femei și bărbați	1. Educație, formare și învățare pe tot parcursul vieții 2. Egalitatea de gen 4. Sprijin activ pentru ocuparea forței de muncă	a) Îmbunătățirea accesului la locuri de muncă (c) Echilibrul de gen	Duo for a Job, Belgia (a se vedea pasul 3)
În 2016, doar 37% dintre adulți participau în fiecare an la activități de învățare	Promovarea accesului la competențe digitale de bază pentru cel puțin 80% din persoanele cu vârste cuprinse între 16 și 74 de ani	1. Educație, formare și învățare pe tot parcursul vieții 4. Sprijin activ pentru ocuparea forței de muncă	(e) Sprijinirea dobândirii de competențe-cheie, inclusiv a competențelor digitale (g) Învățarea pe tot parcursul vieții	Digital Inclusion, Luxemburg (a se vedea pasul 1 și pasul 3)

În 2019, aproximativ 91 de milioane de persoane (dintre care 17,9 milioane de copii cu vârsta de 0-17) erau expuși riscului de sărăcie sau excluziune socială în UE	Reducerea numărului de persoane care trăiesc în sărăcie sau excluziune socială cu cel puțin 15 milioane (față de cifrele din 2019), dintre care 5 milioane de copii	14. Venit minim 19. Locuințe și asistență pentru persoanele fără adăpost 20. Accesul la servicii esențiale	(l) Sărăcia și excluziunea socială (k) Accesul la servicii de calitate	Housing First, (a se vedea pasul 3)
---	---	--	---	-------------------------------------

Sursa: (Comisia Europeană, 2021c)

Nu toate provocările există în mod egal peste tot: acest lucru este vizibil în statisticile europene comparative. Întradevăr, Consiliul UE poate adopta o recomandare specifică de țară (RST) referitoare la o provocare dificilă care este demnă de remarcat în contextul unui anumit stat membru. Multe țări au primit RST în domenii legate de principiile PEDS și de obiectivele specifice ale FSE. Există diferențe în fiecare stat membru - între orașe și zonele rurale, între orașele prospere și cele defavorizate, precum și între cartierele dintr-o anumită conurbație. De asemenea, trebuie să evaluați gradul de polarizare în jurul problemei într-un context politic, reamintindu-vă că un consens mai mare face mai probabilă extinderea ulterioară și schimbarea politicii. Existența principiilor și obiectivelor PEDS de mai sus sugerează un anumit consens în jurul acestor probleme.

Programele FSE+ sunt bine plasate pentru a identifica provocările dificile relevante pentru circumstanțele locale, precum și pentru contextul european mai larg, deoarece sunt construite în parteneriat cu părțile interesate relevante din statele membre și în cadrul unui dialog strâns între statele membre și Comisia Europeană.

FSE ÎN PRACTICĂ

Caseta 2 Programarea FSE în funcție de cerere în Finlanda

În iunie 2021¹, Finlanda a prezentat Comunității de Practică un prim proiect al programului său FSE+ pentru perioada 2021-2027. În cadrul priorității de inovare socială, Finlanda a ales să se concentreze pe bunăstarea copiilor, în urma unei serii de eșecuri în domeniul protecției copiilor (inclusiv decese de copii) care au fost acoperite pe scară largă de mass-media națională. Numărul de sesizări pentru protecția copilului (rapoarte de îngrijorare pentru bunăstarea unui copil) s-a dublat între 2009 și 2019. Drepturile copiilor sunt protejate în Constituția finlandeză și în Convenția ONU privind drepturile copilului, iar la începutul anului 2021 a fost lansată o nouă strategie națională pentru copii. Finlanda consideră că noul FSE+ reprezintă o oportunitate pentru a continua inovarea socială în acest domeniu.

Finlanda a întreprins o consultare semnificativă a părților interesate, ceea ce a contribuit la crearea unei înțelegeri comune a acestei provocări. Grupul național de management este format din reprezentanți ai diferitelor ministere, instituții, educație, organizații de protecție a copilului și experți. Se discută nevoile și prioritățile și se împărtășesc cunoștințele juridice, calitative și etice care vor ghida etapa de implementare.

¹Sub rezerva unor discuții suplimentare și a acordului Comisiei Europene.

Organismele Intermediare vor selecta și supraveghea diferitele proiecte din cadrul priorității. Un Organism Intermediar va coordona apoi proiectele, în timp ce alte trei organisme vor supraveghea activitatea beneficiarilor. Prin această abordare, Finlanda va beneficia de o rată de cofinanțare sporită a UE de 95% pentru inovare socială.

INSTRUMENTUL 2A. IDENTIFICAREA PROVOCĂRILOR DIFICILE PRIN PREVIZIUNE

Provocările care implică factori multipli și care nu pot fi rezolvate, ci doar mai bine gestionate, sunt numite provocări dificile. În acest caz, este utilă metodologia previziunii, care presupune stabilirea unui număr de scenarii viitoare, în funcție de tendințele actuale. Cu toate acestea, este un proces care necesită mult timp, așa că această versiune prescurtată ar putea fi un început util.

1. Identificați colegi cărora le place să se gândească deschis la viitor și care sunt bucuroși să încerce ceva puțin diferit; poate doriți să implicați și câțiva beneficiari și cadre universitare.
2. Creați o tablă online și invitați colegii să înceapă să adune „semnale” (linkuri web) privind provocările dificile. Etichetați semnalele cu cuvinte cheie.
3. Căutați aceste „semnale” în ziare, reportaje TV, hashtag-uri în tendințe, statistici sociale, recomandări specifice fiecărei țări, discursuri politice, dezbateri în parlament. Cereți-le colegilor dvs. să se gândească dincolo de sursele lor obișnuite.
4. Alocați cel puțin o lună, asigurându-vă că sunt găsite unele „semnale” și că sarcina nu este uitată.
5. Adunați colegii pentru a analiza: există un model de provocări dificile aici? Sunt ele legate sau disperate?
6. A existat o încercare de inovare socială pentru a le gestiona mai bine? Cum se raportează acestea la obiectivele specifice FSE+?
7. Cum sunt percepute aceste provocări dificile din punct de vedere politic?

Acest exercițiu este o versiune simplificată a activităților de previziune desfășurate în cadrul proiectului de cercetare Orizont 2020, [InnoSI: Investiții sociale inovatoare](#).

INSTRUMENTUL 2B. ÎNȚELEGEREA CONTEXTULUI EUROPEAN

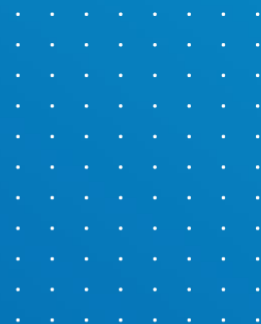
Adunați mai mulți colegi pentru acest exercițiu. Pregătiți un flipchart (sau o tablă albă virtuală, dacă se lucrează online) și post-it-uri cu principiile PEDS și obiectivele specifice FSE+. Toată lumea ar trebui să vină pregătită cu o provocare societală cu care este familiarizată. După ce le prezentați provocarea, lucrați împreună pentru a analiza modul în care provocarea este înțeleasă în contextul politic local, cererea de schimbare a politicii, apoi dimensiunile UE ale PEDS, RȘT, obiectivele specifice ale FSE și inițiativele UE conexe.

PROVOCARE SOCIETALĂ	CERERE DIN PARTEA FACTORILOR DE DECIZIE POLITICĂ/ FINANȚATORILOR	PRINCIPIILE PEDS	RST	OBIECTIVUL SPECIFIC FSE+	INIȚIATIVE CONEXE ALE UE

S-ar putea să vi se pară util să faceți o versiune a acestui exercițiu cu beneficiarii pentru a-i ajuta să înțeleagă contextul politic al UE pentru inovațiile lor și, astfel, să îmbunătățească calitatea cererilor și a rapoartelor lor. În timp, acest lucru ar putea spori potențialul lor de extindere dincolo de granițe (a se vedea etapa 5). Înțelegerea cererii factorilor de decizie politică este abordată pe larg în etapa 7, privind schimbarea sistemică și integrarea.

Pasul 3

Căutați inovații cu potențial



3 Căutarea de inovații cu potențial

*Ecosistemul nostru de inovare socială nu este foarte evoluat, așa că poate ne aflăm la etapa 3, în care analizăm practicile existente și vedem care sunt relevante pentru provocările noastre dificile.
(Finanțator FSE - MA/IB)*

Pentru fiecare inovație socială și context, unii factori de extindere vor fi mai importanți decât alții. Fiecare inovație socială și fiecare context este diferit. (parte interesată din FSE)

În cea de-a treia etapă, sunteți gata să începeți să căutați inovații sociale care au potențial de extindere pentru a aborda provocările politice, așa că este timpul să vă gândiți la ce să căutați.

Instrumentul 3. Perfectează și testează criteriile de selecție pentru un apel de extindere.

În calitate de comunitate de practică, am identificat opt factori-cheie în extindere - comportamente, caracteristici sau competențe comune pentru extinderea cu succes. Am efectuat cercetări documentare (a se vedea anexa I), am examinat studii de caz (*Digital Inclusion, Duo for a Job și Neighbourhood Mothers*²) și am reflectat asupra propriei noastre experiențe în materie de programare FSE și de realizare a proiectelor pentru a identifica cele mai importante comportamente care conduc la succes.

Acest lucru ne determină să recomandăm ca un proiect de extindere a inovării sociale care primește finanțare din FSE+ ar trebui să:

1. Demonstreze o **nevoie clară a societății și o cerere politică** pentru extinderea în noua locație sau în noul grup țintă. Nu este suficient să se demonstreze că a existat o nevoie în momentul/locul în care inovația socială a fost implementată pentru prima dată.
2. Să fie clar cu privire la calea de **extindere** aleasă și să fi concepută această cale împreună cu părțile interesate³.
3. Să fie condus de persoane care dau dovadă de **competențe de conducere**⁴ și **entuziasm personal** pentru inovația socială, precum și un angajament pe termen lung.
4. Conștientizeze modul în care diferitele părți interesate evaluează **legitimitatea și reputația** inovării sociale și de măsurile care ar putea fi luate pentru a le îmbunătăți.

² A se vedea pasul 5.

³A se vedea etapa 4 pentru o clasificare a diferitelor strategii sau căi de extindere.

⁴ Pentru un cadru de competențe de conducere în societatea civilă și în întreprinderile sociale, a se vedea cadrul EU3Leader dezvoltat în cadrul Erasmus Plus și inspirat din cadrul EntreComp. Nu am găsit un astfel de cadru european pentru conducerea serviciilor publice.

5. Să poată demonstra că **proiectul său este viabil** din punct de vedere al impactului⁵, și anume că funcționează mai bine decât soluțiile existente.
6. Să poată demonstra că proiectul său este **viabil din punct de vedere financiar**⁶, adică este mai eficient decât soluțiile existente.
7. Să demonstreze că inovarea socială are **capacitatea permanentă de a genera noi resurse**⁷, inclusiv cofinanțare și finanțare post-proiect, pentru a sprijini durabilitatea acestora.
8. Să evalueze potențialului său de a **conduce la o schimbare sistemică** și de a deveni mijlocul tipic de gestionare a acelei provocări sociale într-un anumit context politic⁸.

Acum, ne întoarcem la trei inovații sociale în practică pentru a analiza modul în care acești factori se aplică în lumea reală, mai întâi cu una pe care am prezentat-o la etapa 1, apoi cu una nouă. Atunci când au fost prezentate comunității de practică, am considerat că punctele forte ale *Digital Inclusion* în Luxemburg sunt:

- Cunoașterea populației deservite (îndeplinește factorul 1)
- Pandemia COVID-19 a accelerat digitalizarea și cererea de servicii (îndeplinește factorul 1)
- Construirea de relații cu alte părți interesate din societatea civilă (îndeplinește factorul 2)
- Dorința de a profesionaliza o inițiativă condusă de voluntari (contribuie la factorii 5 și 6)

Tinerii, în special cei care provin din familii de migranți, au dificultăți în a accesa piața muncii. În egală măsură, persoanele de peste 50 de ani pot avea sentimentul că abilitățile și experiența lor sunt subevaluate de societate. *Duo for a Job* îi aduce împreună pe cei doi, astfel încât o persoană în vârstă de peste 50 de ani să îndrume o persoană mai tânără. Proiectul a fost lansat la Bruxelles în 2013 și a fost sprijinit de o obligațiune cu impact social la scară redusă. Apoi a fost preluat în alte cinci orașe belgiene, pe o cale de extindere. În 2019, acesta a fost transferat la Paris. În primul an, au fost 50 de duo-uri pentru un loc de muncă, acum sunt 3.400. Această activitate este cofinanțată de FSE. Atunci când a fost prezentat comunității de practică, am considerat că punctele sale forte sunt:

- Satisfacerea cererii politice de soluții la excluderea migranților de pe piața muncii (factorul 1)
- Utilizarea unor dovezi independente solide privind impactul social (îndeplinește factorul 5)
- Accent pe metodologie, proces și monitorizarea calității (îndeplinește factorul 3)

⁵A se vedea pasul 5 pentru orientări privind evaluarea dovezilor de impact. Acestea pot fi combinate într-un singur factor sau separate în două etape egale.

⁶O analiză în profunzime a managementului financiar depășește domeniul de aplicare al acestui set de instrumente și ar trebui să se utilizeze alte resurse și expertiză.

⁷Acesta este, de asemenea, un element al cadrului EU3Leader în cazul organizațiilor societății civile.

⁸A se vedea pasul 7.

- Sprijinit de sisteme IT, financiare și de resurse umane (îndeplinește factorii 3 și 6)

Considerăm că ar fi util să luăm în considerare *Prima locuință*, deoarece aceasta s-a răspândit destul de rapid în Europa, în parte prin intermediul finanțării EaSI (rețeaua FEANTSA de ONG-uri pentru persoanele fără adăpost și un proiect pilot de experimentare socială la începutul anilor 2010) și prin utilizarea finanțării naționale din FSE, de exemplu, recent, în Cehia⁹.

Housing First este un model de servicii pilotat în New York în anii 1990, care vizează persoanele fără adăpost cu nevoi ridicate, dar care înlocuiește modelul standard de servicii „în trepte”, în care o persoană fără adăpost trebuie să demonstreze că a făcut progrese în cadrul unui tratament împotriva drogurilor/alcoolului înainte de a i se oferi o locuință proprie. În cadrul Housing First, persoanei i se oferă tratament intensiv și sprijin pentru orice dependență sau boală mintală, în timp ce se află într-o casă nouă, proprie. Unii dintre factorii de succes la scară largă pe care îi propunem mai sus se regăsesc și în răspândirea Housing First din SUA în Europa și în Europa (Padgett, et al., 2016):

- Prezența liderilor cheie în inovația Housing First, inclusiv a inițiatorului acesteia Dr. Sam Tsemberis, care a înființat un ONG separat special pentru a oferi formare și consultanță, precum și un număr de primi adoptatori din diferite orașe europene (îndeplinește factorul 3).
- Înțelegerea de către primii adoptatori a nevoilor sociale și politice din orașele lor, în care lipsa de adăpost a fost recunoscută ca fiind problematică nu numai pentru persoanele fără adăpost, ci și pentru comunitatea în general (îndeplinește factorul 1).
- Nivelul ridicat de dovezi care atestă faptul că programul Housing First are un impact mai mare și este mai eficient decât abordările standard, în special studiile randomizate de control din Franța și Canada (factorii de succes 5 și 6).
- Reputația puternică a Housing First ca abordare bazată pe dovezi, care s-a răspândit prin intermediul rețelelor și conferințelor de politici, practici și cercetare din SUA și Europa (factorul de succes 4).

Ne întoarcem la răspândirea programului Housing First în etapa 5, analizând modul în care Cehia utilizează FSE în acest scop.

Acum că sunteți familiarizați cu calitățile pe care trebuie să le căutați în inovarea socială, cum le găsiți?

Un punct de plecare util este cartografierea inovațiilor sociale deja dezvoltate în propria țară/regiune și analizarea potențialului lor de a fi extinse. Cu toate acestea, ați putea să vă inspirați și din alte țări și regiuni din Europa. În acest sens, UE pune la dispoziție mai multe surse de informații.

Premii europene, cum ar fi [concursul european pentru inovare socială](#) și [Turneul pentru inovare socială al Băncii Europene de Investiții](#) se numără printre inițiativele care recunosc inovațiile sociale cu potențial pentru o utilizare mai largă. [Programul EaSI](#) (2014-2020) și actuala componentă EaSI a FSE+ finanțează o serie de experimente sociale cu scopul de a dezvolta modele care pot fi utilizate la scară mai largă. Acestea finanțează, de asemenea, rețelele europene pentru incluziune socială, antreprenoriat social și microfinanțare, care au un număr mare de organizații membre, ale căror

⁹ Abordarea cehă a FSE la „Locuința înainte de toate” (Housing First) a fost prezentată comunității de practici privind incluziunea socială, dar nu a făcut parte din selecția inițială de studii de caz care au contribuit la cei opt factori de succes prezentați aici.

activități contribuie la vizibilitatea inovării sociale. În cadrul Fondului European de Dezvoltare Regională (FEDR), [acțiunile urbane inovatoare](#) și [Interreg](#) produc, de asemenea, o rezervă de proiecte de inovare și învățare reciprocă. (Comisia Europeană, 2022)

De asemenea, Comisia ajută statele membre să creeze o abordare mai sistematică în ceea ce privește inovarea socială. În acest scop, în 2021 au început șase proiecte care implică 25 de țări, pentru a dezvolta centre de competență pentru inovare socială. În plus, un [Centru european de competență pentru inovare socială](#) va fi înființat în cadrul [Inițiativei FSE „Inovare socială+”](#).

Proiecte transnaționale care creează centre de competență în domeniul inovării sociale

Șase proiecte investighează ecosistemele naționale de inovare socială pentru a oferi o mai bună înțelegere a punctului de plecare în fiecare dintre cele 25 de țări și pentru a lucra astfel la crearea unui centru de competență adaptat la contextul și nevoile naționale. Rețeaua de centre de competență este menită să catalizeze inovarea socială în cadrul statelor membre și la nivel transfrontalier.

<p>Laboratorul paneuropean de inovare socială (PEnCIL)</p> <p>Centrele naționale de competență pentru inovare socială din Belgia, Cehia, Finlanda și Lituania.</p>	<p>Inovare socială Plus (SI PLUS)</p> <p>Centre naționale de competență pentru inovare socială din Austria, Bulgaria, Ungaria și Slovacia.</p>
<p>Alianța europeană pentru inovare socială (ESIA)</p> <p>Centre naționale de competență pentru inovare socială din Danemarca, Estonia, Germania, Polonia și Regatul Unit.</p>	<p>Consolidarea capacităților pentru o societate durabilă (BuiCaSuS)</p> <p>Centrele naționale de competență pentru inovare socială din Franța, Letonia, Spania și Suedia.</p>
<p>Facilitarea abordărilor unite ale inovării sociale în Europa (FUSE)</p> <p>Centre naționale de competență pentru inovare socială în Bulgaria, Cipru, Irlanda și Portugalia.</p>	<p>Dezvoltarea ecosistemului de inovare socială (SEED)</p> <p>Centre naționale de competență pentru inovare socială în Grecia, Italia, România și Slovenia.</p>

Comisia Europeană a lansat recent [o bază de date privind inovarea socială](#). Baza de date include exemple de inovații sociale (studii de caz), precum și organizații active în acest domeniu (parteneri). Aceasta poate fi interogată în funcție de țară, de tipul de inițiativă, de temă și de nivelul de guvernare. Puteți propune inițiative de inovare socială de succes din țara/regiunea dumneavoastră pentru a fi incluse în baza de date și puteți, de asemenea, să vă anunțați organizația dacă sunteți interesat să cooperați cu alți parteneri în viitor.

FSE ÎN PRACTICĂ

Caseta 3 Etape de finanțare a inovării sociale în Polonia, 2014-2020

Autoritatea de Management poloneză a separat experimentarea socială (microinovație) de scalarea și schimbarea sistemică (macroinovație). De asemenea, a lansat un proiect de creare a unui ecosistem pentru a sprijini și conecta părțile interesate.

<p>Inovații micro</p> <p>Noi soluții dezvoltate și testate la scară mică (o rețea de incubatoare). 600 de inovații în diferite domenii.</p>	<p>Inovații macro</p> <p>Inovații politice, de exemplu, reforma serviciilor de sănătate mintală pentru tineri (a se vedea caseta 7), obligațiuni cu impact social.</p>
<p>Scalarea</p> <p>Apeluri de proiecte care vizează implementarea de inovații sociale la scară mai mare.</p>	<p>Construirea ecosistemului</p> <p>Catalizator al inovării sociale lansat în decembrie 2020.</p>

INSTRUMENTUL 3. PERFECTIONAREA ȘI TESTAREA CRITERIILOR DE SELECȚIE PENTRU UN APEL DE PROIECTE DE EXTINDERE

Adunați-vă echipa de inovare socială și selectați un număr mic de proiecte FSE din portofoliul dvs. sau din baza de date privind inovarea socială.

1. Împărțiți-vă echipa în perechi și rugați fiecare persoană să completeze acest tabel în mod independent, apoi comparați notele și creați un scor compozit. La început, utilizați metoda noastră simplistă de notare:

0 Absent / 1 Elementar / 2 Acceptabil / 3 Puternic. Fiecare pereche raportează la restul echipei.

FACTOR DE SUCCES	EVALUATOR 1	EVALUATOR 2	COMPUS	COMENTARIU
------------------	-------------	-------------	--------	------------

Demonstrează nevoia societății				
Are o strategie clară de extindere				
Manifestă leadership și entuziasm				
Conștientizarea reputației				
Design viabil pentru impact ¹⁰				
Design financiar viabil				
Capacitatea de a genera noi resurse				
Potențialul de schimbare sistemică				
TOTAL DIN 48				

2. Puneți cei opt factori pe o tablă sau pe flipchart. Oferiți tuturor un număr limitat de puncte autocolante colorate pentru a vota pentru factorii pe care îi considerați cei mai importanți. Când toate punctele sunt folosite, rugați fiecare persoană să spună ceva despre votul său. Există un consens sau un dezacord? Ar putea acest lucru să vă ajute să creați un set de criterii ponderate pentru un viitor apel de proiecte?

3. Sistemul de punctaj utilizat aici a fost simplist. Ar putea echipa dvs. să creeze un sistem de punctaj sofisticat? Rugați persoanele sau perechile să ia unul dintre criteriile de succes și să scrie o descriere pentru fiecare punctaj de la 0 la 3 care ar ajuta evaluatorii să evalueze o propunere de proiect.

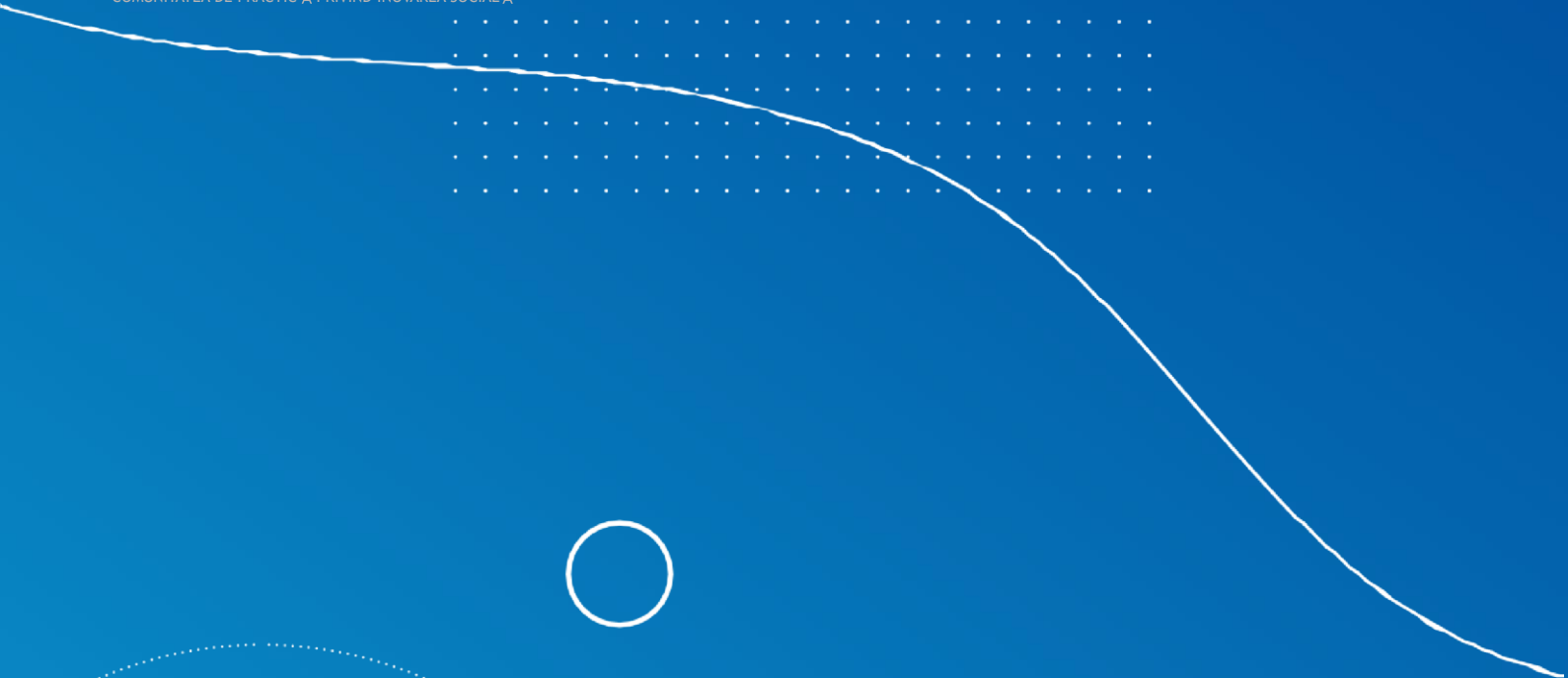
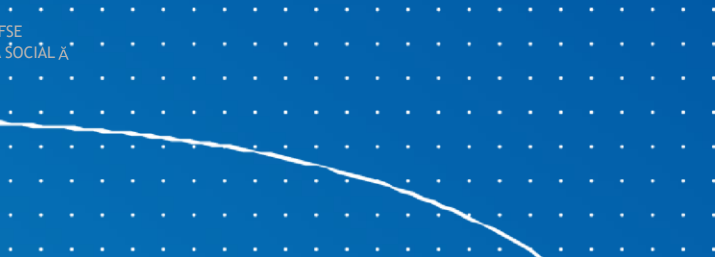
Acest lucru ar putea fi realizat în timpul unei sesiuni de discuții sau ar putea fi adus la o ședință viitoare.

¹⁰A se remarca împărțirea între punctajul privind impactul și cel privind viabilitatea financiară.

4. Atunci când grupul se reunește din nou (fie după o pauză sau la următoarea întâlnire), puteți reveni la etapa 1 cu aceleași proiecte sau cu proiecte diferite și puteți introduce ponderea de la etapa 2 și descrierile de punctaj de la etapa 3. Acum gândiți-vă:

- Există vreun criteriu care necesită un punctaj minim pentru a continua?
- Cine poate redacta acest lucru în mod oficial sub forma unui apel de proiecte FSE+?

Ați putea parcurge din nou Instrumentul 3 cu o inovație nouă pentru dumneavoastră și/sau dintr-o altă țară, valorificând rețeaua de centre de competență naționale și centrul de competență european.



Pasul 4

Evaluarea dovezilor

4 Evaluarea dovezilor

Lucrăm mult cu institutele de cercetare în ceea ce privește baza de dovezi pentru inovațiile sociale și nu este vorba doar de ceea ce a fost dovedit, ci și de ceea ce a fost îmbunătățit. (parte interesată din FSE)

Pragurile mai mici de dovezi pot fi acceptabile în anumite contexte - este mai bine să se înceapă încet și să se dezvolte interesul și capacitatea de a gestiona impactul social. (parte interesată din FSE)

În cea de-a patra etapă, evaluați gradul de încredere pe care îl puteți avea în dovezile disponibile pentru inovațiile sociale identificate ca având potențial de extindere.

Instrumentul 4. Revizuirea abordării dvs. față de dovezi

În teorie, producerea de dovezi este scopul etapei de experimentare socială a inovării sociale (a se vedea explicația din figura 1). Extinderea este justificată doar pentru proiectele pilot de experimentare socială care funcționează bine, adică cele care sunt mai eficiente și mai eficiente decât abordarea standard. Cele care nu funcționează ar trebui să fie reduse și închise, lăsând lecții pentru inovații viitoare și creând spațiu pentru noi proiecte pilot. În practică, există diferite niveluri de angajament în ceea ce privește evaluarea impactului în primele etape, astfel încât aveți nevoie de instrumente pentru a evalua calitatea dovezilor.

Grupul de experți în antreprenoriat social al Comisiei Europene (GECES)¹¹ oferă o definiție a efectului social, pe care noi o considerăm utilă pentru a înțelege impactul social:

„efectul social (schimbarea), atât pe termen lung, cât și pe termen scurt, obținut pentru populația țintă”¹² ca urmare a activității întreprinse” (Comisia Europeană, 2014, p. 13).

¹¹ Este înființat de Comisia Europeană și raportează Comisiei Europene.

¹² A face lucruri „pentru populația țintă” poate să nu fie în spiritul inovării sociale, care este interesată de implicarea oamenilor pentru a crea un impact social.

Dificultățile legate de măsurarea impactului social au fost recunoscute, printre altele, de GECES, atunci când i s-a cerut să ofere îndrumări privind măsurarea impactului social în vederea punerii în aplicare a instrumentelor sociale de finanțare a întreprinderilor în cadrul programului EaSI și al Fondului European pentru Întreprinderi Sociale (EUSEF). GECES afirmă în ghidul său că nu este posibil să se „elaboreze un set rigid de indicatori [...] pentru a măsura impactul social” în toate contextele (Comisia Europeană, 2014, p. 6). Bazat pe rentabilitatea socială a investițiilor¹³, GECES propune un proces în cinci etape pentru măsurarea impactului (Comisia Europeană, 2014). Am bazat întrebările de mai jos pe această abordare, astfel încât, în calitate de Autoritate de Management al FSE sau de Organism Intermediar, să știți ce să le cereți promotorilor de proiecte. Proiectul propus:

- 1.** A identificat obiectivele inovării sociale și ale măsurării impactului?
- 2.** A implicat beneficiarii potențiali în elaborarea planului de măsurare a impactului și i-ați întrebat ce tipuri de impact apreciază cel mai mult?
- 3.** A dezvoltat o teorie a schimbării¹⁴ care descrie modul în care resursele investite în inovație conduc la rezultatele preconizate?
- 4.** A măsurat progresele înregistrate în vederea obținerii rezultatelor pe baza unor indicatori, implicând pe deplin beneficiarii?
- 5.** A implicat și raportat constatările către părțile interesate și a identificat modificări ale modelului de inovare?

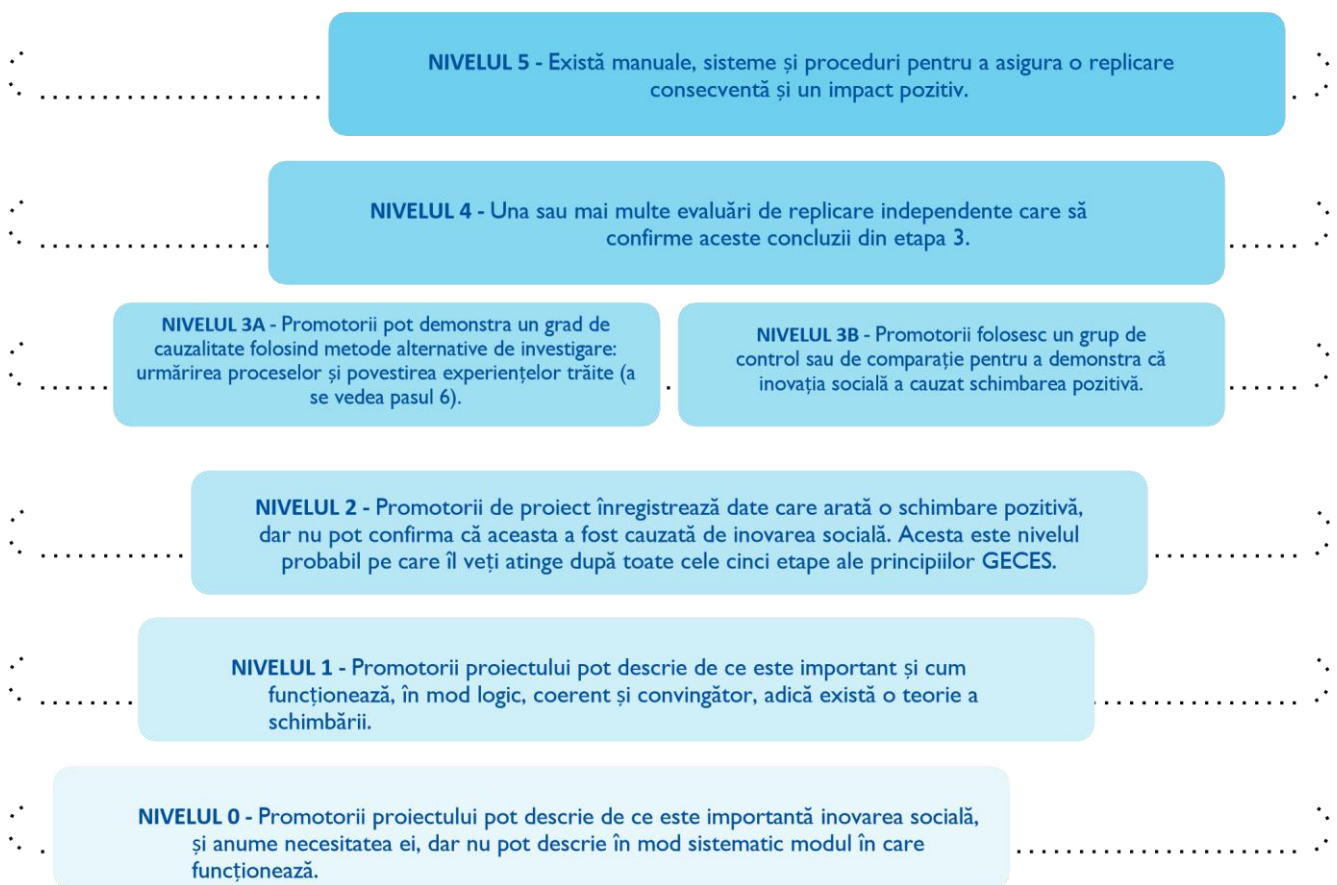
Aceste întrebări ar putea fi reformulate pentru a întreba dacă un proiect intenționează să ia aceste măsuri. Acestea sunt etapele pe care beneficiarii FSE+ ar trebui să încerce să le urmeze în inovarea lor socială și în propunerile lor de extindere. Un beneficiar care urmează aceste etape este în mod clar angajat în măsurarea impactului, oferind un exemplu util pentru alți beneficiari.

În acest moment, trebuie să vă gândiți la gradul de încredere pe care îl puteți acorda dovezilor de inovare socială. Nesta, agenția britanică pentru inovare, a elaborat un cadru al nivelurilor de dovezi (Puttick & Ludlow, 2013). În figura 2 am adaptat cadrul acestora pentru contextul FSE.

¹³Deși nu recomandăm metodologia completă a rentabilității sociale a investițiilor, principiile oferă o bază solidă pentru măsurarea impactului.

¹⁴Descrierea mijloacelor prin care activitățile obțin rezultate și utilizează resursele.

Figura 2. Niveluri de dovezi pentru inovarea socială



Sursa: Puttick, R. și Ludlow, J., 2013. *Standards of Evidence*, Londra: Nesta, p. 2, [CC BY-NC-SA 4.0](#). Au fost aduse modificări la formularea fiecărui nivel și au fost adăugate două niveluri. Lucrarea modificată este licențiată sub aceeași licență.

Duo for a Job a ajuns probabil la un nivel la care au încredere în cauzalitatea intervenției lor datorită unui studiu de control randomizat (nivel 3B). Impactul programului "Housing First" a fost demonstrat de mai multe studii randomizate de control, iar principiile și metodele sale au fost codificate în manuale de către Pathways National din SUA și Housing First Europe (nivelul 5).

La nivelul 3B, studiile de control randomizat sunt considerate standardul de aur al dovezilor pentru intervențiile sociale - acestea au fost utilizate în unele proiecte EaSI și sunt recomandate pentru FSE¹⁵. Cu toate acestea, este posibil ca acestea să nu fie întotdeauna adecvate naturii sau dimensiunii intervenției și nici realiste, având în vedere resursele

¹⁵ Comisia Europeană (2021). [Proiectarea și implementarea evaluărilor de impact contrafactice - Ghid practic pentru pentru autoritățile de management FSE](#).

disponibile. În acest caz, nivelul 3A ar putea fi mai util, fiind mai puțin riguros și mai puțin consumator de resurse, dar oferind în același timp o măsură a impactului social care poate fi utilizată pentru a îmbunătăți în mod dinamic proiectarea intervențiilor. Nivelul 3 este cel mai înalt nivel la care vă puteți aștepta pentru o inovație socială susținută care nu a fost încă extinsă. Punctul nostru de vedere este pragmatic: nu trebuie să lăsăm ca standardul de aur al studiilor de control randomizate să ne împiedice să aplicăm un standard suficient de bun.

INSTRUMENTUL 4. REVIZUIȚII ABORDAREA PRIVIND DOVEZILE

Reuniți echipa responsabilă de prioritatea inovării sociale din noul program FSE+ pentru a analiza atitudinile față de dovezi. Acest model de agendă este util pentru o echipă mică și familiară, în timp ce resursele pot fi adaptate la propriul context. Din nou, este posibil să dureze mai mult timp pentru a construi o înțelegere internă și va trebui să urmăriți cu colegii din afara domeniului dumneavoastră de specialitate.

Instrumentul 4 poate fi luat în considerare împreună cu Instrumentul 6, un exercițiu de implicare a părților interesate privind măsurarea impactului și învățarea.

TIMP NECESAR	ACTIVITATE	RESURSE
±20 minute	<p>Discutați:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Care este atitudinea dumneavoastră față de măsurarea impactului? • Care sunt atitudinile beneficiarilor? 	
±20 minute	<p>Gândiți-vă la ultima perioadă de programare a FSE sau la un anumit apel de proiecte. Atât pentru etapa de propunere, cât și pentru cea de raportare, luați în considerare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Care dintre cele cinci etape de măsurare a impactului au trebuit să parcurgă proiectele? • Ce nivel de dovezi (0-5) ați solicitat sau ați încurajat? 	Apel de proiecte anterior

<p>±30 minute</p>	<p>Împărțiți-vă în perechi și cereți ca fiecare persoană să aducă un proiect FSE finalizat. Ce nivel al dovezilor (0-5) era disponibil în faza de propunere? Ce nivel al dovezilor era disponibil în etapa de raportare? Ce procent din bugetul proiectului a fost alocat pentru evaluare? Rugați fiecare pereche să își împărtășească reflecțiile.</p>	<p>Portofoliul propriu de proiecte</p>
<p>±20 minute</p>	<p>Cum ați putea sprijini fiecare proiect pentru a ajunge la următorul nivel de dovezi?</p>	

Progresul nostru nu este al unei persoane în particular. Este al tuturor. Dacă nu avem toate temele lucrăm în prez...

alte ne aflăm la e... încadrăm provocărilor

07 LUCRAȚI ÎN VEDEREA INTEGRĂRII ÎN MASĂ

A. Reconsiderarea rolului autorității de management FSE

B. Mobilizarea cunoștințelor dvs. pentru integrare.

(Finanțator FSE - MA/IB).

PAS PROMOVAȚI ÎNVĂȚAREA 06 CONTINUĂ

INSTRUMENTE

Învățarea continuă și măsurarea impactului

PAS GHIDAȚI ALEGEREA 05 CĂII DE EXTINDERE

INSTRUMENTE

Reunirea elementelor constitutive pentru apelul de extindere

PAS AȚI EVALUAT DOVEZILE 04 PENTRU ELE.

INSTRUMENTE

Luați în considerare atitudinea dumneavoastră față de dovezi

PAS
03 AȚI GĂȘIT INOVAȚII CU
POTENȚIAL

INSTRUMENTE
Precizați criteriile de selecție pentru un apel
de proiecte de extindere

PAS
02 AȚI IDENTIFICAT ȘI
ÎNCADRAT PROVOCĂRILE

INSTRUMENTE
A. Identificați provocările
„viciate” prin previziuni
B. Înțelegerea
contextului european

PAS
01 AȚI CONSTRUIT O
ÎNȚELEGERE COMUNĂ

INSTRUMENTE
A. Consolidarea
înțelegerii la
nivelul
guvernului
B. Dialog deschis cu
potențialii beneficiari

Credem că niciunul dintre pași nu ar trebui să fie sărit. Întregul proces este important, chiar dacă unele etape vor fi mai dificile decât altele, în special integrarea dincolo de FSE: trebuie să planificăm din timp, încă din prima zi (finanțator FSE - AM/OI).

Pasul 5

Ghidarea parcursului de extindere

5 Ghidarea parcursului de extindere

Cel mai important lucru pentru noi este să răspândim apelurile de extindere la nivel regional și local, să consolidăm capacitatea și comunitatea, precum și să sprijinim proiectele individuale. (Finanțator FSE - AM/OI)

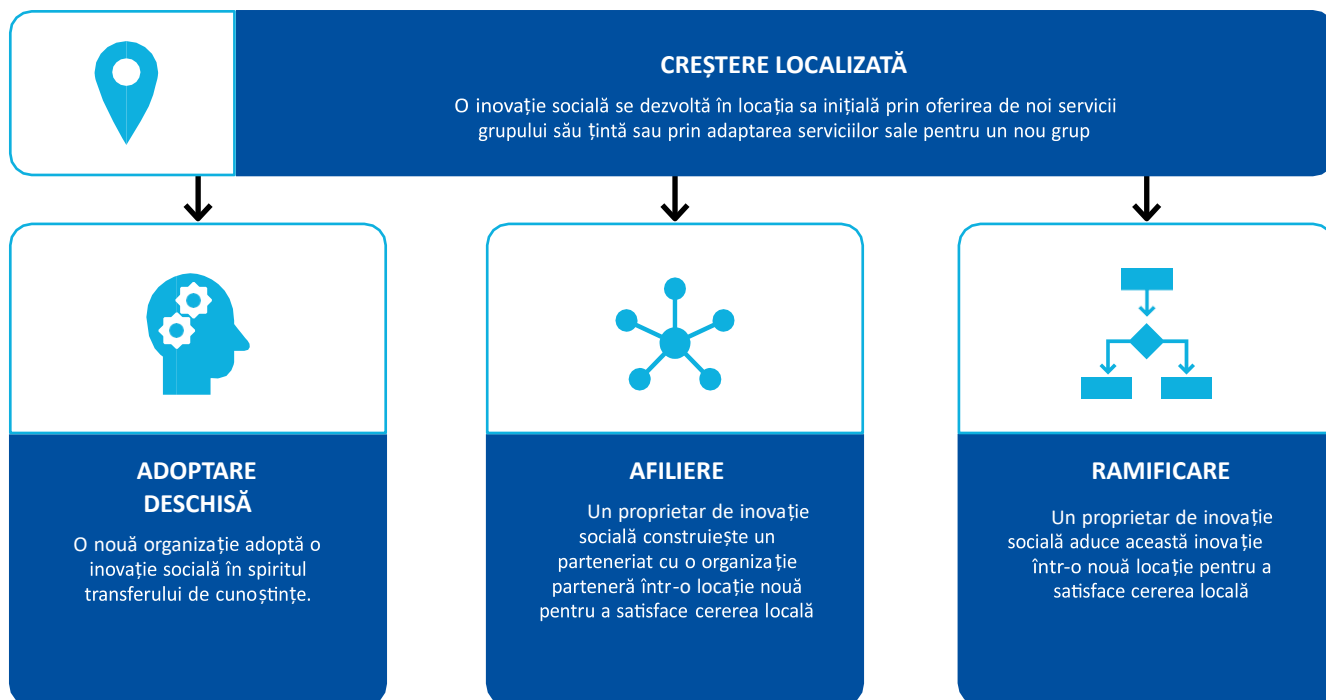
Unii inovatori sociali nu folosesc acest tip de limbaj în ceea ce privește scalarea, astfel încât oricine folosește aceste instrumente trebuie să le traducă cu sensibilitate în propriul context. (parte interesată din FSE)

În cadrul acestei etape, dumneavoastră și potențialii beneficiari analizați cum să implementați sau să adoptați inovațiile sociale „scalabile”, atât la conceperea apelurilor cât și la selecția proiectelor.

Instrumentul 5. Elemente de bază pentru un apel de proiecte de extindere

Cercetătorii au caracterizat extinderea inovației sociale ca fiind „răspândirea, uneori haotică, pe mai multe căi” și luând multe forme diferite în timp (Murray, et al., 2010, p. 82). Într-adevăr, „studii recente ... [caracterizează] procesul de difuzare ca fiind un sistem dinamic neliniar” (Nutley, et al., 2003, p. 22). Vă recomandăm să căutați oportunități de a valorifica această incertitudine și de a aduce o abordare structurată a extinderii în cadrul FSE+.

Figura 3. Căi de extindere după o creștere localizată



Sursa: Adaptat după clasificarea realizată de proiectele de cercetare finanțate de UE BENISI și TRANSITION (Devalli, et al., 2017), care s-au bazat pe un studiu privind întreprinderile sociale (Weber, et al., 2015).

Figura 3 prezintă o tipologie a trei strategii de extindere care vor fi utile pentru a dezvolta o abordare sistematică a finanțării și a conceperii proiectelor după etapa care poate fi descrisă drept creștere localizată¹⁶. Toate inovațiile pe care le-am prezentat în setul de instrumente au cunoscut mai întâi o creștere localizată, *Duo for a Job* în Bruxelles; *Neighbourhood Mothers* s-a extins la nivelul întregului oraș, pornind de la un singur cartier din Berlin; chiar și *Housing First* în New York, la începutul anilor 1990, pentru ca apoi să se răspândească pe scară largă. Digital Inclusion se află acum în acest stadiu, după ce și-a extins oferta inițială (recondiționarea articolelor tehnologice) la alte nevoi conexe ale refugiaților recent sosiți, cum ar fi cursuri de limbă: în acest caz, cererea a venit atât din partea guvernului, cât și din partea nevoilor individuale.

Este probabil ca mai multe dintre aceste strategii să fie aplicate în diferite momente ale evoluției și difuzării unei inovații sociale, în timp ce designul inovației poate, de asemenea, să se schimbe în timp și să se adapteze la diferite circumstanțe.

Luând în considerare procesul de extindere din perspectiva inovatorului social, **ramificarea** și **afilierea** sunt continuări logice ale creșterii localizate. Prin **ramificare**, operatorul de inovare socială însuși crește, adică angajează mai mulți oameni, își crește veniturile, recrutează mai mulți voluntari, ajută mai mulți oameni. În cazul **afilierii**, operatorul își vinde cunoștințele unei alte organizații într-o nouă locație, primind astfel un venit asociat cu creșterea unei alte organizații. Franciza socială este un mod specific de a face acest lucru. *Duo for a Job* este un exemplu de **ramificare**, mai întâi de la Bruxelles, unde obținuse o creștere localizată, la Anvers și Gand, apoi la Paris și, în continuare, în Olanda. A realizat acest lucru prin colaborarea cu serviciile de ocupare a forței de muncă din oraș, unde cererea pentru un nou tip de integrare pe piața muncii a fost cea mai evidentă.

Având în vedere procesul de extindere din perspectiva organizațiilor care caută o inovație socială care ar putea satisface o cerere politică, cheia este **adoptarea deschisă**. Din perspectiva inovatorului, acest lucru a fost numit „diseminare a cunoștințelor” sau „transfer de cunoștințe”. Credem că aceasta este calea cea mai potrivită pentru programarea FSE+ și pentru etica multor operatori de inovare socială.

Iată cum [Neighbourhood Mothers](#) s-a răspândit între orașele europene. Această inovație recunoaște că este dificil pentru funcționarii publici să ajungă la noile comunități de migranți. În schimb, recrutează, instruește și angajează femei migrante ca intermediari între autorități și noile comunități. Acesta s-a extins destul de informal prin **adoptare deschisă**: factorii de decizie din Berlin au întâlnit mai întâi un proiect similar în Rotterdam prin intermediul EUROCITIES, o rețea finanțată de EaSI, apoi au adaptat ideea la contextul lor.

Orașele nordice s-au confruntat apoi cu inovația adoptată la Berlin atunci când au căutat soluții pentru integrarea noilor migranți și refugiați în anii 2010. Stockholm, de exemplu, a adoptat acest model cu sprijinul unui proiect de învățare reciprocă al UE în cadrul programului EaSI. Este evident aici că elementul „transfer de cunoștințe” a fost finanțat prin intermediul surselor externe de finanțare UE.

Există o distincție esențială între inovațiile din sectorul cu scop lucrativ și cele din sfera publică și non-profit, care este relevantă pentru strategiile de extindere:

„Economia privată este structurată pentru a rezerva beneficiile unei inovații pentru propria sa organizație sau pentru acei concesionari sau francizați dispuși să plătească pentru aceasta.” (Murray, et al., 2010, p. 82).

În schimb, în sectorul non-profit și chiar în sectorul public:

¹⁶BENISI și TRANSITION se referă la acest lucru ca la „consolidarea capacităților”, dar acest termen este înlocuit aici pentru a evita confuzia cu formarea.

„Scalarea este definită ca fiind modalitatea cea mai eficientă și eficace de a crește impactul social al unei întreprinderi sociale [...] mai degrabă decât creșterea relativă a întreprinderii sociale în sine” (Weber, et al., 2015, p. 12).

Acest lucru nu înseamnă că întreprinderile cu scop lucrativ nu pot iniția sau extinde inovațiile sociale, ci mai degrabă că este mai probabil ca acestea să folosească ramificarea sau afilierea pentru a face acest lucru. Autoritățile publice ar putea utiliza diseminarea cunoștințelor pentru a le extinde dincolo de zona lor geografică. Organizațiile nonprofit pot utiliza oricare dintre strategiile de extindere, dar probabil că se orientează mai mult către diseminarea cunoștințelor¹⁹. Autoritățile publice și organizațiile non-profit ar putea fi mai confortabil să reformuleze „extinderea” ca „schimb de bune practici” sau „învățare reciprocă”.

[Programul Ashoka Globalizer](#) a constatat că întreprinderile sociale au avut tendința de a se grăbi să se extindă și de a se concentra pe câștiguri rapide. Programul încurajează participanții să vizeze un punct de cotitură în care „se produce o adoptare pe scară largă și implementarea nu mai depinde de organizația inițioare” (Ashoka Globalizer, 2016, p.7). Participanții vin la programul Globalizer gândindu-se la extinderea prin ramificare, iar la final „80% dintre bursieri [...] au o extindere mai flexibilă și mai descentralizată” modele pentru a maximiza [...] impactul indirect” (ibid., p.25). Abordarea de multiplicare a Cehiei (a se vedea caseta 5) cuprinde abordarea de diseminare a cunoștințelor pentru extinderea în cadrul FSE. Acest lucru ne duce înapoi la punctul nostru de plecare: că **ar trebui să urmărim să creștem impactul mai degrabă decât organizațiile**, ceea ce ne susține ideea că cea mai potrivită cale de extindere în cadrul FSE+ este ceea ce am numit **adoptare deschisă**.

Inovațiile sociale ar putea beneficia de mai multe experimente care pot avea loc în paralel și care ajută la captarea și codificarea elementelor cheie ale inovației pe măsură ce aceasta se răspândește prin **adopție deschisă**. Am observat în etapa 3 că un element vital în difuzarea inițiativei „Prima locuință” este prezența unei figuri cheie de conducere, care este capabilă să ofere formare și consultanță pentru a facilita **adoptarea deschisă**. Odată ce elementele cheie au fost identificate pe baza unor dovezi solide, noile entități pot adopta cu mai multă încredere inovația socială și o pot adapta la nevoile lor locale.

PLATFORMA DE COOPERARE TRANSNAȚIONALĂ FSE

FSE ÎN PRACTICĂ

Caseta 5 Extinderea inițiativei Housing First în Cehia

Cehia a utilizat FSE pentru a pilota și apoi pentru a-și extinde proiectele Housing First, dintre care primul proiect pilot a fost implementat în Brno în 2016/2017. Acesta a relocalat 50 de familii și a fost gestionat de ONG-ul local de ajutorare a romilor IQ Roma Servis. O evaluare independentă a constatat o rată de succes de 96% în primul an după relocare și de 80% după al doilea an.

Pornind de la aceste rezultate pozitive, cel de-al doilea anunț FSE "Housing First" din 2018 a avut o alocare bugetară de 6 milioane de euro, cu 13 proiecte finanțate. Următorul anunț "Housing First" în cadrul FSE+ este planificat pentru primăvara anului 2022, cu o alocare de aproximativ 17,5 milioane de euro din FSE+ și 17,5 milioane de euro din fonduri naționale, pe baza experiențelor și lecțiilor din [proiectul pilot Housing First](#).

Autoritatea de Management cehă caută beneficiari care implementează proiecte care doresc să învețe, să testeze și să se adapteze și, în cele din urmă, să economisească bani publici. În cadrul programului FSE+ pentru ocuparea forței de muncă sunt prevăzute două tipuri de apeluri de proiecte:

- Proiecte de incubare, în cadrul cărora beneficiarul, de exemplu un ONG, testează rapid ceea ce funcționează cel mai bine pentru un anumit grup țintă. Rezultatele sunt puse în aplicare într-o fază de implementare mai lungă, cu finanțare mai mare, în care beneficiarul dezvoltă noua metodă de lucru cu potențialii utilizatori ai serviciului.
- Proiecte cu efect multiplicator, în care beneficiarul, de exemplu o universitate, cunoaște o inovație care este relevantă pentru alte organizații. Se așteaptă ca beneficiarii să evalueze soluțiile în diverse medii și să împărtășească lecțiile învățate cu alte entități din Cehia, sporindu-le astfel capacitatea de a furniza inovația la nivel local.

Principalul criteriu de selecție este ca proiectul să respecte principiile Housing First.

Cooperarea strânsă și valorile comune sunt esențiale pentru succesul programului Housing First în Cehia. Principalii actori implicați în procesul de extindere sunt Platforma pentru locuințe sociale, care implică asociații, ONG-uri și experți, și Ministerul Muncii și Afacerilor Sociale, în calitate de autoritate de management.

INSTRUMENTUL 5. ELEMENTE CONSTITUTIVE PENTRU UN APEL DE PROIECTE DE EXTINDERE

CONSIDERAȚII	PRIMUL DVS. ANUNȚ DE EXTINDERE ÎN CADRUL ESF+
<p>Ce provocări societale ar putea fi abordate în cadrul anunțului de extindere? Dezvoltați activitatea din Instrumentul 2A</p>	
<p>Ce strategii de extindere vor fi cele mai relevante?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creștere localizată • Afiliere • Ramificare • Diseminarea cunoștințelor • Oricare și toate cele de mai sus, cu o justificare adecvată • Cum ar trebui să modificați un apel de extindere pentru a adapta fiecare strategie sau pentru a direcționa promovii către o singură strategie? 	
<p>Care va fi eligibilitatea geografică, adică veți putea să finanțați un element transnațional al proiectului în cazul în care o inovație socială urmează să fie extinsă dintr-un alt stat membru?</p>	
<p>Ce tipuri de organizații vor fi vizate de apel?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sectorul public • Sectorul cu scop lucrativ • Sectorul nonprofit • Altele 	
<p>De ce nivel de dovezi veți avea nevoie pentru a finanța extinderea?¹⁷</p> <ol style="list-style-type: none"> 0. Descrierea motivelor pentru care este important 1. Teoria schimbării sau modelul logic 2. Date care arată o schimbare pozitivă 3. (A) Metode alternative de investigare a cauzei și a efectului (B) O evaluare de impact contrafactuală 4. Replicări multiple cu evaluări contrafactice independente 5. Manuale pentru a asigura o replicare consecventă <p>Dezvoltați activitatea din Instrumentul 4.</p>	
<p>Criteriile de selecție: integrați munca dumneavoastră din Instrumentul 3.</p>	
<p>Care este bugetul total și per proiect?</p>	
<p>Care este durata preconizată a proiectului?</p>	
<p>Care sunt cerințele de raportare și bugetul pentru evaluare?</p>	

¹⁷ Dacă finanțați proiecte-pilot sau proiecte de experimentare socială în faza inițială, le puteți utiliza pentru a construi un nivel preferat de dovezi care pot fi folosite în etapa de extindere.

Înainte de a lua în considerare acest lucru, trebuie să vă uitați la pasul 6, privind evaluarea continuă și, eventual, pasul 7, privind schimbarea sistemică.

Pasul 6

Promovați învățarea continuă

6 Promovarea învățării continue

Măsurarea impactului social a constat prea des în demonstrarea impactului, în loc de îmbunătățirea impactului, astfel încât acest pas este foarte important. (parte interesată din FSE)

Acest pas poate fi o provocare suplimentară, deoarece inovatorii sociali trebuie să adopte o „mentalitate de creștere”, astfel încât să învețe din propriile experiențe și eșecuri, precum și din exterior. (parte interesată din FSE)

După ce am analizat la etapa 4 cum să evaluăm nivelul dovezilor disponibile pentru extindere, acum propunem modalități de a genera noi dovezi pentru viitor prin integrarea învățării continue în proiectele de extindere pe care le finanțăm.

Instrumentul 6. Învățarea continuă și măsurarea impactului

Până în prezent, dovezile de impact nu au fost integrate în mod consecvent în procedurile de selecție a proiectelor din FSE, iar Autoritățile de Management au întâmpinat dificultăți în ceea ce privește conceperea și punerea în aplicare a acestora (Comisia Europeană, 2021d). Comisia recomandă o evoluție pragmatică către măsurarea și gestionarea impactului, ca parte a unei abordări responsabile a inovării sociale, care, așa cum am subliniat în această scăriță de extindere, sprijină implicarea factorilor de decizie politică în continuare:

„O evaluare adecvată a [inovării sociale] permite să se arate avantajele inovării, ceea ce este esențial pentru a atrage părțile interesate, în special investitorii privați și factorii de decizie publică. Inițiativele [de inovare socială] de succes sunt cele care pot demonstra efectele inovării, pot disemina impactul acesteia și o pot extinde” (Comisia Europeană, 2018).

Susținem această mișcare, recunoscând pe deplin că aceasta are provocări substanțiale și că nu există o singură metodă de evaluare care să răspundă la toate întrebările. Este posibil să fie nevoie să combinați diferite metode de cercetare pentru a înțelege pe deplin de ce funcționează anumite inovații sociale și de ce și cum se extind acestea. În lipsa unei abordări sistematice, s-ar putea ca, din greșeală, să extindeți un experiment social (pilot) care nu este de fapt eficient, subminându-vă strategia de inovare socială.

Dorim să invităm Autoritățile de Management al FSE și beneficiarii să treacă dincolo de tradiționala evaluare sumativă²¹ de la sfârșitul unui proiect. Mai degrabă, la fel ca în cazul managementului financiar, liderii și alte părți interesate (de exemplu, investitorii) ar trebui să ia decizii pe baza informațiilor privind impactul care apar pe parcursul proiectului. Evaluarea intermediară a FSE a evidențiat natura experimentală a inovării sociale:

„Natura experimentală a [inovării sociale], cu un risc inerent de eșec, reprezintă o provocare în cadrul FSE, conceput pentru a-și baza evaluarea pe rezultate. Prin urmare, este esențial ca AM și promotorii [inovării sociale] să abordeze acest risc de eșec pentru a minimiza potențialul său impact negativ. Acest lucru nu ar trebui să fie incompatibil cu orientarea FSE către rezultate, dacă riscul este evaluat în mod corespunzător la elaborarea indicatorilor de performanță și la stabilirea valorilor țintă” (Comisia Europeană, 2017).

²¹ O evaluare finalizată după încheierea unui proiect, care reunește toate

lecțiile învățate în timpul implementării.

Propunem să ne adaptăm naturii experimentale a inovației sociale, susținând învățarea beneficiarilor pe parcursul unei extinderi la scară, indiferent de calea urmată sau tipul de organizație sau parteneriat. Abordarea noastră se bazează în mare parte pe ghidul [Învățați pe măsură ce vă extindeți](#) implementat de Genio ca parte a [Fondului european de catalizatori sociali](#) finanțat de Orizont 2020 (Trowbridge, et al., 2021). Mai degrabă decât să susținem o anumită metodologie, sperăm că acest pas va încuraja Autoritățile de Management al FSE să integreze o cultură a învățării în practica lor de finanțare.

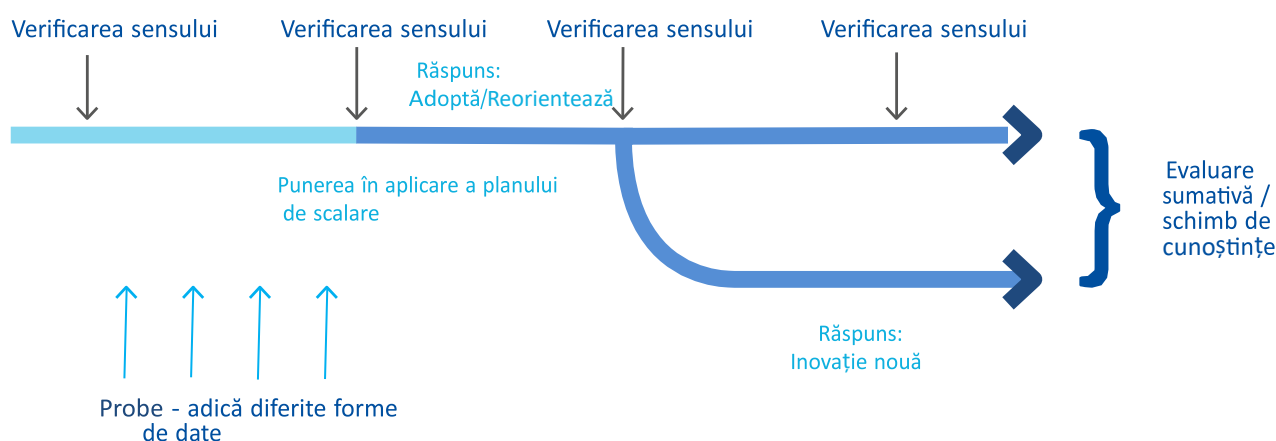
[Învățați pe măsură ce vă extindeți](#) a fost conceput pentru a avea trei puncte forte principale (Trowbridge, et al., 2021):

- Acesta stabilește relații și cultivă un sentiment de apartenență în rândul factorilor de decizie și al aliaților, în vederea răspândirii inovației în viitor (a se vedea pasul 7).
- În loc să aștepte până la finalul proiectului, această abordare permite inovațiilor sociale să învețe și să se adapteze pe parcurs.
- Încorporarea diverselor probe (tipuri de date) în procesul de învățare permite inovației sociale să construiască o imagine cu multiple fațete a progresului de extindere.

Ar trebui să sprijiniți beneficiarii care încearcă să construiască o cultură a învățării prin propriile alegeri strategice privind metodele de evaluare. Învățarea continuă poate însemna că inovația însăși se adaptează ca răspuns la provocări și evoluează într-o inovație socială mai eficientă (Trowbridge, et al., 2021). Apelurile de proiecte și acordurile de subvenționare ar trebui să fie concepute astfel încât să faciliteze și să includă o astfel de învățare.

Propunem un cadru care să ajute proiectele de extindere să definească, să planifice și să navigheze un proces de învățare. Cadru ghidează inovarea socială în aplicarea metodologiilor și instrumentelor relevante pentru nevoile și contextul planurilor lor de extindere. Acest cadru de „verificare a sensului” poate fi utilizat în conformitate cu raportarea periodică regulată de către o cohortă de proiecte de extindere finanțate în cadrul apel.

Figura 5. Verificarea sensului pe parcursul vieții unui proiect de inovare socială



Sursa: Trowbridge, et al. (2022), *Learning As You Scale*, Genio and People's Voice Media, p. 21.

În diferite etape ale proiectului de extindere, beneficiarii și Autoritatea de Management sau Organismul Intermediar ar trebui să organizeze verificări de sens, în cadrul cărora diferite părți interesate se reunesc pentru a examina datele pe care le-au cules în urma sondajelor (a se vedea tabelul 4). Acest lucru ajută beneficiarii să verifice progresul și să obțină perspective diferite asupra datelor (Trowbridge, et al., 2021). Acest grup acționează ca o comunitate de practică la nivel de proiect, care vă poate ajuta să vă orientați în implementarea unei strategii de extindere. De asemenea, este posibil să considerați utilă promovarea învățării inter pares în cadrul unui grup de proiecte finanțate în cadrul aceleiași apel de proiecte. Cu toate acestea, este important să se finanțeze în mod adecvat procesul de învățare continuă, pentru a nu risca ca acesta să distragă atenția liderilor de proiect de la implementare.

Înțelegerea exactă a ceea ce se întâmplă în procesul de extindere înseamnă că liderii de proiect sunt în măsură să reacționeze. Acest lucru poate însemna o ușoară adaptare a planurilor lor de extindere sau o schimbare completă de direcție. Autoritățile de Management și/sau Organismele Intermediare din cadrul FSE+ ar trebui să cultive o atitudine pozitivă față de schimbare ca răspuns la învățarea continuă, inclusiv în acordurile de proiect. Sondajul și verificarea sensurilor pot genera noi idei și inovații, care ar putea solicita finanțare pentru o nouă etapă pilot în cadrul unui alt apel de proiecte FSE+.

Ghidul "Learning As You Scale" oferă resurse și modele pentru beneficiarii proiectelor de inovare socială, mai degrabă decât pentru finanțatori - dar finanțatorii pot promova adoptarea acestora. Metodele reprezintă sursele de date care informează verificări de sens pe parcurs (a se vedea figura 5).

Tabelul 4. Metode de sondare adecvate pentru învățarea continuă

METODA DE SONDARE	EXPLICAȚIE
Instrumentul de cartografiere a valorii și impactului	Model pentru ca inovatorii să cartografieze diferitele efecte ale inovării sociale și să creeze o diagramă Venn a „valorilor” sociale, politice, economice, de mediu și culturale
Cadru SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)	Evaluează datele/cunoștințele pe care le culegeți în prezent, inclusiv metoda de colectare, la ce sunt utile datele/cunoștințele și eventualele lacune
Cadru PICO (Participant, Intervenție, Comparator, Rezultate)	Ajută inovatorii sociali să se gândească la participanți, intervenție (inovație), comparator și rezultate
Povestirea experiențelor trăite	Îndrumă inovatorii sociali să obțină și să interpreteze date calitative despre viața persoanelor sau a organizațiilor sprijinite, despre experiența lor în materie de inovare socială și despre serviciile standard

Urmărirea proceselor

Stabilește cauzalitatea fără un grup de control prin întrebări de sondare care ajută la înțelegerea unei schimbări complexe și dezordonate

Sursa: Trowbridge, et al. (2021). *Learning As You Scale*

PLATFORMA DE COOPERARE TRANSNAȚIONALĂ
FSE

În calitate de Autoritate de Management sau de Organism Intermediar, puteți organiza cursuri practice de formare și de orientare pentru a consolida capacitățile promotorilor de proiecte care nu au experiență în domeniul evaluării impactului.

De asemenea, învățarea continuă contribuie la o evaluare sumativă, pe care o puteți folosi ca bază pentru următoarea fază a ciclului de inovare socială - schimbarea sistemelor (a se vedea etapa 7). De asemenea, puteți utiliza dovezi pe măsură ce vă extindeți dincolo de proiect. Propunem următoarea clasificare, adaptată și simplificată din (Fox, et al., 2017, pp. 246-47):

- Utilizarea instrumentală a dovezilor: cercetarea se reflectă direct în politici, conducând la schimbări de comportament și de practică.
- Utilizarea conceptuală a dovezilor: mințile se schimbă, dar nu și politicile; alți factori împiedică schimbarea politicilor.
- Utilizarea persuasivă a dovezilor: dovezile sunt utilizate în sprijinul unei politici fixe sau pentru a susține o poziție politică sau o ideologie preexistentă.
- Utilizarea influentă a dovezilor: schimbarea practicilor fără schimbarea politicilor, deoarece există o marjă suficientă în cadrul legislației.

Această clasificare a fost stabilită pentru prima dată de (Nutley, et al., 2003), care notează de asemenea: „În timp ce scopul practicii bazate pe dovezi este, în general, de a produce schimbări de comportament, utilizarea instrumentală a cercetării este, de fapt, destul de rară”. Cu toate acestea, procesul de învățare continuă urmărește să creeze un sentiment de apartenență, care este un factor util în schimbarea sistemelor (pasul 7).

FSE ÎN PRACTICĂ

Caseta 6 Măsurarea impactului social în cadrul FSE: pilotarea unei abordări low-entry

Portugalia a elaborat cinci întrebări referitoare la impactul unui anumit proiect de inovare socială asupra vieții unei persoane în ceea ce privește autonomia personală, bunăstarea, relațiile sociale, dezvoltarea personală și potențialul persoanei respective de a avea un impact pozitiv asupra vieții altor persoane. Ultimul dintre acestea este semnificativ pentru a sublinia importanța faptului că utilizatorii de servicii nu sunt doar beneficiari, ci și cetățeni activi. Pentru fiecare dintre aceste cinci întrebări, participanții aveau trei răspunsuri: nicio schimbare; o mică schimbare pozitivă; o schimbare pozitivă substanțială. Aceasta face parte dintr-un model de evaluare mai larg care urmează să fie introdus pentru proiectele de inovare socială din FSE în 2022, care include măsuri de eficiență, scalabilitate, potențial de schimbare a politicilor și durabilitate.

INSTRUMENTUL 6. ÎNVĂȚAREA CONTINUĂ ȘI MĂSURAREA IMPACTULUI

Aici propunem o serie indicativă de seminarii online sau ateliere în care începem să valorificăm mai multe resurse din propriul nostru context (alte sectoare ale guvernului, comunitatea academică etc.) și de la beneficiarii care implementează proiecte.

ETAPE	CE SE ÎNTÂMPLĂ	RESURSE
La început de drum	Luați din nou în considerare atitudinea dumneavoastră față de dovezi și impact (Instrumentul 4). Elaborați un plan pentru seminarul web/laborator și invitați speakeri și experți potriviți din contextul dumneavoastră.	Rețelele dumneavoastră Rezultatele instrumentului 4
Webinar/laborator 1	Adaptați Instrumentul 4 pentru a fi utilizat cu părțile interesate, cerându-le să prezinte proiecte cu diferite tipuri de dovezi din FSE și nu numai. În cazul în care organizația sau guvernul dumneavoastră are o unitate de evaluare sau o unitate similară, invitați-o să prezinte diferite metode, avantajele și dezavantajele acestora și implicațiile asupra resurselor.	Baza de date a proiectului dumneavoastră Unitatea guvernamentală de evaluare
Webinar/laborator 2	Invitați echipa dumneavoastră, împreună cu un grup de beneficiari, să analizeze metodele alternative de evaluare din Learning as You Scale : pe care le-au folosit? Pe care o consideră cel mai ușor de aplicat? Ce alte metode ar putea fi utile? Care sunt implicațiile în materie de resurse pentru beneficiari? Invitați un profesor universitar să prezinte abordările experimentale de tip trial/control în politica socială: care sunt avantajele și dezavantajele? Care sunt implicațiile asupra resurselor?	Learning As You Scale Expert academic
Oprți-vă și reflectați	Cum ați putea sprijini fiecare proiect pentru a ajunge la următorul nivel de dovezi?	

Pasul 7

Acțiuni în vederea integrării în masă



7 Acțiuni în vederea integrării în masă

Multe proiecte vin cu soluții diferite, deci cum să decidem pe care să le sprijinim: cele care au o evaluare foarte bună. (parte interesată din FSE)

Aceasta este marea noastră provocare: asigurarea cooperării inter-ministeriale și a sprijinului politic pentru adoptarea pe scară mai largă a inovațiilor pe care le-am finanțat în cadrul bulei noastre FSE. (Finanțator FSE - MA/IB)

Al șaptelea și ultimul pas în călătoria noastră de extindere este remodelarea unui sistem sau serviciu pe baza inovației sociale care funcționează bine (pașii 5 și 6) pe cât posibil în cadrul cererii factorilor de decizie politică de a aborda o provocare „dificilă”.

Instrumentul 7A. Reconsiderarea rolului AM/OI

Instrumentul 7B. Model pentru un plan de integrare

Ajungând la etapa în care se ia în considerare integrarea, există diverse scenarii pentru o inovare socială la scară largă care funcționează în mai multe locații, care vor depinde de dovezile adunate în pașii 4 și 6. [Programul EQUAL](#) din perioada de programare 2000-2006 a oferit această definiție a integrării:

„integrarea inovațiilor încercate și testate în nucleul de bază al politicilor locale, regionale, naționale și europene [...], sistemelor de furnizare și practicilor” (Comisia Europeană, 2005, p. 7).

[Ghidul EQUAL](#) a făcut distincția între integrarea **orizontală** (modificări ale practicilor la nivel local și regional prin replicare) și integrarea **verticală** (modificări ale politicilor la nivel regional sau național), pe care ne concentrăm în această etapă. Integrarea verticală necesită o întâlnire a cererii și a ofertei de inovare: pe partea cererii, factorii de decizie politică se interesează dacă există o potrivire cu prioritățile politice actuale în ceea ce privește abordarea unei provocări societale dificile; pe partea ofertei, o inovare este suficient de dovedită pentru a justifica integrarea (Comisia Europeană, 2005).

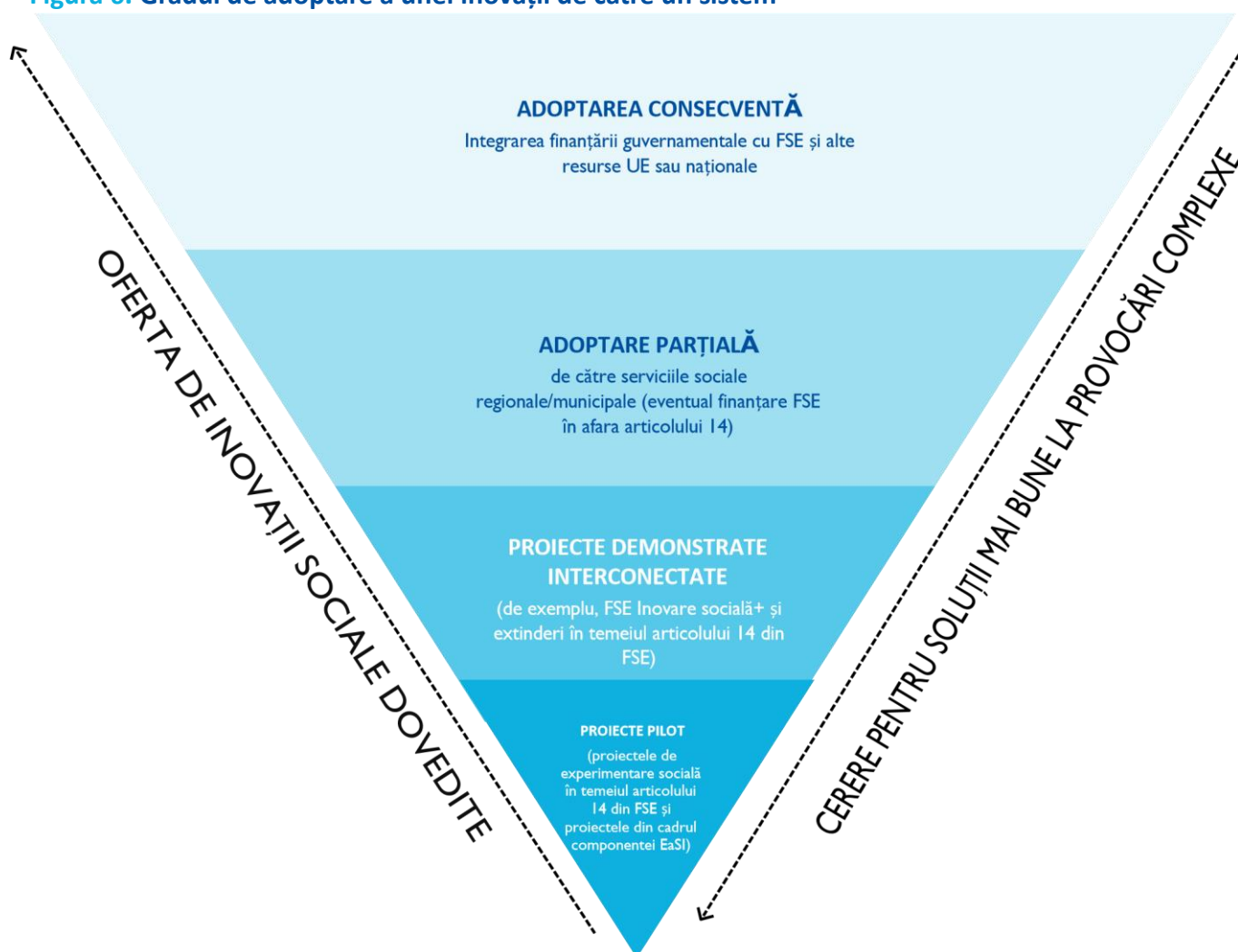
Se pune accentul pe inovarea sau renovarea unui sistem, despre care factorii de decizie politică și cetățenii recunosc că nu mai răspunde la o anumită provocare societală dificilă. Aceasta înseamnă schimbarea principiilor de organizare, a dinamicii puterii și a fluxurilor economice, ceea ce se întâmplă de obicei treptat (Murray, et al., 2010, p. 107). Tratarea și reciclarea deșeurilor menajere este un bun exemplu care „a necesitat noi legi, reglementări, modele de afaceri, obiceiuri în casă (separarea deșeurilor), sisteme de colectare și noi modalități de reutilizare și reciclare a materialelor” (Murray, et al., 2010, p. 108). Aceasta implică elemente de utilizare conceptuală, instrumentală și de influență a cunoștințelor despre reciclare, discutate în pasul 6.

Dacă o provocare socială dificilă este transformată într-o cerere de politici depinde de gradul de înțelegere între părțile interesate și factorii de decizie politică cu privire la natura provocării și la necesitatea de a căuta schimbări sistematice, după cum am văzut la etapa 2. În cazul în care o provocare nu este recunoscută din punct de vedere politic ca necesitând un răspuns, ar putea fi necesară stimularea cererii prin "advocacy", sensibilizare, susținerea unei cauze și campania pentru schimbare (Murray, et al., 2010, p. 83). Acest lucru ar trebui început cu mult înainte de a propune o inovație socială pentru a aborda o provocare.

După cum s-a menționat mai sus, utilizarea instrumentală a dovezilor rezultate din cercetare este rară, și anume, cunoștințele singure nu au tendința de a determina schimbări de politică sau de sistem. Se poate ca într-un mediu în care „adoptarea consecventă” nu poate să se realizeze într-un interval de timp prestabilit, susținătorii pot urmări utilizarea conceptuală a dovezilor de inovare socială, adică schimbarea mentalităților și a atitudinilor, împreună cu o anumită utilizare influentă în care practica se schimbă fără noi forme de politică sau legislație: FSE pare a fi potrivit pentru acest tip de utilizare a cunoștințelor, deoarece oferă resurse în afara sistemului principal în care să se încerce și să se extindă noile abordări.

Genio, o organizație non-profit cu sediul la Dublin care lucrează în întreaga Europă, ilustrează gradul de adoptare a unui model de servicii sociale, trecând de la „piloți externi la serviciile sociale generale” și extinzându-se până la „adoptarea consecventă” în vârful acestei piramide inversate (a se vedea figura 6). În acest model, ar exista multe proiecte pilot cu buget mic, dintre care unele s-ar dovedi eficiente și ar conduce la proiecte interconectate care ar încerca inovații în diferite locații cu un buget în creștere. De aici, modelele vor fi adoptate de un număr tot mai mare de autorități publice la nivel local și regional, ajungând în cele din urmă să se impună ca abordare dominantă la nivelul unei țări întregi și care necesită fonduri publice substanțiale. Scalarea unei inovații sociale discrete care a existat în afara unui sistem principal nu este un proces simplu și probabil va dura mulți ani pentru a fi realizată.

Figura 6. Gradul de adoptare a unei inovații de către un sistem



Sursa: Adaptat după diagrama originală a lui Genio, 2019 în Trowbridge, et al. (2022), [Learning As You Scale](#), Genio and People's Voice Media, p. 11.

În calitate de finanțator și pe baza dispozițiilor articolului 14, o Autoritate de Management FSE+ poate mobiliza resurse care să contribuie la integrarea unei inovații sociale la scară largă în domeniul de politică al FSE ca răspuns la cererea factorilor de decizie politică. Integrarea pe verticală („adoptarea consecventă”) ar necesita ca Autoritatea de Management pentru FSE+ să lucreze în parteneriat cu beneficiarii și cu factorii de decizie politică relevanți. La rândul lor, beneficiarii trebuie să accepte faptul că este mai probabil ca integrarea să implice scoaterea modelului lor din sfera lor de control, presupunând o cale deschisă de adoptare la scară largă.

Factorii care permit o adoptare consecventă într-un context politic sunt puțin diferiți de factorii de succes pentru extinderea care trece de la proiecte pilot la proiecte interconectate și la adoptarea parțială. La etapa 2 am vorbit despre factorii contextuali care influențează recunoașterea provocării dificile, iar la etapa 6 am prezentat diferite tipuri de utilizare a dovezilor într-un context politic. În cele ce urmează, prezentăm comportamente specifice extrase din (Fox, et al., 2017), pe care proiectele de extindere a FSE+ le-ar putea integra în planurile lor de „integrare”:

- Cartografierea factorilor de decizie politică: cunoașterea persoanelor care au putere de decizie în ce etape și cum să le influențezi strategic.
- Încurajarea asumării responsabilității: contactarea factorilor de decizie politică într-o fază incipientă pentru a-i întreba ce provocări doresc să gestioneze sau să rezolve mai bine, în funcție de momentul și de modul în care au nevoie să le fie prezentate.
- Oferirea de sprijin în timp util: prezentarea dovezilor într-un moment din ciclul de politici în care acestea pot fi utilizate în mod realist, de exemplu, înainte de adoptarea legislației sau de adoptarea bugetelor.
- Transpunerea dovezilor în propuneri/opțiuni de politici: colaborarea cu cadrele universitare care au studiat provocarea și au evaluat inovațiile prezintă concluziile și le transformă în opțiuni practice de politici.
- Colaborarea cu (alți) intermediari societali și cu mediul academic: colaborarea cu grupurile societății civile care reprezintă cetățenii afectați și cu furnizorii de servicii pentru a-i face să participe la elaborarea inovațiilor și la schimbarea sistemului.
- Oferirea de sprijin continuu pe tot parcursul procesului legislativ și de punere în aplicare, de la pilotare până la schimbarea sistemului.

Diferitele părți interesate pot adapta aceste comportamente în funcție de rolul lor specific într-un sistem politic. De exemplu, o întreprindere socială ar putea contacta o instituție academică pentru a obține sprijin în măsurarea impactului său sau o Autoritate de Management FSE+ ar putea sprijini eforturile de promovare a schimbărilor sistemice bazate pe o inovație socială pe care a finanțat-o. Este interesant faptul că acest set de indicatori se bazează pe existența unor dovezi independente de impact, adică pe îndeplinirea condițiilor prealabile propuse de noi pentru extinderea la scară largă la etapa 4 și pe angajamentul față de învățarea continuă la etapa 6.

Elaborarea de politici bazate pe dovezi vă cere să pledați în fața altor părți ale guvernului pentru finanțare sau modele legislative schimbate ca răspuns la cererea lor de soluții la problemele politice. Cu cât mai mult s-a făcut acest lucru în prealabil, în etapa 2, pentru a alinia inovațiile sociale finanțate în cadrul FSE la provocările societale la care factorii de decizie politică doresc o soluție, cu atât mai mare este probabilitatea unei integrări de succes.

FSE ÎN PRACTICĂ

Caseta 7 Reforma serviciilor de sănătate mintală pentru tineri în Polonia

CE ESTE INOVAREA SOCIALĂ?	CARE ESTE CĂLĂTORIA DVS. DE EXTINDERE?	CARE AU FOST FACTORII CARE AU CONTRIBUIT LA SUCCESUL DUMNEAVOASTRĂ?
<p>Lansarea unui nou tip de centru local care:</p> <ul style="list-style-type: none"> • oferă servicii de sănătate mintală dezinstituționalizate și integrate; • coordonează serviciile comunitare pentru pacienții tineri și familiile lor de către toate serviciile publice locale: centre de asistență socială, centre de consiliere pedagogică și psihologică, medici generaliști, școli; • oferă acțiuni de promovare a sănătății mintale 	<p>2015: Autoritatea poloneză de Management a FSE a lansat un apel de proiecte mici care vizează dezvoltarea de noi modele de îngrijire la nivelul comunității pentru persoanele cu boli mintale. Au fost lansate mai multe proiecte, toate vizând îmbunătățirea serviciilor la nivel local.</p> <p>2017-2018: Al doilea anunț doar pentru entitățile care au elaborat un model și au obținut recomandarea pozitivă a grupului de coordonare. Toate modelele au fost testate, majoritatea vizând servicii pentru adulții care se luptă cu diverse tulburări mintale, iar unul dintre ele a vizat copiii: Centrul comunitar de sănătate mintală pentru copii și adolescenți din Varșovia. (5.000.000 EUR). Acest prim proiect pentru copii a fost un succes, demonstrând că noile standarde de îngrijire sunt eficiente.</p> <p>2018: Ministerul Sănătății a început să lucreze la reforma complexă a sistemului de sănătate mintală pentru copii și adolescenți.</p> <p>2020: În cooperare cu Ministerul Sănătății, Autoritatea de Management poloneză a anunțat apelul de extindere a modelului pentru „Centrele comunitare de sănătate mintală pentru copii și adolescenți - Model de îngrijire”. Cele șapte centre noi au fost deschise în orașe mari și două în orașe de dimensiuni medii, cu o valoare medie de 3 100 000 EUR pe proiect.</p> <p>2021: Potrivit guvernului polonez, soluțiile dezvoltate în cadrul primului proiect pilot au fost utilizate ca parte a reformei naționale a sistemului de psihiatrie a copiilor și adolescenților. A inspirat schimbări în legislație și o nouă organizare a serviciilor publice în domeniul asistenței psihiatrice și psihologice</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelul agil de lucru privind dezvoltarea și testarea modelului inovator. Acesta a fost testat pentru prima dată la Varșovia, la scară mică, iar ulterior a fost extins în municipalități și orașe mai mici din întreaga Polonie. • Implicarea actorilor guvernamentali (grupul de coordonare) în evaluarea modelelor, consilierea beneficiarilor în etapa de implementare și recomandarea de modificări, de exemplu, combinarea conceptelor dezvoltate. • Urgența problemei sociale a fost recunoscută de guvernul polonez și, ulterior, s-a lucrat în paralel la reforme. • Fonduri suplimentare pentru sprijinirea implementării modelului și a reformei finanțate de FSE și de fondurile naționale. • Sinergia dintre fondurile UE și fondurile naționale; o bună cooperare între Ministerul Fondurilor și Politicii Regionale (Autoritatea de Management a FSE) și Ministerul Sănătății. • Pandemia COVID-19, care a evidențiat necesitatea unui sprijin mental sporit.

INSTRUMENTUL 7A. SPRIJINIREA INTEGRĂRII VERTICALE: ROLUL UNEI AUTORITĂȚI DE MANAGEMENT FSE

Am prezentat reforma serviciilor de sănătate mintală pentru tineri din Polonia și adoptarea de către Cehia a programului Housing First. Vă rugăm să vă gândiți la propriile exemple de reformă sistemică și să vă gândiți cât timp a durat, cum s-a întâmplat și care au fost factorii care au determinat-o.

Exemplul dumneavoastră de sistem		
CE ESTE INOVAREA SOCIALĂ?	CARE A FOST CĂLĂTORIA DE EXTINDERE?	CARE AU FOST FACTORII CARE AU CONTRIBUIT LA SUCCESUL DUMNEAVOASTRĂ?

INSTRUMENTUL 7B. MODEL DE PLAN DE MOBILIZARE A CUNOȘTINȚELOR

În calitate de Autoritate de Management pentru FSE, veți avea nevoie de un plan dacă doriți să influențați alte părți ale guvernului pentru a adopta/instala o inovație socială extinsă. Acest instrument vă va ajuta să începeți să planificați. De asemenea, vă poate fi util să consultați ghidul [Learning As You Scale](#).

SCHIȚA UNUI PLAN DE MOBILIZARE A CUNOȘTINȚELOR	
SCOP, PUBLIC, PRODUS	
Ce	Ce cunoștințe și/sau învățăminte cheie din proiectul dumneavoastră de extindere din FSE doriți să împărtășiți?

De ce	De ce împărtășiți aceste cunoștințe și/sau învățare (scopul și rezultatele anticipate)?
Cine	Pentru cine sunt relevante aceste cunoștințe și/sau învățături și la ce audiență doriți să ajungeți cu ele?
Unde	Unde puteți ajunge la publicul vizat (online, offline, etc.)?
Cum	Cum puteți prezenta cunoștințele și/sau învățarea astfel încât să ajungă la publicul vizat (produse specifice, cum ar fi rapoarte, videoclipuri, postări în social media etc.)?
Când	Când ar fi cel mai bine să încercați să vă conectați produsele la publicul vizat (interval de timp relevant, date de sensibilizare cu care să vă aliniați etc.)?

Felicitări

Ați urcat scara celor șapte pași strategici pentru extinderea inovării sociale în cadrul gestiunii partajate a FSE+. Nu uitați că fiecare etapă se bazează pe cele anterioare. Sperăm că ați folosit cele șapte etape ca un catalizator pentru a mobiliza alte resurse și că ați sprijinit alte Autorități de Management FSE la nivel transfrontalier. Cu multă muncă și bunăvoință, așteptăm cu nerăbdare să prezentăm proiectele dumneavoastră de extindere și inovarea socială integrată ca studii de caz în [baza de date privind inovarea socială](#).

Mă gândesc acum la modul în care să prevăd „integrarea” în programul nostru FSE și în toate cererile noastre de propuneri de inovare socială - desigur, pentru proiectele care au un impact puternic. (Finanțator FSE - MA/IB).

PAS

07

LUCRAȚI ÎN VEDEREA INTEGRĂRII
ÎN MASĂ

PAS

06

AȚI PROMOVI
ÎNVĂȚAREA CONTINUĂ

PAS

05

AȚI ALES STRATEGIA DE
EXTINDERE

PAS

04

AȚI EVALUAT DOVEZILE PENTRU
ELE.

PAS 03 AȚI GĂSIT INOVAȚII CU POTENȚIAL

PAS 02 AȚI IDENTIFICAT ȘI ÎNCADRAT PROVOCĂRILE

PAS 01 AȚI CONSTRUIT O ÎNȚELEGERE COMUNĂ

Ar trebui să ne amintim că ideile din această scară nu sunt menite să ne limiteze gândirea, ci să ne încurajeze să gândim mai profund în calitate de finanțatori strategici și factori de decizie politică.
(parte interesată din FSE)

INSTRUMENT DE PLANIFICARE RAPIDĂ							
	PASUL 1	PASUL 2	PASUL 3	PASUL 4	PASUL 5	PASUL 6	PASUL 7
FĂCUT / PARȚIAL / DE FĂCUT							
CÂND AM PUTEA FACE ACEST LUCRU?							

Bibliografie

Ashoka Globalizer, 2016. Raport de impact 2016, s.l.: Ashoka Globalizer.

Bacqueriza-Jackson, M., 2020. Studiu de transfer: Raport final (URBACT), s.l.: URBACT.

Devalli, C., De Coninck, V. & Marengo, C., 2017. Scaling Social Innovation, Brussels: BENISI (grantul FP7 nr. 604849) și TRANSITION (604868).

ESF Agency Flanders, 2015. Toolkit for Supporting Social Innovation within the European Structural and Investment Funds, s.l.: s.n.

Comisia Europeană, 2005. Să facem schimbarea posibilă: Un ghid practic pentru integrare, Luxemburg: Oficiul pentru Publicații Oficiale al Comunităților Europene, 2005.

Comisia Europeană, 2014. Abordări propuse pentru măsurarea impactului social, Luxemburg: Comisia Europeană.

Comisia Europeană, 2017. Sprijinul acordat de FSE pentru inovația socială: raport tematic, Luxemburg: Oficiul pentru Publicații al UE.

Comisia Europeană, 2018. Contribuția FSE la noua agendă privind competențele, Luxemburg: Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene.

Comisia Europeană, 2019. Evaluarea intermediară a programului UE pentru ocuparea forței de muncă și inovare socială - EaSI, Luxemburg: Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene.

Comisia Europeană, 2021b. Cerere de exprimare a interesului pentru gestionarea indirectă a programului "Inovare socială+", anexa B Memorandum explicativ, Bruxelles: s.n.

Comisia Europeană, 2021c. Planul de acțiune privind Pilonul european al drepturilor sociale. [Online]
Disponibil la: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-action-plan_en
[Accesat la 4 iunie 2021].

Comisia Europeană, 2021d. Conceperea și implementarea evaluărilor de impact contrafactice
- Un ghid practic pentru autoritățile de management al FSE, Luxemburg: Oficiul pentru Publicații al UE.

Uniunea Europeană, 2021a. Regulamentul (UE) 2021/1057 al Parlamentului European și al Consiliului din 24 iunie 2021 de instituire a Fondului Social European Plus (FSE+), Luxemburg: Jurnalul Oficial al UE.

Eurostat, 2021. Cheltuieli publice pentru protecția socială. [Online]
Disponibil la: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government_expenditure_privind_protecția_socială#Cheltuieli_pentru_protecția_socială.27 [Accesat la 15 noiembrie 2021].

Fox, C., Grimm, R. & Caldeira, R., 2017. An Introduction to Evaluation. Londra: Sage.

Genio, 2020. Fondul european pentru catalizatori sociali: Cerere de oferte 2020, Dublin. Disponibil la: https://www.euscf.eu/_files/ugd/cbfd29_67e39b490de646f5a7588ab780a92b39.pdf?index=true



Jalonen, H., Jäppinen, T. & Bugarszki, Z., 2019. Co-Creation of Social Innovation: Policy Brief, s.l.: CoSIE (acord de grant Orizont 2020 nr. 770492).

Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G., 2010, The Open Book of Social Innovation, Londra: Nesta and Young Foundation, disponibil la <https://www.nesta.org.uk/report/the-open-book-of-social-innovation/>, sub licența CC BY-NC-SA 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Nutley, S., Walter, I. & Davies, H., 2003. From knowing to doing: A framework for understanding the evidence-into-practice agenda. Evaluation, 9(2), pp. 125-248.

Padgett, D., Henwood, B. & Tsemberis, S., 2016. Housing First: Ending Homelessness, Transforming Systems and Changing Lives. Oxford: Oxford University Press.

Puttick, R. și Ludlow, J., 2013. Standarde de evidență, Londra: Nesta, disponibil la adresa https://media.nesta.org.uk/documents/standards_of_evidence.pdf, sub licența CC BY-NC-SA 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

Trias de Bes, F. & Kotler, P., 2011. Winning at Innovation: the A to F Model. s.l.:Palgrave Macmillan.

Trowbridge H., Barnett, S., Klev, G. & Yaghil, A. (2022), Learning As You Scale, Genio și People's Voice Media, disponibil la adresa https://www.genio.ie/system/files/publications/Learning_as_you_scale.pdf

Weber, C., Kröger, A. & Demirtas, C., 2015. Scalarea impactului social în Europa, Gütersloh, Germania: Bertelsmann Stiftung.

Anexa I. Analiză documentară: factori de succes în extindere

Există doar un nivel modest de dovezi directe privind extinderea inovării sociale. Cu toate acestea, ne putem inspira din indicatorii din alte domenii, chiar și din cei care nu se referă la extinderea inovării sociale. Am extras indicatori din trei studii. Weber et al. (2015) a realizat un studiu privind întreprinderile sociale și a identificat comportamente care tind să favorizeze succesul extinderii. Bacqueriza-Jackson (2020) a realizat un studiu al proiectelor URBACT de transfer de cunoștințe în 2020 și a identificat factorii pe care partenerii de proiect i-au considerat cei mai importanți. Contandriopoulos et al. (în Fox, Grimm și Caldeira, 2017) au analizat utilizarea de studii academice în informarea procesului de elaborare a politicilor și au constatat că anumite comportamente sunt mai eficiente în producerea de schimbări politice.

Dovezile din Bacqueriza-Jackson și Contandriopoulos et al. sunt mai evident relevante pentru calea de diseminare a cunoștințelor, dar factorii sunt suficient de largi pentru a se putea aplica și altor căi și situații. Deși factorii identificați de Weber au fost construiți pe baza cercetărilor privind întreprinderile sociale, aceștia sunt totuși relevanți pentru extinderea din alte sectoare.

Cei implicați în extinderea nu ar trebui să considere aceste comportamente ca fiind o cale garantată spre succes. Mai degrabă, acestea ar trebui folosite ca un îndemn, un instrument de reflecție. Mulți dintre factori fac legătura între cererea și oferta de inovare socială la scară largă - partea ofertei fiind cei care pledează pentru ca o anumită inovație socială să fie adoptată/la scară largă, iar partea cererii fiind cei care se gândesc cum să rezolve sau să gestioneze o anumită provocare societală într-o anumită zonă sau populație țintă.

Factori pentru întreprinderile sociale angajate în extinderea activității și a impactului lor (Weber, et al., 2015)

Această cercetare subliniază două condiții prealabile, patru factori de succes și două considerații suplimentare pentru extinderea unei inovații sociale conduse de o întreprindere socială. Deși nu toate sunt relevante pentru extinderea unei inovații sociale conduse de sectorul public, acestea merită totuși să fie analizate. Cele două condiții prealabile sunt:

1. Viabilitatea modelului de afaceri: atât modelul de afaceri financiar, cât și modelul de impact trebuie să fie viabile.
2. Angajamentul și disponibilitatea: extinderea devine o perspectivă realistă atunci când întreprinderea socială este suficient de matură pentru a avea o bază sigură pe care să se poată lua în considerare creșterea.

În cazul în care aceste două condiții prealabile sunt îndeplinite, întreprinderile sociale pot lua în considerare următorii pași, ținând cont de patru factori de succes:

3. Competențe de management: un grad ridicat de competență în materie de conducere și de management în ceea ce privește impactul și domeniile financiare.
4. Reproductibilitate: impactul și modelul financiar trebuie să fie suficient de simple și de ușor de descris pentru ca inovația să poată fi reprodusă.
5. Capacitatea de a genera noi resurse: întreprinderea socială are capacitatea de a continua în locația sa inițială la același nivel de calitate și, de asemenea, are competențele, conexiunile și timpul necesar pentru a aduce noi resurse pentru a se lansa într-un nou loc.
6. Legitimare/reputație: modelul, întreprinderea socială și echipa de conducere trebuie să fie considerate credibile pentru a obține sprijin în vederea extinderii la o nouă locație.

Două considerente finale necesită alegeri clare din partea echipei de conducere și a partenerilor potențiali:

7. Gradul de control din partea fondatorului și dependența de acesta: echipa de conducere trebuie să ia în considerare propriul său rol în extinderea - va conduce ea însăși efortul sau îi va împuternici pe alții să facă acest lucru?
8. Claritatea costurilor de transfer intern și extern: echipa trebuie să aibă claritate în ceea ce privește costurile fiecăreia dintre rutele de extindere, atât în ceea ce privește timpul personalului, cât și resursele externe.

Factori de succes transnaționali și la nivel comunitar pentru replicarea/creșterea la scară largă a inovării sociale dintr-o locație în alta (Bacqueriza-Jackson, 2020)

Diseminarea cunoștințelor este o cale transnațională importantă pentru extinderea inovării sociale. Programul URBACT a derulat parteneriate de transfer de cunoștințe în 2019 și 2020 și a inițiat un studiu independent care a evidențiat o serie de factori esențiali la nivel transnațional și la nivel de oraș. Dimensiunea eșantionului este sensibil mai mică decât cea a studiului Weber (2015), iar acest studiu nu specifică transferurile de inovare socială. Cu toate acestea, punctele sunt valoroase și veți găsi câteva asemănări.

În ceea ce privește parteneriatele propriu-zise, participanții au evaluat foarte bine mai mulți factori:

- Prezența unui partener principal foarte competent (inițiatorul inovației sociale) care să gestioneze proiectul și procesul;
- Un grad ridicat de continuitate în conducerea fiecărui partener este esențial pentru construirea relațiilor și angajamentelor care stau la baza transferului de cunoștințe;
- Dorința puternică de a învăța de la toți partenerii, nu doar de la partenerul principal;
- Combinarea expertizei în transferul de cunoștințe și a expertizei în materie de inovare socială;
- Metodologie de învățare personalizată, concepută în comun, în care toți partenerii au un rol, nu doar partenerul principal sau expertul în transfer de cunoștințe.

În orașele participante, s-a constatat că următorii factori favorizează transferul eficient de cunoștințe:

- Sprijin politic preexistent pentru inovarea socială, care conferă validitate și determină implicarea tuturor părților interesate din oraș;
- Inovare legată de un plan preexistent sau de o provocare societală locală larg recunoscută;
- Colaborarea interdepartamentală și cu părțile interesate este încorporată încă de la început;
- Implicarea cetățenilor locali încă de la început, în special a beneficiarilor preconizați ai inovării sociale;
- Pasiune pentru inițiativă și dorința de a depune eforturi pentru a transfera practica;

- Grad ridicat de implicare în noile locații de către inițiatorul inovării sociale.

Factori care facilitează utilizarea dovezilor în elaborarea politicilor, pe baza Contandriopoulos et al., 2010 în (Fox, et al., 2017)

În ceea ce privește utilizarea cunoștințelor de către factorii de decizie politică, am selectat câteva comportamente dintr-o listă mai lungă întocmită de avocații academici ai schimbării politicilor bazate pe dovezi:

- Cartografierea factorilor de decizie politică: cunoașterea exactă a persoanelor pe care trebuie să le influențăm și a modului în care să facem acest lucru în mod strategic;
- Încurajarea asumării responsabilității: contactarea factorilor de decizie politică într-o etapă timpurie pentru a-i întreba ce ar dori să afle, când și cum au nevoie să le fie prezentat;
- Oferirea de sprijin în timp util: prezentarea dovezilor într-un moment din ciclul de politici în care acestea pot fi utilizate în mod realist, de exemplu, înainte de adoptarea legislației;
- Transpunerea dovezilor în propuneri/opțiuni de politici: atunci când se prezintă rezultatele unui studiu științific, inclusiv interpretări ale constatărilor și transformarea acestora în posibilități practice;
- Colaborarea cu intermediarii sociali: colaborarea cu grupurile societății civile și cu furnizorii de servicii pentru a-i ajuta să înțeleagă dovezile și să pledeze pentru schimbare;
- Oferirea de sprijin continuu pe tot parcursul procesului legislativ și de punere în aplicare, de la pilotare până la schimbarea sistemului.

Diferitele părți interesate pot adapta aceste comportamente în funcție de rolul lor specific într-un sistem politic. De exemplu, o întreprindere socială ar putea contacta o instituție academică pentru a obține sprijin în măsurarea impactului său sau o Autoritate de Management FSE+ ar putea sprijini eforturile de promovare a schimbărilor sistemice bazate pe o inovare socială pe care a finanțat-o. Este interesant faptul că acest set de indicatori se bazează pe existența unor dovezi independente de impact, adică pe îndeplinirea condițiilor prealabile propuse de noi pentru extindere.

Factori suplimentari

Comunitatea de practică a identificat alți câțiva factori în cursul analizei celor trei studii de caz complementare:

- Sincronizarea, coincidențele în întâlnirea cu oameni și descoperirea inovațiilor și a rețelelor;
- Capacitatea de a se adapta la o serie de forme de finanțare;
- Nu este nevoie de modificări legislative sau de reglementare;
- Aceeași problemă (nevoie locală) și cerere de soluții (experimentare);
- Consolidarea/creșterea sentimentului de nevoie socială;
- Un gol pe piață - o nișă de umplut;

- Loialitatea față de misiune (pentru adoptator);
- Răbdare/pregătire pentru un progres lent și constant;
- Observarea în diferite sectoare;
- Unirea forțelor cu actori similari din societatea civilă;
- Gruparea potențialilor promotori ai extinderii.

CONTACT UE

În persoană

În întreaga Uniune Europeană există sute de centre de informare Europe Direct.

Puteți găsi adresa centrului cel mai apropiat de dumneavoastră la: https://europa.eu/european-union/contact_en

La telefon sau prin e-mail

Europe Direct este un serviciu care răspunde la întrebările dumneavoastră despre Uniunea Europeană.

Puteți contacta acest serviciu:

- prin telefon gratuit: 00 800 6 7 8 9 10 11 (anumiți operatori pot percepe taxe pentru aceste apeluri),
- la următorul număr standard: +32 22999696 sau
- prin e-mail la adresa: https://europa.eu/european-union/contact_en

INFORMAȚII DESPRE UE

Online

Informații despre Uniunea Europeană în toate limbile oficiale ale UE sunt disponibile pe site-ul Europa la adresa: https://europa.eu/european-union/index_en

Publicații ale UE

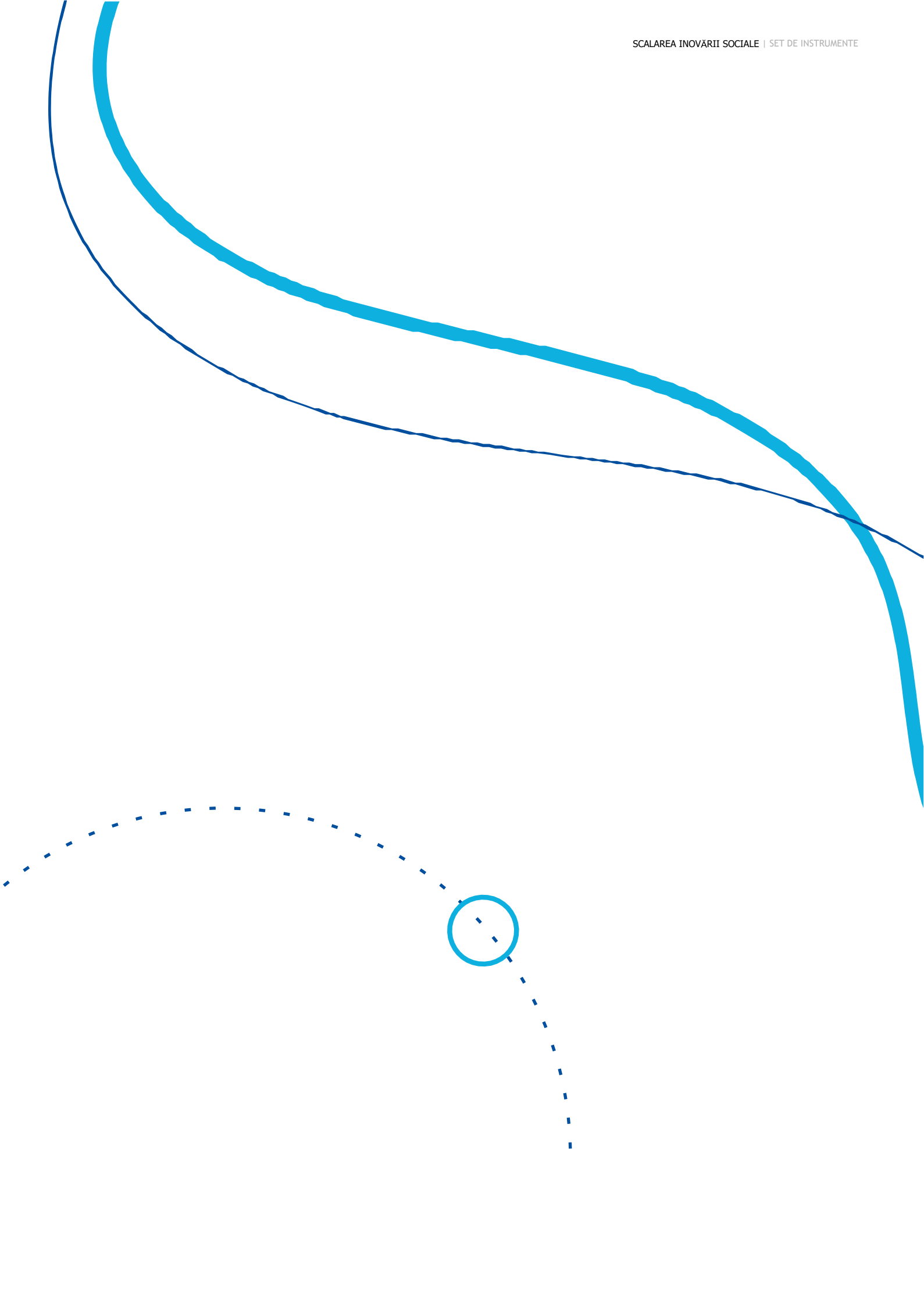
Puteți descărca sau comanda publicații UE gratuite și contra cost la adresa: <https://op.europa.eu/en/publications>. Mai multe exemplare ale publicațiilor gratuite pot fi obținute contactând Europe Direct sau centrul de informare local (a se vedea https://europa.eu/european-union/contact_en).

Legislația UE și documentele conexe

Pentru a avea acces la informații juridice din UE, inclusiv la toată legislația UE începând cu 1952 în toate versiunile lingvistice oficiale, accesați EUR-Lex la adresa EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu>

Date deschise din partea UE

Portalul de date deschise al UE (<http://data.europa.eu/euodp/en>) oferă acces la seturi de date din UE. Datele pot fi descărcate și reutilizate gratuit, atât în scopuri comerciale, cât și necomerciale.





**** Traducerea în limba română a fost realizată în luna noiembrie 2023 prin grija Punctului de Contact Național EaSI din România. Versiunea oficială este disponibilă pe site-ul www.fonduri-easi.ro***