

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Od ponad dekady PARP wspiera przedsiębiorców w realizacji konkurencyjnych i innowacyjnych przedsięwzięć. Celem działania Agencji, jest realizacja programów rozwoju gospodarki wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

**Misją PARP** jest tworzenie korzystnych warunków dla zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki poprzez wspieranie innowacyjności i aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw oraz promocja przyjaznych środowisku form produkcji i konsumpcji.

W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007-2013 Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej**.

Jednym z priorytetów Agencji jest promowanie postaw innowacyjnych oraz zachęcanie przedsiębiorców do stosowania nowoczesnych technologii w swoich firmach. W tym celu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi portal internetowy poświęcony tematyce innowacyjnej [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl), a także corocznie organizuje konkurs **Polski Produkt Przyszłości**. Przedstawiciele MSP mogą w ramach **Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw** uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach. Celem portalu edukacyjnego **Akademia PARP** ([www.akademiaparp.gov.pl](http://www.akademiaparp.gov.pl)) jest upowszechnienie wśród mikro, małych i średnich firm dostępu do wiedzy biznesowej w formie e-learningu. Za pośrednictwem strony internetowej [web.gov.pl](http://web.gov.pl) PARP wspiera rozwój e-biznesu. W Agencji działa ośrodek sieci **Enterprise Europe Network**, który oferuje przedsiębiorcom informacje z zakresu prawa Unii Europejskiej oraz zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Wspólnym Rynku.

PARP jest inicjatorem utworzenia **Krajowego Systemu Usług**, który pomaga w zakładaniu i rozwijaniu działalności gospodarczej. W ponad 150 ośrodkach KSU (w tym: Punktach Konsultacyjnych KSU, Krajowej Sieci Innowacji KSU, funduszach pożyczkowych i poręczeniowych współpracujących w ramach KSU) na terenie całej Polski przedsiębiorcy i osoby rozpoczynające działalność gospodarczą mogą uzyskać informacje, porady i szkolenia z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej, a także uzyskać pożyczkę lub poręczenie. PARP prowadzi również portal KSU: [www.ksu.parp.gov.pl](http://www.ksu.parp.gov.pl). Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące** (RIF).

			2011	2011		

## Budowa Skutecznego Otoczenia Innowacyjnego Biznesu w Polsce

cele i założenia Inicjatywy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości




**Krzysztof B. Matusiak**  
**Marzena Mażewska**  
**Rolf Banisch**

# **Budowa Skutecznego Otoczenia Innowacyjnego Biznesu w Polsce**

**cele i założenia  
Inicjatywy Polskiej Agencji  
Rozwoju Przedsiębiorczości**



# **Budowa Skutecznego Otoczenia Innowacyjnego Biznesu w Polsce**

**cele i założenia  
Inicjatywy Polskiej Agencji  
Rozwoju Przedsiębiorczości**

**Autorzy:  
Krzysztof B. Matusiak  
Marzena Mażewska  
Rolf Banisch**

Warszawa–Gdańsk–Poznań 2011

**Autorzy** dr Krzysztof B. Matusiak  
Marzena Mażewska  
Rolf Banisch

**Recenzent** Elżbieta Książek

**Rada Programowa** prof. dr hab. Jerzy Cieślik, prof. dr hab. Jacek Guliński, prof. dr hab. Jan Koch,  
Elżbieta Książek, dr inż. Karol Lityński, dr Krzysztof B. Matusiak (przewodniczący),  
Marzena Mażewska (sekretarz), dr Aleksandra Nowakowska,  
prof. dr hab. Edward Stawasz, dr Agnieszka Turyńska, dr Dariusz Trzmielak.

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu systemowego „Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnianie innowacji”.  
(Program Operacyjny Kapitał Ludzki, działanie 2.1.3)

Publikacja Bezpłatna

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej na Portalu Innowacji  
<http://www.pi.gov.pl/>

Poglądy i tezy przedstawione w publikacji nie muszą odzwierciedlać stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, a jedynie stanowiska Autorów.

ISBN 978-83-7633-104-1

Nakład: 1000 egz.

Wydanie I

**Przygotowanie do druku** Tomasz Gargula  
Open Mind

# Spis treści

Wprowadzenie . . . . .	7
<b>1. Geneza i cele Inicjatywy „Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu” . . . . .</b>	<b>9</b>
<b>2. System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce . . . . .</b>	<b>17</b>
2.1. Elementy systemu . . . . .	17
2.2. Główne siły motoryczne i bariery systemu . . . . .	24
2.3. Przygotowanie rekomendacji zmian w systemie transferu i komercjalizacji . . . . .	27
<b>3. Wzmocnienie potencjału merytorycznego i organizacyjnego Ośrodków Innowacji . . . . .</b>	<b>35</b>
3.1. Stan i potrzeby polskich Ośrodków Innowacji . . . . .	35
3.2. Oferta wsparcia Ośrodków Innowacji w ramach Inicjatywy . . . . .	44
3.3. Wzmocnienie potencjału wybranych instytucji i promocja Ośrodków Innowacji . . . . .	54
Bibliografia . . . . .	59
Wykaz schematów, wykresów i tabel . . . . .	61
Wykaz załączników . . . . .	61
Załączniki . . . . .	63
Autorzy i opiekun merytoryczny . . . . .	68
Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu . . . . .	70



## Wprowadzenie

Proces budowy infrastruktury otoczenia biznesu w Polsce sięga początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Przez tych kilkadziesiąt lat powstało i zakorzeniło się na rynku wiele instytucji będących istotnym elementem wsparcia rozwoju sektora MSP. W ostatnich latach, w związku z realizacją strategii Lizbońskiej, coraz większego znaczenia nabierają transfer technologii i komercjalizacja wiedzy, jako fundamenty rozwoju gospodarczego.

W rozwój gospodarki wiedzy silnie wpisują się ośrodki innowacji, spełniając rolę katalizatora przepływu wiedzy, ułatwiając wdrażanie nowych rozwiązań do praktyki gospodarczej, przyczyniając się do generowania korzyści stanowiących podstawę budowy gospodarki wiedzy. Ich funkcją jest tworzenie i świadczenie specyficznych usług proinnowacyjnych oraz stymulacja:

1. Powstawania nowych innowacyjnych podmiotów gospodarujących;
2. Zbliżenia nauki do biznesu, a tym samym poprawy warunków dla innowacyjnej przedsiębiorczości i transferu technologii;
3. Współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a instytucjami generującymi wiedzę, jak również pomiędzy samymi przedsiębiorstwami (efekty synergiczne i kreatywne miejsce).

W uwarunkowania współczesnych procesów rozwojowych wkomponowano Inicjatywę Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu”. **Głównym celem, uruchomionej wiosną 2010 roku, Inicjatywy jest wzmocnienie potencjału i kompetencji ośrodków innowacji oraz wywieranie wpływu na kształtowanie dogodnych warunków instytucjonalnych dla poprawy innowacyjności polskiej gospodarki.**

Prezentowana publikacja otwiera cykl kilkadziesięciu opracowań i materiałów edukacyjnych Inicjatywy „Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu”. Zawiera krótką prezentację realizowanych działań oraz podsumowanie dotychczasowego dorobku obejmującego prace eksperckie w zakresie zdefiniowanych sił motorycznych, barier i rekomendacji zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy.



Tekst składa się z trzech rozdziałów. Pierwszy zawiera założenia Inicjatywy i prezentację podstaw logiczno-organizacyjnych jej realizacji. W drugim rozdziale prezentujemy syntezę zrealizowanych prac diagnostycznych, opisanych szczegółowo w dwóch pierwszych publikacjach Inicjatywy<sup>1</sup>. Kolejny, trzeci rozdział, wprowadza czytelnika w zagadnienia związane z głównymi beneficjentami realizowanej Inicjatywy, czyli ośrodkami innowacji. Przedstawiono w nim opis przedsięwzięć realizowanych w ramach Inicjatywy na rzecz instytucji proinnowacyjnych. Przedłożona publikacja powstaje w trakcie realizacji Inicjatywy i stanowi mapę drogową podjętych działań oraz wytworzonych produktów.

Gdańsk, Poznań, Warszawa, Frankfurt n. Odrą  
31 sierpnia 2011 r.

.....  
<sup>1</sup> *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – sily motoryczne i bariery*, pod red. K.B. Matusiaka i J. Gulińskiego, PARP, Poznań–Łódź–Wrocław–Warszawa 2010 oraz *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, pod red. K.B. Matusiak, J. Guliński, PARP, Warszawa 2010.

## ROZDZIAŁ 1

### Geneza i cele inicjatywy

### „Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu”

Zdolność do przekształcania wiedzy w nowe produkty, usługi, technologie, techniki marketingowe i rozwiązania organizacyjne w coraz większym zakresie decyduje o sukcesie rynkowym osób, przedsiębiorstw i całych gospodarek. Oznacza w to perspektywie mikro-, mezo- i makroekonomicznej potrzebę intensyfikacji mechanizmów transferu technologii i komercjalizacji wiedzy oraz zmniejszenia funkcjonujących w środowisku naukowym uprzedzeń do innowacyjności, przedsiębiorczości i działań komercyjnych. Budowa gospodarki wiedzy wymaga między innymi nowych modeli organizacyjnych oraz instrumentów i wyspecjalizowanych instytucji pomostowych na styku nauki i gospodarki (ośrodków innowacji). Tego typu instytucje silnie wpisują się we współczesną logikę rozwoju ekonomiczno-społecznego, umożliwiając przede wszystkim aktywizację sił motorycznych nowoczesnej gospodarki – kreatywności, innowacyjności i przedsiębiorczości.

**Uruchomiona wiosną 2010 roku przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości Inicjatywa „Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu” jest próbą odpowiedzi na zapotrzebowanie polskich ośrodków innowacji w zakresie wzmocnienia ich potencjału organizacyjnego i merytorycznego. Potrzebę działań w tym zakresie zdiagnozowano na podstawie licznych kontaktów ze środowiskiem oraz wielu badań i analiz<sup>2</sup>.** Mimo sukcesywnie wzrastającej w ostatnich latach liczby różnego rodzaju instytucji zajmujących się wsparciem rozwoju innowacyjnego biznesu, ich działalność nie zawsze jest dostatecznie profesjonalna i zdarza się, że odbiega od światowych

<sup>2</sup> Rekomendacje w tym kierunku zawierały przede wszystkim raporty SOOIPP – **Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce 1995, 1998, 2000, 2001, 2004, 2007, 2009** oraz wybrane publikacje: (1) Banerski G., Gryzik A., Matusiak K.B., Mażewska M., Stawasz E., *Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2009; (2) Dzierżanowski M., Szultka S., Tamowicz P., Wojnicka E., *Analiza stanu i kierunku rozwoju parków naukowo-technologicznych, inkubatorów technologicznych i centrów transferu technologii w Polsce*, PARP, Warszawa, 2005 (3) Guliński J., Zasiady K. (red.), *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka, światowe doświadczenia*, PARP, Warszawa 2005; (4) Matusiak K.B. (red.), *Ośrodki innowacji w Polsce. Analiza krajowych instytucji wspierających innowacyjność i transfer technologii*, PARP, Poznań-Warszawa 2005; (5) Matusiak K.B., *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przesłanki, polityka i instytucje*, IE, Radom-Łódź 2006; (6) Matusiak K.B., Stawasz E. (red.), *Przedsiębiorczość i transfer technologii. Polska perspektywa*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, ŻSWP, Łódź-Żyrardów 1998; (7) Matusiak K.B., Stawasz E., Jewtuchowicz A., *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnej firmy*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001; (8) Matusiak K.B., Zasiady K., *Czynniki sukcesu wybranych ośrodków innowacji i przedsiębiorczości*, MG, Warszawa 2001; (9) Okoń-Horodryńska E., *Narodowy system innowacji w Polsce*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice 1998. (10) Santarek K. (red.), *Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii*, PARP, Warszawa 2008.

standardów. Przeprowadzone w ostatnim czasie oceny potrzeb instytucji proinnowacyjnych wskazywały przede wszystkim na konieczność podniesienia poziomu profesjonalizacji ich działalności. Należy podkreślić, że tylko kompetentne i dobrze przygotowane zaplecze instytucjonalne może efektywnie wspierać innowacyjną przedsiębiorczość oraz procesy transferu technologii i komercjalizacji wiedzy. Dla wzmocnienia istniejących i tworzenia nowych instytucji proinnowacyjnych za kluczowe uznano między innymi<sup>3</sup>:

1. Rozwój tzw. miękkich usług wsparcia, rozbudowę „*coachingu*”, preinkubatorów, inkubatorów akademickich oraz inicjatyw klastrowych. Szczególne znaczenie mają tu wyspecjalizowane instrumenty finansowe, w tym kapitał zalążkowy (seed capital) w otoczeniu instytucji naukowo-badawczych.
2. Uporządkowanie regulacji prawnych, podatkowych i finansowych dotyczących organizacji pozarządowych, w tym dowolności interpretacji przepisów przez urzędy skarbowe. Uporządkowanie i uproszczenie zagadnień pomocy publicznej dla przedsiębiorstw.
3. Poprawę efektywności zarządzania programami wsparcia finansowanymi ze środków Unii Europejskiej.
4. Szkolenia i doskonalenie zespołów, rozwój edukacji doradców biznesu i transferu technologii, podnoszenie umiejętności personelu w zakresie opracowywania programów i przygotowywania aplikacji, szerokie zastosowanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych w działalności ośrodków. Opracowanie modelu samooceny instytucji i programów z wykorzystaniem technik benchmarkingowych oraz promocję „dobrych przykładów”.
5. Pomoc w przygotowaniu studiów wykonalności i biznesplanów nowych ośrodków oraz dbałość o równomierny ich rozwój na terenie całego kraju.
6. Internacjonalizację oraz rozwój międzynarodowych kontaktów i współpracy.
7. Stymulowanie rozwoju regionalnych systemów innowacji jako sieci współpracy administracji, instytucji naukowo-badawczych oraz ośrodków innowacji i przedsiębiorczości. Promocja nowoczesnych instrumentów wsparcia wśród administracji i działaczy samorządowych w gminach i regionach.

<sup>3</sup> K.B. Matusiak, *Stan polskich ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w 2009 r.* [w:] *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce*, Raport 2009, PARP, Łódź–Warszawa 2009, s. 27-8.

8. Rozwój struktur lobbingowych na poziomie regionalnym i krajowym, a także przy komisjach europejskich.

Mimo, że ośrodki innowacji w polskich warunkach borykają się ciągle z wieloma problemami, to w ostatnich latach istotnie wzrasta różnorodność instytucjonalnych form wsparcia innowacyjnych firm. Nową jakość w tym zakresie stworzyło przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Pojawiła się niespotykana dotychczas dostępność do funduszy europejskich, gdzie w wielu strumieniach finansowania, instytucje wsparcia są formalnie wskazanymi beneficjentami środków unijnych. Jednocześnie dla rosnącej szybko w ostatnich latach liczby podmiotów nie było dotąd zintegrowanej oferty wsparcia, zawierającej w sobie tak zróżnicowane, a jednocześnie skomponowane w efektywną całość, elementy. Zarówno nowo powstające, jak i bardziej okrzepłe na rynku instytucje wsparcia, od dawna postulowały podjęcie kroków upowszechniających wiedzę o organizacji, zarządzaniu i świadczeniu usług proinnowacyjnych, w połączeniu ze stworzeniem możliwości wymiany doświadczeń.

W oparciu o powyższe przesłanki podjęto w ramach PARP inicjatywę bezpośredniego wsparcia instytucji aktywnych w obszarze rozwoju innowacyjnego biznesu. Podjęte działania zakładają wzmacnianie potencjału i kompetencji ośrodków innowacji oraz kształtowanie dogodnych warunków do poprawy innowacyjności polskiej gospodarki. Punktem wyjścia było postawienie diagnozy stanu systemu transferu technologii i komercjalizacji wiedzy (rozdział 2), w ramach której zdefiniowano:

1. **Siły motoryczne** – cechy pozytywnie oddziałujące na procesy transferu i komercjalizacji. Traktujemy je w wymiarze szans i nowych możliwości generujących podstawy gospodarki wiedzy w Polsce;
2. **Bariery** – wszelkie ograniczenia i cechy przeszkadzające w efektywnym funkcjonowaniu systemu transferu technologii i komercjalizacji wiedzy, a w konsekwencji blokujące współpracę instytucji naukowych z przedsiębiorstwami i szeroko rozumianą innowacyjną przedsiębiorczość.

**Na tej bazie wypracowano zestaw rekomendacji zmian w polskim Systemie Transferu Technologii i Komercjalizacji Wiedzy (STTiKW)<sup>4</sup>,**

<sup>4</sup> Matusiak K.B., Guliński J., *Rekomendacje zmian...*, op. cit. s. 166.

uporządkowanych w spójne kategorie propozycji działań i instrumentów w zakresie: (1) systemowo-strukturalnym, (2) regulacyjnym, (3) instytucjonalnym i organizacyjnym, (4) świadomości i kultury innowacji oraz (5) kompetencji kadr dla innowacyjnej gospodarki;

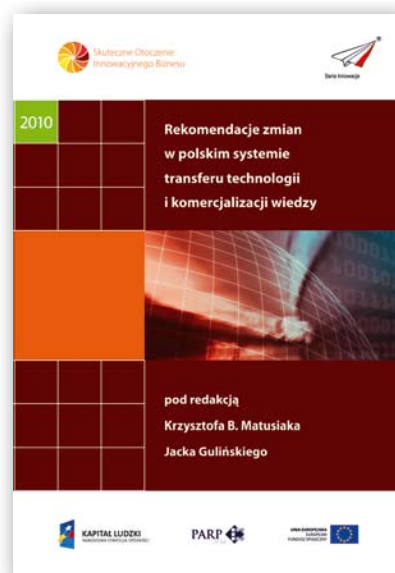
**Tabela 1.** Ilościowe zestawienie cech i rekomendacji STTiKW.

Cechy	Siły motoryczne	Barieri	Rekomendacje
Strukturalne	24	27	67
Systemowe	8	25	
Świadomościowo-kulturowe	6	25	15
Kompetencyjne	6	21	14
<b>Łącznie</b>	<b>44</b>	<b>98</b>	<b>96</b>

Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki prac zaprezentowano i udostępniono do szerokiej dyskusji w dwóch opracowaniach:

- 1. System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery**, pod red. K.B. Matusiaka i J. Gulińskiego, PARP, Poznań–Łódź–Wrocław–Warszawa 2010;
- 2. Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy**, pod red. K.B. Matusiak, J. Guliński, PARP, Warszawa 2010.

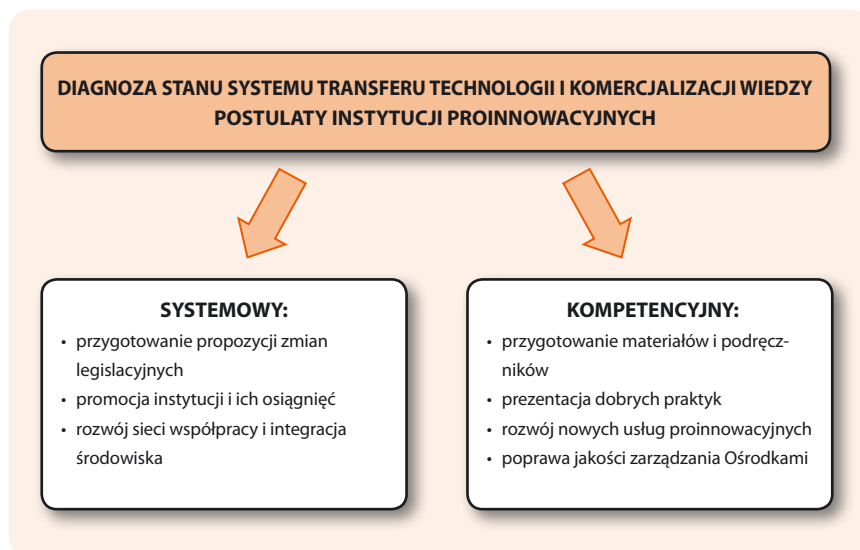


Na tej bazie wypracowano spektrum działań tworzących dogodne warunki do rozwoju otoczenia innowacyjnego biznesu, obejmujące:

- **rozwój kompetencji i wzmocnienie skuteczności funkcjonowania ośrodków innowacji** przez przygotowanie i organizację spotkań, seminariów, krajowych i zagranicznych wyjazdów studyjnych oraz opracowanie podręczników, broszur, prezentacji, audycji audio i wideo, dotyczących różnych aspektów funkcjonowania ośrodków innowacji i rozwoju usług proinnowacyjnych;
- **utworzenie internetowej bazy zagranicznych i krajowych dobrych praktyk**<sup>5</sup>, pokazującej ciekawe mechanizmy funkcjonowania ośrodków innowacji oraz formy usług proinnowacyjnych, wartych upowszechnienia w polskich warunkach;
- **popularyzację problematyki innowacji i komercjalizacji wiedzy** przez zwiększenie wiedzy opinii publicznej oraz władz samorządowych i rządowych o roli i miejscu ośrodków innowacji w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

**Jako główny cel Inicjatywy zdefiniowano potrzebę wzmocnienia potencjału i kompetencji ośrodków innowacji oraz kształtowanie dogodnych warunków instytucjonalnych dla poprawy innowacyjności polskiej gospodarki.**

**Schemat 1.** Obszary oddziaływania Inicjatywy Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu.



<sup>5</sup> <http://www.pi.gov.pl/bin-debug/>

**Takie ujęcie wskazuje dwa główne obszary oddziaływania Inicjatywy** (schemat 1):

**1. Systemowy**, który obejmuje:

- **wszechstronną analizę** barier i sił motorycznych w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy oraz opracowanie kompleksowych rekomendacji zmian w tym systemie, uwzględniające również propozycje wskazań do zmian legislacyjnych;
- **promocję instytucji otoczenia biznesu i ich osiągnięć za pomocą** różnorodnych środków przekazu w postaci konferencji i notatek prasowych, informacji o aktywności i inicjatywach ośrodków umieszczanych na Portalu Innowacje oraz materiałów pisanych, audio i wideo prezentujących dorobek i sposób działania polskich ośrodków innowacji;
- **rozwój sieci współpracy i integrację środowiska** poprzez organizację kilkudziesięciu spotkań o charakterze konsultacyjnym i upowszechniającym wiedzę na temat problematyki transferu technologii zarówno na poziomie centralnym, jak i regionalnym, serię spotkań informacyjnych oraz krajowych i zagranicznych wyjazdów studialnych.

**2. Kompetencyjny**, który obejmuje:

- **przygotowanie materiałów informacyjnych:** poradników, broszur i materiałów audio i wideo do 25 tematów w ramach akademii Inicjatywy, będących uzupełnieniem spotkań informacyjnych dla menedżerów i pracowników środowiska ośrodków innowacji;
- **prezentację dobrych praktyk** dotyczących funkcjonowania najlepszych ośrodków innowacji i inicjatyw regionalnych na rzecz innowacyjności gospodarki w Polsce i w Europie;
- **poprawę funkcjonowania i jakości zarządzania** przez uczestnictwo w spotkaniach informacyjnych oraz korzystanie z pomocy technicznej przez wybrane ośrodki;
- **rozwój nowych usług proinnowacyjnych** w oparciu o zebrane w trakcie wyjazdów studyjnych doświadczenia oraz współpracę z ekspertami udzielającymi pomocy technicznej dziesięciu ośrodkom.

Działania realizowane w ramach Inicjatywy mają na celu wsparcie przede wszystkim kierownictwa i pracowników instytucji otoczenia innowacyjnego biznesu, w tym również przedstawicieli udziałowców i właścicieli

tych instytucji. Dlatego też **beneficjenci działań Inicjatywy to w pierwszej kolejności** kadra menedżerska i pracownicy ośrodków innowacji:

- parków i inkubatorów technologicznych,
- centrów transferu technologii,
- akademickich inkubatorów przedsiębiorczości,
- instytucji finansowych (funduszy kapitału zaangażowanego, sieci aniołów biznesu).

Równoległe szereg działań Inicjatywy, szczególnie w zakresie oddziaływania systemowego, jest skierowanych do:

1. Decydentów i administracji centralnej, regionalnej i lokalnej.
2. Środowiska akademickiego i kierownictw szkół wyższych.
3. Przedsiębiorców i środowiska biznesu.

Inicjatywa Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu PARP jest działaniem oczekiwanym i potrzebnym środowisku polskich Ośrodków Innowacji. Obejmuje kompleks działań istotnych dla rozwoju infrastruktury nowoczesnej gospodarki w Polsce. Mimo, że do zakończenia prac pozostał jeszcze rok, już widać efekty realizowanych działań. Inicjatywa w swojej konstrukcji wyróżnia się między innymi:

- **środowiskowym charakterem** przez precyzyjne zdefiniowanie grupy docelowej oraz zaangażowanie w realizację przedstawicieli instytucji i osób od lat związanych z problematyką infrastruktury innowacyjnego biznesu,
- **wartością dodaną dla beneficjentów** w postaci stworzenia możliwości nawiązywania kontaktów personalnych i bezpośredniej wymiany doświadczeń w trakcie organizowanych spotkań,
- **kumulacją wiedzy i dotychczasowych doświadczeń** w wyniku integracji działań,
- **promocją dotychczasowych osiągnięć i potencjału ośrodków innowacji** przy wykorzystaniu **Portalu Innowacji** i innych kanałów komunikacji,
- **kształtowaniem szerokiej świadomości proinnowacyjnej społeczeństwa** przez upowszechnienie eksperckich opracowań związanych z siłami motorycznymi, barierami, a przede wszystkim rekomendacjami zmian w systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce,
- **stworzeniem bazy wiedzy** w zakresie wspierania rozwoju innowacji



na potrzeby pracowników ośrodków innowacji w postaci publikacji, audycji słownych i wideo oraz prezentacji multimedialnych.

Realizację Inicjatywy rozplanowano na lata 2010-2012 w taki sposób, aby zapewnić możliwie najwyższy standard wykonywanych działań oraz świadczonych w jej ramach usług. Istotnym elementem jej konstrukcji było powołanie **Grupy Ekspertów**. Członkowie grupy posiadają wiedzę teoretyczną, przynajmniej pięcioletnie, praktyczne doświadczenie, płynące z pracy na rzecz instytucji otoczenia innowacyjnego biznesu oraz doświadczenie w realizacji projektów stanowiących przykłady pomyślnej realizacji inicjatyw związanych z transferem technologii. Eksperci, biorący udział w pracach grupy, posiadają co najmniej stopień naukowy doktora<sup>6</sup> oraz doświadczenie w zakresie zarządzania ośrodkami innowacji w kraju i za granicą.

Ponadto w skład zespołu merytorycznego weszli polscy i zagraniczni eksperci z dużym doświadczeniem w pracy na rzecz instytucji otoczenia innowacyjnego biznesu oraz w projektach stanowiących przykłady pomyślnej realizacji inicjatyw związanych z transferem technologii. Uczestniczyli oni zarówno w pracach nad przygotowaniem publikacji, jak i prowadzili spotkania konsultacyjne, upowszechniające i informacyjne. Zaangażowanie grupy eksperckiej i zespołu merytorycznego zostało rozplanowane w sposób pozwalający przenosić doświadczenia ich członków z kolejno następujących po sobie działań Inicjatywy, co pozwoliło na utrzymanie ciągłości merytorycznej realizowanych zadań.

## ROZDZIAŁ 2

# System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce

### 2.1. Elementy systemu

W ramach wstępnych prac Inicjatywy Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu wypracowano model systemu transferu technologii i komercjalizacji wiedzy (STTiKW). Jego elementami są podmioty zaangażowane w procesy innowacyjne<sup>7</sup>:

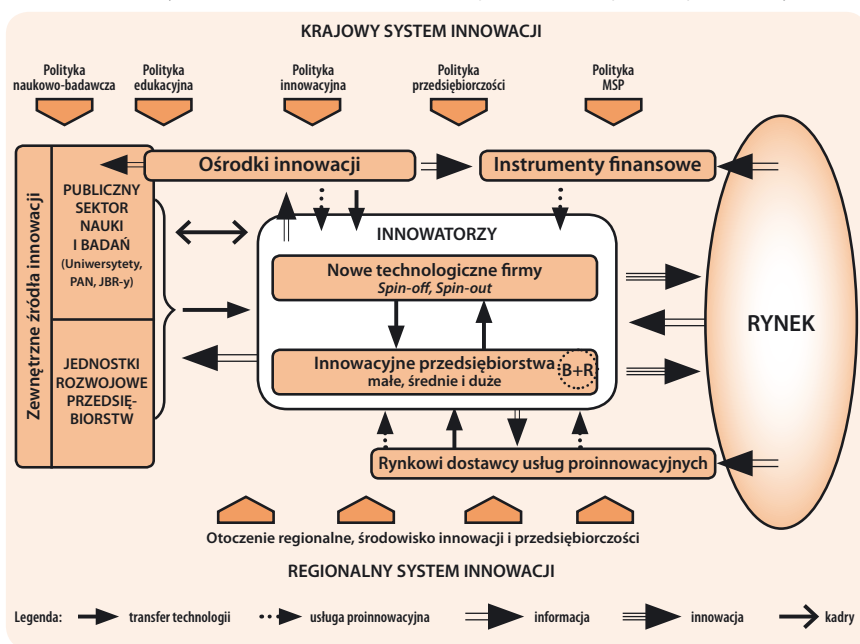
- 1. Innowatorzy** (innowacyjni przedsiębiorcy, małe i średnie innowacyjne przedsiębiorstwa), przekształcający wiedzę, idee i pomysły w nowe rynkowe produkty, technologie i usługi.
- 2. Instytucje sfery nauki i badań** (instytuty naukowe, szkoły wyższe, instytuty i centra badawcze, działy rozwojowe przedsiębiorstw, samodzielne laboratoria), tworzące podstawy nowej wiedzy i kreujące podaż pomysłów, idei, rozwiązań technologicznych, organizacyjnych.
- 3. Ośrodki innowacji** (parki i inkubatory technologiczne, centra transferu technologii, preinkubatory, akademickie inkubatory), wspierające procesy innowacyjne przez różnego typu formy pomocy i usługi proinnowacyjne.
- 4. Wspecjalizowane fundusze finansowania innowacji** (fundusze kapitału zaangażowanego, *venture capital*, anioły biznesu), oferujące specjalne narzędzia finansowania ryzyka wynikającego ze specyfiki procesów innowacyjnych.
- 5. Rynkowi dostawcy usług doradczych, szkoleniowych i informacyjnych**, oferujący na komercyjnych zasadach pomoc w realizacji procesów transferu i komercjalizacji technologii.

W ujęciu funkcjonalnym system obejmuje styk narodowego i regionalnych systemów innowacji, stanowiąc specyficzny „krwiobieg” gospodarki wiedzy. Powiązania poszczególnych elementów opisuje schemat 2. STTiKW, ujmujący całokształt działań, instytucji i usług

<sup>7</sup> Matusiak K.B., Guliński J., *Rekomendacje zmian...*, op. cit. s. 13-17.

w dynamiczną platformę współpracy podmiotów generujących popyt i podaż wiedzy oraz nowych pomysłów biznesowych.

**Schemat 2.** System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy.



Źródło: System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery, red. K.B. Matusiak, J. Guliński, PARP, Poznań–Łódź–Wrocław–Warszawa 2010, s. 11.

Następnie dokonano diagnozy stanu polskiego STTiKW, obejmującej identyfikację sił motorycznych i barier. Działania obejmowały cztery komplementarne zadania:

1. **Przegląd kluczowych dokumentów, programów i inicjatyw dotyczących systemu transferu i komercjalizacji.** W ramach prac szczegółowej analizie poddano łącznie 68 pozycji (tym 30 bazowych i 38 fakultatywnych), z podziałem na: (1) strategie i publikacje naukowe, (2) programy i inicjatywy, (3) akty prawne w randze ustawy wraz z aktami wykonawczymi. Do realizacji zadania powołano dziesięcioosobowy zespół, który zapoznał się ze wskazanymi materiałami i dokonał syntezy wniosków. W wyniku dyskusji zdefiniowane czynniki i cechy determinujące polski system komercjalizacji uporządkowano w dziewięciu spójnych metodologicznie kategoriach:
  - 1) Pojęcie i elementy składowe systemu transferu i komercjalizacji technologii;
  - 2) Główne obszary napięć w systemie transferu i komercjalizacji technologii;

- 3) Przedsiębiorczość akademicka – tworzenie firm odpryskowych;
- 4) Współpraca instytucji naukowo-badawczych z przedsiębiorstwami;
- 5) Zarządzanie własnością intelektualną – instytucje B+R, przedsiębiorstwa;
- 6) Finansowanie komercjalizacji technologii;
- 7) Edukacja innowacyjnej przedsiębiorczości;
- 8) Polityka i instrumenty wsparcia;
- 9) Rola i miejsce ośrodków innowacji.

Wyniki prac zawarto w raporcie „Siły motoryczne i bariery w polskim systemie komercjalizacji”, będącym podstawą do dalszych prac analitycznych.

2. Wstępne wyniki diagnozy poddano ocenie w trakcie serii czterech seminariów eksperckich<sup>8</sup>, (kwiecień–maj 2010 roku), które dotyczyły szczegółowej analizy zdefiniowanych sił motorycznych i barier w polskim systemie komercjalizacji. Podczas seminariów omawiano przede wszystkim:
  - polskie i międzynarodowe doświadczenia z wdrażania polityki proinnowacyjnej na szczeblu regionalnym;
  - polskie i międzynarodowe bariery dotyczące dyfuzji wyników badań naukowych do gospodarki oraz rozwoju firm technologicznych;
  - polskie i międzynarodowe siły motoryczne dyfuzji wyników badań naukowych do gospodarki oraz rozwoju firm technologicznych;
  - polskie i międzynarodowe możliwe sposoby przełamania barier i wspierania sił motorycznych dyfuzji wyników badań naukowych do gospodarki oraz rozwoju firm technologicznych;
  - rekomendacje dotyczące wdrażania polityki proinnowacyjnej.
3. Równolegle przeprowadzono dziesięć spotkań konsultacyjnych ze środowiskami nauki, biznesu i administracji publicznej. Ich celem była weryfikacja tez postawionych przez ekspertów w trakcie prac nad identyfikacją barier i sił motorycznych w komercjalizacji wiedzy i technologii. Spotkania te odbyły się w: Warszawie, Krakowie, Gdy-

<sup>8</sup> Uczestnicy spotkań eksperckich (w tym boldem wskazani członkowie zespołu ekspertów): **dr Rolf Banisch**, **dr Robert Barski**, **dr Artur Bartosik**, **dr Szymon Byczko**, **prof. dr hab. Jerzy Cieślik**, **dr Paweł Głodek**, Krzysztof Gilda, **prof. dr hab. Jacek Guliński**, Grzegorz Gromada, **prof. zw. dr hab. Jan Koch**, **dr inż. Jerzy Koszałka**, Elżbieta Książek, **dr inż. Karol Lityński**, dr Berenika Marciniak, **prof. zw. dr hab. Bogdan Marciniak**, prof. zw. dr hab. Tadeusz Markowski, **dr Krzysztof B. Matusiak**, Marzena Mażewska, prof. dr hab. Piotr Niedzielski, **dr Aleksandra Nowakowska**, Joanna Podgórska, prof. dr hab. Krystyna Poznańska, **prof. dr hab. Edward Stawasz**, Łukasz Sztern, Anna Tórz, **dr Dariusz Trzmielak**, **dr Agnieszka Turyńska**, Aneta Wilmańska.

ni, Suwałkach, Wrocławiu, Kaliszu, Gliwicach, Łodzi, Mielcu i Szczecinie. Uczestniczyło w nich ponad 100 przedstawicieli środowiska nauki, biznesu i ośrodków innowacji, dyskutując na temat możliwości i zagrożeń w rozwoju innowacyjnej gospodarki. Spotkania odbywały się w wybranych ośrodkach innowacji mających istotne znaczenie dla rozwoju innowacyjnej gospodarki i infrastruktury jej wsparcia. Wyboru ośrodków współrealizujących spotkania dokonano z uwzględnieniem położenia geograficznego, które pozwalało na zebranie informacji z możliwie dużego obszaru kraju, uwzględniając zarówno najprężniejsze regiony, jak i obszary o niższym poziomie rozwoju, na poziomie regionalnym i lokalnym. Do współpracy zaproszono ośrodki z uznaną pozycją na rynku, które posiadają szerokie kontakty w regionie<sup>9</sup>.

Podczas spotkań zaprezentowano wstępne wyniki prac Grupy Ekspertów definiujące bariery i siły motoryczne polskiego STTiKW. W trakcie dyskusji wypracowano wnioski z perspektywy regionów, które stały się uzupełnieniem prac eksperckich. W spotkaniach uczestniczyli przedstawiciele instytucji zapraszających, ich kadra kierownicza i pracownicy innych ośrodków innowacji takich jak centra transferu technologii, parki technologiczne, specjalne strefy ekonomiczne, ośrodki KSI oraz przedstawiciele nauki (w tym uczeni i administracja uczelni), przedstawiciele instytucji finansujących biznes (fundusze pożyczkowe), władz regionalnych, izb gospodarczych i przedsiębiorcy. Łącznie we wszystkich spotkaniach uczestniczyło 121 osób, w tym 53 kobiety.

W trakcie spotkań uczestnicy otrzymywali do wypełnienia ankiety oceny. Spośród oceniających 74 osoby, tj. prawie 84%, stwierdziły, że dzięki udziałowi w spotkaniu Inicjatywy „Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego

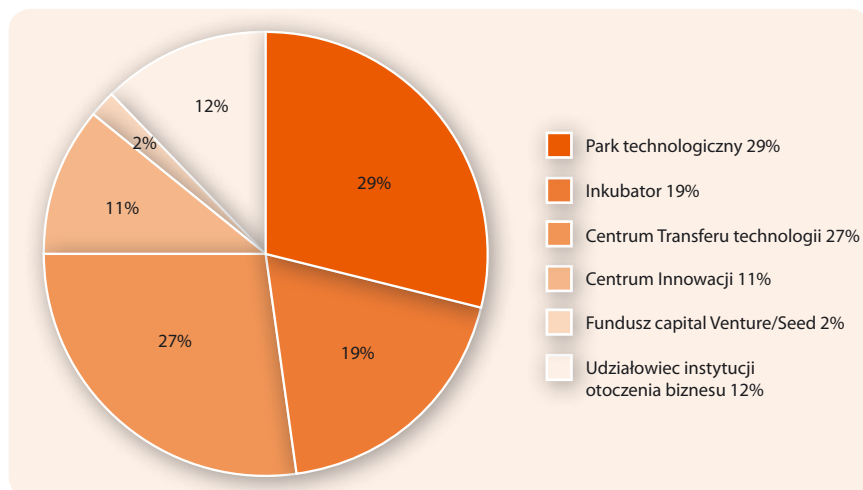
<sup>9</sup> Spotkania konsultacyjne odbyły się w:

- 1) Suwałki (14.04.2010 r.), Park Naukowo-Technologiczny Polska-Wschód;
- 2) Łódź (27.04.2010 r.), Łódzki Regionalny Park Naukowo-Technologiczny;
- 3) Warszawa (5.05.2010 r.), Centrum Transferu Technologii Politechniki Warszawskiej;
- 4) Gdynia (7.05.2010 r.), Pomorski Park Naukowo-Technologiczny;
- 5) Kraków (6.05.2010 r.), Krakowski Park Technologiczny;
- 6) Gliwice (7.05.2010 r.), Park Naukowo-Technologiczny „Technopark Gliwice”;
- 7) Szczecin (17.05.2010 r.), Regionalne Centrum Innowacji i Transferu Technologii Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie;
- 8) Mielec (17.05.2010 r.), Inkubator Przedsiębiorczości Mieleckiej Agencji Rozwoju Regionalnego;
- 9) Kalisz (18.05.2010 r.), Fundacja Kaliski Inkubator Przedsiębiorczości;
- 10) Wrocław (20.05.2010 r.), Wrocławski Park Technologiczny;

W spotkaniach, oprócz pracowników wymienionych instytucji, uczestniczyli przedstawiciele innych ośrodków innowacji z danego regionu, lokalnej i regionalnej administracji oraz przedsiębiorcy.

Biznesu” został podniesiony poziom ich wiedzy na temat skutecznego działania instytucji otoczenia innowacyjnego biznesu.

**Wykres 1.** Struktura uczestników spotkań konsultacyjnych wg reprezentowanej instytucji.



Źródło: Opracowanie własne.

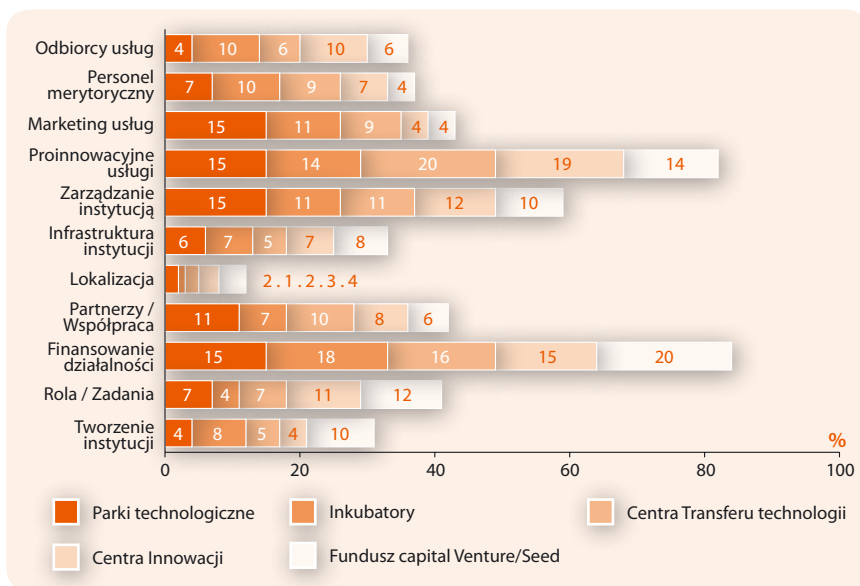
### **W wyniku dyskusji uczestnicy wypracowali wiele rekomendacji i wniosków, spośród których najczęściej powtarzały się:**

1. Ośrodki innowacji słabo znają się nawzajem, nie współpracują ze sobą na poziomie lokalnym. Silnie definiowana była potrzeba działań integrujących środowisko.
2. W ośrodkach brak kompleksowej obsługi klientów, ale też nie współpracują one ze sobą w celu utworzenia kompleksowej oferty dla klientów na poziomie lokalnym lub regionalnym. Usługi ośrodków są ukierunkowane na głównie powstające, a nie już działające, małe i średnie firmy.
3. Polska jest słabym rynkiem dla nowych produktów. Ośrodki nie umieją pomóc firmom znaleźć rynków zagranicznych, nie mają też dostatecznych kompetencji w zakresie oceny potencjału rynkowego produktów, nie umieją korzystać z potencjału organizacji sieciowych.
4. Rozwój przedsiębiorczości akademickiej jest hamowany przez ścieżkę rozwoju naukowego, która nie premiuje postaw przedsiębiorczych, jak również przez pasywne kształcenie studentów oraz selekcję negatywną przy przyjmowaniu na studia doktoranckie (na uczelni zostają ci najmniej przedsiębiorczy),

- W obecnych warunkach organizacyjnych, prawnych i finansowych działające ośrodki innowacji nie mają większych szans na prowadzenie bardziej efektywnych działań nastawionych na transfer technologii i komercjalizację wiedzy. W praktyce „rozdrabniają się”, świadcząc standardowe usługi, takie jak: szkolenia, pisanie i nadzorowanie wniosków, przygotowywanie konferencji itp.

Ankiety pozwoliły zdefiniować aktualne, merytoryczne potrzeby instytucji proinnowacyjnych. Z przeprowadzonego badania wynikało istotne zapotrzebowanie ośrodków innowacji na pogłębienie wiedzy – poziom zapotrzebowania zależy od rodzaju instytucji.

**Wykres 2.** Deklarowane obszary potrzeb pogłębienia wiedzy.

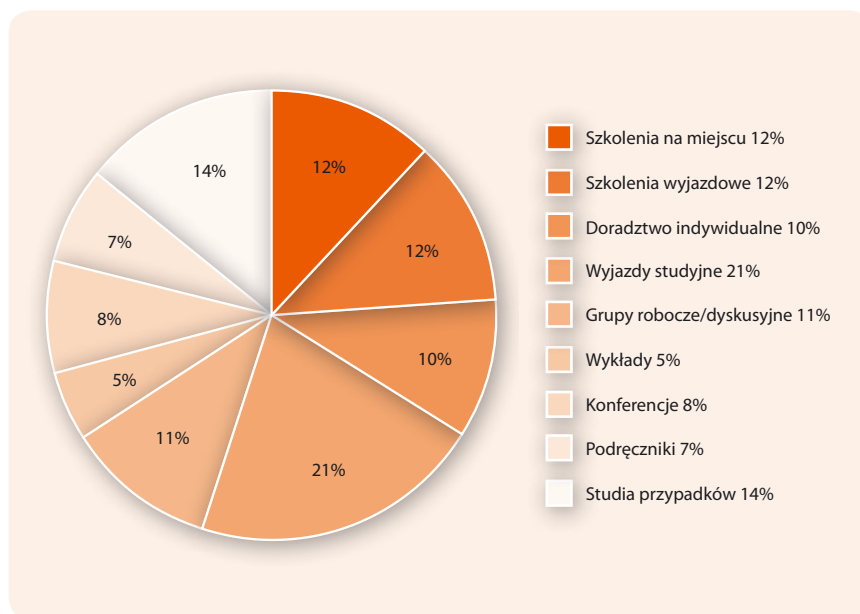


Źródło: Opracowanie własne.

Według badanych uczestników spotkań, we wszystkich grupach instytucji występuje zapotrzebowanie na podniesienie kwalifikacji w obszarach: zarządzanie instytucją, rozwój usług proinnowacyjnych, finansowanie działalności. Nieco zaskakujące okazały się w tym gronie stosunkowo niskie wskazania w zakresie marketingu usług (poza parkami). Mogło to być spowodowane pewnym komfortem wynikającym z dość silnego wsparcia finansowego tych instytucji środkami pomocowymi na przestrzeni ostatnich kilku lat, co ukierunkowało ich myślenie bardziej na pozyskanie środków na swoich potencjalnych klientów niż dla nich samych. Nie jest to dobra tendencja i w momencie ograniczenia projekto-

wych źródeł finansowania może okazać się niebezpieczna dla ośrodków, które wyłącznie na tym oparły swoją filozofię działania.

**Wykres 3.** Preferowane formy pogłębienia wiedzy przez ośrodki innowacji.



Źródło: Opracownie własne.

Preferencje, co do form pogłębienia wiedzy, rozłożyły się wśród uczestników spotkań na dość wyrównanym poziomie, choć największym zainteresowaniem cieszyły się wyjazdy studyjne (21%) i łącznie szkolenia wyjazdowe i stacjonarne (24%).

Wnioski i sugestie płynące ze spotkań konsultacyjnych ze środowiskiem ośrodków innowacji wykorzystano w syntetycznej publikacji „**System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery**”<sup>10</sup>, kończącej diagnostyczny etap prac grupy eksperckiej. Opracowanie w usystematyzowany sposób porządkuje wnioski z prac diagnostycznych.

Uzyskane w trakcie spotkań uwagi i propozycje uwzględniono także przy projektowaniu kolejnych zadań w ramach Inicjatywy – dobór dobrych praktyk, spotkania informacyjne, krajowe i zagraniczne wyjazdy studyjne.

<sup>10</sup> Matusiak K.B., Guliński J., *System transferu...*, op. cit.



## 2.2. Główne siły motoryczne i bariery systemu

W kolejnym etapie prac eksperckich zdefiniowano siły motoryczne – cechy o pozytywnym oddziaływaniu na procesy transferu i komercjalizacji w Polsce. Zestawienie obejmuje 44 cechy (tabela 1), które należy traktować w wymiarze szans i nowych możliwości generujących podstawy gospodarki wiedzy. Wszystkie propozycje zawarto, zgodnie z przyjętą metodologią, w czterech grupach: (1) strukturalne – obiektywne zmiany w otoczeniu, nowe struktury i instytucje tworzące podstawy gospodarki wiedzy; (2) systemowe – cechy wynikające z obowiązujących w kraju regulacji prawnych i przepisów oraz realizowanych polityk w dziedzinie wspierania innowacyjności i przedsiębiorczości; (3) świadomościowo-kulturowe – upowszechnienie wiedzy o procesach oraz ich zrozumienie i akceptacja; (4) kompetencyjne – opisujące umiejętności i skuteczność działania uczestników systemu w zakresie realizacji i zarządzania procesami innowacyjnymi. Z opinii eksperckich wynika, iż siły motoryczne odgrywają co najwyżej umiarkowaną rolę w stymulowaniu rozwoju STTiKW. Stosunkowo najlepsza sytuacja występuje w obszarze czynników o charakterze kompetencyjnym – średnia ocen w skali pięciopunktowej wyniosła 3,33 pkt. Stosunkowo dobrze na tym tle oceniono także czynniki o charakterze strukturalnym, które uzyskały ocenę średnią wynoszącą 3,23 pkt. oraz systemowym (3,18 pkt.). Najniższe oceny odnotowano w przypadku czynników o charakterze świadomościowo-kulturowym – średnia ocena była bardzo niska i wyniosła tylko 3,09 pkt. W tym ostatnim przypadku widać wyraźnie jak duże zaległości występują w obszarze kształtowania świadomości społecznej, polityki i gospodarki oraz ich wpływu na polski STTiKW. Jako główne siły motoryczne systemu wskazano<sup>11</sup>:

- 1. Fundusze europejskie w ramach okresów programowania 2004-2006 i 2007-2013** – tworzą nowe możliwości finansowania przedsięwzięć prorozwojowych (4,24 pkt.)
- 2. Zmiany systemowe, prywatyzacja, eksplozja prywatnej przedsiębiorczości, napływ inwestycji zagranicznych, a przede wszystkim przystąpienie Polski do EU** i otwarcie rynków europejskich – zwiększyły presję konkurencyjną w polskiej gospodarce, istotnie zmieniając warunki funkcjonowania biznesu (4,1 pkt.).

3. Ekstensywne możliwości zanikają wraz z rozwojem kraju, co wymaga **przestawiania biznesu na nowe czynniki wzrostu**, bazujące na najnowszej myśli technologicznej, wzroście wydatków na *know-how* oraz rozwoju zasobów ludzkich (4,0 pkt.).
4. Nowy okres programowania Unii Europejskiej (2014-2020), zgodnie z planami Komisji Europejskiej, powinien przynieść **dużą koncentrację środków finansowych na badania naukowe, rozwój innowacyjności, transfer technologii i komercjalizację wiedzy** (3,95).
- 5. Umiędzynarodowienie działalności ośrodków innowacji i udział w projektach międzynarodowych** – zwiększa wiedzę o modelach, procesach i strategiach związanych z transferem *know-how* i technologii, buduje umiejętności poruszania się na rynkach międzynarodowych, kształtuje doświadczenie we współpracy w ramach formalnych lub nieformalnych relacji między podmiotami naukowymi, gospodarczymi i administracji publicznej (3,81 pkt.).
6. Następuje **stopniowy wzrost doświadczenia i kompetencji menedżerów i właścicieli polskich przedsiębiorstw** w zakresie polityki kształtowania nowego produktu, marketingu, zarządzania finansami i zarządzania wiedzą (3,76 pkt.).

Zgodnie z przyjętą metodologią prac, **bariery STTiKW zdefiniowano jako ograniczenia i cechy przeszkadzające w efektywnym funkcjonowaniu systemu, a w konsekwencji blokujące współpracę instytucji naukowych z przedsiębiorstwami i szeroko rozumianą innowacyjną przedsiębiorczość**. Z analiz przeprowadzonych przez ekspertów, dotyczących znaczenia barier, wynika, iż stanowią one zauważalne przeszkody we wszystkich obszarach STTiKW. Stosunkowo najtrudniejsza sytuacja występuje w obszarze barier o charakterze strukturalnym – średnia ocen wyniosła w tym przypadku 3,73 pkt. Jest to ocena kształtująca się powyżej średniej w skali pięciopunktowej. Oznacza to, iż bariery strukturalne pełnią znaczącą przeszkodę w funkcjonowaniu i rozwoju polskiego systemu transferu i komercjalizacji technologii. Umiarkowane i zarazem zbliżone oceny uzyskały bariery w pozostałych obszarach systemu transferu i komercjalizacji technologii w Polsce, tj. bariery o charakterze świadomościowo-kulturowym (3,57 pkt.), bariery o charakterze kompetencyjnym (3,55 pkt.) oraz ba-

riery o charakterze systemowym (3,54 pkt.). Główne bariery STTiKW<sup>12</sup>:

1. **Nadmierna formalizacja, biurokratyzacja i administracyjna „proceduralizacja” mechanizmów wsparcia**, prowadząca do wydawania środków zgodnie z procedurami a nie osiągnięcia celów rozwojowych (4,43 pkt.).
2. **Niski poziom konsolidacji STTiKW**. Poszczególne ogniwa systemu – przedsiębiorstwa, administracja publiczna, instytucje B+R, ośrodki innowacji – działają w izolacji, niewiele wiedzą nawzajem o swojej ofercie i potrzebach pozostałych członków systemu. Brak koordynacji, wymiany informacji, wiedzy i doświadczeń prowadzi do rozdrobnienia i fragmentaryzacji oferty oraz niejednokrotnie dublowania działań (4,24 pkt.).
3. **Brak uczelnianych regulaminów i wzorów umów w zakresie: przekazywania praw własności intelektualnej (IP), prowadzenia działalności usługowej i kontraktów badawczych, podziału zysków z komercjalizacji itp.** Małe zainteresowanie problematyką, każdorazowe podejmowanie decyzji przez organa kolegialne uczelni o dysponowaniu własnością intelektualną uczelni w przypadku aportu, istotnie utrudnia i spowalnia proces komercjalizacji IP (4,2 pkt.).
4. **Niski poziom zaufania społecznego oraz brak realnego partnerstwa** we wzajemnych stosunkach tworzą bariery dla współpracy i podejmowania obopólnie korzystnych przedsięwzięć, tak w sferze gospodarczej, jak i w relacjach nauka–gospodarka (4,19 pkt.).
5. W ośrodkach innowacji występuje **wysoka rotacja kadr, niski poziom praktycznej wiedzy o biznesie, jak i brak autentycznych doświadczeń biznesowych** znacznej części pracowników i współpracowników (4,19 pkt.).
6. Boom edukacyjny spowodował, że przedsiębiorczość polskich uczelni skierowana jest na **rozwój płatnych usług dydaktycznych, a pozostałe podstawowe zadania szkoły wyższej (badania naukowe, współpraca z gospodarką, transfer i komercjalizacja wiedzy) schodzą na drugi plan**. W tych warunkach przedsiębiorczość polskich uczelni skierowana jest na rozwój płatnych usług dydaktycznych (uczelnia – „kombinat dydaktyczny”) – (4,19 pkt.),
7. Występuje **rozbieżność pomiędzy projektowanymi programami i instrumentami wsparcia a ich implementacją**. Wstępne założenia,

oparte na wcześniejszych zagranicznych i krajowych doświadczeniach, gruntownie zmieniają sposób oddziaływania w wyniku przekładania na wymiar realizacyjny. Następuje to w wyniku drobnych zmian w konstrukcji, wypaczających pierwotny zamysł (4,14 pkt.).

- 8. Zmiany systemowe ciągle w zbyt małym stopniu dotyczą sfery nauki i sektora B+R.** Uczelnie i instytuty badawcze w niewielkim zakresie zostały poddane rygorom rynkowym, w czasie gdy przekształceniu uległo gospodarcze otoczenie sektora. Cechy strukturalne hamują procesy adaptacyjne zaplecza badawczo-rozwojowego do warunków rynkowych (4,14 pkt.).
- 9. Brak koncepcji kompleksowej polityki innowacyjnej, spójnej z poszczególnymi politykami sektorowymi (przemysłową, rolną, zatrudnienia itd.).** Ta sytuacja powoduje brak koordynacji i wyznaczania kierunków strategicznych rozwoju technologicznego, restrukturyzacji i modernizacji gospodarki. Efektywność wsparcia innowacyjnej przedsiębiorczości wymaga podejścia horyzontalnego, które nie przebija się przez układ zarządzania programami wsparcia oraz nacisk branżowych grup interesu (4,1 pkt.).

### 2.3. Przygotowanie rekomendacji zmian w systemie transferu i komercjalizacji

Szczególnie ważnym elementem merytorycznego dorobku Inicjatywy jest opracowanie rekomendacji koniecznych zmian w polskim systemie transferu komercjalizacji. To wyjątkowa próba wyjścia z dominującego podejścia, że bariery są bardzo silne i nic nie można zrobić. Realizacja zadania obejmowała przygotowanie publikacji rekomendacji zmian w polskim systemie komercjalizacji<sup>13</sup> oraz jej szeroką popularyzację w trakcie spotkań informacyjno-upowszechniających. Prace nad przygotowaniem rekomendacji zrealizowano w lipcu i sierpniu 2010 r. z udziałem zaproszonych ekspertów. W działania te zaangażowanych było ponad 20 osób, reprezentujących wszystkich aktorów systemu TTiKW – sektora nauki, gospodarki, instytucji wsparcia i administracji publicznej. Prezentowane rekomendacje są w konsekwencji rezultatem wielogodzinnych dyskusji, zbiorowej pracy całego zespołu i stanowią wypadkową opinii wielu indywidualności.

<sup>13</sup> Matusiak K.B., Guliński J., *Rekomendacje zmian* ... op. cit.

Eksperti, którzy szczegółowo przeanalizowali różne aspekty ekonomiczno-społecznych uwarunkowań tworzenia gospodarki wiedzy w Polsce i Unii Europejskiej, na początku dokonali analizy i oceny siły oddziaływania 142 cech (44 siły motoryczne i 98 barier – tabela 1), które zdefiniowali w pierwszym etapie prac. Oceniono znaczenie i trwałość poszczególnych cech, wskazując ich wpływ na kształtowanie polityki proinnowacyjnej i rozwój procesów podnoszenia innowacyjności polskiej gospodarki. Dalej przeanalizowano nowe wyzwania strategiczne i pożądaną politykę rozwoju w kontekście globalnych procesów innowacyjnych. Eksperti rozważali budowę ram do realizacji kompleksowej polityki innowacyjnej oraz intensyfikację kompleksowych programów wspierania innowacyjności przedsiębiorstw. Dużo uwagi poświęcili zagadnieniom rynkowej orientacji instytucji sektora nauki i zmian w ich zarządzaniu, konieczności wzmocnienia regionalnej polityki innowacyjnej oraz wprowadzeniu menedżerskiego systemu zarządzania programami/projektami publicznymi.

Rekomendacje zawierają szczegółowe wskazania możliwości usunięcia lub osłabienia barier występujących w systemie TTiKW, przy jednoczesnym wykorzystaniu zdiagnozowanych sił motorycznych. Układ propozycji działań wynika z dyskusji i wyników analizy oddziaływania sił motorycznych i barier. Dodatkowo są one zilustrowane przykładami zagranicznych i krajowych dobrych praktyk. Na zakończenie dokonano próby określenia eksperckiej wizji rozwoju systemu transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce oraz miejsca i roli w nim ośrodków innowacji. To także syntetyczne ujęcie wniosków z przeprowadzonych prac, wskazujące możliwości realizacji rekomendacji.

Ważnym elementem, który wzmacnia zaprezentowane rekomendacje oraz służyć wsparciu ośrodków innowacji, jest baza zagranicznych i krajowych Dobrych Praktyk (DP). Zawiera ona wyselekcjonowane, najciekawsze przykłady rozwiązań związanych ze wsparciem innowacyjności oraz aktywnością instytucji proinnowacyjnych w całej Europie. Dobre Praktyki uwzględniają w szczególności zagadnienia transferu wiedzy naukowej z uczelni do biznesu, tworzenie skutecznych mechanizmów współpracy naukowców z przedsiębiorstwami, wspieranie powstawania i rozwoju firm wysoko technologicznych, wzmacnianie potencjału innowacyjnego kadr przedsiębiorstw, rozwój usług proinnowacyjnych.

Przygotowane prezentacje DP ukazują różne elementy systemu komercjalizacji, ze szczególnym uwzględnieniem opisu stanu początkowego i korzyści wprowadzenia zidentyfikowanych przykładów.

Wyselekcjonowano 40 polskich i 29 zagranicznych najciekawszych DP<sup>14</sup>. Znalazły się wśród nich opisy tak renomowanych przedsięwzięć zagranicznych jak: działalność spółki komercjalizującej wyniki badań Uniwersytetu Oxford, modelowe wzory umów dla transferu wiedzy „Lambert Agreements” w Wielkiej Brytanii, szkockie centrum doradztwa nt. zarządzania „aktywami intelektualnymi”, model transferu wiedzy Katolickiego Uniwersytetu w Leuven w Belgii, ENCUBATOR Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości w Goteborgu w Szwecji czy innowacyjna dzielnica Barcelony, współpraca licznych ośrodków innowacji i administracji publicznej, oraz polskie uczelniane regulaminy dotyczące własności intelektualnej, programy prac magisterskich prowadzone w przedsiębiorstwach, programy stażowe, coaching firm start-up, program edukacji na potrzeby przemysłu lotniczego, sieci współpracy ośrodków innowacji oraz metody pracy centrów transferu technologii, jak audyt działalności badawczo-rozwojowej, ocena potencjału ekonomicznego technologii oraz parków i inkubatorów technologicznych, jak szkolenia dla potencjalnych przedsiębiorców czy organizacja prac badawczych dla gospodarki. Proces opracowywania Dobrych Praktyk obejmował zarówno zbieranie materiału w oparciu o opisy i publikacje, jak i wizyty członków zespołu w instytucjach realizujących przedsięwzięcia i projekty będące dobrymi praktykami, spotkania z realizatorami i beneficjentami tych przedsięwzięć. Członkowie zespołu merytorycznego i eksperci odwiedzili kilkadziesiąt ośrodków innowacji w kraju i za granicą<sup>15</sup>. Opracowane, według ujednoliconego wzorca, Dobre Praktyki w postaci bazy multimedialnych prezentacji zamieszczono na Portalu Innowacje i są dostępne dla wszystkich zainteresowanych osób<sup>16</sup>.

Upowszechnienie wyników prac nad rekomendacjami i przykładów dobrych praktyk odbyło się przy wykorzystaniu różnorodnych form przekazu. Między innymi w trakcie ośmiu spotkań informacyjno-upow-

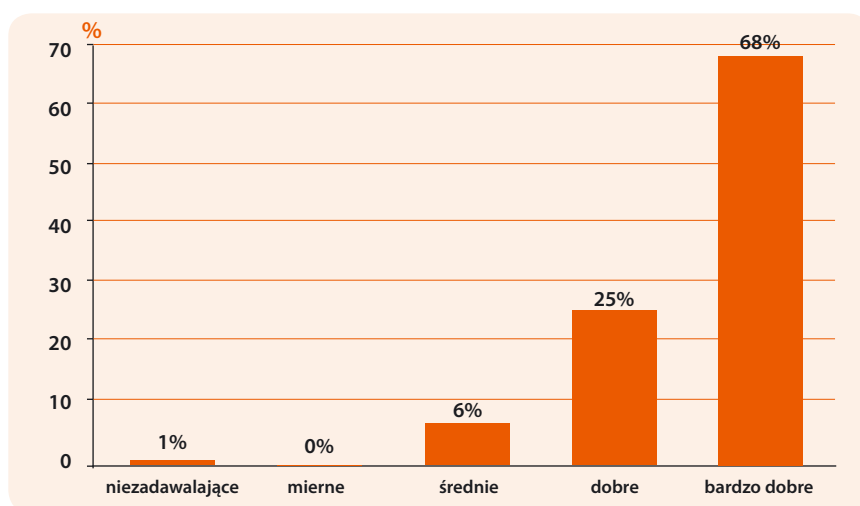
<sup>14</sup> Patrz załączniki 2 i 3.

<sup>15</sup> Wśród zagranicznych ośrodków, które zechciały podzielić się z nami doświadczeniem, były między innymi: ISIS Innovation, Katolicki Uniwersytet w Leuven, Uniwersytet w Umea, Park Naukowy w Barcelonie, Sieć Connect Midlands itd.

<sup>16</sup> Wykaz polskich i zagranicznych Dobrych Praktyk można znaleźć w załączniku nr 3. Multimedialna prezentacja <http://www.pi.gov.pl/bin-debug/>

szechniających. Spotkania te zgromadziły przedstawicieli świata nauki, biznesu, administracji publicznej i instytucji wspierania innowacyjnego biznesu, a odbyły się w: Białymstoku, Gdyni, Krakowie, Wrocławiu, Łodzi, Poznaniu. Dwa spotkania na poziomie krajowym odbyły się w Warszawie. Pierwsze z nich skierowane było do instytucji biznesowych i wspierania biznesu o charakterze sieciowym, drugie zaś przeznaczone było dla przedstawicieli administracji centralnej. Łącznie we wszystkich spotkaniach uczestniczyło 255 osób, w tym 88 kobiet. Publikację, w nakładzie 500 egzemplarzy, przekazano nieodpłatnie instytucjom administracji publicznej, nauki i ośrodkom innowacji.

**Wykres 4.** Istotność zagadnień poruszanych na spotkaniach.



Źródło: Opracowanie własne.

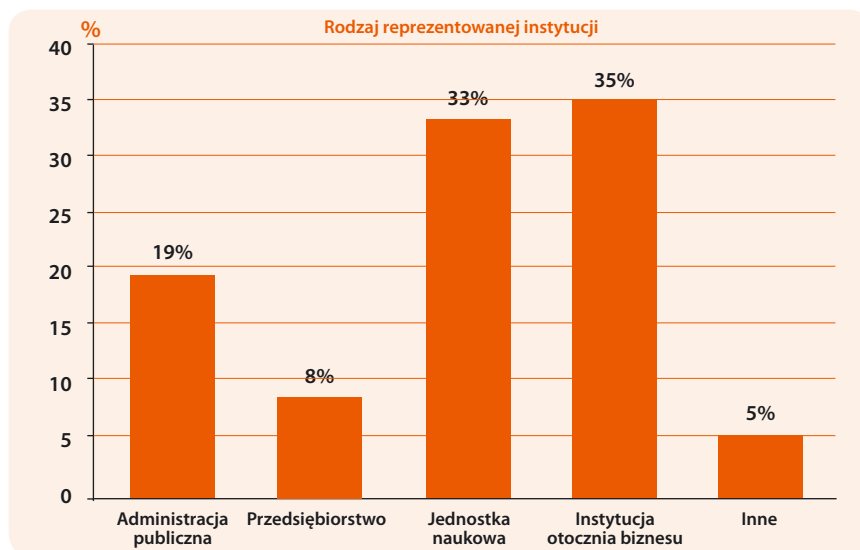
Spotkania informacyjno-upowszechniające miały na celu zaprezentowanie wyników prac grupy eksperckiej, definiujących bariery i siły motoryczne polskiego systemu transferu i komercjalizacji technologii oraz przedstawienie rekomendacji zmian niezbędnych do przeprowadzenia. Zakres merytoryczny spotkań obejmował prezentację rekomendowanych zmian w polskim systemie transferu i komercjalizacji technologii, dyskusję panelową na temat głównych problemów w odniesieniu do polityki proinnowacyjnej oraz część warsztatową dotyczącą głównych wyzwań przed jakimi stoją środowisko nauki, administracja publiczna i instytucje otoczenia biznesu oraz rekomendowanych działań zapewniających sprostanie tym wyzwaniom. Uczestnicy wysoko ocenili organizację spotkań – 94% stwierdziło, że zostały dobrze lub bardzo dobrze zorganizowane.

Wrażenie ogólne z przebiegu spotkań było bardzo pozytywne. Podobnie treść prezentacji oraz jakość dyskusji na tematy związane z polityką proinnowacyjną i jej wdrażaniem na poziomie regionalnych uczestnicy spotkań ocenili bardzo pozytywnie.

W trakcie spotkań eksperci przedstawiali również informację o samej Inicjatywie i korzyściach płynących dla ośrodków innowacji z aktywnego w niej uczestnictwa. Według ankiet ewaluacyjnych, 93% uczestników stwierdziło, że dzięki udziałowi w spotkaniu podniesiono poziom ich wiedzy na temat skutecznego działania instytucji otoczenia innowacyjnego biznesu.

W spotkaniach uczestniczyli przedstawiciele ośrodków innowacji, a także nauki (w tym uczeni i administracja uczelni), instytucji finansowych, administracji centralnej i regionalnej, samorządu gospodarczego oraz przedsiębiorcy.

**Wykres 5.** Struktura uczestników spotkań konsultacyjnych wg reprezentowanej instytucji.



Źródło: Opracowanie własne.

Uczestnicy dyskusji szczególnie podkreślili cenne ujęcie rekomendacji. Udało się oderwać dyskusję od dominującego dotychczas narzekania, że silne bariery uniemożliwiają zmianę sytuacji. Przekonująca okazuje się konstrukcja wypracowanych propozycji zmian podparta zagranicznymi, ale również krajowymi dobrymi praktykami. Wielu komentatorów



wskazywało, na wejście w nowy etap dyskusji o kierunkach poprawy innowacyjności polskiej gospodarki.

Zaproponowano także wiele działań, które mogą usprawnić i zwiększyć efektywność działania STTiKW. Stwierdzono między innymi, że należy stworzyć spójny program Narodowego Systemu Innowacji, wytyczając podstawowe kierunki działań, wskazując zasoby i realizatorów, jak również stosowania zróżnicowanych instrumentów stymulacji kontaktów nauka–gospodarka. Za bardzo ważny element uznano też konieczność pracy nad zmianą mentalności i podniesieniem poziomu wzajemnego zaufania, żeby móc upraszczać prawo i przestać budować legislacyjne bariery. Rekomendowano wprowadzenie innowacyjności jako jednego z długofalowych priorytetów polskiej gospodarki, w ramach planów strategicznych uzgadnianych ponad podziałami. Uznano także, zasadniczą rolę konsultacji społecznych prowadzonych na każdym etapie przygotowywania nowych rozwiązań legislacyjnych.

Reasumując wyniki prac, można stwierdzić, że przeprowadzona w ramach Inicjatywy kompleksowa diagnoza stanu STTiKW wskazuje na zaawansowany rozwój w Polsce wszystkich instytucjonalnych elementów systemu, jednak strona funkcjonalna pozostawia wiele do życzenia. Efektywne wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości, transferu technologii i komercjalizacji wiedzy musi mieć zintegrowany i kompleksowy charakter. **System TTiKW nie może efektywnie funkcjonować w oderwaniu od kierunków rozwoju gospodarczego, publicznej interwencji i środków jakimi dysponuje rząd na realizację zaplanowanych celów polityki.** Strategie i programy rozwoju należy skutecznie przekładać na politykę innowacyjną. W ramach realizowanych prac podjęto dyskusję dotyczącą wielu tematów i wyzwań przed jakimi stanie gospodarka wiedzy w kolejnym okresie programowania UE. To dobry moment oceny dotychczasowych doświadczeń i wypracowania propozycji pomysłów poprawiających efektywność wykorzystania funduszy europejskich. Przede wszystkim obecne programowanie wykorzystania funduszy publicznych, w tym środków unijnych, powinno być poprzedzone precyzyjnym określeniem celów rozwojowych kraju. Składane aplikacje wpisujące się powinny w ustalone priorytety prowadzące do wzrostu konkurencyjności polskiej gospodarki na rynku globalnym, a nie wyłącznie rozwiązywać problemy aplikujących wnioskodawców, spełniając jedynie formalne oczekiwa-

nia gestora środków. Niezbędna jest koncentracja środków oraz konsekwencja w realizacji horyzontalnych celów prorozwojowych. Należy zwiększyć spójność mechanizmów planowania na poziomie regionów, gmin, instytucji publicznych z celami strategicznymi rozwoju kraju i UE. To wymaga wypracowania, w ramach procedur konkursowych, powiązania wydatkowania funduszy z celami rozwoju kraju i regionów, zdefiniowanymi w dokumentach strategicznych<sup>17</sup>.

Proces tworzenia zasobów wiedzy i ich przekształcania w innowacje jest zdeterminowany zdolnością do współpracy i współdziałania wielu podmiotów. Innowacyjne przedsiębiorstwa potrzebują dla swojego rozwoju lokalnego otoczenia generującego sieć współpracy i partnerstwa. Sieciowy charakter współpracy jest przede wszystkim codziennością dla przedsiębiorstw działających w sektorze wysokiej technologii. Umiejętności nabywane w trakcie współpracy prowadzą do integracji środowiska i powstawania wyższych form zarządzania zasobami. Przeprowadzona analiza w polskich warunkach wskazuje na potrzebę **inicjowania współpracy, kooperacji i integracji innowacyjnego biznesu oraz partnerów w realizacji przedsięwzięć innowacyjnych**. Trzeba między innymi odejść od przydzielania grantów pojedynczym podmiotom, na rzecz premiowania współpracy i koncentracji działalności gospodarczej oraz wspierania rozwoju struktur klastrowych. Wymaga to zmiany reguł większości mechanizmów grantowych w ramach funduszy strukturalnych dla przedsiębiorstw, instytucji naukowych oraz ośrodków innowacji.

**W odniesieniu do ośrodków Innowacji**, zarekomendowano tworzenie silnych ośrodków innowacji w regionach, które reprezentowałyby interesy większej liczby uczelni. Wskazane byłoby również, aby działały one na zasadach rynkowych, oderwane od wielkich machin uczelnianej administracji, posługując się językiem nauki w kontaktach z naukowcami, oraz językiem biznesu w kontaktach z gospodarką. Ośrodki innowacji powinny funkcjonować w otoczeniu środowiska naukowo-biznesowego, z którego pozyskiwani byłiby partnerzy niezbędni do poszczególnych rodzajów aktywności prowadzonych przez instytucję. Zbyt ścisłe związki z partnerem naukowym lub biznesowym wpływają na wypaczenie charakteru działania instytucji.

<sup>17</sup> Matusiak K.B., Guliński J., *Rekomendacje zmian...*, op. cit., s. 69-72 i 160-161.

Rekomendowano też stworzenie i wdrożenie programu budowania kompetencji pracowników i konsultantów, który uwzględniałby stałą aktualizację ich wiedzy i ciągły rozwój umiejętności, oraz podnosiłby umiejętności konsultantów w korzystaniu z dostępnych źródeł informacji (m.in. polskich i zagranicznych baz danych), postulowano także opracowanie i wdrożenie kodeksu etyki konsultanta. Utrzymanie odpowiedniego poziomu kwalifikacji kadry ośrodków wymaga ciągłego procesu doształcania oraz wprowadzenia motywacyjnego systemu wynagradzania.

W organizacji i zarządzaniu ośrodkami innowacji postulowano wypracowanie i wdrożenie zasad finansowania instytucji, z jednej strony, pozwalających na utrzymanie odpowiedniego doświadczenia, wysokiej jakości usług, potencjału, z drugiej – stymulujących do zachowań rynkowych i pozyskiwania środków na własne utrzymanie ze świadczenia tych usług. Podkreślano konieczność rozwoju działań sieciowych między różnymi typami ośrodków innowacji, szczególnie komplementarnych w realizacji wsparcia przedsięwzięć innowacyjnych.

Opublikowane wyniki prac upowszechniono zarówno w gremiach decyzyjnych instytucji centralnych, jak i regionalnych, i są one wykorzystywane w pracach nad dokumentami strategicznymi na najbliższy okres programowania UE 2014-2020. Natomiast w środowisku ośrodków innowacji stanowią zaczątek dla nowych projektów i kierunków usprawniania STTiKW w wymiarze lokalnym i regionalnym.

## ROZDZIAŁ 3

### Wzmocnienie potencjału merytorycznego i organizacyjnego ośrodków innowacji

#### 3.1. Stan i potrzeby polskich ośrodków innowacji

Efektywne wspieranie innowacyjnej przedsiębiorczości oraz procesów transferu technologii i komercjalizacji wiedzy wymaga profesjonalnego zaplecza instytucjonalnego, które składa się z różnego rodzaju ośrodków innowacji i przedsiębiorczości. Funkcjonalnie aktywność tych podmiotów, niezależnie od formy organizacyjno-prawnej, koncentruje się na<sup>18</sup>:

1. Szerzeniu wiedzy i umiejętności przez doradztwo, szkolenia, informację w ramach ośrodków szkoleniowo-doradczych;
2. Pomocy w transferze i komercjalizacji nowych technologii z instytucji naukowych do biznesu w ramach centrów transferu technologii;
3. Asyście w tworzeniu nowych firm w otoczeniu instytucji naukowych i szkół wyższych, zakładanych przez studentów, absolwentów, doktorantów i pracowników naukowych w preinkubatorach i akademickich inkubatorach przedsiębiorczości;
4. Pomocy finansowej (seed i start-up) w formie parabankowych funduszy pożyczkowych, załączkowych, poręczeń kredytowych czy sieci aniołów biznesu, oferowanej osobom podejmującym działalność gospodarczą i młodym firmom bez historii kredytowej;
5. Kompleksowej pomocy doradczej, technicznej i lokalowej dla nowo powstałych przedsiębiorstw w inkubatorach przedsiębiorczości i technologicznych;
6. Tworzeniu skupisk przedsiębiorstw (klastrów) i animacji innowacyjnego środowiska przez łączenie na określonym, zagospodarowanym terenie usług biznesowych i różnych form pomocy firmom w ramach: parków technologicznych, stref biznesu, parków przemysłowych.

Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości są wykonawczym ogniwem programów wsparcia. Z ich pomocy korzystają osoby i podmioty rozpoczy-

<sup>18</sup> K.B. Matusiak, *Rozwój systemów...*, op. cit., s. 158.

nające działalność gospodarczą, niezdolne ze względów finansowych lub merytorycznych do sięgnięcia po komercyjną ofertę rynkową. Ich aktywność ma wywoływać impulsy rozwojowe szczególnie w perspektywie lokalnej i regionalnej w zakresie<sup>19</sup>:

1. Integracji środowisk nauki, biznesu i administracji (obecnie dość odległych mentalnie i organizacyjnie), upowszechnienia wiedzy, dobrych praktyk oraz inspirowanie działań samopomocowych;
2. Tzw. dyfuzji industrializacji następującej przez inkubację nowych firm (często typu rzemieślniczego), wykorzystujących miejscowe umiejętności od dawna tkwiące w lokalnej kulturze, w regionach peryferyjnych i opóźnionych w rozwoju gospodarczym;
3. Wzmocnienia struktur rynkowych o nowe technologiczne firmy o dużej sile konkurencyjnej, posiadającym umiejętności innowacyjne umożliwiające ciągłą adaptację nowych produktów i technologii;
4. Rozwoju kompleksów przemysłowych wysokich technologii i systemów inkubacji innowacji w aglomeracjach miejskich, dysponujących silnym zapleczem naukowym.

Doświadczenia światowe wskazują, że ośrodki innowacji silnie wpisują się we współczesną logikę rozwoju ekonomiczno-społecznego, stanowią infrastrukturę gospodarki wiedzy. Umożliwiają one przede wszystkim zbliżenie nauki do biznesu, a tym samym poprawę warunków dla innowacyjnej przedsiębiorczości i transferu technologii. Stanowią bowiem niezbędny element łączący świat nauki ze światem biznesu, którego rolą jest ułatwianie komunikacji pomiędzy tymi obszarami i udzielanie wsparcia w procesie komercjalizacji wiedzy i transferu nowych technologii. Działalność ośrodków innowacji powinna dotyczyć kreowania innowacyjnych możliwości rozwojowych, co oznacza potrzebę całkiem nowych kompetencji i niestandardowego działania. Innowacyjna przedsiębiorczość niesie ze sobą ciągły proces twórczy, który jest specyficznym rynkowym eksperymentem. Do podstawowych zadań tego typu ośrodków należy<sup>20</sup>:

- animacja i organizacja kontaktów nauka–biznes;
- szeroka promocja i inkubacja innowacyjnej przedsiębiorczości;
- coaching i preinkubacja;

<sup>19</sup> K.B. Matusiak, *Zasoby i kierunki rozwoju infrastruktury przedsiębiorczości i transferu technologii*, w: *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnej firmy*, red. K.B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001 s. 254.

<sup>20</sup> Matusiak K.B., Guliński J., *System transferu...*, op. cit., s. 13.

- identyfikacja potrzeb przedsiębiorstw i rynku w zakresie innowacji;
- animacja skupisk przedsiębiorstw i innowacyjnego środowiska;
- rozwój elastycznych form finansowania innowacyjnych pomysłów, ograniczanie luki finansowej;
- transfer technologii z instytucji naukowych do przedsiębiorstw;
- dostarczanie usług proinnowacyjnych;
- inicjowanie współpracy i partnerstw;
- udział w lokalnych i regionalnych inicjatywach prorozwojowych;
- zarządzanie własnością intelektualną w instytucjach sektora B+R;
- kształtowanie wizerunku i promocja osiągnięć instytucji naukowych.

Aktywność ośrodków innowacji wymaga współpracy z instytucjami naukowymi i środowiskiem akademickim, co owocuje różnymi formami powiązań instytucjonalnych lub osobowych, o formalnym (umowa, porozumienie) i nieformalnym charakterze. Świat nauki w różnej formie może i uczestniczy w tworzeniu ośrodków oraz angażuje się w ich bieżącą działalność. Większość uczelni, formalnie lub przez swoich pracowników, zaangażowana jest we współpracę z działającymi na ich rynku ośrodkami innowacji, ponadto często są one inicjatorami powołania takich podmiotów w strukturach uczelni. Efektywna działalność ośrodków innowacji wymaga także partnerstwa i sieciowej współpracy z administracją publiczną.

W praktyce identyfikujemy liczne bariery i napięcia występujące na styku wymienionych kluczowych partnerów<sup>21</sup>:

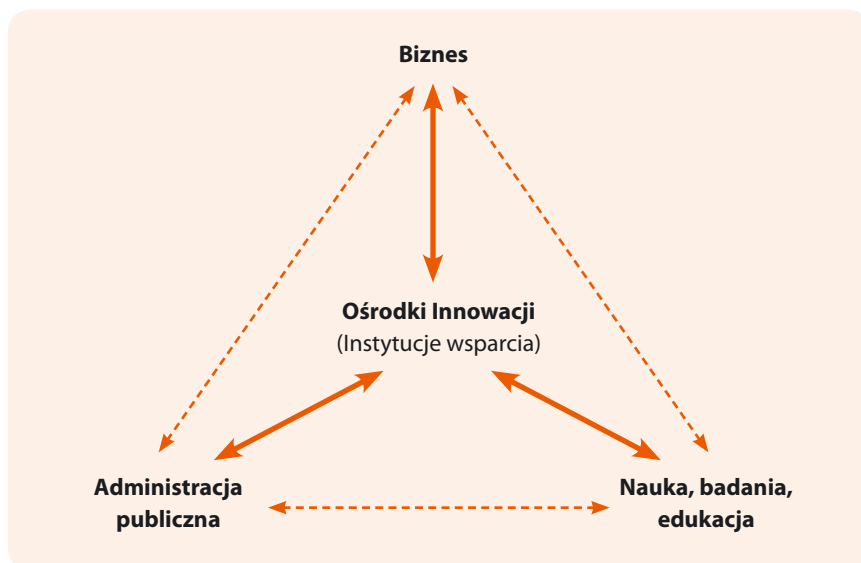
1. W relacjach nauki z biznesem występuje silna luka komunikacyjna.
2. Słabością instytucji publicznych (uczelni, administracji) są zbiurokratyzowane struktury i sposoby działania dalekie od założeń innowacyjnej gospodarki.
3. Współpraca administracji z wybranymi podmiotami gospodarczymi (wspieranie innowacyjnego biznesu) często pociąga za sobą zarzuty o korupcję i podważanie reguł wolnej konkurencji.

W tych warunkach ośrodki innowacji mają do spełnienia szczególną rolę, kreując partnerstwo między tymi obszarami (schemat 3). Wyspecjalizowane podmioty pomostowe, jakimi są Ośrodki, powinny przejmować

<sup>21</sup> Matusiak K.B., *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, SGH, Warszawa 2010, s. 210-212.

na siebie koordynację działań podejmowanych przez kluczowych partnerów procesów innowacyjnych. Tego typu jednostki wnoszą: inicjatywę i pomysły, kontakty, koordynację, znajomość oczekiwań środowiska. Jednocześnie ich działalność ma charakter niedochodowy (*non-profit*), a misja i cele dotyczą aktywizacji rozwoju gospodarczego i poprawy dobrobytu społeczeństwa.

### Schemat 3. Partnerstwo dla rozwoju w gospodarce wiedzy.



Źródło: K.B. Matusiak, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, SGH, Warszawa 2010, s. 211.

Podstawowym zadaniem ośrodków jest udzielanie pomocy innowacyjnym firmom w postaci: diagnozowania potrzeb, wsparcia merytorycznego i organizacyjnego w zakresie transferu technologii, upowszechniania wiedzy i doświadczeń z zakresu współpracy przedsiębiorstw i ośrodków naukowo-badawczych. Ośrodki innowacji pełnią również funkcję pośrednika w dostępie regionalnych firm do zewnętrznych zasobów wiedzy, doradztwa, finansów, nawiązywania współpracy z różnymi partnerami firm<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Ważnym ogniwem systemów wsparcia innowacyjnej przedsiębiorczości są wyspecjalizowane instytucje finansowe, będące specyficznym rodzajem ośrodków innowacji oraz różne formy pomocy publicznej i „mecenatu” prywatnego. Podkreśla się szczególnie w tym zakresie, efektywność wyspecjalizowanych funduszy załączkowych oraz indywidualnych inwestorów zrzeszonych w sieci aniołów biznesu. Dużą rolę odgrywają także różne formy wsparcia publicznego w formie grantów i dopłat itp. W ostatnich latach obserwujemy rosnące zainteresowanie decydentów publicznych instrumentami odtwarzalnymi oraz tworzeniem rynków nowych przedsięwzięć gospodarczych (specjalne parkiety giełdowe dla nowych innowacyjnych firm). Związanie się innowacyjnego przedsiębiorcy z profesjonalnym inwestorem wysokiego ryzyka, poza pozyskaniem długoterminowego kapitału na korzystnych warunkach (brak bieżących kosztów finansowych), umożliwia dodatkowo:

- pozyskanie aktywnego inwestora o rzadkiej wiedzy o rynkach nowych technologii i pomagającego w podejmowaniu decyzji strategicznych;
- dostęp do sieci kontaktów i synergii z innymi podmiotami w portfelu inwestora;
- poprawę wizerunku w oczach kontrahentów, instytucji naukowych i finansowych;
- zwiększenie motywacji do pracy osób związanych z przedsięwzięciem.

Pojawia się również wiele niedogodności, np.: (1) przekazanie części kontroli nad przedsięwzięciem inwestorowi, (2) wzrost formalizacji procesów decyzyjnych, (3) niepewność co do długookresowych intencji inwestora. Dużo zależy w tych warunkach od zaufania, bezpośrednich relacji i zrozumienia między przedsiębiorcą a inwestorem.

W Polsce od początku transformacji systemowej obserwujemy oddolne próby adaptacji różnych form instytucjonalnych wsparcia innowacyjnej przedsiębiorczości. Pierwotnie był to obszar aktywności pasjonatów, którzy widzieli w wielu miejscach na świecie efektywność ośrodków innowacji. Musieli jednak w Polsce borykać się z brakiem zrozumienia i przychylności. Mimo to, rozwinęła się sieć ośrodków, której pojedyncze ogniwa są porównywalne z najlepszymi europejskimi instytucjami. Szczególnie przystąpienie do Unii Europejskiej stworzyło nową jakość w funkcjonowaniu i perspektywach ich rozwoju. Pojawiła się niespotykana dotychczas dostępność funduszy europejskich<sup>23</sup>. Ośrodki Innowacji, z marginalnej przez lata kategorii instytucjonalnej, stają się coraz bardziej rozpoznawalnym i docenianym elementem infrastruktury nowoczesnej gospodarki. Sukcesywnie wzrasta różnorodność form instytucjonalnych oraz następuje poprawa w zakresie praktycznie wszystkich parametrów oceny tych instytucji – od zasobów ludzkich, organizacyjnych, po techniczne. W ostatnich latach stworzona została tym samym nowoczesna i komplementarna baza instytucjonalna, a otwarte pozostaje pytanie – czy potrafimy ją efektywnie wykorzystać<sup>24</sup>?

Omawiane ośrodki tworzą bazę dla działań modernizacyjnych w kierunku nowoczesnej gospodarki wiedzy. Na podstawie bazy danych SOOIPP, liczbę ośrodków innowacji na początku 2011 roku można określić na 254, w tym:

- 24 parki technologiczne i 24 inicjatywy parkowe;
- 19 inkubatorów technologicznych;
- 55 preinkubatorów;
- 9 akademickich inkubatorów;
- 100 centrów transferu technologii;
- 14 funduszy kapitału zaangażowanego;
- 9 sieci aniołów biznesu;

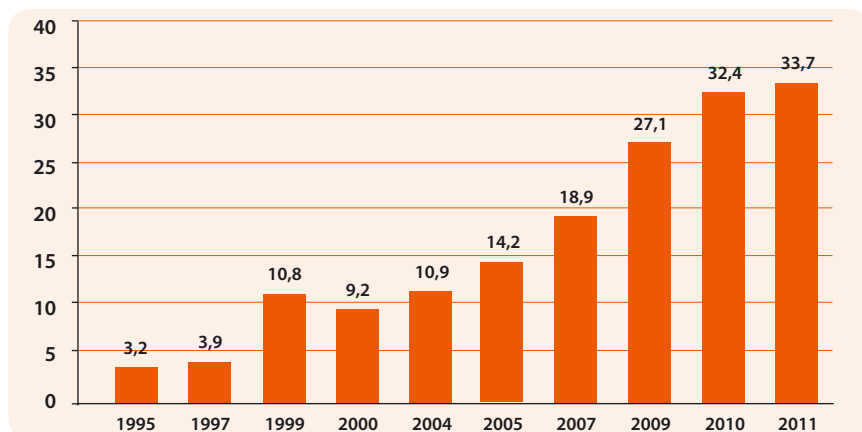
Od 2004 roku dynamicznie rośnie udział ośrodków rozwijających swoje kompetencje w zakresie innowacji i transferu technologii w ogólnej liczbie instytucji wsparcia. Stanowią one obecnie jedną trzecią wszystkich podmiotów (schemat 4).

<sup>23</sup> W wielu strumieniach finansowania instytucje wsparcia są formalnie wskazanymi beneficjentami środków.

<sup>24</sup> Matusiak K.B., *Budowa powiązań...*, op. cit., s. 242-293 i 308.



**Schemat 4.** Udział ośrodków innowacji wśród instytucji wsparcia w latach 1995-2011 (w %).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych SOOIPP.

Terytorialnie największe nasycenie ośrodkami innowacji jest na Śląsku i na Mazowszu (po 28) oraz w Wielkopolsce (26) i Małopolsce (25), a najmniejsze w województwach: opolskim, lubuskim i świętokrzyskim (po 6). Liczba ośrodków jest bezpośrednio związana z wielkością i potencjałem gospodarczym województwa, dynamiki procesów transformacji oraz zaangażowania władz regionalnych i lokalnych.

**Tabela 2.** Nasycenie polskich regionów ośrodkami innowacji.

Województwo:	Ośrodki innowacji	Instytucje wsparcia	Udział ośrodków innowacji (w %)
Śląskie	28	91	30,8
Mazowieckie	28	67	41,8
Wielkopolskie	26	69	37,7
Małopolskie	25	56	44,6
Dolnośląskie	22	57	38,6
Zachodniopomorskie	17	49	34,7
Łódzkie	16	44	36,4
Lubelskie	16	53	30,2
Kujawsko-pomorskie	13	40	32,5
Pomorskie	13	46	28,3
Podkarpackie	11	44	25,0
Podlaskie	11	36	30,6
Warmińsko-mazurskie	10	38	26,3
Świętokrzyskie	6	24	25,0
Lubuskie	6	22	27,2
Opolskie	6	18	33,3
<b>Łącznie</b>	<b>254</b>	<b>754</b>	<b>33,7</b>

Przeprowadzona w ramach Inicjatywy analiza uwarunkowań prawnych, organizacyjnych, instytucjonalnych i rynkowych wskazuje na wiele ograniczeń zewnętrznych i wewnętrznych rozwoju ośrodków innowacji. Do najważniejszych z nich, o charakterze zewnętrznym, należy zaliczyć<sup>25</sup>:

- każdorazowe podejmowanie decyzji o dysponowaniu własnością intelektualną uczelni (konieczne do jakiegokolwiek formy transferu technologii) przez senat uczelni istotnie utrudnia i spowalnia proces komercjalizacji wiedzy;
- wyniki badań bardzo rzadko mają charakter rozwiązań technologicznych nadających się do bezpośredniego wdrożenia. Wśród wyników o komercyjnym potencjale, większość nie jest gotowa do wdrożenia, lecz wymaga dużych nakładów na dalsze prace rozwojowe, badania marketingowe itp.;
- konieczność naliczania podatku VAT od aportu do spółek hamuje ścieżkę komercjalizacji własności intelektualnej uczelni przez tworzenie firm typu *spin-out*;
- niska świadomość i wiedza pracowników naukowych o mechanizmach transferu technologii oraz zasadach ochrony własności intelektualnej;
- brak uczelnianych regulaminów i wzorów umów w zakresie: przekazywania praw własności intelektualnej, prowadzenia działalności usługowej i kontraktów badawczych, podziału zysków z komercjalizacji itp.

Natomiast w aspekcie wewnętrznej organizacji i reguł funkcjonowania ośrodków oraz kształtowania ich potencjału merytorycznego na uwagę zasługują następujące zagadnienia<sup>26</sup>:

- wysoka rotacja kadr, niski poziom praktycznej wiedzy o biznesie, jak i brak autentycznych doświadczeń biznesowych znacznej części pracowników i współpracowników;
- brak źródeł finansowania ośrodków zapewniających możliwość realizacji ich misji związanej z transferem technologii, co zmusza je do generowania przychodów na własną działalność w krótkiej perspektywie przez usługi rynkowe i projekty;
- problemy z pozyskiwaniem i utrzymaniem dobrze przygotowanych pracowników, związane z nieatrakcyjną ofertą finansową oraz powiązaniem utrzymania stanowiska pracy z ograniczonymi w czasie projektami;

<sup>25</sup> K.B. Matusiak (red.), *Sily motoryczne i bariery w polskim systemie komercjalizacji*, Raport 1, przegląd kluczowych dokumentów, programów i inicjatyw, PARP, Poznań–Łódź–Wrocław–Warszawa Marzec 2010.

<sup>26</sup> Tamże, s. 106.

- w uczelnianych centrach transferu technologii występują ograniczenia organizacyjne i proceduralne w procesie obsługi zleceń i współpracy z zewnętrznymi podmiotami;
- brak partnerskiej i biznesowo zorientowanej współpracy ze środowiskiem naukowym;
- problemy we współpracy z lokalnymi i regionalnymi instytucjami.

Poziom merytoryczny świadczonych przez ośrodki usług zależy przede wszystkim od przygotowania ich pracowników. W tym aspekcie badania wykazały stosunkowo niski poziom wiedzy o rynku inwestycyjnym i jego mechanizmach oraz ograniczone kompetencje personelu ośrodków do budowy i promocji oferty współpracy uczelni z jednostkami zewnętrznymi. Widoczny też jest duży niedobór profesjonalistów potrafiących przeprowadzić analizę rynku wynalazku, dokonać wyceny jego rynkowej wartości oraz zbudować strategię marketingową. Szkoły wyższe również nie przygotowują specjalistów w tym obszarze. Pomimo coraz szerszej informacji na temat własności intelektualnej w mediach i publikacjach, istotny problem stanowi niedostateczny, w stosunku do potrzeb, poziom wiedzy o dostępnych narzędziach ochrony własności intelektualnej zarówno wśród personelu ośrodków, jak i w środowisku naukowym.

W zakresie aktywności zewnętrznej bardzo często brak jest w ośrodkach wypracowanych i wdrożonych systemów komunikowania o swoich działaniach wobec lokalnych i regionalnych partnerów. A stosunki z naturalnymi partnerami, takimi jak środowisko akademickie, administracja publiczna czy organizacje przedsiębiorców, nie pozwalają na efektywne wykorzystanie ich potencjału do budowy i rozwoju prężnych ośrodków działających na rzecz gospodarki wiedzy.

Znaczna część ośrodków innowacji wykazuje również niską aktywność związaną z monitorowaniem i oceną swojej działalności oraz jakości jej efektów. Monitorowanie efektów działalności zazwyczaj jest „rozkałkowane” na poszczególne zlecenia lub projekty, co uniemożliwia uzyskanie spójnego obrazu aktywności ośrodka, a tym samym prowadzenie przezeń racjonalnej polityki rozwoju. Sporadycznie są tworzone i rozwijane autorskie systemy monitorowania działalności odnoszące się do własnych długoterminowych celów i zasad.

Przed ośrodkami stają również nowe wyzwania wymuszające podejmowanie działań w kierunku usprawnienia ich funkcjonowania i podnoszenia poziomu kompetencji. Jest to spowodowane między innymi wzrostem doświadczenia i kompetencji menedżerów polskich przedsiębiorstw w zakresie polityki kształtowania nowego produktu, marketingu, zarządzania finansami i zarządzania wiedzą. Chcąc sprostać oczekiwaniom swoich klientów, ośrodki powinny co najmniej sięgać do ich poziomu merytorycznego. Ponadto postępująca internacjonalizacja firm w naturalny sposób spowoduje umiędzynarodowienie działalności ośrodków innowacji i ich udział w projektach międzynarodowych. Jednak, aby móc korzystać z wiedzy o nowych modelach, procesach i strategiach związanych z transferem *know-how* i technologii, ośrodki muszą być solidnie przygotowane organizacyjnie i merytorycznie do podjęcia współpracy z zagranicznymi partnerami.

Należy pokreślić, że w nowoczesnych gospodarkach wokół ośrodków innowacji ogniskuje się współpraca kluczowych partnerów procesów transferu technologii i komercjalizacji wiedzy. Temu procesowi obecnie w Polsce sprzyja dostępność środków finansowych na pokrycie kosztów świadczonych przez nie usług proinnowacyjnych oraz skierowanych bezpośrednio do firm grantów i dotacji na wsparcie wzrostu ich innowacyjności. Stan ten utrzyma się przez najbliższe lata, stanowiąc szansę na konsolidację systemu wsparcia. Trzeba jednak pamiętać, że po 2013 roku utrzymanie instytucji w znacznie większym zakresie będzie spoczywać na środowiskach lokalnych. Mamy zatem najwłaściwszy moment, aby przygotować ośrodki do funkcjonowania w nowych warunkach, a jednocześnie wzmocnić ich zdolność do działania w sieci powiązań organizacyjnych z innymi podmiotami. W te wyzwania wpisuje się Inicjatywa Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, która stwarza nowe możliwości ośrodkom w zakresie wszechstronnego rozwoju ich potencjału organizacyjnego i kadrowego. Pozwala na wdrożenie nowych rozwiązań w zakresie realizacji usług, współpracy zarówno z klientami, jak i innymi podmiotami partnerskimi na rynku oraz na rozwój umiejętności pracowników ośrodków.

### 3.2. Oferta wsparcia ośrodków innowacji w ramach Inicjatywy

Wyniki prac diagnostycznych oraz prace nad przygotowaniem rekomendacji pozwoliły zdefiniować obszary bezpośredniego wsparcia ośrodków innowacji. Zebrane wnioski umożliwiły identyfikację zakresu kompetencji personelu ośrodków wymagającego wzmocnienia. Do kluczowych obszarów wsparcia zaliczono:

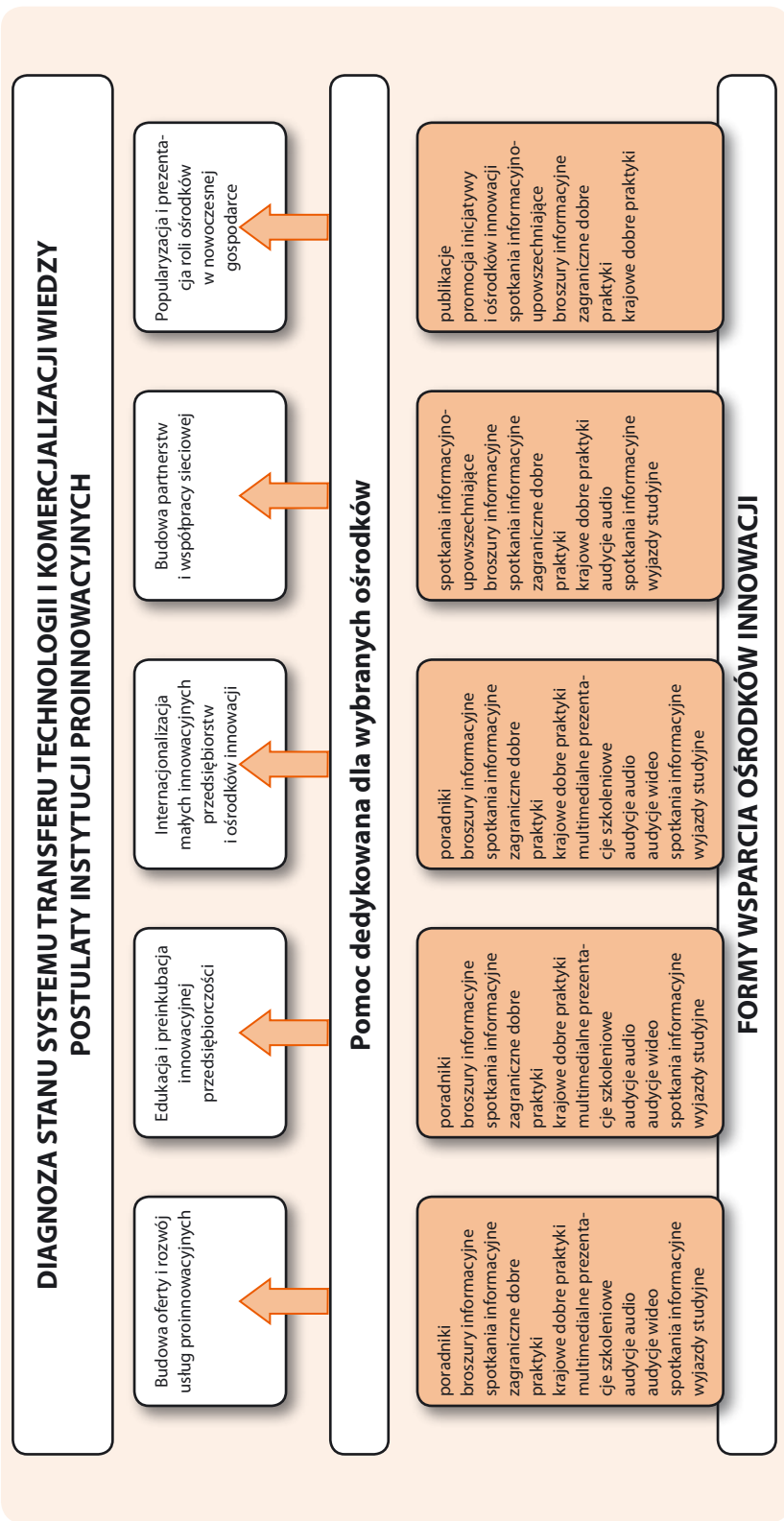
1. Budowa oferty i rozwój usług proinnowacyjnych.
2. Edukacja i preinkubacja innowacyjnej przedsiębiorczości.
3. Internacjonalizacja małych innowacyjnych przedsiębiorstw i samych ośrodków innowacji.
4. Budowa partnerstw i współpracy sieciowej.
5. Popularyzacja i prezentacja roli ośrodków w nowoczesnej gospodarce.

Do tak zdefiniowanych obszarów dobrano odpowiednio przygotowane działania. Punktem wyjścia było wskazanie 22 zakresów wiedzy i umiejętności wymagających szczególnego wzmocnienia w ośrodkach innowacji. Do tego zestawienia powstał komplet narzędzi dostosowany do potrzeb środowiska wspierającego rozwój innowacyjnej gospodarki obejmujących:

- materiały edukacyjne: 5 poradników, 20 broszur informacyjnych, 5 audycji wideo i 25 audio, 10 multimedialnych prezentacji szkoleniowych;
- 25 zagranicznych i 40 krajowych dobrych praktyk;
- 8 spotkań informacyjno-upowszechniających i 20 spotkań informacyjnych;
- 10 krajowych i 6 zagranicznych wyjazdów studyjnych;
- pomoc dedykowaną dla 10 wybranych ośrodków;
- promocja inicjatywy i ośrodków innowacji.

W efekcie powstała szeroka paleta propozycji odpowiadających potrzebom i oczekiwaniom ośrodków innowacji (tabela 3). Koncepcja zawartości merytorycznej poszczególnych elementów wsparcia zakładała komplementarność form (spotkań informacyjnych z publikacjami, wideo, audio i prezentacjami multimedialnymi) pozwalającą na zwiększenie efektów edukacyjnych. Dobór form przekazu wiedzy uwzględniał również fakt, że nie wszyscy chętni mogli zostać objęci wsparciem informacyjnym. Publikacje i uzupełniające materiały skonstruowano w sposób pozwalający na wykorzystanie ich również do samokształcenia przez pracowników ośrodków innowacji.

**Schemat 5.** Powiązania zakresu merytorycznego z formami wzmacniania potencjału merytorycznego i organizacyjnego Ośrodków Innowacji.



**Tabela 3.** Mapa powiązań działań merytorycznych w ramach Inicjatywy Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu.

	Budowa oferty i rozwój usług proinnowacyjnych	Edukacja i preinkubacja innowacyjnej przedsiębiorczości	Internacjonalizacja MIF i ośrodków innowacji	Budowa partnerstw i współpracy sieciowej	Popularyzacja i prezentacja roli ośrodków w nowoczesnej gospodarce
Metodyka i organizacja doradztwa w zakresie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy	X	X			
Metodyka audytu i przygotowania wdrożeń rozwiązań innowacyjnych w przedsiębiorstwie	X				
Zagadnienia własności intelektualnej w transferze technologii	X	X	X		
Finansowanie komercjalizacji technologii i wiedzy, źródła finansowania, metody pozyskiwania finansowania	X	X		X	
Budowa sieci współpracy i partnerstwa dla komercjalizacji technologii i wiedzy w tym budowanie Partnerstwa między OI a administracją publiczną	X			X	X
Badanie rynku zapotrzebowania na usługi i kształtowanie oferty ośrodka innowacji	X				
Współpraca funduszy wysokiego ryzyka z ośrodkami innowacji	X			X	
Techniki i sposoby internacjonalizacji innowacyjnych projektów biznesowych	X		X	X	
Planowanie strategiczne w działalności parków technologicznych	X		X	X	X
Kreowanie środowiska innowacyjnego w parkach technologicznych	X			X	X
Organizacja i zarządzanie działalnością inkubatorów technologicznych, Finansowanie działalności inkubatora	X	X		X	
Metody inkubacji projektów biznesowych	X	X			
Finansowanie przedsięwzięć innowacyjnych w MSP (fundusze załączkowe, venture, pożyczkowe/gwarancyjne)	X			X	
Identyfikacja projektów o wysokim potencjale rynkowym	X	X			
Budowa pakietu usług proinnowacyjnych w ramach transferu technologii	X				
Finansowanie działalności centrów transferu technologii – budowa długofalowej strategii finansowej	X				
Edukacja i preinkubacja innowacyjnej przedsiębiorczości w środowisku akademickim	X	X		X	
Metodyka identyfikacji projektów do komercjalizacji na wyższych uczelniach		X			
Budowanie gotowości inwestycyjnej pomysłów biznesowych przedsiębiorczości akademickiej i <i>spin-out</i> (investment readiness)	X	X		X	

Metody pozyskiwania lokatorów oraz budowanie oferty usług dodanych w parkach i inkubatorach technologicznych	X			X	
Menedżer ds. komercjalizacji – potrzebne kompetencje i umiejętności/Broker komercjalizacji. Źródła pozyskiwania wiedzy.	X	X		X	
PR parków i inkubatorów technologicznych				X	X

Źródło: Opracowanie własne.

Zestawienie zawarte w tabeli 4 wskazuje na dostosowanie tematów do specyfiki poszczególnych typów ośrodków innowacji. Oferta służy zarówno rozwojowi potencjału samych ośrodków, jak i nawiązywaniu i rozwijaniu współpracy z naturalnymi partnerami jakimi są środowiska biznesu, nauki i administracji publicznej. Dużo miejsca poświęcono również zagadnieniom networkingu. Na spotkaniach prowadzonych przez zagranicznych ekspertów można było skonfrontować nasze warunki z możliwościami i sposobem działania zagranicznych kolegów. W odniesieniu do pracowników tematyka spotkań dotyczyła najbardziej istotnych aspektów w ich funkcjonowaniu, jakimi są obsługa klientów, sprawy szeroko pojętego doradztwa oraz nabywanie nowej wiedzy i umiejętności w zakresie analizy innowacyjnych przedsięwzięć. Zrealizowane dotąd spotkania uzyskały wysoką ocenę uczestników.

**Tabela 4.** Mapa powiązań tematów merytorycznych z poszczególnymi typami ośrodków innowacji.

	Centra Transferu Technologii	Preinkubatory i Akademickie Inkubatory	Inkubatory Technologiczne	Parki Technologiczne	Fundusze Kapitału Załączkowego i Sieci Aniołów Biznesu
Metodyka i organizacja doradztwa w zakresie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy	X	X	X	X	
Metodyka audytu i przygotowania wdrożeń rozwiązań innowacyjnych w przedsiębiorstwie	X		X	X	X
Zagadnienia własności intelektualnej w transferze technologii	X	X	X	X	X
Finansowanie komercjalizacji technologii i wiedzy, źródła finansowania, metody pozyskiwania finansowania		X	X	X	X
Budowa sieci współpracy i partnerstwa dla komercjalizacji technologii i wiedzy w tym budowanie Partnerstwa między OI a administracją publiczną	X	X	X	X	X
Badanie rynku zapotrzebowania na usługi i kształtowanie oferty ośrodka innowacji	X	X	X	X	X
Współpraca funduszy wysokiego ryzyka z ośrodkami innowacji	X	X	X	X	X



Techniki i sposoby internacjonalizacji innowacyjnych projektów biznesowych			X	X	
Planowanie strategiczne w działalności parków technologicznych				X	
Kreowanie środowiska innowacyjnego w parkach technologicznych				X	
Organizacja i zarządzanie działalnością inkubatorów technologicznych, Finansowanie działalności inkubatora			X		
Metody inkubacji projektów biznesowych		X	X		
Finansowanie przedsięwzięć innowacyjnych w MSP (fundusze załączkowe, venture, pożyczkowe/gwarancyjne)			X	X	X
Identyfikacja projektów o wysokim potencjale rynkowym	X	X	X		X
Budowa pakietu usług proinnowacyjnych w entrach transferu technologii	X				
Finansowanie działalności centrów transferu technologii – budowa długofalowej strategii finansowej	X				
Edukacja i preinkubacja innowacyjnej przedsiębiorczości w środowisku akademickim		X	X		
Metodyka identyfikacji projektów do komercjalizacji na wyższych uczelniach	X	X	X		
Budowanie gotowości inwestycyjnej pomysłów biznesowych przedsiębiorczości akademickiej i <i>spin-out</i> (investment readiness)	X	X	X		X
Metody pozyskiwania lokatorów oraz budowanie oferty usług dodanych w parkach i inkubatorach technologicznych			X	X	
Menedżer ds. komercjalizacji – potrzebne kompetencje i umiejętności/Broker komercjalizacji. Źródła pozyskiwania wiedzy.	X	X	X	X	
PR parków i inkubatorów technologicznych			X	X	
<b>Łącznie</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>9</b>

W tak sformułowany zakres merytoryczny wpisano materiały edukacyjne (tabela 5), dotyczące zarówno wewnętrznej organizacji działania ośrodków, rozwoju kompetencji merytorycznych ich pracowników, jak i szeroko pojętych aspektów współpracy z otoczeniem. Wypracowano zestaw materiałów informacyjnych, przeznaczony do wykorzystania przez ośrodki innowacji oraz naukowców i przedsiębiorców korzystających z ich usług. Będą one służyły podniesieniu wiedzy i umiejętności kadr ośrodków oraz popularyzacji sposobów wsparcia skuteczności procesów dyfuzji badań naukowych do gospodarki. Wszystkie materiały zostały opracowane w sposób spójnie prezentujący zagadnienia rozwiązywania problemów instytucji otoczenia innowacyjnego biznesu, wskazujący najlepsze metody organizacji sprawnej obsługi innowacyjnych inicjatyw oraz ich pomysłodawców przez ośrodki innowacji.

**Tabela 5.** Wykaz materiałów edukacyjnych Inicjatywy Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu.

Lp.	Temat publikacji	Poradnik	Broszura	Prezentacja	Video	Audio
1.	Budowa Skutecznego Otoczenia Biznesu – cele i założenia inicjatywy PARP		X			
2.	Monitoring zapotrzebowania na usługi i kształtowanie oferty ośrodka innowacji		X	X		
3.	Metody inkubacji projektów biznesowych	X				XX
4.	Metodyka identyfikacji projektów do komercjalizacji na wyższych uczelniach	X	X		X	
5.	Metodyka i organizacja doradztwa w zakresie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy	X		X	X	X
6.	Internacjonalizacji młodych innowacyjnych firm		X		X	X
7.	Proces audytu technologicznego w przedsiębiorstwach		X	XXX		
8.	Narzędzia identyfikacji potrzeb innowacyjnych w przedsiębiorstwach		X		X	X
9.	Kluczowe kompetencje menedżera ds. komercjalizacji		X			X
10.	Zagadnienia własności intelektualnej w transferze technologii		X		X	X
11.	Doradztwo dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP		X			
12.	Wsparcie internacjonalizacji młodych innowacyjnych firm przez instytucje otoczenia biznesu		X			XX
13.	Budowanie gotowości inwestycyjnej pomysłów biznesowych w przedsiębiorczości akademickiej i innowacyjnych przedsiębiorstwach		X			X
14.	Finansowanie komercjalizacji technologii i przedsięwzięć innowacyjnych opartych na wiedzy		X			
15.	Źródła finansowania dla komercjalizacji technologii i wiedzy	X			X	X
16.	Finansowanie przedsięwzięć innowacyjnych w MSP		X			X
17.	Edukacja innowacyjnej przedsiębiorczości w środowisku akademickim	X				X
18.	Budowa pakietu usług proinnowacyjnych w centrach transferu technologii		X	X		X
19.	Organizacja i zarządzanie działalnością inkubatorów technologicznych		X	X		XX
20.	Rola lokatorów strategicznych w funkcjonowaniu parków i inkubatorów technologicznych		X			X
21.	Kreowanie środowiska innowacyjnego w parkach technologicznych		X			X
22.	Strategiczne obszary rozwoju parków technologicznych	X		X		X
23.	Budowa sieci współpracy i partnerstwa dla komercjalizacji technologii i wiedzy		X			X
24.	Współpraca inwestorów wysokiego ryzyka z ośrodkami innowacji		X			X
25.	Współpraca ośrodków innowacji z administracją publiczną		X			XX

Źródło: Opracowanie własne.

Do prac merytorycznych pozyskano wiele osób reprezentujących środowiska związane z różnorodnymi aspektami innowacyjności w kraju i za granicą, posiadających wiedzę merytoryczną i doświadczenie zarówno w zarządzaniu OI jak i w ich zewnętrznej aktywności (kooperacji ze środowiskiem akademickim i administracją publiczną, tworzeniu sieci współpracy, uczestnictwie w tworzeniu aktów legislacyjnych). Taki dobór zespołu zaowocował wieloma ciekawymi produktami, już teraz postrzeganymi przez środowisko jako bardzo znaczące wsparcie dla zarządzających, jak i personelu ośrodków innowacji. Wszystkie materiały zamieszczono do wykorzystania na Portalu Innowacje.

W powiązaniu z przygotowaniem materiałów edukacyjnych podjęto realizację działania ukierunkowanego na podniesienie poziomu wiedzy i umiejętności kadry zarządzającej i pracowników ośrodków innowacji przez organizowanie spotkań informacyjnych oraz wyjazdów studyjnych, podczas których przekazywano uczestnikom praktyczną wiedzę i kształtowano umiejętności rozwiązywania problemów ośrodków innowacji. Realizacja tego działania zakłada następujące rodzaje aktywności: 20 spotkań informacyjnych oraz 6 zagranicznych i 10 krajowych wyjazdów studialnych.

Spotkania informacyjne miały charakter praktyczny i prowadzone były za pomocą metod umożliwiających szczegółowe omówienie wszystkich zagadnień będących przedmiotem spotkania. Każde z nich zaczynało się od wzajemnej prezentacji, wszyscy uczestnicy otrzymywali identyfikatory, co ułatwiało poznanie się i nawiązanie bezpośrednich kontaktów. W trakcie spotkań wiedzą i doświadczeniem dzielili się z uczestnikami doświadczeni eksperci posiadający w przedmiotowym obszarze wiedzę oraz przynajmniej trzyletnie doświadczenie zawodowe w pracy instytucji otoczenia innowacyjnego biznesu w Polsce i/lub w Europie (pięć z nich prowadzonych było przez zagranicznych ekspertów), Ponadto omawiano również zagadnienia dotyczące:

- możliwych sposobów przełamывania barier i wspierania sił motorycznych, dyfuzji wyników badań naukowych do gospodarki oraz rozwoju firm technologicznych,
- rozwiązywania problemów instytucji otoczenia innowacyjnego biznesu,
- konstruowania i rozwijania oferty poszczególnych typów instytucji otoczenia innowacyjnego biznesu.

W program spotkań informacyjnych na stałe włączono moduł „Giełda wymiany informacji” z udziałem moderatora, którego zadaniem było inicjowanie nieformalnej dyskusji na temat przedstawionych przez uczestników spotkania problemów, planów lub realizowanych inicjatyw lub poprosił wszystkich uczestników o podzielenie się informacjami (2-3 minuty) o swoich programach i na bieżąco zadawał pytania dotyczące wymienionych projektów. Moduł kończyły informacje o ciekawych konferencjach i szkoleniach, które planowali organizować, lub na jakie wybierali się uczestnicy. Jednym z pozytywnych aspektów takich spotkań jest rozbudzanie inicjatyw networkingowych pomiędzy ośrodkami. Pojawiają się ciekawe pomysły w tym zakresie<sup>27</sup>, które w przyszłości mogą przybrać bardziej realne kształty w postaci efektywnej współpracy między ośrodkami.

Tematyka spotkań informacyjnych została dobrana w sposób pozwalający objąć wiele obszarów działalności instytucji otoczenia biznesu, oraz aspekty podejmowania przez nie współpracy z różnymi partnerami dla zaspokojenia potrzeb klientów ośrodków. Sami uczestnicy mieli możliwość wpływania na ich dobór w toku przeprowadzonych w trakcie spotkań informacyjnych konsultacji.

Realizacja spotkań informacyjnych zaplanowana została na okres od listopada 2010 do czerwca 2012 roku. Z tego 5 spotkań odbyło się w Warszawie, pozostałe spotkania odbyły się w miastach, w których występują przynajmniej 3 spośród typów Ośrodków Innowacji (park technologiczny, centrum transferu technologii, inkubator technologiczny, fundusz seed/venture). Pozostałe spotkania odbyły się między innymi we Wrocławiu, Poznaniu, Łodzi, Gdańsku. Warto podkreślić, że we wszystkie spotkania zaangażowani byli eksperci posiadający szerokie doświadczenie w zakresie organizacji i zarządzania Ośrodkami Innowacji w najróżniejszych aspektach zarówno polscy jak i zagraniczni. Dużym plusem spotkań była możliwość zadania im pytań w trakcie spotkania, albowiem ich formuła przewidywała taki sposób ich organizacji aby eksperci mogli podzielić się doświadczeniami również w zakresie nie tylko bezpośrednio związanym z tematyką spotkania.

<sup>27</sup> Szerzej o pierwszych inicjatywach w tym zakresie można zasięgnąć informacji na stronie: [http://www.pi.gov.pl/PARP/CHAPTER\\_86197.asp?soid=1DD8AFE608704C56866E366547E610EA](http://www.pi.gov.pl/PARP/CHAPTER_86197.asp?soid=1DD8AFE608704C56866E366547E610EA)

### **Kolejnym elementem działań wzmacniających kompetencje kadr Ośrodków Innowacji są zagraniczne wyjazdy studialne.**

Przedstawicielom ośrodków innowacji w ramach inicjatywy stworzono możliwość odwiedzenia krajowych i zagranicznych ośrodków innowacji. Zorganizowano 6 europejskich wyjazdów studialnych do regionów, w których zlokalizowanych jest przynajmniej 5 instytucji otoczenia innowacyjnego biznesu różnego typu. Tematyka spotkań z przedstawicielami wyjazdów dotyczyła przede wszystkim praktycznych doświadczeń pracowników odwiedzanych instytucji otoczenia biznesu w zakresie rozwijania projektów wspomagających dyfuzję wyników badań naukowych do gospodarki i ułatwiających rozwój firm technologicznych, oraz praktyczne aspekty realizacji zadań nałożonych na IOIB.

Organizacja wyjazdów zapewniała uczestnikom zapoznanie się z działającymi w regionie: parkiem i inkubatorem technologicznym oraz z dwoma typami instytucji spośród: centrum transferu technologii (działającego poza parkiem technologicznym i/lub inkubatorem technologicznym), akademicki inkubator przedsiębiorczości/technologicznym, fundusz seed/venture. W wyjazdach studyjnych uczestniczyli:

- kadra kierownicza i pracownicy instytucji otoczenia innowacyjnego biznesu,
- osoby odpowiedzialne za wdrażanie regionalnych strategii innowacji.

Każdy wyjazd 15 osobowej grupy trwał 3 dni robocze nie licząc dojazdu. Grupa uczestników przez cały czas wyjazdu pozostawała pod opieką eksperta (merytoryczny opiekun grupy) pełniącego rolę osoby wprowadzającej do tematyki funkcjonowania odwiedzanych instytucji otoczenia biznesu. Do zadań eksperta należało również:

- a) opracowanie „informacji przedwyjazdowej” zawierającej podstawowe informacje dotyczące odwiedzanych instytucji oraz wskazującej na zagadnienia warte zwrócenia szczególnej uwagi w trakcie wizyt w instytucjach otoczenia innowacyjnego biznesu.
- b) opracowanie „informacji powyjazdowej” zawierającej podsumowanie wyjazdu wraz ze wskazanymi projektami, praktykami i informacjami szczególnie przydatnymi dla pracowników polskich instytucji otoczenia innowacyjnego biznesu.

studyjnych w parkach technologicznych, centrach transferu technologii i innych instytucjach otoczenia biznesu w Hiszpanii, Finlandii, Francji, Szwecji i w trójkącie (Holandia), Leuven (Belgia), Aachen (Niemcy).

Oprócz wyjazdów zagranicznych zaplanowano realizowano także serię dziesięciu krajowych wyjazdów studyjnych. Podobnie jak przy wyjazdach zagranicznych główną ich tematyką były praktyczne doświadczenia pracowników odwiedzanych IOIB w zakresie uruchamiania i rozwijania projektów wspomagających dyfuzję wyników badań naukowych do gospodarki oraz rozwój firm technologicznych. Ważnym aspektem wyjazdów studyjnych było również zapoznanie się uczestników z powiązaniem pomiędzy poszczególnymi elementami regionalnego systemu komercjalizacji, a w szczególności pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego i/lub uczelniami wyższymi, a Ośrodkami Innowacji.

W krajowych wyjazdach studyjnych obok kadry kierowniczej i pracowników instytucji otoczenia innowacyjnego biznesu oraz osób odpowiedzialnych za wdrażanie regionalnych strategii innowacji, uczestniczyli również przedstawiciele administracji centralnej.

Każdy wyjazd 10 osobowej grupy trwał 2 dni robocze nie licząc dojazdu. Podobnie jak przy wyjazdach zagranicznych grupie towarzyszył członek grupy eksperckiej pełniący rolę osoby wprowadzającej do tematyki funkcjonowania odwiedzanych instytucji otoczenia biznesu w ramach regionalnych systemów transferu technologii, polityki proprzedsiębiorczej i proinnowacyjnej. W ramach wyjazdów studialnych uczestnicy mieli okazję zapoznać się z organizacją i działaniem różnego typu ośrodków, poznać ich pracowników i podzielić się doświadczeniami w zakresie tematyki działalności ośrodków innowacji.

Bardzo istotnym elementem wszystkich spotkań informacyjnych i wyjazdów studialnych była możliwość nawiązania nowych kontaktów, poznania ludzi zaangażowanych w podobne przedsięwzięcia oraz wymiana informacji i doświadczeń. Każde spotkanie oprócz treści stricte merytorycznych zawierało w sobie część przeznaczoną na wzajemną prezentację i stwarzało możliwość opowiedzenia o bieżących działaniach lub zaproszenia do udziału we właśnie realizowanej bądź planowanej inicjatywie.

Integracja środowiska Ośrodków Innowacji, szczególnie w wymiarze powiązań funkcjonalnych, jak i przestrzennym wymaga partnerstwa i współpracy wszystkich podmiotów. Spotkania, wyjazdy, dyskusje istotnie zwiększyły powiązania w środowisku. Nieoceniona rola bezpośrednich kontaktów między pracownikami instytucji sprzyjająca wzmocnieniu współpracy między nimi w wymiarze regionalnym oraz procesowym, łączącym różne ogniwa wsparcia innowacyjnej przedsiębiorczości. W wielu przypadkach to początek struktur sieciowych i partnerstw integrujących regionalne systemy innowacji i kreatywne środowiska. Ma to szczególne znaczenie w sytuacji, kiedy efektywne wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości, transferu technologii i komercjalizacji wiedzy musi mieć zintegrowany i kompleksowy charakter.

Zagraniczne wyjazdy i spotkania to szansa bezpośredniego zapoznania się z doświadczeniami europejskich instytucji wsparcia, bardziej zaawansowanych w działaniach na rzecz innowacyjnej gospodarki. Uczestnicy mogą skorzystać ze swoistej „renty zacofania”, czerpiąc z wiedzy i doświadczeń najlepszych instytucji i zespołów w Europie. Dzięki prześledzeniu tych doświadczeń możemy także uniknąć szeregu błędów, przekakując wcześniejsze etapy rozwoju infrastruktury wsparcia. Oczywiście metody i narzędzia a także stosowane rozwiązania organizacyjne muszą być dostosowane do specyfiki polskiego systemu funkcjonowania systemu transferu i komercjalizacji. Spotkania z partnerami zagranicznymi to także szansa umiędzynarodowienia działalności Ośrodków Innowacji, jak i innowacyjnych firm z nimi związanych. Internacjonalizacja to szczególne wyzwanie dla innowacyjnego biznesu w dobie gospodarki wiedzy.

### **3.3. Wzmocnienie potencjału wybranych instytucji i promocja Ośrodków Innowacji**

Oprócz działań skierowanych na podniesienie kwalifikacji i rozwój umiejętności pracowników Ośrodków innowacji w ramach Inicjatywy przewidziano również dedykowane wsparcie techniczne dla samych ośrodków. Polegało ono na organizacji i realizacji prac ukierunkowanych na wzmocnienie potencjału instytucji otoczenia innowacyjnego biznesu w szczególności poprzez identyfikację potrzeb konkretnych IOIB oraz przygotowanie do wdrożenia i/lub wdrażanie konkretnych rozwiązań.

chętnych do udziału w tym działaniu, których przedstawiciele brali również aktywny udział w innych przedsięwzięciach Inicjatywy. Instytucje te przeprowadzą samoocenę przy wsparciu i udziale wyznaczonych ekspertów. Celem samooceny będzie wskazanie głównych barier i zagrożeń w sprawnym realizowaniu ich zadań oraz obszarów wpływających na sprawność procesów komercjalizacji i usług wymagających wzmocnienia a skierowanych do naukowców korzystających z pomocy ośrodków innowacji. Obecnie w trakcie przygotowania jest zestaw narzędzi badawczych oraz instrukcja dla prowadzących ocenę, opisujących sposób i dających wskazówki, co do procesu samooceny, sposobu wykorzystania narzędzi składowych, analizy i interpretacji danych.

W oparciu o dokonaną przez Ośrodki samoocenę oraz informacje zebrane przez ekspertów w trakcie analizy materiałów źródłowych i przeprowadzonych wywiadów powstaną raporty dedykowane dla każdej instytucji obejmujące między innymi wskazanie:

- mocnych i słabych stron danego ośrodka,
- dobrych praktyk – rozwiązań przyjętych przez inne instytucje w danym obszarze,
- zaleceń strategicznych dotyczące działań służących doskonaleniu działalności ośrodka.

Elementem końcowym tego działania będzie przygotowanie i przeprowadzenie przez ekspertów serii trzydziestu seminariów wdrożeniowych dla biorących w nim udział instytucji. Seminaria te miały na celu przede wszystkim przeprowadzenie procesu przygotowania IOIB do wdrożenia najlepszych rozwiązań wypracowanych podczas realizacji Inicjatywy.

Jednym z istotniejszych elementów Inicjatywy są działania promocyjne mające na celu zarówno upowszechnianie efektów wypracowanych w trakcie jej realizacji jak i przejawów innowacyjności i kreatywnego podejścia instytucji otoczenia innowacyjnego biznesu do realizacji swoich zadań. Celem kampanii promocyjnej jest upowszechnianie informacji o działaniach realizowanych w ramach Inicjatywy. Jest ona skierowana przede wszystkim do środowiska instytucji otoczenia biznesu, naukowego, administracji publicznej i przedsiębiorców.



stytucjom otoczenia innowacyjnego biznesu przedstawienia swojej aktywności i osiągnięć przy wykorzystaniu artykułów sponsorowanych o tematyce gospodarczej, ekonomicznej lub prawnej, zamieszczanych w ogólnopolskich płatnych dziennikach. Drugim elementem jest prowadzenie kampanii promocyjnej w Internecie, w ramach której podjęto działania (tzw. pozycjonowania) gwarantujące wyświetlanie się strony **Portalu Innowacji [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl)**, zawierającej informacje na temat działań realizowanych w ramach Inicjatywy. Działania upowszechniające i promujące innowacyjność na portalu innowacji PARP obejmują w szczególności:

- politykę innowacyjną rządu i działania ustawodawcze oddziaływujące na sektor IOIB, procesy komercjalizacji itp.
- politykę innowacyjną Unii Europejskiej,
- działalność instytucji wspierających innowacyjność i transfer technologii w Polsce,
- informacje na temat programów proinnowacyjnych (ogólnopolskich i regionalnych), w tym również programów finansowanych z funduszy europejskich,
- inicjatywy proinnowacyjne w Polsce i za granicą,
- inne wydarzenia krajowe i zagraniczne związane bezpośrednio lub pośrednio z tematyką projektu.

W podejmowanych działaniach promujących zagadnienia związane z innowacyjną gospodarką wykorzystano również narzędzia w postaci konferencji prasowych, przede wszystkim dla upowszechnienia barier w rozwoju innowacyjnej gospodarki, jak również propagowania opracowanych w jej ramach rekomendacji zmian w kilkunastu obszarach mających bezpośredni wpływ na poziom innowacyjności gospodarki oraz stan infrastruktury wsparcia biznesu. Ten rodzaj aktywności dostrzegło i podjęło środowisko ośrodków Innowacji, również na poziomach regionalnym i lokalnym przez wykorzystanie materiałów powstałych w ramach Inicjatywy w organizowanych przez siebie spotkaniach, seminariach i konferencjach.

Działania promocyjne pozwalają wielu ośrodkom zaistnieć na forum krajowym, upowszechnić ich aktywność, a przez to wzmocnić swoją pozycję na rynku lokalnym. Dla niektórych z nich była to pierwsza taka okazja w ciągu (czasami) wieloletniej działalności. Włączenie ośrodków

w tego rodzaju działania sprzyja również podniesieniu ich aktywności w tym zakresie, a przede wszystkim uczy kontaktów ze światem mediów, pozwala nabywać pracownikom ośrodków nowych kompetencji (udzielanie wywiadów, występy przed mikrofonem i kamerą, przygotowanie materiałów do artykułów) w dziedzinach dotąd traktowanych dość marginalnie.

Działania te po raz pierwszy zakrojone i realizowane na tak szeroką skalę w odniesieniu do środowiska instytucji wsparcia są rodzajem aktywności bezpośrednio przekładającej się na realizację głównego celu Inicjatywy, jakim jest wywieranie wpływu na kształtowanie dogodnych warunków instytucjonalnych dla poprawy innowacyjności polskiej gospodarki.



## Bibliografia

1. Banerski G., Gryzik A., Matusiak K.B., Mażewska M., Stawasz E., *Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2009.
2. Dzierżanowski M., Szultka S., Tamowicz P., Wojnicka E., *Analiza stanu i kierunku rozwoju parków naukowo-technologicznych, inkubatorów technologicznych i centrów transferu technologii w Polsce*, PARP, Warszawa, 2005.
3. Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, Komunikat Komisji KOM (2010), Bruksela 3.3.2010.
4. Guliński J., Zasiadły K. (red.), *Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka, światowe doświadczenia*, PARP, Warszawa 2005.
5. *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K.B. Matusiak, PARP, Warszawa 2008.
6. Kowalak B. (red.), *Benchmarking Parków Technologicznych*, raport 2010, PARP, Warszawa 2010.
7. Matusiak K. B. (red.), *Siły motoryczne i bariery w polskim systemie komercjalizacji*, Raport 1, przegląd kluczowych dokumentów, programów i inicjatyw, PARP, Poznań–Łódź–Wrocław–Warszawa, marzec 2010.
8. Matusiak K.B., *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, SGH, Warszawa 2010.
9. Matusiak K. B. (red.), *Ośrodki innowacji w Polsce. Analiza krajowych instytucji wspierających innowacyjność i transfer technologii*, PARP, Poznań–Warszawa 2005.
10. Matusiak K.B., *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przesłanki, polityka i instytucje*, IE, Radom–Łódź 2006.
11. Matusiak K.B., Stawasz E. (red.), *Przedsiębiorczość i transfer technologii. Polska perspektywa*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, ŻSWP, Łódź–Żyrardów 1998.
12. Matusiak K.B., Stawasz E., Jewtuchowicz A., *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnej firmy*, Katedra Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001;
13. Matusiak K.B., Zasiadły K., *Czynniki sukcesu wybranych ośrodków innowacji i przedsiębiorczości*, MG, Warszawa 2001.
14. Okoń-Horodyńska E., *Narodowy system innowacji w Polsce*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego, Katowice 1998.
15. *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce*, Raporty SOOIPP 1995, 1998, 2000, 2001, 2004, 2007, 2009, 2010.

16. *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, pod red. K.B. Matusiak, J. Guliński, PARP, Warszawa 2010.
17. Santarek K. (red.), *Transfer technologii z uczelni do biznesu. Tworzenie mechanizmów transferu technologii*, PARP, Warszawa 2008.
18. *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*, pod red. K.B. Matusiaka i J. Gulińskiego, PARP, Poznań–Łódź–Wrocław–Warszawa 2010.
19. K.B. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz red., *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnej firmy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001 s. 254.

## Wykaz schematów, wykresów i tabel

- Schemat 1. Obszary oddziaływania Inicjatyw Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu.
- Schemat 2. System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy.
- Schemat 3. Partnerstwo dla rozwoju w gospodarce wiedzy.
- Schemat 4. Udział ośrodków innowacji wśród instytucji wsparcia w latach 1995-2011 (w %).
- Schemat 5. Powiązania zakresu merytorycznego z formami wzmacniania potencjału merytorycznego i organizacyjnego ośrodków innowacji.
- 

- Wykres 1. Struktura uczestników spotkań konsultacyjnych wg reprezentowanej instytucji.
- Wykres 2. Deklarowane obszary potrzeb pogłębienia wiedzy.
- Wykres 3. Preferowane formy pogłębienia wiedzy przez ośrodki innowacji.
- Wykres 4. Istotność zagadnień poruszanych na spotkaniach.
- Wykres 5. Struktura uczestników spotkań konsultacyjnych wg reprezentowanej instytucji.
- 

- Tabela 1. Ilościowe zestawienie cech i rekomendacji STTiKW.
- Tabela 2. Nasycenie polskich regionów ośrodkami innowacji.
- Tabela 3. Mapa powiązań działań merytorycznych w ramach Inicjatywy Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu.
- Tabela 4. Mapa powiązań tematów merytorycznych z poszczególnymi typami ośrodków innowacji.
- Tabela 5. Wykaz materiałów edukacyjnych Inicjatywy Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu.

## Wykaz załączników

- Załącznik 1. Uczestnicy prac w ramach Inicjatywy Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu.
- Załącznik 2. Krajowe Dobre Praktyki.
- Załącznik 3. Europejskie Dobre Praktyki.



## Załącznik 1

### Uczestnicy prac w ramach Inicjatywy Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu

ZESPÓŁ EKSPERTÓW		
Lp.	Imię i nazwisko	instytucja
1.	Dr Rolf Banisch	ZukuknfsAgentur Brandenburg Sp. z o.o.
2.	Dr Robert Barski	Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości Uniwersytetu w Zielonej Górze
3.	Dr Artur Bartosik	Uniwersytet Kielecki / Centrum Transferu Technologii
4.	Dr Szymon Byczko	Uniwersytet Łódzki
5.	Prof. dr hab. Jerzy Cieślak	Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie
6.	Dr Paweł Głodek	Uniwersytet Łódzki
7.	Prof. dr hab. Jacek Guliński	Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu
8.	Prof. dr hab. Jan Koch	Uniwersytet Wrocławski / Centrum Transferu Technologii
9.	Dr inż. Jerzy Koszałka	Politechnika Gdańska
10.	Dr inż. Karol Lityński	Fundacja Centrum Innowacji FIRE
11.	Prof. dr hab. Bogdan Marciniak	Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu / Poznański Park Naukowo-Technologiczny
12.	Dr Krzysztof B. Matusiak	Uniwersytet Łódzki / Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce
13.	Dr Aleksandra Nowakowska	Uniwersytet Łódzki
14.	Prof. Dr hab. Edward Stawasz	Uniwersytet Łódzki
15.	Dr Dariusz Trzmielak	Centrum Transferu Technologii przy Uniwersytecie Łódzkim
16.	Dr Agnieszka Turyńska	Wrocławskie Centrum Transferu Technologii przy Politechnice Wrocławskiej
ZESPÓŁ MERYTORYCZNY		
Lp.	Imię i nazwisko	instytucja
1.	Justyna Adamska	Fundacja UAM, Poznański Park Naukowo-Technologiczny
2.	Igor Zago Biasetti	Regionalne Centrum Innowacji i Transferu Technologii Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego
	Dr Tim Cook	Dyrektor Zarządzający Isis Innovation Sp. z o.o., Wielka Brytania
3.	Dr Tomasz Czapla	Uniwersytet Łódzki
4.	Ewa Dąbrowska	Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan / Lewiatan Business Angels
5.	Krzysztof Gulda	Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego
6.	Dr Edyta Gwarda-Gruszczynska	Uniwersytet Łódzki
7.	Władysław Halbersztadt	INVESTIN Sp. z o.o.
	Mervi Käki	Główny consultant w InnoPraxis International Ltd., Finlandia
8.	Dr Bronisława Kowalak	Niezależny konsultant
9.	Izabela Kowalczyk	Business Point, Gdański Uniwersytet Medyczny
10.	Jacek Kotra	Technopark, Gliwice
11.	Elżbieta Książek	Poznański Park Naukowo-Technologiczny
12.	Szymon Mazurkiewicz	Kielecki Park Technologiczny
13.	Marzena Mażewska	Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce



14.	Prof. dr hab. Piotr Niedzielski	Uniwersytet Szczeciński
15.	Karl Nikk	Senior consultant, Oy Consulting 3 D Ltd, Finlandia
16.	Dr Magdalena Nowak	Uniwersytet Łódzki
17.	Gordon Ollivere	Prezes zarządu RTC North
18.	Dr Jarosław Osiadacz	Firma Innovacounseling
19.	Julita Pawłowska	PU „FOCUS P” Julita Pawłowska
20.	Dr Paweł Pietras	Fundacja Inkubator w Łodzi/ Belchatowsko-Kleszczowski Park Przemysłowo Technologiczny
21.	Prof. dr hab. Krystyna Poznańska	Szkoła Główna Handlowa
22.	Dr Wojciech Przygodzki	Fundacja UAM, Poznański Park Naukowo-Technologiczny, InQbator
23.	prof. dr hab. Andrzej Rabczenko	Centrum Transferu Technologii i Rozwoju Przedsiębiorczości Politechniki Warszawskiej.
24.	Federico Sarti	Inkubator I3P, Politechnika Turyńska
25.	Raf Hubert Jozef Sluismans	pracownik naukowy Uniwersytetu w Maastricht
26.	Agnieszka Skala-Pozniak	Politechnika Warszawska
27.	Dr Marcin Spyra	Uniwersytet Opolski
28.	Anna Tórz	Fundacja UAM, Poznański Park Naukowo-Technologiczny, InQbator
29.	Dr Matylda Wdowiarz-Bilska	Politechnika Krakowska
30.	Tomasz Wiśniewski	Uniwersytet Wrocławski / Centrum Transferu Technologii
31.	Prof. W. B. Zehner	International Business and Global Entrepreneurship, Uniwersytet w Austin, Texas

Źródło: Opracowanie własne.

## Załącznik 2

### Europejskie Dobre Praktyki

Lp.	Nazwa dobrej praktyki	Kraj
1.	ISIS innovation – model transferu technologii z Uniwersytetu w Oxfordzie poprzez spółkę komercjalizującą prawa własności intelektualnej.	Wielka Brytania
2.	Centra Współpracy Przemysłowej (Centres for Industrial Collaboration – CICs) w jednostkach naukowych regionu Yorkshire & Humber	Wielka Brytania
3.	Vigilancia tecnologia", czyli kompleksowa usługa „technology watch” w regionie Madrytu	Hiszpania
4.	Sieć centrów transferu technologii w Madrycie powiązana z EEN	Hiszpania
5.	Zintegrowany system kształcenia i inkubacji przedsiębiorczości akademickiej w Goteborgu	Szwecja
6.	Industrial Dynamics – Sieć Wsparcia Innowacji w Małych i Średnich Przedsiębiorstwach Zachodniej Szwecji	Szwecja
7.	Program kształcenia i rozwijania przedsiębiorczości na uniwersytecie w Cambridge	Wielka Brytania
8.	Program internacjonalizacji przedsiębiorstw w inkubatorach aglomeracji Montpellier	Francja
9.	Model komercjalizacji wiedzy na Uniwersytecie w Leuven	Belgia
10.	Gemma Frisius Fund (GFF) – fundusz kapitału zaangażowanego wspierający firmy spin-out z Uniwersytetu w Leuven	Belgia
11.	Program VentureLab – szkolenia z przedsiębiorczości, modeli komercjalizacji wiedzy i wspierania przedsiębiorczości Uniwersytetu w Twente	Holandia
12.	Wspólna „karta jakości” sieci parków technologicznych Walonii	Belgia
13.	Spółeczność doświadczonych przedsiębiorców – absolwentów Uniwersytetu Strathclyde wspierająca przedsiębiorczość akademicką na swej uczelni	Wielka Brytania
14.	Centrum doradztwa nt. zarządzania „aktywami intelektualnymi” w Szkocji	Wielka Brytania
15.	Proof of Concept – szkocki program finansujący prace rozwojowe we wczesnym etapie w celu komercjalizacji technologii	Wielka Brytania
16.	Scouting – identyfikacja potencjału biznesowego technologii na etapie badań – Inkubator I3P w Turynie	Włochy
17.	Fiński model finansowania firm <i>start-up</i>	Finlandia
18.	Metodologia doradztwa dla przygotowania strategii innowacyjnych w MŚP opracowana przez Uniwersytet w Maastricht (Strategic Innovation)	Holandia
19.	Narzędzia informatyczne w pracy regionalnej sieci innowacji JINNOVE w Nord-Pas de Calais	Francja
20.	Program gotowości inwestycyjnej dla firm <i>start-up</i> w Midlands	Wielka Brytania
21.	Promocja innowacji w Katalonii – wspólne inicjatywy miasta i agencji rozwoju regionalnego oraz mediów	Hiszpania
22.	Model współpracy publicznej i prywatnej z wykorzystaniem laboratoriów w Parku Naukowym w Barcelonie	Hiszpania
23.	Strategia działania parku naukowego – Mjardevi Science Park	Szwecja
24.	Program prac magisterskich, staży i praktyk w przedsiębiorstwach prowadzonych przez Uniwersytet w Umea Academics In Working Life (Studenci w życiu zawodowym)	Szwecja
25.	Polityka i procedury transferu wiedzy i praw własności intelektualnej na Uniwersytecie Herriot'a-Watt'a w Szkocji	Wielka Brytania
26.	Modelowe wzory umów „Lambert Tool Kit” ułatwiające zawieranie porozumień pomiędzy uczelniami i przedsiębiorcami w Wielkiej Brytanii	Wielka Brytania
27.	Tworzenie obszaru innowacji w Barcelonie – realizacja strategii klastrowej.	Hiszpania
28.	Oferta parku technologicznego dostosowana do etapu rozwoju przedsiębiorstwa w Andaluzjskim Parku Technologicznym (PTA)	Hiszpania
29.	Program studiów doktoranckich oparty o indywidualną współpracę z przedsiębiorstwami i rozwijający praktyczne umiejętności studentów Industrial Graduate School w Uniwersytecie Umea	Szwecja

## Załącznik 3

### Krajowe Dobre Praktyki

Lp.	Tytuł dobrej praktyki	Instytucja	Miasto
1.	Dolnośląski Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości – współpraca kilku uczelni	Wrocławski Park Technologiczny	Wrocław
2.	Wrocławski Park Technologiczny – prace badawcze na rzecz przedsiębiorców	Wrocławski Park Technologiczny	Wrocław
3.	Rozwijanie przedsiębiorczości akademickiej przez cykl tematycznych szkoleń prowadzących do założenia własnej działalności	Wrocławskie Centrum Transferu Technologii	Wrocław
4.	Wdrożenie metodologii oceny wartości ekonomicznej technologii QL – Quicklook	Centrum Transferu Technologii Uniwersytetu Łódzkiego	Łódź
5.	Wdrożenie metodologii oceny wartości ekonomicznej technologii InDepth	Centrum Transferu Technologii Uniwersytetu Łódzkiego	Łódź
6.	ATAC – program przeglądu projektów do komercjalizacji	Centrum Transferu Technologii Uniwersytetu Łódzkiego	Łódź
7.	Studia podyplomowe dotyczące komercjalizacji	Uniwersytet Łódzki	Łódź
8.	Strategia wdrażania innowacji w wyższej uczelni	Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu (Uniwersytet Jagielloński)	Kraków
9.	Prace magisterskie na potrzeby MSP	Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego i Akademia Rolnicza (obecnie Uniwersytet Rolniczy) w Krakowie	Kraków
10.	Systemowa współpraca z rzecznikami patentowymi w procesie komercjalizacji wiedzy i transferu technologii na wyższej uczelni	Centrum Transferu Technologii Politechniki Krakowskiej	Kraków
11.	Jagielloński model transferu technologii i komercjalizacji badań z obszaru life science	Jagiellońskie Centrum Innowacji Sp. z o.o.	Kraków
12.	Tworzenie innowacyjnego środowiska współpracy nauki i biznesu na przykładzie branży life science	Jagiellońskie Centrum Innowacji Sp. z o.o.	Kraków
13.	Regulamin tworzenia firm spin-off w Uniwersytecie Jagiellońskim – przykład działań uczelni dostosowujących ją do wymagań rynku	Uniwersytet Jagielloński – Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu	Kraków
14.	Uczelniane regulaminy ochrony własności intelektualnej	Centrum Transferu Innowacji, Technologii i Rozwoju Uniwersytetu – Uniwersytet Jagielloński, Centrum Transferu Technologii Politechniki Krakowskiej – Politechnika Krakowska, Uniwersytet Mikołaja Kopernika.	Kraków i Toruń
15.	Projekty celowe NOT – fundusze na innowacje rozdzielane przez sektor pozarządowy	Centrum Innowacji NOT	Warszawa
16.	Coaching technologicznej firmy <i>start-up</i>	Fundacja Centrum Innowacji FIRE	Warszawa
17.	Mazowiecki Ośrodek Patentowy – regionalny ośrodek doradczy w zakresie własności intelektualnej	Fundacja Centrum Innowacji FIRE	Warszawa
18.	Systemowe podejście do obsługi projektów celowych	Instytut Mechanizacji Budownictwa i Górnictwa Skalnego	Warszawa
19.	Laboratorium Technik Mobilnych BRAMA – Współpraca uczelni z przemysłem	Politechnika Warszawska	Warszawa
20.	Bon na Innowacje – program grantów dla MSP inicjujących współpracę badawczą	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości	Warszawa
21.	Szkolenie nauczycieli akademickich nauczających przedsiębiorczości	Sieć Edukacyjna Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej	Warszawa

22.	Staż dla Innowacji – program dla absolwentów kierunków przyrodniczych	Uniwersytecki Ośrodek Transferu Technologii Uniwersytetu Warszawskiego	Warszawa
23.	Aktywny Student – wsparcie tworzenia nowych firm studenckich	Uniwersytecki Ośrodek Transferu Technologii Uniwersytetu Warszawskiego	Warszawa
24.	Centrum Zaawansowanych Technologii Aeronet – systemowa współpraca firm lotniczych z instytucjami badawczymi	Centrum Zaawansowanych Technologii AERONET Dolina Lotnicza	Rzeszów
25.	Program edukacji na potrzeby przemysłu lotniczego	Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”	Rzeszów
26.	Wicomm Transfer – transfer wiedzy i wzmocnienie powiązań sfery nauki z przedsiębiorstwami branży ICT/ETI poprzez system staży	Centrum doskonałości Wicomm Politechnika Gdańska,	Gdańsk
27.	Studenckie Projekty Grupowe dla Przedsiębiorstw	Politechnika Gdańska	Gdańsk
28.	Preinkubacja projektów w parku technologicznym	Park Naukowo-Technologiczny Euro-Centrum	Katowice
29.	Regionalny transfer wiedzy – staże pracowników i absolwentów w firmach	Centrum Innowacji i Transferu Technologii Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie	Olsztyn
30.	Stworzenie sieci współpracowników (brokerów innowacji) wspierających CTT	Centrum Innowacji i Transferu Technologii Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie	Olsztyn
31.	Regionalny System Wspierania Innowacji – sieć wspierająca innowacyjność w województwie warmińsko-mazurskim	Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego SA w Olsztynie	Olsztyn
32.	Nauczanie przedsiębiorczości na Uniwersytecie Adama Mickiewicza	Inkubator Technologiczny Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego FUAM	Poznań
33.	Fora inwestycyjne – inicjowanie kontaktów z inwestorami	Inkubator Technologiczny Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego FUAM	Poznań
34.	Letnia Szkoła Przedsiębiorczości – intensywne szkolenia dla przyszłych innowacyjnych przedsiębiorców	Inkubator Technologiczny Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji UAM	Poznań
35.	Międzyuczelniana Sieć Promotorów Przedsiębiorczości Akademickiej koordynowana przez Wydział Działalności Gospodarczej Urzędu Miasta Poznania	Miasto Poznań	Poznań
36.	Dofinansowanie badań naukowych/prac rozwojowych przez Miasto Poznań	Miasto Poznań	Poznań
37.	Centra badawcze Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji im. Adama Mickiewicza	Poznański Park Naukowo-Technologiczny Fundacji im. Adama Mickiewicza	Poznań
38.	Audyty badawczo-rozwojowy kadry naukowej	Regionalne Centrum Innowacji i Transferu Technologii Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technicznego w Szczecinie	Szczecin
39.	Pakiet usług dla biznesu	Regionalne Centrum Innowacji i Transferu Technologii Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technicznego w Szczecinie	Szczecin
40.	Wspieranie transferu wiedzy w regionie poprzez rozwój sieci współpracy IOB	Regionalne Centrum Innowacji i Transferu Technologii Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technicznego w Szczecinie	Szczecin

Źródło: Opracowanie własne.

## Autorzy



**dr Rolf Banisch** – od ponad 10 lat jest pracownikiem Zukunftsagentur Brandenburg – Krajowej Agencji Wspierania Gospodarki. Jego działalność obejmuje wdrożenie programów wspierających potencjały badawczo-rozwojowe w małych i średnich przedsiębiorstwach i transfer technologii. Zaangażowany jest w rozwój współpracy transgranicznej podmiotów z Polski i Brandenburgii. Współpracował przy realizacji wielu projektów europejskich, dotyczących między innymi opracowania Regionalnych Strategii Innowacyjnych w Wielkopolsce i na Mazowszu, a także w ramach INTERREG. Jest absolwentem Wydziału Fizyki Uniwersytetu Warszawskiego. Przez wiele lat pracował w Instytucie Fizyki Półprzewodników we Frankfurcie nad Odrą – tam zajmował się między innymi projektami zlecanymi przez przemysł. Jest autorem wielu publikacji naukowych oraz kilkunastu patentów. Doświadczenia w samodzielnej działalności gospodarczej nabierał jako kierownik pracowni laserowej.



**Marzena Mażewska** – konsultant, trener, specjalistka z zakresu organizacji i zarządzania przedsiębiorczością, absolwentka Uniwersytetu Gdańskiego i Wyższej Szkoły Biznesu i Administracji w Warszawie. Posiada dwudziestoletnie doświadczenie w doradztwie dla MSP oraz instytucji otoczenia biznesu w dziedzinie inkubacji przedsiębiorczości i innowacji, transferu technologii oraz rozwoju regionalnego. W latach 1996-1998 ekspert Projektu Banku Światowego w zakresie rozwoju przedsiębiorczości w Polsce, a w latach 2000-2007 ekspert Programu Rozwoju Ekonomiki i Przedsiębiorczości Fundacji Open Society Institute w Nowym Jorku na Europę Wschodnią i Azję Centralną. Współuczestniczyła w realizacji kilkudziesięciu krajowych i międzynarodowych projektów związanych z rozwojem sektora MSP i instytucji otoczenia biznesu. Autorka i współautorka ponad 60 publikacji, analiz, ekspertyz i opracowań w wyżej wymienionym zakresie. Członek Zarządu Stowarzyszenia Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce.



**dr Krzysztof B. Matusiak** – jest pracownikiem naukowo-badawczym i wykładowcą w Instytucie Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego. Jego zainteresowania badawcze dotyczą zagadnień przedsiębiorczości i samozatrudnienia, małych firm, innowacji i transferu technologii, funkcjonowania rynków pracy oraz instytucjonalnych form wspomagania rozwoju regionalnego. W działaniach aplikacyjnych posiada 20 lat doświadczeń w kierowaniu i realizacji projektów badawczych oraz aplikacyjnych w dziedzinie inkubacji przedsiębiorczości i innowacji, transferu technologii oraz rozwoju regionalnego w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej. W szerokim zakresie współpracuje z wieloma instytucjami europejskimi, rządowymi, samorządowymi i pozarządowymi. Autor lub współautor ponad 200 publikacji i ekspertyz. Od września 2005 r. Prezes Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce.

## Opiekun merytoryczny

**Elżbieta Książek** – zastępca Dyrektora Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza. Konsultant i trener w zakresie instrumentów wsparcia dla innowacji, zarządzania projektami badawczo-rozwojowymi oraz komercjalizacji wiedzy. W latach 2004-2008 – kierownik Sekretariatu Sieci Innowacyjnych Regionów Europy (IRE) w Luksemburgu. Zajmowała się m.in. wsparciem metodologicznym regionalnych strategii innowacji, identyfikacją i rozpowszechnianiem dobrych praktyk oraz rozwojem narzędzi wspierających procesy tworzenia polityki innowacyjnej. W latach 1997-2004 zaangażowana była w operacyjną działalność Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego, w tym tworzyła i kierowała pracami Regionalnego Punktu Kontaktowego Europejskich Programów Badawczych UE, była członkiem zespołu zarządzającego regionalnej strategii innowacji „RIS Innowacyjna Wielkopolska”, działalności ośrodka transferu innowacji (IRC) oraz projektów dla wsparcia przedsiębiorczości akademickiej. Wielokrotnie pracowała jako niezależny ekspert dla Komisji Europejskiej. Z wykształcenia politolog i dziennikarz, nauczyciel języka angielskiego oraz technik technologii żywności.



## SKUTECZNE OTOCZENIE INNOWACYJNEGO BIZNESU

Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu to inicjatywa Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), która ma na celu wspieranie rozwoju ośrodków innowacji, czyli parków i inkubatorów technologicznych, centrów innowacji i centrów transferu technologii, akademickich inkubatorów przedsiębiorczości oraz sieci aniołów biznesu i funduszy kapitału załóżkowego. Doświadczenia światowe wskazują, że tego typu podmioty silnie wpisują się we współczesną logikę rozwoju ekonomiczno-społecznego, stanowiąc infrastrukturę gospodarki wiedzy. Umożliwiają one przede wszystkim zbliżenie nauki do biznesu, a tym samym poprawę warunków dla innowacyjnej przedsiębiorczości, transferu technologii i komercjalizacji wiedzy. Odgrywają kluczową rolę w budowie efektywnego systemu innowacji w wymiarze krajowym, jak i poszczególnych regionów.

Kompetentne i profesjonalne zaplecze instytucjonalne może efektywnie wspierać innowacyjną przedsiębiorczość oraz procesy transferu technologii i komercjalizacji wiedzy. Ośrodki innowacji powinny stymulować powstawanie i rozwój nowych innowacyjnych firm, współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami a uczelniami, jak również pomiędzy samymi przedsiębiorstwami, przyczyniając się do budowy gospodarki opartej na wiedzy. Funkcją tych instytucji jest świadczenie specjalistycznych usług proinnowacyjnych, z reguły nie dostępnych na rynku.

W Polsce działa ponad 240 różnego rodzaju instytucji zajmujących się wsparciem rozwoju innowacyjnego biznesu, ale ich działalność często jednak nie jest dostatecznie profesjonalna i odbiega od światowych standardów. Ośrodki innowacji borykają się w polskich warunkach ciągle z wieloma problemami.

Inicjatywa PARP zakłada wzmacnianie potencjału i kompetencji ośrodków innowacji oraz kształtowanie dogodnych warunków dla poprawy innowacyjności polskiej gospodarki. W pierwszym etapie prac zdefiniowano elementy składające się na polski system transferu technologii i komercjalizacji wiedzy (STTiKW) oraz określono jego siły motoryczne i bariery<sup>1</sup>.

Wzmacnianie ośrodków innowacji w Polsce jest realizowane poprzez szerokie spektrum działań tworzących dogodne warunki dla rozwoju otoczenia innowacyjnego biznesu, obejmujące:

- opracowanie zestawu rekomendacji zmian w polskim STTiKW<sup>2</sup>, uporządko-

<sup>1</sup> Wyniki prac zawiera publikacja K.B. Matusiak, J. Guliński, (red.): *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010.

<sup>2</sup> K.B. Matusiak, J. Guliński, (red.): *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010

wanych w spójne kategorie propozycji działań i instrumentów w zakresie: systemowo-strukturalnym, regulacyjnym, instytucjonalnym i organizacyjnym, świadomości i kultury innowacji oraz kompetencji kadr dla innowacyjnej gospodarki;

- rozwój kompetencji i wzmocnienie skuteczności funkcjonowania ośrodków innowacji poprzez przygotowanie, organizację i obsługę spotkań, seminariów, krajowych i zagranicznych wyjazdów studyjnych oraz opracowanie podręczników, broszur, prezentacji, audycji audio i video dotyczących różnych aspektów funkcjonowania ośrodków innowacji i rozwoju usług proinnowacyjnych;
- utworzenie internetowej bazy zagranicznych i krajowych dobrych praktyk<sup>3</sup>, pokazującej ciekawe mechanizmy funkcjonowania ośrodków innowacji oraz form usług proinnowacyjnych, wartych upowszechnienia w polskich warunkach;
- popularyzację problematyki innowacji i komercjalizacji wiedzy, zwiększenie świadomości opinii publicznej oraz władz samorządowych i rządowych o roli i miejscu ośrodków innowacji w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

Szczegółowe informacje o inicjatywie, jak i planowanych działaniach:

[skuteczneotoczenie@parp.gov.pl](mailto:skuteczneotoczenie@parp.gov.pl)

[www.pi.gov.pl/bios](http://www.pi.gov.pl/bios)

---

<sup>3</sup> <http://www.pi.gov.pl/bin-debug/>



