



Seria Innowacje

2015

# Standardy zarządzania instytucjami otoczenia biznesu w Polsce



Propozycja  
Polskiej Agencji  
Rozwoju Przedsiębiorczości

# Standardy zarządzania instytucjami otoczenia biznesu w Polsce

## Propozycja Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Warszawa 2015



Niniejszy materiał został opracowany na bazie raportu „*Propozycja standardów zarządzania instytucjami otoczenia biznesu w Polsce*” autorstwa grupy ekspertów: Adamska Justyna, Bagiński Jerzy, Bętkowski Jakub, Cięgotura Justyna, Hołub-Iwan Joanna, Józefowski Bartosz, Kotra Jacek, Książek Elżbieta, Lityński Karol, Lulewicz Paweł, Mażewska Marzena, Osiadacz Jarosław, Przybylski Wojciech, Tórz Anna, Trzmielak Dariusz - materiał niepublikowany.

Publikacja opracowana i udostępniona w wersji elektronicznej na Portalu Innowacji  
<http://www.pi.gov.pl/>

Publikacja bezpłatna

Wydawca:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości  
ul. Pańska 81/83  
00-834 Warszawa  
tel.: 022 432 80 80  
faks: 022 432 86 20  
[biuro@parp.gov.pl](mailto:biuro@parp.gov.pl)  
[www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2015

Wydanie pierwsze

## Streszczenie

---

Celem niniejszego opracowania jest wzmocnienie IOB działających w Polsce, poprzez wyposażenie kadry zarządzającej tych ośrodków w narzędzie wspomagające doskonalenie funkcjonowania w obszarze procesów zarządczych, w postaci propozycji standardów dobrego zarządzania dla grupy instytucji otoczenia biznesu. Jest to podsumowanie wyników analiz przeprowadzonych z inicjatywy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości na potrzeby realizacji projektu pn. „Standardy zarządzania IOB w Polsce”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013.

Standardy w niniejszym dokumencie rozumiane są jako zasady obejmujące m.in. zidentyfikowane najlepsze praktyki działalności IOB w Polsce i na świecie, określające pożądane cechy zarządzania i funkcjonowania IOB.

Propozycję opracowano dla instytucji otoczenia biznesu zaliczanych do grupy ośrodków innowacji, definiowanych w następujący sposób:

**Instytucje Otoczenia Biznesu (IOB)** – instytucje non profit, nie działające dla zysku lub przeznaczające zysk na cele statutowe zgodnie z zapisami w statucie lub równoważnym dokumencie. Podmioty posiadające bazę materialną, techniczną, zasoby ludzkie i kompetencyjne niezbędne do świadczenia usług na rzecz sektora MSP<sup>1</sup>;

**Ośrodki Innowacji (OI):** jeden z trzech typów instytucji otoczenia biznesu, posiadające niezbędne zasoby i potencjał do świadczenia wyspecjalizowanych usług, głównie dla innowacyjnych przedsiębiorców. Ich działalność opiera się na szerokiej promocji i inkubacji innowacyjnej przedsiębiorczości, transferze technologii i dostarczaniu usług proinnowacyjnych oraz aktywizacji przedsiębiorczości akademickiej i współpracy nauki z biznesem. Do ośrodków innowacji należą: parki technologiczne (naukowo –technologiczne), inkubatory technologiczne, centra transferu technologii, centra innowacji, akademickie inkubatory przedsiębiorczości<sup>2</sup>;

**Instytucja prowadząca:** to osoba prawna nadająca ośrodkowi innowacji i przedsiębiorczości osobowość prawną<sup>3</sup>;

**Park technologiczny/park naukowy (PT):** jest wyodrębnioną jednostką ukierunkowaną na rozwój działalności przedsiębiorców wykorzystujących nowoczesne technologie, w szczególności małych i średnich przedsiębiorców, w oparciu o korzystanie z wyodrębnionych nieruchomości i infrastruktury technicznej na zasadach umownych. Realizując kompleksowe wsparcie, parki technologiczne oferują przedsiębiorcom także usługi doradztwa w zakresie rozwoju, transferu technologii oraz przekształcania wyników badań naukowych i prac rozwojowych w innowacje technologiczne<sup>4</sup>;

---

<sup>1</sup> W. Burdecka, Instytucje Otoczenia Biznesu, badanie własne PARP, PARP, Warszawa 2004, s. 5

<sup>2</sup> A. Bąkowski, M. Mażewska, Ośrodki innowacji w Polsce (z uwzględnieniem inkubatorów przedsiębiorczości), Raport z badania 2014, PARP, Warszawa 2014, s.8

<sup>3</sup> Tamże, s. 9

<sup>4</sup> Tamże, s. 9

**Inkubator technologiczny (IT):** wyodrębniony organizacyjnie, oparty na nieruchomości podmiot prowadzący kompleksowy program wsparcia początkującego przedsiębiorcy i procesu tworzenia nowej firmy od pomysłu do stabilności rynkowej (tzw. program inkubacji przedsiębiorczości technologicznej), łączący ofertę lokalową z usługami wspierającymi rozwój młodych innowacyjnych firm w otoczeniu lub ścisłym powiązaniu z instytucjami naukowo-badawczymi<sup>5</sup>;

**Centrum transferu technologii (CTT):** jednostka powoływana przez uczelnię lub instytuty Polskiej Akademii Nauk w celu sprzedaży lub nieodpłatnego przekazywania do gospodarki wyników badań i prac rozwojowych prowadzonych wewnątrz instytucji-matki lub inne podmioty posiadające stałe umowy z uczelniami lub instytutami PAN na obsługę ich w zakresie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy<sup>6</sup>;

**Akademicki inkubator przedsiębiorczości (AIP):** jednostka powoływana przez uczelnię w celu wspierania działalności gospodarczej środowiska akademickiego lub pracowników uczelni i studentów będących przedsiębiorcami. Podmioty te realizują programy wsparcia polegające na przygotowaniu naukowców i studentów do utworzenia firmy oraz wstępnej oceny szans jej rynkowego powodzenia<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Tamże, s. 9

<sup>6</sup> Tamże, s. 9

<sup>7</sup> Tamże, s. 9

## Spis treści

<b>1. Analiza Desk Research .....</b>	<b>7</b>
1.1. <i>Analiza wybranych aktów prawnych krajowych i zagranicznych .....</i>	8
1.1.1. Krajowy system prawny .....	8
1.2. <i>Analiza wybranych zagranicznych aktów prawnych .....</i>	14
1.2.1. Wielka Brytania .....	14
1.2.2. Republika Federalna Niemiec .....	16
1.3. <i>Podsumowanie analizy aktów prawnych.....</i>	19
1.4. <i>Analiza wybranych projektów.....</i>	20
1.4.1. Zastosowanie modelu EFQM w Agencjach Innowacji.....	21
1.4.2. John Allen - "Third generation science parks" .....	23
1.4.3. Sieć parków technologicznych Walonii.....	24
1.4.4. Badania prowadzone przez IASP .....	25
1.4.5. „Setting up managing and evaluating EU science and technology parks” .....	25
1.4.6. Nagroda „Best Science Based Incubator” .....	26
1.4.7. Znak Jakości European Business & Innovation Centres Network (EBN) .....	26
1.4.8. Mierniki dla ewaluacji działalności transferu wiedzy w Wielkiej Brytanii.....	27
1.4.9. „Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu” .....	28
1.4.10. Benchmarking parków technologicznych .....	30
1.4.11. Raporty o ośrodkach innowacji i przedsiębiorczości w Polsce.....	32
1.4.12. Forum parków naukowych i technologicznych.....	34
1.4.13. „Analiza działalności ośrodków transferu technologii” .....	34
1.4.14. Wnioski z kontroli i wystąpień pokontrolnych Najwyższej Izby Kontroli .....	35
1.5. <i>Podsumowanie analizy projektów .....</i>	37
<b>2. Polskie i zagraniczne dobre praktyki w zarządzaniu IOB.....</b>	<b>46</b>
<b>3. Propozycja standardów .....</b>	<b>48</b>
3.1. <i>Założenia przyjęte do budowy propozycji standardów. ....</i>	48
3.2. <i>Definicja i istota standardu.....</i>	49
3.3. <i>Struktura standardów zarządzania IOB.....</i>	50
3.4. <i>Obszary i podobszary.....</i>	53
3.5. <i>Standardy .....</i>	54
3.6. <i>Aktualizacja standardów .....</i>	57
3.7. <i>Propozycja standardów zarządzania ośrodkami innowacji: parkami i inkubatorami technologicznymi, centrami transferu technologii, akademickimi inkubatorami przedsiębiorczości.....</i>	58
3.8. <i>Założenia do autoewaluacji w zakresie spełnienia standardów zarządzania .....</i>	72
3.9. <i>Stosowanie standardów w praktyce ośrodków .....</i>	73
3.10. <i>Przesłanki wykorzystania standardów zarządzania IOB w ujęciu systemowym .....</i>	74
<b>Bibliografia.....</b>	<b>75</b>
<b>Netografia .....</b>	<b>75</b>

## 1. Analiza Desk Research

Przygotowanie propozycji standardów poprzedziła analiza dwóch grup dokumentów:

- Grupa 1. - krajowe i zagraniczne akty prawne,
- Grupa 2. - efekty projektów zrealizowanych na terenie Polski i Europy.

Celem analizy krajowych aktów prawnych było zdiagnozowanie warunków funkcjonowania ośrodków innowacji, które mają wpływ na wypełnianie zaproponowanego systemu standardów zarządzania, a w konsekwencji zapobieżenie sytuacji, w której dany ośrodek nie byłby w stanie spełnić któregoś standardu ze względu na zakaz lub nakaz ustanowiony w jakiegokolwiek, obowiązującej go, normie prawnej.

Analiza zagranicznych aktów prawnych służyć miała identyfikacji pożądaných, nieistniejących w polskim systemie prawnym regulacji, których wprowadzenie w Polsce umożliwiłoby usprawnienie funkcjonowania ośrodków innowacji, zwłaszcza w obszarach procesów objętych propozycją systemu standardów dobrego zarządzania, będącego przedmiotem niniejszego opracowania.

Analiza efektów wybranych projektów zrealizowanych na terenie Polski i Europy była podstawą do sformułowania propozycji standardów, jej cele obejmowały:

- identyfikację istniejących standardów funkcjonowania IOB w Polsce lub za granicą, zwłaszcza w obszarze zarządzania ośrodkami. W przypadku rozpoznania istniejących standardów analiza dotyczyła możliwości zastosowania standardu w polskich warunkach i włączenia do zestawu propozycji standardów;
- diagnozę głównych problemów funkcjonowania ośrodków innowacji, które mogą być rozwiązywane lub przynajmniej minimalizowane poprzez działania zarządcze wewnątrz ośrodków. W polu zainteresowania analizy były problemy, które są przynajmniej w pewnym stopniu zależne od działań ośrodka a więc takie, dla których można sformułować pożądane, powtarzalne i uniwersalne (a więc „standardowe”) sposoby unikania takich problemów, ich rozwiązywania lub minimalizacji;
- rozpoznanie pożądaných cech środków innowacji, przede wszystkim w sferze funkcji i sposobów działania, efektów, których zapewnieniu powinny służyć pożądane działania lub procesy zarządcze. Zidentyfikowane, powtarzalne cechy w obszarze funkcji zarządczych zawarto w zestawie standardów, natomiast cechy w obszarze efektów były punktem wyjścia do zaproponowania takich standardowych działań lub procesów zarządczych, które zapewnią osiągnięcie pożądaných efektów;
- identyfikację kluczowych czynników sukcesu ośrodków innowacji opisanych w analizowanych efektach projektu (tu również w polu zainteresowania analizy były czynniki, które są zależne od działań samych ośrodków) i uwzględnienie ich w pożądaných działaniach czy procesach zarządczych.



## 1.1. Analiza wybranych aktów prawnych krajowych i zagranicznych

### 1.1.1. Krajowy system prawny

Analizę krajowych aktów prawnych przeprowadzono pod kątem działań IOB jako ogółu ze szczególnym uwzględnieniem wskazanych czterech rodzajów ośrodków jakimi są parki i inkubatory technologiczne oraz uczelniane centra transferu technologii i akademickie inkubatory przedsiębiorczości (ośrodki innowacji- OI). Chociaż do kategorii IOB zalicza się również inne rodzaje ośrodków jakimi są ośrodki rozwoju przedsiębiorczości i poza bankowe instytucje finansowe, należy zwrócić uwagę, że tych grup ośrodków dotyczyć będą nieco inne standardy zarządzania, nie objęte tym opracowaniem. Syntetyczne zestawienie aktów prawnych wskazanych do analizy, wraz z oceną ich wpływu na procesy zarządcze w IOB prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Zestawienie aktów prawnych wraz z analizą oddziaływania na zarządzanie OI.

Lp.	Akt Prawny	Komentarz
1.	Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks Spółek Handlowych (Dz.U. 2000 nr 94 poz. 1037)	Ustawa dotyczy konstrukcji podmiotów gospodarczych posiadających osobowość prawną (spółek osobowych i kapitałowych, z wyjątkiem spółki cywilnej). Opisuje zasady powstawania, funkcjonowania i likwidacji tego typu podmiotów oraz zasad nadzoru nad ich działaniem. Ustawa określa również rolę i zadania udziałowców, ich wpływ na sposób i zakres funkcjonowania ośrodka. Regulacje zawarte w ustawie normują działanie wielu ośrodków innowacji, zarówno tych które mają prywatnych udziałowców jak i tych, których udziałowcami są jednostki naukowe i JST <sup>8</sup> .
2.	Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (Dz.U. 1984 nr 21 poz. 97)	Ustawa normuje działanie ośrodków innowacji wyposażonych w taką formę prawną. Określa zasady powstawania, funkcjonowania i likwidacji tego typu podmiotów oraz zasad nadzoru nad ich działaniem. Ustawa dopuszcza powołanie fundacji przez jednego fundatora, co powoduje, że cele działania fundacji są pod silnym jego wpływem.
3.	Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o Polskiej Akademii Nauk (Dz.U. 2010 nr 96 poz. 619)	Akademia i jej Instytuty mogą, w celu komercjalizacji wyników badań naukowych i prac rozwojowych oraz prowadzenia działań z zakresu transferu technologii i promocji nauki, za zgodą ministra właściwego do spraw nauki, tworzyć spółki, obejmować lub nabywać i posiadać udziały oraz akcje spółek handlowych. W celu realizacji tych zadań PAN może tworzyć jednostki organizacyjne, które mogą prowadzić działalność zgodną z definicją IOB. Z tego względu do jednostek tych odnoszą się odpowiednie standardy w zakresie ich zarządzania i działalności.
3.	Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o instytutach badawczych (Dz.U. 2010 nr 96 poz. 618)	Treść ustawy obejmuje zasady gospodarowania własnością intelektualną Instytutu, zawartość regulaminu Zarządzania Prawami Autorskimi i Prawami Pokrewnymi. W związku z tym, że instytuty nie są IOB, a komercjalizacja wyników prac badawczych jest ich zadaniem statutowym, ustawa

<sup>8</sup> Jednostki Samorządu Terytorialnego (JST)



		<p>ma marginalne znaczenie dla zarządzania IOB i standardów ich działania. Jedynie w działaniach partnerskich, wewnętrzne regulacje Instytutów Badawczych mogą mieć pośredni wpływ na funkcjonowanie IOB. Instytuty Badawcze działają i są powoływane na bazie innej ustawy niż Instytuty PAN. Praktyka pokazuje, że Instytuty Badawcze mają statutowy obowiązek komercjalizować swoje wyniki. Instytuty PAN nie mają takiego obowiązku, ale mogą powoływać spółki celowe dla komercjalizacji wyników swoich badań, co ma obecnie miejsce w Polsce.</p>
4.	<p>Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. 1989 nr 20 poz. 104)</p>	<p>Regulacje zawarte w ustawie normują działanie ośrodków innowacji opartych na takiej formie prawnej. Forma ta wydaje się być najbardziej demokratyczną ze wszystkich wykorzystywanych w OI. To najbardziej niezależne jednostki wśród IOB pod względem finansowo - księgowym, ale jednocześnie posiadające najsłabsze źródła wsparcia zewnętrznego ponieważ opierają się na inicjatywach osób fizycznych, a instytucje mogą pełnić w nim wyłącznie funkcje członków wspierających.</p>
5	<p>Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 164, poz. 1365, z późniejszymi zmianami)</p>	<p>W odniesieniu do IOB ustawa ustala zasady funkcjonowania centrów transferu technologii (CTT) i akademickich uczelnianych inkubatorów przedsiębiorczości (AIP). Reguluje status obu rodzajów ośrodków. Tworzone w ramach struktur organizacyjnych uczelni CTT i AIP podlegają regulacjom uczelnianych regulaminów wynagrodzeń i budżetowej dyscyplinie finansowej, co ma niżej przedstawione zalety i wady.</p> <p><u>Zalety:</u></p> <p>Ustawa nakłada na uczelnie obowiązek wprowadzenia regulaminu zarządzania prawami autorskimi i pokrewnymi oraz prawami własności przemysłowej. Ww. Ośrodki korzystają z regulaminów uczelnianych co istotnie wyróżnia je spośród ogółu IOB, które zazwyczaj nie mają własnych regulaminów IP. Ponadto ustawa wskazuje sposoby wykorzystania potencjału intelektualnego i technicznego uczelni oraz ścieżki komercjalizacji i transfer wyników prac naukowych do przemysłu, które mogą odbywać się przez akademicki inkubator przedsiębiorczości oraz centrum transferu technologii. Ustawa definiuje podmioty, które mogą uczestniczyć w komercjalizacji wyników badań. W przypadku sprzedaży wyników badań lub udzielenia licencji, komercjalizacja może odbywać się poprzez centra transferu technologii funkcjonujące jako: jednostki ogólnouczelniane, fundacje lub podmioty prawa handlowego.</p> <p>Dyscyplina budżetowa z jednej strony ma pozytywny wpływ poprzez zabezpieczenie ośrodkowi przynajmniej bazowych środków finansowych.</p> <p><u>Wady:</u></p> <p>Zastosowanie uczelnianych regulaminów pracy i wynagrodzeń nie w pełni zabezpiecza potrzeby ośrodków, szczególnie</p>

		<p>w zakresie możliwości zatrudniania pracowników i kształtowania wysokości ich wynagrodzeń.</p> <p>Dyscyplina budżetowa z drugiej strony pozbawia ośrodki możliwości elastycznego wykorzystania środków finansowych w trakcie roku obrachunkowego – ośrodki są zbyt małymi jednostkami, aby ubiegać się na uczelni o przesunięcia w budżecie. Poza tym ośrodki, podobnie jak i inne podmioty działające w wielofunkcyjnych instytucjach nie mogą sobie zapewnić możliwości korzystania z wypracowanych przez siebie nadwyżek finansowych.</p> <p>Tym niemniej pozostawanie w strukturach uczelni daje im bazowe finansowanie i zainteresowanie instytucji prowadzącej. Wydzielenie tych ośrodków jako osobnej jednostki komplikuje wzajemne relacje (np. konieczność ogłaszania przetargów na usługi własnych spółek celowych i fundacji) i zazwyczaj prowadzi do utraty więzi z uczelnią macierzystą.</p>
6.	<p>Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki (Dz.U. 2010 nr 96 poz. 615)</p>	<p>Ustawa bezpośrednio nie dotyczy zarządzania i działalności IOB związanych z instytucjami naukowymi, lecz może być ważna dla klientów tych IOB. Ustawa przewiduje środki na finansowanie działalności upowszechniającej naukę, które obejmują m.in. promowanie przedsięwzięć innowacyjnych wykorzystujących wyniki badań naukowych lub prac rozwojowych oraz sporządzanie ekspertyz, opinii i ocen naukowych.</p>
7.	<p>Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. 2009 nr 157 poz. 1240)</p>	<p>Ustawa dotyczy jednostek budżetowych JST i uczelni oraz PAN, wpływa na sposób gospodarowania środkami finansowymi, zasady dysponowania nimi i strukturę budżetu. Ma to wpływ na funkcjonowanie ośrodków innowacji w ramach tych instytucji. Regulacje te zapewniają transparentność działania wśród ośrodków, jednak kosztem ograniczeń wynikających z restrykcyjnego stosowania przepisów i wydłużenia czasu podejmowania wiążących decyzji.</p>
8.	<p>Ustawa z dnia 30 maja 2008 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (Dz.U. 2008 nr 116 poz. 730)</p>	<p>Ustawa określa zasady wspierania działalności innowacyjnej poprzez: udzielanie kredytu technologicznego przez banki kredytujące i premii technologicznej przez Bank Gospodarstwa Krajowego; nadawanie przedsiębiorcy statusu centrum badawczo-rozwojowego. Bezpośrednio nie odnosi się do IOB, jakkolwiek ich klienci mogą być podmiotem tego aktu prawnego. Jedynie w działaniach partnerskich wewnętrzne regulacje Centrów Badawczo - Rozwojowych mogą mieć pośredni wpływ na funkcjonowanie IOB.</p>
9.	<p>Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych oraz o zmianie niektórych ustaw regulujących zasady opodatkowania (Dz.U. 1992 nr 21 poz. 86)</p>	<p>Ustawa dotyczy zasad rozliczeń podatkowych podmiotów gospodarczych posiadających osobowość prawną. Nie stwarza istotnych problemów w realizacji większości zadań związanych z działalnością IOB. W połączeniu z innymi regulacjami (ustawa o działalności pożytku publicznego, o wolontariacie) pozwala na realizację celów społecznych również podmiotom działającym w oparciu o kodeks handlowy.</p>

10.	Ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych. (Dz.U. 1994 nr 24 poz. 83)	Ustawa dotyczy praw autorskich z tytułu sprzedaży lub nieodpłatnego przekazania ich przez autorów innym podmiotom. W odniesieniu do bieżącej działalności ośrodków, przepisy wprowadzone przez ustawę mają pozytywny wpływ na porządkowanie ich aktywności w tym obszarze. Regulacje obejmują narzędzia ochrony praw autorskich i pokrewnych. W działaniu ośrodków są na co dzień wykorzystywane przy zawieraniu umów o dzieło i umów w obrocie gospodarczym.
11.	Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości. (Dz.U. 1994 nr 121 poz. 591)	Ustawa reguluje obowiązki związane z rachunkowością, nałożone na wszystkie podmioty gospodarcze prowadzące księgi handlowe. Reguluje ona zasady gospodarki finansowej, pozwala utrzymać transparentność operacji finansowych ośrodka. Regulacje ustawy nie wpływają ujemnie na zakres i sposób działania IOB.
12.	Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807)	Ustawa reguluje podejmowanie, wykonywanie i zakończenie działalności gospodarczej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz zadania organów w tym zakresie. Nie ma bezpośredniego wpływu na działalność IOB, żadna osoba fizyczna ani spółka cywilna nie jest instytucją prowadzącą dla IOB. Regulacje ustawy nakładają jednak wspólne obowiązki na podmioty działające w innych formach prawnych (m.in. precyzuje co należy uznać za działalność gospodarczą, określa warunki przyporządkowania podmiotów do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, określa zasady prowadzenia działalności gospodarczej), nie jest to jednak barierą do działania IOB.
13.	Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. 2006 nr 227 poz. 1658)	Ustawa ma na celu zapewnienie trwałego i zrównoważonego rozwoju kraju, spójności społeczno-gospodarczej, regionalnej i przestrzennej, podnoszenia konkurencyjności gospodarki oraz tworzenia nowych miejsc pracy w skali krajowej, regionalnej lub lokalnej. Ustawa zawiera przepisy regulujące zasady prowadzenia polityki rozwoju, procedury tworzenia oraz realizacji strategii krajowych, ponadregionalnych i regionalnych. Ustawa obejmuje zasady tworzenia Programów Operacyjnych, Kontraktów Terytorialnych i polityki miejskiej. Ustawa wprowadza zasady podejmowania inicjatyw, planowania, monitorowania i ewaluacji strategii rozwoju. Ustawa ma marginalne znaczenie ze względu na zarządzanie IOB i standardy ich działania.
14.	Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. – Prawo własności przemysłowej (Dz. U. z 2003 r. Nr 119, poz. 1117, ze zm.)	Ochrona własności przemysłowej. Ustawa dotyczy procedur związanych kwestiami ochrony własności przemysłowej oraz procedur związanych z ochroną wynalazków, rejestracją znaków towarowych i wzorów przemysłowych. Ustawa posiada zasadnicze znaczenie dla procedur komercjalizacji i transferu technologii. Przepisy ustawy nie mają bezpośredniego wpływu na działalność i zarządzanie ośrodkiem, lecz na procedury pod kątem zachowania poufności w relacjach z klientem, w szczególności w przypadku usług związanych z komercjalizacją i postępowaniem przed Urzędem Patentowym.

15.	Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (Dz.U. 2004 nr 19 poz. 177)	Ustawa określa zasady i tryb udzielania zamówień publicznych, środki ochrony prawnej, kontrolę udzielania zamówień publicznych oraz organy właściwe w sprawach uregulowanych w ustawie. Ustawa reguluje tryb wydatkowania środków publicznych co ma szczególny wpływ na stosunki IOB z dostawcami i partnerami jeśli te działania są finansowane z środków publicznych. Dotychczasowe przepisy ograniczały ośrodki w możliwościach wyboru zamawianych usług do najtańszych, co zwykle skutkowało ich niską jakością. Wprowadzone w 2014 roku zmiany w ustawie stwarzają możliwości budowy zamówień w sposób zapewniający wybór dostawców zapewniających możliwie wysoką jakość produktów i usług.
16.	Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. Przepisy wprowadzające ustawy reformujące system nauki (Dz. U. 2010 nr 96 poz. 620)	Nowe prawa i obowiązki dla instytucji będących elementami systemu nauki. Zawiera przepisy dostosowawcze i ujednolicające politykę naukową poprzez zmiany i uzupełnienia w wybranych ustawach dotyczących funkcjonowania uczelni, instytutów badawczych, Polskiej Akademii Nauk, Narodowego Centrum Nauki, Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, centrów badań rozwojowych itp. Wpływ aktu prawnego na funkcjonowanie IOB i zarządzanie nimi nie ma istotnego znaczenia.
17.	Wspólnotowe zasady ramowe dotyczące pomocy państwa na działalność badawczo rozwojową i innowacyjną (2006/C 323/01)	Ustawa reguluje zgodność przepisów prawa krajowego z zasadami wspólnego rynku dotyczącymi finansowania działalności badawczej i rozwojowej. Dokument zawiera definicje organizacji badawczej itp. istotne w momencie finansowania działalności naukowej z środków Komisji Europejskiej (Program Ramowy „Horyzont 2020”).
18.	Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz. U. 1993 nr 47 poz. 211)	Ustawa określa mechanizmy ochrony tajemnicy przedsiębiorstwa, co jest kluczowe przy komercjalizacji dóbr niematerialnych. Ustawa uznaje, że przekazywanie, ujawnianie lub wykorzystywanie cudzych informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa jest czynem nieuczciwej konkurencji. Problematyka nieuczciwego wykorzystania informacji w działalności ośrodków wsparcia jest ważna, gdyż dzięki jej wykorzystaniu przy dokonywaniu transakcji handlowych i podejmowaniu decyzji na zawarcie określonej umowy można zweryfikować pozycję przetargową swojego kontrahenta. Ustawa precyzuje, że przez tajemnicę przedsiębiorstwa rozumie się nieujawnione do wiadomości publicznej informacje techniczne, technologiczne, organizacyjne przedsiębiorstwa lub inne informacje posiadające wartość gospodarczą, co do których przedsiębiorca podjął niezbędne działania w celu zachowania ich poufności. Dla uzyskania ochrony dobra niematerialnego, jakim jest tajemnica przedsiębiorstwa, konieczne jest by ośrodki wsparcia podejmowały stosowne środki ostrożności w celu zachowania poufności chronionych informacji.

Źródło: opracowanie własne

Omówione wyżej przepisy mają charakter porządkujący działanie ośrodków i pozwalają zabezpieczyć prawidłowość realizacji powierzonych im zadań. Polskie uregulowania prawne stwarzają szeroką i dobrze sprecyzowaną ramę legislacyjną do ich wszechstronnego rozwoju. Obowiązujące przepisy w zasadzie nie stanowią istotnego ograniczenia w działalności ośrodków. Niektóre z nich co prawda utrudniają im funkcjonowanie w takiej czy innej formie prawnej (por. pkt. 5 w powyższej tabeli) jednak nie są to bariery fundamentalnie uniemożliwiające działanie ośrodków. Wybór formy prawnej, w ramach której będzie działać dany podmiot zależy od interesariuszy, podobnie jak stawiane przed nim cele.

W wyniku przeprowadzonej analizy aktów prawnych zidentyfikowano najważniejsze ograniczenia i utrudnienia dla działalności ośrodków innowacji oraz dla wdrażania w nich proponowanych standardów.

- Procedury wynikające z regulacji związanych z funkcjonowaniem jednostek budżetowych powodują, że ośrodki działające w ramach JST np. jako spółki miejskie lub będące jednostkami budżetowymi uczelni działają w nieco inny sposób - podlegają szczególnej dyscyplinie budżetowej, co często ogranicza ich elastyczność działania - niż pozostałe podmioty na rynku nie należące do sektora finansów publicznych.
- Systemy zatrudniania i wynagradzania pracowników w jednostkach budżetowych oraz fundacjach i stowarzyszeniach<sup>9</sup> ograniczają możliwości elastycznego wynagradzania pracowników adekwatnie do uzyskiwanych efektów i ich kompetencji na danym stanowisku (ograniczenia w ramach tzw. awansu poziomego). Ponadto stanowią one dość istotną przeszkodę w zatrudnianiu specjalistów o wysokich kwalifikacjach lub na niekonwencjonalnych warunkach<sup>10</sup>.
- Działalność wielu ośrodków oparta jest na potencjale społecznym<sup>11</sup>, który swoje cele stawia często ponad kategoriami ekonomicznymi co może powodować, że realizacja standardów zarządzania finansami może napotykać istotne trudności.

---

<sup>9</sup> dotyczy to fundacji i stowarzyszeń, które wpisują się w Ustawę o działalności pożytku publicznego i wolontariacie i działają w ramach realizacji celów statutowych a nie działalności gospodarczej

<sup>10</sup> Np. zawierających warunki dopuszczające nie wypłacenie całości wynagrodzenia lub wypłacenie sumy większej niż wynikająca z umowy w przypadku spełnienia lub nie przez realizatora umowy określonych warunków.

<sup>11</sup> członkowie stowarzyszeń to wyłącznie osoby fizyczne, a instytucje mogą pełnić w nim wyłącznie funkcje członków wspierających. Również w przypadku ośrodków będących jednostkami budżetowymi samorządu terytorialnego aspekt dochodowości nie musi być zawsze brany pod uwagę w działalności IOB.

## 1.2. Analiza wybranych zagranicznych aktów prawnych

### 1.2.1. Wielka Brytania

System prawny Wielkiej Brytanii mimo swojej specyfiki, odmiennej od polskiego prawodawstwa (prawo precedensowe), nie proponuje radykalnie odmiennych rozwiązań. Osadzenie działalności proinnowacyjnej w prawodawstwie Wielkiej Brytanii nie przyjmuje formy jednego aktu prawnego ale znajduje swoje odzwierciedlenie w zapisach kilku ustaw. W wyniku analizy desk research nie zidentyfikowano również ustaw lub rozporządzeń wymieniających z nazwy takie typy instytucji jak: Centra Transferu Technologii, Parki Technologiczne, Inkubatory Technologiczne lub Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości lub specjalne przywileje nadawane Ośrodkom Innowacji. Prawodawca angielski pozostawia swobodę w zakresie sposobu organizacji instytucji otoczenia biznesu. Nie zidentyfikowano również żadnych rekomendacji w tym względzie.

Na uwagę niewątpliwie zasługuje kształt trzech aktów regulujących kwestie prawa własności intelektualnej, patentowania, wzorów użytkowych oraz znaków towarowych. Oprócz ustaw i rozporządzeń Urząd Patentowy (ang. Intellectual Property Office) publikuje obszernie komentarze i instrukcje ułatwiające poruszanie się w tej tematyce. Natomiast w samych aktach prawnych znajdują się odniesienia m.in. do oprogramowania komputerowego i baz danych a Urząd Patentowy posługuje się czytelnymi i opartymi na precedensach procedurami.

Z analizy otoczenia prawnego IOB w Wielkiej Brytanii wynika, że ich struktura organizacyjna oraz standardy zarządzania są pochodną obowiązków i ograniczeń narzuconych przez prawodawcę oraz specyficznych usług świadczonych przez te instytucje. W zakresie obowiązków i ograniczeń struktura i sposób zarządzania IOB w Wielkiej Brytanii nie odbiega od standardu zarządzania spółkami prawa handlowego, fundacjami lub stowarzyszeniami. To prawodawstwo związane z prawami własności intelektualnej oraz patentowaniem ma najsilniejszy wpływ na organizację IOB w Wielkiej Brytanii.

Zestaw aktów prawnych dotyczących własności intelektualnej i patentowania ma bezpośredni wpływ na usługi oferowane przez CTT. Jest z punktu widzenia tej instytucji najważniejszym punktem odniesienia dla jej struktury zarządzania.

Dla wszystkich IOB w Wielkiej Brytanii najważniejszym aktem prawnym jest Companies Act. Reguluje on zarówno sposób funkcjonowania IOB mających formę spółki prawa handlowego, jak i ma wpływ na ich podstawowe zadanie związane z tworzeniem innowacyjnych przedsiębiorstw lub obrót własnością intelektualną i zawieranie umów licencyjnych. Ostatnie nowelizacje analizowanych ustaw i rozporządzeń (zawartych w tabeli poniżej) miały za zadanie przede wszystkim skrócenie obowiązujących procedur i ograniczenie obowiązków administracyjnych koniecznych do prowadzenia działalności gospodarczej.



Tabela 2. Zestawienie aktów prawnych wraz z analizą oddziaływania na zarządzanie IOB - Wielka Brytania

Akt Prawny	Komentarz
Trade Marks Rules 2008 (SI 2008 No. 1797)	Rozporządzenie regulujące kwestie związane ze znakami towarowymi. Uzupełnieniem do niego jest "Manual of trade marks practice" - zawierający praktyczne wytyczne dla działań Urzędu Patentowego. W nowelizacji przepisów z 2008 r. podstawowymi zmianami było skrócenie czasu przeznaczanego na rozpatrywanie wniosków przez Urząd Patentowy. Ta regulacja ma wpływ na procedury związane ze świadczeniem usług proinnowacyjnych. Brak odwołań do struktury zarządzania lub standardów związanych z zarządzaniem IOB.
The Patents Rules 2007 and Patents (Fees) Rules 2007 (SI 2007 No. 3291 and SI 2007 No. 3292)	Rozporządzenie regulujące kwestie związane z patentami i licencjonowaniem. Urząd Patentowy wydało jako uzupełnienie zbiorcze zestawienie przestępstw związanych z prawami własności intelektualnej prezentując definicje nadużyć oraz zapisane w prawodawstwie kary. Prawodawca w Wielkiej Brytanii chociaż dopuszcza możliwość zbycia patentu rekomenduje jednak zawieranie umów licencyjnych. Ten zapis ma wpływ na portfolio usług oferowanych przez IOB, a w szczególności CTT, pośrednio także na sposób zarządzania tego typu instytucjami.
Copyright, Designs and Patents Act 1988 (1988 c. 48)	Dokument próbujący zebrać prawodawstwo dotyczące praw autorskich. Szczegółowe odniesienia do oprogramowania komputerowego lub baz danych a także "orphan work" <sup>12</sup> . Prawodawstwo brytyjskie wydaje się być bardziej niż polskie dostosowane do nowoczesnych obszarów gospodarki związanych z IT. Bazy danych w UK chronione są przez prawo autorskie. Software w teorii nie powinien być objęty patentami lecz praktyka pokazuje, że Urząd Patentowy przyznaje tego typu patenty z uwzględnieniem kilku ograniczeń (m.in. dana czynność nie mogła być wcześniej możliwa do wykonania manualnie itp.). Podobnie jak w wypadku aktu prawnego The Patents Rules 2007 and Patents (Fees) Rules 2007 tak i tutaj wpływ na organizację IOB jest jedynie pośredni, ten akt prawny ma natomiast ścisły związek z procedurami ochrony własności intelektualnej i wywiera wpływ na organizację aktywności głównie AIP i CTT.
The Companies Act 2006 (2006 c 46)	Odpowiednik polskiego Kodeksu Spółek Handlowych, regulujący zakładanie oraz prowadzenie działalności gospodarczej w formie spółek. Nowelizacja z 2006 roku zastąpiła odpowiedzialność kierownictwa firm związaną z "korzyścią dla firmy" przez "odpowiedzialność społeczną firmy" (w ramach której oczywiście znajduje się działanie na rzecz długofalowych korzyści firmy). Inną zmianą po nowelizacji jest ograniczenie obowiązków związanych z organizacją sekretariatu, zebraniem rady i uproszczenie procedur zarządzania "Małymi Firmami". Jest to najważniejszy z punktu widzenia IOB akt prawny wpływający na formułę organizacyjną IOB a także na zakres usług oferowanych start-upom, spin-offom oraz pomysłodawcom. IOB w Wielkiej Brytanii podlegają takim samym (nie mniejszym ani nie większym) obowiązkom i ograniczeniom jak każde inne przedsiębiorstwo. Są firmami oferującymi bardzo specyficzne usługi – które często są dotowane przez Państwo – ale funkcjonują w tym samym otoczeniu prawnym i wg tych samych zasad co odbiorcy ich usług.

<sup>12</sup> Termin utwory "osierocone" nie został zdefiniowany w przepisach prawa polskiego (patrz. Sybilla Stanisławska-Kloc artykuł ZNUJ 2007/4/453-476 Utwory „osierocone” <http://www.lex.pl/akt/-/akt/utwory-osierocone>, dostęp 15 grudnia 2014)



<p>Further and Higher Education Act 1992 (1992 c. 13)</p>	<p>Ustawa wprowadza jedną instytucję tworzącą i finansującą szkolnictwo wyższe oraz szkoły odpowiadające polskim Państwowym Wyższym Szkołom Zawodowym. Finansowanie obejmuje zarówno edukację, jak i badania. Ustawa jest o wiele mniej obszerna niż polski odpowiednik (Ustawa o Szkolnictwie Wyższym). Nie definiuje co jest rozumiane jako edukacja i badania pozostawiając dużą swobodę w kształtowaniu swojej działalności szkołom wyższym. Z drugiej strony, pozostawiona została również swoboda instytucji finansującej w zakresie podziału środków i ich kryteriów. Pozostawiając autonomię szkołom wyższym<sup>13</sup> daje organom państwowym narzędzie do dookreślania ich zadań. Chociaż ustawa wprost nie definiuje żadnych zadań dla CTT w praktyce oznacza, że duże uniwersytety (takie jak np. Oxford) posiadające znaczne wpływy z tytułu umów licencyjnych i spółek spin-off cieszą się większą autonomią niż dotowane głównie ze środków państwowych mniejsze instytucje zajmujące się przede wszystkim edukacją.<sup>14</sup></p>
<p>The Research and Development (Qualifying Bodies) (Tax) Order 2012 (SI 2012 No. 286)</p>	<p>Ustawa wprowadzająca listę podmiotów mogących świadczyć usługi badawczo rozwojowe dla firm, które z tego tytułu chcą uzyskać ulgę podatkową. Dokument w związku ze swoją zawartością definiuje listę jednostek B+R wspieranych przez Państwo a tym samym częściowo identyfikuje listę partnerów lub kooperantów dla IOB. Na uwagę wskazuje fakt, że w odróżnieniu od prawa polskiego w Wielkiej Brytanii nie istnieją definicje jednostek B+R poza wzmiankowaną listą. Utworzenie jednostki badawczej w Wielkiej Brytanii odbywa się na drodze rozporządzenia. To prawodawca decyduje, które jednostki uznane zostaną za jednostki badawcze i decyduje o ich włączeniu w zamknięty katalog jednostek B+R. Prawodawstwo polskie pozostawia większą swobodę w zakresie tworzenia jednostek B+R, nie tworzy ich katalogów i pozwala różnego typu instytucjom ubiegać się o ten status jeżeli spełniają określone w ustawie kryteria.</p>

Źródło: opracowanie własne

### 1.2.2. Republika Federalna Niemiec

W Niemczech – jako republice federalnej – na poziomie federalnym nie istnieją regulacje dotyczące działania Business Innovation Centre (BIC)<sup>15</sup>, w formie ustaw czy rozporządzeń. Odpowiednie dokumenty regulacyjne można znaleźć na poziomie landów, a także w standardach działania określanych przez organizacje branżowe, np. ADT – Bundesverband Deutscher Innovations, Technologie- und Gründerzentren e.V. z siedzibą w Berlinie. W Niemczech funkcjonuje ok. 300 jednostek, uznawanych za centra innowacji, w tym parki, inkubatory oraz centra transferu technologii.

<sup>13</sup> Ta silna tradycja niezależności od państwa i immunitetów jest nadal obecna chociaż takie przywileje jak wyłączenie Kampusów Uniwersytetów spod jurysdykcji policji mają dzisiaj charakter anegdotyczny.

<sup>14</sup> Patrz. Projekt Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu – Informacja powyjazdowa z Wizyty Studyjnej do Oxfordu

[http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/OIB/SOIB/wyjazdy\\_europa/201110\\_Oxford/BIOS\\_WZ3\\_Oxford\\_Informacja.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/OIB/SOIB/wyjazdy_europa/201110_Oxford/BIOS_WZ3_Oxford_Informacja.pdf)

<sup>15</sup> BIC – odpowiednik polskich ośrodków innowacji

Poniżej (tabela 3.) znajduje się lista kilku kluczowych aktów prawnych na poziomie federalnym, pośrednio regulujących obszar innowacji (prawo własności intelektualnej, przedsiębiorstwa, nauka i szkolnictwo wyższe).

Tabela 3. Zestawienie aktów prawnych wraz z analizą oddziaływania na zarządzanie IOB - Niemcy

Lp.	Akt Prawny	Komentarz
1.	Patentgesetz (PatG), 2013 <sup>16</sup>	Fundamentalna ustawa wprowadzająca ochronę patentową w Niemczech, wersja pierwotna z 1936 roku, istotna nowelizacja w 1980. Definiuje czym jest patent, urząd patentowy i sąd patentowy, określa zasady postępowania oraz środki odwoławcze.
2.	Gesetz zur Novellierung patentrechtlicher Vorschriften und anderer Gesetze des gewerblichen Rechtsschutzes, 2013 <sup>17</sup>	Ustawa w praktyczny sposób zmieniająca zasady postępowania przed Niemieckim Urzędem Patentowym (DPMA – Deutsches Patent- und Markenamt), dopasowująca je do postępowań EPO i regulująca zależności między DPMA a EPO. Obejmuje również ułatwienia dla składających wnioski patentowe oraz reguluje kwestie związane z cyfryzacją tej dziedziny.
3.	Gesetz über die Wahrnehmung von Urheberrechten und verwandten Schutzrechten, 2013 <sup>18</sup> (Urheberrechtswahrnehmungsgesetz)	Ustawa wprowadzająca prawa autorskie oraz środki ich ochrony, w kompleksowy sposób regulująca wszelkie zagadnienia z tym związane, niezależnie od typu utworu oraz nośnika.
4.	Handelsgesetzbuch (HGB), 2014 <sup>19</sup>	Kodeks spółek handlowych, podstawowy akt prawny regulujący życie gospodarcze w Niemczech.
5.	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH Gesetz), 2013 <sup>20</sup>	Lex specialis HGB (por. wyżej pkt. 4) w randze ustawy, określający zasady działania spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. W 2007 roku podjęto nieudaną próbę obniżenia minimalnego kapitału zakładowego z 25 do 10 tysięcy euro. Następnie poprzez Gesetz zur Modernisierung des GmbH-Rechts und zur Bekämpfung von Missbräuchen wprowadzono nową kategorię spółki z o.o., o kapitale zakładowym w przedziale od 1 do 25 tysięcy euro (tzw. „1-euro-GmbH”).

<sup>16</sup> <http://www.gesetze-im-internet.de/patg/>, dostęp 15 grudnia 2014

<sup>17</sup> <http://dipbt.bundestag.de/extrakt/ba/WP17/452/45209.html>, dostęp 15 grudnia 2014

<sup>18</sup> <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/urhwahrng/gesamt.pdf>, dostęp 15 grudnia 2014

<sup>19</sup> <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/hgb/gesamt.pdf>, dostęp 15 grudnia 2014

<sup>20</sup> <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/gmbhg/gesamt.pdf>, dostęp 15 grudnia 2014

6.	Landeshochschulgesetz (LHG)	Ponieważ w RFN nadzór nad szkołami wyższymi nie jest uprawnieniem federalnym, każdy land uchwała własną ustawę regulującą działanie uczelni na jego terenie. Wyjątkiem jest Saarland, uchwalający oddzielną ustawę dla każdej szkoły wyższej. Dla przykładu, Berliner Hochschulgesetz (BerLHG <sup>21</sup> ) określa m.in. zasady prowadzenia i finansowania badań, w tym badań stosowanych.
----	-----------------------------	---

Źródło: opracowanie własne

### Przykładowe dokumenty regionalne i inne dotyczące bezpośrednio BIC (centrów innowacji):

#### 1. Richtlinien des Landes Hessen zur Innovationsförderung<sup>22</sup>

Dokument określa podstawowe cele i zasady polityki innowacji realizowane przez Land Hesja. W części odnosi się do regulacji UE, np. powtarzając unijne definicje aktorów systemu innowacji (biznesu czy IOB). Dokument zawiera listę regionalnych inteligentnych specjalizacji. W dużej mierze poświęcony jest zasadom wsparcia finansowego innowacji udzielanego przez land, w tym poprzez instytucje takie jak parki czy inkubatory. Ciekawym narzędziem jest wsparcie dla absolwentów szkół technicznych (również średnich) jako „asystentów innowacji” w MŚP.

#### 2. Richtlinie für die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung der wirtschaftsnahen Infrastruktur, Landu Schleswig-Holstein<sup>23</sup>

Dokument określa zasady wspierania przez land centrów przedsiębiorczości i innowacji, pośrednio rysując również ramy standardów, jakie te instytucje powinny spełniać. Zakres możliwego wsparcia jest bardzo szeroki i dotyczy zarówno infrastruktury, jak i usług.

#### 3. Qualitätskriterien für Innovationszentren ADT - Bundesverband Deutscher Innovations-, Technologie- und Gründerzentren e.V., Berlin<sup>24</sup>

ADT (German Association of Innovation, Technology and Business Incubation Centres) jest siecią zrzeszającą ośrodki innowacji na terenie Niemiec. Dokument określa zasady audytowania centrów innowacji wg głównych kategorii/kryteriów: grup docelowych, usług biznesowych i specjalistycznych, transfery technologii oraz jakości infrastruktury. Audyt jest przeprowadzany dla chętnych raz na 5 lat

<sup>21</sup> <http://gesetze.berlin.de/jportal/?quelle=jlink&query=HSchulG+BE&psml=bsbeprod.psml&max=true&aiz=true>  
dostęp 15 grudnia 2014

<sup>22</sup> Richtlinien des Landes Hessen zur Innovationsförderung (tłum. Dyrektywa Landu Hessen dot. wsparcia innowacji), Wrzesień 2010, źródło: [https://wirtschaft.hessen.de/sites/default/files/HMWVL/richtlinien\\_des\\_landes\\_hessen\\_zur\\_innovationsfoerderung.pdf](https://wirtschaft.hessen.de/sites/default/files/HMWVL/richtlinien_des_landes_hessen_zur_innovationsfoerderung.pdf)

<sup>23</sup> Richtlinie für die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung der wirtschaftsnahen Infrastruktur Landu Schleswig-Holstein (tłum. Dyrektywa o przyznaniu pomocy w celu wspierania infrastruktury gospodarczej Landu Szleswig-Holsztyn), źródło: [http://www.schleswig-holstein.de/UmweltLandwirtschaft/DE/BodenAltlasten/01\\_AllgInformationen/06\\_Foerdermoeglichkeiten/PDF/FRL-MWTV\\_pdf\\_blob=publicationFile.pdf](http://www.schleswig-holstein.de/UmweltLandwirtschaft/DE/BodenAltlasten/01_AllgInformationen/06_Foerdermoeglichkeiten/PDF/FRL-MWTV_pdf_blob=publicationFile.pdf)

<sup>24</sup> Qualitätskriterien für Innovationszentren, Tischendorf, D.; Rosenfeld, B.; Raetz, G.; Burgbacher, W.; Knorpp, D.; Heukeroth, U. ADT, Berlin, November 2002

(audyt wiąże się z opłatą za kolejne audyty: 2400 € pierwszy, 1800 € za przeprowadzenie każdego audytu dla członków ADT).

### 1.3. Podsumowanie analizy aktów prawnych

Powyższa analiza wskazuje, że przepisy prawa w Polsce nie stanowią źródła problemów w funkcjonowaniu IOB, bo obecnie w szczególny sposób nie ograniczają one aktywności ośrodków. Wykorzystanie w modelu funkcjonowania ośrodków takich czy innych form prawnych jest zazwyczaj wynikiem splotu dwóch okoliczności: preferencji podmiotów powołujących i finansujących dany rodzaj ośrodków i potencjału społecznego w danym regionie w momencie dostępności finansowania. Każda forma prawna, włącznie z działalnością gospodarczą prowadzoną przez osobę fizyczną, stwarza możliwość efektywnej realizacji zadań IOB pod warunkiem wdrożenia procedur sprawnego zarządzania.

Niektóre z form prawnych mogą zwiększać potencjał rozwojowy ośrodków i szanse na sukces poprzez wsparcie ze strony instytucji prowadzących (np. JST lub uczelni). Ośrodki działające w strukturze jednostek budżetowych mogą czerpać znaczne profity z tego tytułu np. w postaci możliwości uzyskania gwarancji bankowej niezbędnej do realizacji projektu, co jest bardzo trudne dla ośrodków nieposiadających znaczącego majątku trwałego lub zdolności kredytowej, czy wsparcia administracyjnego – wszystkie istotne dokumenty przechodzą przez dział prawny instytucji prowadzącej, co znacząco obniża koszty działania ośrodka. Występując w imieniu miasta czy uczelni ośrodek od razu zyskuje większą wiarygodność aniżeli podmiot działający samodzielnie. Z drugiej strony należy zwrócić uwagę na niekorzystny wpływ wydłużonych procedur oraz czas wypracowania uzgodnień z jednostką prowadzącą i podejmowania decyzji w sprawach strategicznych. Wymaga to od zarządzających ośrodkami specyficznych kompetencji i umiejętności współdziałania z ich instytucjami prowadzącymi. Ponadto, niesie to również ograniczenia w postaci bardziej rygorystycznych, niż dotyczące niezależnych podmiotów, regulacji prawnych (szczególnie w sferze gospodarki finansowej). Problemy jakie pojawiają się w funkcjonowaniu ośrodków w aspekcie formalno-prawnym, są niejednokrotnie wynikiem krótkowzrocznej polityki inicjatorów i zarządzających ośrodkiem i jego działalnością lub też zbyt późno podejmowanych działań mających na celu realizację przyjętych planów. Przykładem mogą być problemy JST z absorpcją grantów na tworzenie funduszy załączkowych lub uczelni w realizacji procesów komercjalizacji wyników prac badawczych.

Określenia zakresu realizacji funkcji ośrodków bardziej niż w regulacjach prawnych należy poszukiwać raczej w konsensusie pomiędzy społeczną inicjatywą (nawet jeśli jest ona po stronie uczelni czy samorządu terytorialnego), a oczekiwaniami instytucji finansujących zadania realizowane przez ośrodki. W tym aspekcie należy zwrócić uwagę na następujące zagadnienia:

1. Zasady finansowania podmiotów już na etapie inwestycji, na którą są przeznaczane środki budżetowe, poza realizacją założonych wskaźników w krótkim okresie, powinny przewidywać ich długoletnie funkcjonowanie wykraczające poza tzw. okres trwałości projektu. Takie rozwiązanie pozwoliłoby zapobiec sytuacjom, gdy instytucje prowadzące ośrodki po zakończeniu okresu trwałości projektów rezygnują z realizacji celów przyjętych na potrzeby pozyskania dotacji i podejmują inną działalność nawet niekoniecznie w sferze *non profit*.

2. Warunki udzielenia finansowania ośrodkom na realizację ich celów powinny zobowiązywać instytucje prowadzące do:
  - stworzenia warunków do efektywnej realizacji zadań poprzez przyjęcie wewnętrznych regulaminów zatrudnienia i wynagradzania pracowników ośrodków zapewniających zabezpieczenie wysokiej jakości świadczonych usług,
  - do przekazywania nadwyżki wypracowanej w wyniku realizacji zadań ośrodka wyłącznie na rozwój jego aktywności (taki zapis powinien odnosić się również do instytucji, w których funkcjonuje jednocześnie kilka ośrodków).
3. Projekty finansowane ze środków publicznych powinny zakładać środki na kształcenie personelu (zgodnie z potrzebami ośrodka) i działania sieciowe ośrodków.

Wdrożenie ww. rozwiązań wraz z upowszechnieniem standardów działania IOB powinno przynieść rezultaty w postaci stabilizacji liczby ośrodków i umocnienia ich potencjału organizacyjnego i merytorycznego. Z jednej strony ma to swoją zaletę, albowiem pozwala na elastyczny dobór form prawnych do potrzeb realizacji danego zakresu działania. Z drugiej zaś jest źródłem wielkiej różnorodności form prawnych podmiotów funkcjonujących jako IOB, których identyfikacja co do zasadności posługiwania się tą nazwą może budzić wątpliwości. Tym niemniej wydaje się, że nie byłoby dobrym rozwiązaniem opracowanie i wprowadzenie zunifikowanych przepisów regulujących działanie tej grupy podmiotów. Zagraniczne doświadczenia w tym zakresie wskazują, że raczej ma to ograniczający niż rozwijający wpływ na efektywność ich działania<sup>25</sup>. Te wnioski potwierdza analiza zagranicznych aktów prawnych wskazująca, iż nie ma jednolitych norm w powoływaniu i funkcjonowaniu IOB ani na poziomach regionalnych, ani krajowych.

Na podstawie analiz wybranych aktów prawnych w Wielkiej Brytanii lub Niemczech można potwierdzić początkową hipotezę zespołu ekspertów, że wpływ prawodawstwa na standardy zarządzania IOB jest znikomy i jest raczej związany z procedurami świadczenia usług proinnowacyjnych.

#### **1.4. Analiza wybranych projektów**

Uwzględniając przyjęte cele analizy desk research (patrz pkt. 1.) dokonano przeglądu 15 wybranych projektów, adekwatnych do formułowania propozycji standardów dobrego zarządzania IOB.

Podczas analizy poszukiwano odpowiedzi na następujące trzy grupy pytań badawczych:

- a) Identyfikacja istniejących standardów:
  - Czy istnieją sformułowania standardów z zakresie działania ośrodków innowacji?
  - Czy odnoszą się one do zarządzania ośrodkami?
  - Czy dla standardów tych sformułowano wskaźniki pozwalające ocenić spełnienie standardu. Jeśli nie, to czy można takie wskaźniki sformułować?
  - Jaka jest hierarchia celów w istniejących systemach standardów? Jaki jest podział na obszary?
  - Do jakich zjawisk odnoszą się standardy – do procesów, działań, efektów?
- b) Identyfikacja problemów funkcjonowania ośrodków innowacji:

---

<sup>25</sup> Przyjęcie ustaw o powołaniu i działaniu IOB w niektórych byłych republikach radzieckich raczej ograniczyło niż spowodowało rozwój IOB w tych krajach.

- Jakie zdiagnozowano główne problemy funkcjonowania ośrodków innowacji?
  - Czy problemy te są zależne od sposobów działania samych ośrodków czy należą jedynie do otoczenia (te ostatnie nie mogą być przedmiotem standardów zarządzania ośrodkami)?
  - Jakie działania ośrodków pozwalają na unikanie, rozwiązywanie lub niwelowanie skutków tych problemów? Czy działania te można ująć w powtarzalne, uniwersalne dla ośrodków procedury zarządcze?
- c) Rozpoznanie pożądanых cech środków innowacji oraz identyfikacja kluczowych czynników sukcesu:
- Jakie są pożądane funkcje i efekty działania ośrodków innowacji?
  - Jakie procesy zarządcze służą zapewnieniu pożądanых cech ośrodków innowacji?
  - Jakie kluczowe czynniki sukcesu opisano w analizowanych projektach?
  - Czy czynniki te mogą być zapewnione przez odpowiednie działania i procesy zarządcze?
  - Które procesy zarządcze zapewniają wykorzystanie zidentyfikowanych czynników sukcesu? Jak powinny one przebiegać?

Poniżej zaprezentowano streszczenie wyników analizy poszczególnych projektów, a następnie wnioski przekrojowe z uwzględnieniem wymienionych wyżej grup zagadnień problemowych.

#### 1.4.1. Zastosowanie modelu EFQM w Agencjach Innowacji<sup>26</sup>

Inicjatywa Komisji Europejskiej INNO-Partnering Forum miała na celu zwiększenie efektywności polityki innowacyjnej w Europie na poziomie operacyjnym tj. konkretnych instrumentów polityki innowacyjnej i działalności tzw. agencji innowacji (w definicji agencji innowacyjnej funkcją podkreśloną jest funkcja kreowania lub prowadzenia polityki innowacyjnej dlatego do tej grupy zaliczane są agencje państwowe takie jak VINNOVA ale również parki technologiczne). Jednym z działań tej inicjatywy była adaptacja modelu EFQM (uniwersalnego standardu zarządzania opracowanego przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością) do działalności publicznych agencji innowacyjnych. W testach brały udział również parki technologiczne ze Szwecji. Publikacja wydana wspólnie przez Komisję Europejską i fundację EFQM, opisuje model zaadaptowany do specyfiki instytucji publicznych i wydaje się najbliższy potrzebom standardów ośrodków innowacji. Zatem system ten może stanowić dobry punkt odniesienia także dla polskich ośrodków, pamiętając o konieczności zapewniania możliwości ich zastosowania nie tylko do dużych publicznych podmiotów, ale także mniejszych, nie zawsze publicznych ośrodków, które oprócz wykorzystywania publicznych funduszy powinny generować przychody ze sprzedaży usług.

Podstawowe zasady zastosowane w propozycji modelu EFQM to między innymi: nienarzucanie gotowych, konkretnych rozwiązań działań, ale upodmiotowienie zarządzających i pracowników organizacji oraz podporządkowanie funkcjonowania organizacji idei tworzenia wartości dla klientów

<sup>26</sup> EFQM Framework Innovation Agencies w ramach INNO-Partnering Forum inicjatywy Komisji Europejskiej (2009-2012) - <http://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/Paper-EFQM-framework-Innovation-Agencies.pdf>



poprzez rozumienie, obserwację i spełnianie ich potrzeb i oczekiwań. W grupach standardów używa się sformułowania warunkowego oraz nie wymagającego spełnienia wszystkich cech<sup>27</sup>.

Struktura modelu EFQM dla agencji innowacyjnych:

1. Przywództwo:

- 1.1. ustalenie strategicznego kierunku działania, jednoczenie ludzi do identyfikacji i działania na rzecz misji, wizji i celów organizacji;
- 1.2. ustalenie pożądanych wyników, weryfikacja postępów w ich osiągnięciu, zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy;
- 1.3. zrozumienie i rozwój potencjału organizacji;
- 1.4. przejrzystość i odpowiedzialność przed interesariuszami i społeczeństwem;
- 1.5. inspirowanie ludzi i tworzenie kultury zaangażowania, własności i podmiotowości i odpowiedzialności;
- 1.6. promowanie kultury wspierającej tworzenie nowych pomysłów i zachęcanie do innowacji i ulepszeń;
- 1.7. angażowanie i poszukiwanie wsparcia interesariuszy dla zmian koniecznych dla sukcesu organizacji.

2. Strategia:

- 2.1. zbieranie potrzeb i oczekiwań interesariuszy jako podstawa rozwoju i weryfikacji strategii;
- 2.2. prowadzenie benchmarkingu w celu zrozumienia własnych względnych przewag i obszarów do ulepszeń;
- 2.3. tworzenie jasnej strategii i polityk dla osiągnięcia misji i wizji organizacji;
- 2.4. identyfikacja i rozumienie kluczowych wyników potrzebnych do realizacji misji i ewaluacja postępów w osiągnięciu celów strategicznych;
- 2.5. przekształcanie strategii w odpowiednie procesy, projekty i struktury organizacyjne.

3. Ludzie:

- 3.1. koordynowanie rozwoju personelu ze strategią, strukturą organizacyjną, nowymi technologiami i kluczowymi procesami;
- 3.2. definiowanie umiejętności, kompetencji i osiągnięć ludzi niezbędnych do realizacji misji, wizji i celów strategicznych;
- 3.3. kreowanie kultury kreatywności i innowacji w organizacji, zapewnianie otwartości umysłu ludzi;
- 3.4. komunikowanie strategicznego kierunku działania aby zapewnić zrozumienie go przez ludzi i zaangażowanie ich w sukces organizacji;
- 3.5. motywowanie ludzi do zaangażowania w usprawnienia i innowacje a także docenianie ich wysiłków i osiągnięć;
- 3.6. promowanie kultury wzajemnego wsparcia, doceniania i opieki pomiędzy jednostkami i zespołami;

4. Partnerstwo i zasoby:

- 4.1. segmentacja partnerów i dostawców w oparciu o strategię organizacji, przyjęcie odpowiednich procedur dla współpracy;

---

<sup>27</sup> tamże, s. 6 “[...] Excellent Innovation Agencies would be expected to do many of the following [...]”, tłum. „[...] Od doskonałych agencji innowacji oczekiwano, aby czyniły wiele z poniższych[...]”



- 4.2. opracowanie procesów planowania finansowego, raportowania i przeglądu dla optymalnego wykorzystywania publicznych środków, zapewniając odpowiedzialność i przejrzystość;
- 4.3. wykorzystywanie strategii, polityk i procesów do zarządzania budynkami, sprzętem i materiałami w zrównoważony finansowo i środowiskowo sposób;
- 4.4. zarządzania portfolio technologii (np. systemy informatyczne) w sposób wspierający ogólną strategię organizacji;
- 4.5. zapewnienie odpowiednich informacji dla zarządzających do podejmowania decyzji w odpowiednim czasie;
5. Procesy, produkty i usługi:
  - 5.1. zastosowanie struktury kluczowych procesów dla wdrażania strategii organizacji;
  - 5.2. ustalenie rozsądnego zestawu wskaźników efektywności procesów i ich wkładu do osiągnięcia celów strategicznych;
  - 5.3. dążenie do wprowadzania innowacji i tworzenia wartości dla swoich klientów, w tym angażowanie ich w rozwój nowych, innowacyjnych produktów i usług;
  - 5.4. znajomość różnych grup klientów, zarówno istniejących jak i potencjalnych, przewidywanie ich potrzeb i oczekiwań;
  - 5.5. prowadzenie benchmarkingu i wyciąganie wniosków na temat swoich mocnych stron i możliwości ulepszeń w celu maksymalizacji kreowanej wartości dla klientów;
  - 5.6. systematyczne monitorowanie percepcji i satysfakcji klientów oraz zarządzanie procesem udzielania informacji zwrotnej.

#### 1.4.2. John Allen - "Third generation science parks"<sup>28</sup>

Opracowanie opisujące pożądany model parków technologicznych w najbliższej przyszłości: tj. parków trzeciej generacji. Przedstaiona jest w nim wizja zakresu działalności, efektów, cech wewnętrznych i polityki parków technologicznych przyszłości. Mimo, że jest to wizja parków przyszłości, zakłada się, że istnieją już parki które odpowiadają tej charakterystyce.

Pojęcie parku 3ciej generacji wywiedziono z podobnych faz rozwoju, przez które przechodzi każdy park, choć niektóre mogą zatrzymać się w fazie drugiej i nigdy nie osiągnąć tej najbardziej pożądanej – trzeciej fazy. Pierwszy etap to faza organizacyjna – związana zarówno z opracowaniem koncepcji, zaangażowaniem interesariuszy, zabezpieczeniem zasobów materialnych, inwestycji i uruchomieniem parku. Druga to okres rozwoju parku i zwiększenia efektywności działania, zaś trzecia to podjęcie zupełnie nowych funkcji nieobecnych w typowej koncepcji parku, związanych z integracją z szerszą polityką rozwoju lokalnego (miasta i regionu) i oddziaływaniem na otoczenie lokalne a jednocześnie podjęcie aktywności na rynkach globalnych.

Opracowanie, będące efektem warsztatów z udziałem przedstawicieli parków technologicznych z Europy i prestiżowego instytutu PREST zajmującego się foresightem, wychodzi z założenia, że koncepcja parku technologicznego jeszcze wymaga ewolucji lub inaczej – jest jeszcze niezrealizowany potencjał w tej koncepcji. Wg autorów są różne modele funkcjonowania parków, a w zasadzie w parkach 3ciej generacji każdy ma unikalny rys, którym wyróżnia je od pozostałych.

---

<sup>28</sup> "Third Generation Science Parks", John Allen, Manchester Science Park Limited, 2007

Mimo to opracowano listę czynników sukcesu, które w różnych konfiguracjach mają zastosowanie do wszystkich parków.

Opracowując standardy parków w Polsce należy pamiętać, że wizja parku 3iej generacji dotyczy wyidealizowanego modelu parku, który może być osiągnięty po 10 latach funkcjonowania. Dlatego powinna raczej wyznaczać horyzont, do którego powinny dążyć wszystkie polskie parki technologiczne, ale w chwili obecnej nie jest ona w zasięgu większości z nich. Ponadto warto zaznaczyć, że tylko część czynników sukcesu odnosi się do zarządzania parkiem.

Cenne dla standardów jest przyjęcie paradygmatu funkcjonowania parku nakierowanego na procesy wspomagające rozwój każdego lokatora. Zasada podporządkowania funkcjonowania IOB rozwojowi/tworzeniu wartości dla klienta powinna stanowić oś funkcjonowania standardów zarządzania. Kadra zarządzająca musi mieć dobre rozeznanie w potrzebach klientów, zwłaszcza indywidualnych w danym momencie ich rozwoju, aby kierować do nich odpowiedni strumień usług wsparcia.

#### 1.4.3. Sieć parków technologicznych Walonii<sup>29</sup>

Dobra praktyka zidentyfikowana w ramach inicjatywy „Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu”. Sieć obecnie nie działa aktywnie, jednakże opracowana w 2006 roku „Karta jakości” może być traktowana jako wyznaczenie (choć bardzo ogólne) pożądanych sposobów funkcjonowania parków. Należy zauważyć, że Karta ta dotyczy parków, których definicja nie pokrywa się całkowicie z definicją parku technologicznego/naukowego w funkcjonującą w Polsce<sup>30</sup>. Najbardziej wartościowe są zalecenia co do polityki naboru lokatorów dla osiągnięcia celu minimum 80% podmiotów obecnych w danym parku, które powinny reprezentować sektor nowych technologii. Każdy park samodzielnie określa własną politykę naboru lokatorów. Jednakże zawsze procedura naboru powinna uwzględniać zaangażowanie eksperta naukowego do oceny intensywności działalności badawczo-rozwojowej aplikującego do parku lokator. Ocena ta powinna być przeprowadzona przez eksperta z dziedziny odpowiedniej do specyfiki danego sektora. Polskie parki mogą adaptować do swoich potrzeb system kategoryzacji podmiotów i zawarte w nim kryteria na potrzeby własnych regulaminów naboru lokatorów.

Karta reguluje:

- cechy definiujące park naukowy, którymi odróżnia się od business parku przeznaczonego na działalność gospodarczą: obecność firm technologicznych i aktorów ze sfery nauki; duża wartość infrastruktury, zwłaszcza laboratoryjnej i usług dostosowywanych w sposób ciągły do potrzeb przedsiębiorstw w ten sposób, aby wspomóc je w pozycjonowaniu się w czołówce swojego sektora; utrzymywanie strukturalnych i operacyjnych więzi z partnerskimi jednostkami naukowymi.
- docelową proporcję lokatorów technologicznych (min. 80%) zaangażowanych w działalność innowacyjną wg. systemu kategoryzacji w stosunku do pozostałych lokatorów (max. 20%), w tym świadczących usługi okołobiznesowe komplementarne do usług samego parku. Należy podkreślić, że są to wartości docelowe (prawdopodobnie większość parków nie spełniała

<sup>29</sup> Science Parks of Wallonia - <http://www.spow.be>

<sup>30</sup> Patrz definicja przyjęta we wstępie niniejszego opracowania

takiego wymogu w chwili podpisania Karty) a parki zobowiązują się do prowadzenia procedur naboru, które mają służyć osiągnięciu takiej proporcji. Nie ustalono ani terminów osiągnięcia tego celu, ani wartości bazowych czy pośrednich.

- zobowiązanie do stopniowego wprowadzania procedur, dzięki którym będą aktualizowane dane na temat działalności lokatorów oraz ich relacji z nauką.
- zobowiązanie do podejmowania wszelkich wysiłków w celu zapewnienia dostosowania infrastruktury parku do potrzeb lokatorów.
- zobowiązanie do przygotowania planu działań dla dostarczenia usług, które zachęcą do sieciowania i współpracy aktorów ze sfery biznesu i nauki; wspomogą transfer technologii i kontraktowe badania przemysłowe u lokatorów parku; doradzą i wspomogą lokatorów w ich podejściu do innowacji technologicznych w tym, zarządzaniu własnością intelektualną; stymulowaniu tworzenia firm hi-tech, popularyzacji wiedzy o rozwoju techniki.

#### 1.4.4. Badania prowadzone przez IASP<sup>31</sup>

IASP prowadzi badania swoich członków – parków naukowych i technologicznych na świecie, poprzez internetowe badania ankietowe. Ich celem jest pozycjonowanie danego parku na 7 osiach strategicznych cech (wyborów) oraz analiza rozkładu występowania różnych wyborów na tych osiach. Metodologia ta nosi nazwę STRATEGIGRAM i uwzględnia różnorodność modeli działania parków, nie starając się budować typologii tych modeli. Przedstawia natomiast wiele cech, natężeniem których parki różnią się od siebie oraz procentowy rozkład tych różnic w populacji badanych parków na świecie.

Użyteczność tych badań dla celów ustalania standardów zarządzania IOB jest mocno ograniczona, ponieważ skupia się na wyróżnikach różnych aspektów funkcjonowania parków. Badanie IASP nie zajmuje się procesami zarządczymi. Uwagę warto poświęcić fragmentowi uzasadniającemu wskaźniki na osi dotyczącej zarządzania. Podkreślono w nim różnorodność modeli zarządzania parkami. Niestety nie przedstawiono analizy mocnych czy słabych stron poszczególnych modeli, stwierdzono, że wszystkie mogą być użyteczne, jednak ważne jest, aby były na tyle elastyczne, aby efektywnie odpowiadać na zmieniające się potrzeby klientów.

#### 1.4.5. „Setting up managing and evaluating EU science and technology parks”<sup>32</sup>

To obszerne opracowanie, przygotowane przez Komisję Europejską we współpracy z IASP, korzysta z wyników badania ankietowego IASP parków naukowych i technologicznych<sup>33</sup>, metodologii badania jakości inkubatorów EBN, a także opracowania na temat trzeciej generacji parków technologicznych.

Na potrzeby opracowania standardów zarządzania IOB warto zwrócić uwagę na uwypuklone w ww. opracowaniu podporządkowanie modeli funkcjonowania parków celom polityki lokalnej/regionalnej. Wykazana jest ich różnorodność, jak i różnorodność kontekstów, w których parki występują. Odnoście aspektów powiązanych z zarządzaniem parkiem wyróżnione są następujące obszary:

<sup>31</sup> Międzynarodowe Stowarzyszenie Parków Technologicznych - [www.iasp.ws](http://www.iasp.ws)

<sup>32</sup> Publikacja dostępna: <http://bookshop.europa.eu/en/setting-up-managing-and-evaluating-eu-science-and-technology-parks-pbKN0114363/>

<sup>33</sup> Należy pamiętać, że o szerokim rozumieniu pojęcia „parki naukowe” i „technologiczne” w ramach metodologii IASP por. metodologia STRATEGIGRAM.

- zarządzanie strategiczne, które oznacza formułowanie i realizację długookresowej strategii opartej na zrównoważonym modelu biznesowym, związanym funkcją parku jako „hub’u innowacji” i uwzględniającej zarządzanie miejscem, procesami, relacjami oraz wynikami. Zarządzanie strategiczne uwzględnia również efektywne sieciowanie pomiędzy kadrą zarządzającą parku, kluczowymi interesariuszami i partnerami. W zależności od sytuacji, bardziej efektywne mogą być podejścia sformalizowane lub zupełnie nieformalne.
- zarządzanie operacyjne, które wymaga od kadry zarządzającej parku szerokiego wachlarza umiejętności, obejmuje następujące funkcje:
  - ogólne kierunki zarządzania,
  - wdrożenie przyjętych strategii,
  - zarządzanie projektowe;
  - rozwój nieruchomości,
  - finanse i księgowość,
  - transfer technologii,
  - zarządzanie infrastrukturą,
  - animacja i łączenie,
  - funkcje administratora nieruchomości.

Ważne czynniki sukcesu to:

- odpowiednia polityka wyboru lokatorów,
- współpraca z sektorem B+R,
- zaangażowanie w inkubację;
- dostarczanie profesjonalnych usług wsparcia biznesu i innowacji w celu rozwoju przedsiębiorczości opartej na wiedzy i innowacjach w swoim miejscu (mieście/regionie) funkcjonowania.

#### **1.4.6. Nagroda „Best Science Based Incubator”<sup>34</sup>**

Nagroda przyznawana jest na podstawie ankiety mierzącej wskaźniki działalności i efektywności ośrodków działających w sferze inkubacji przedsiębiorstw wywodzących się z sektora nauki i edukacji. Konkurs jest przykładem podejścia wynikowego do oceny działalności inkubatorów. Ankieta w dużej mierze wzoruje się na projekcie benchmarkingu inkubatorów, sfinansowanym przez Komisję Europejską w 2002 roku, a metodologia została opublikowana w raporcie dostępnym na stronie internetowej<sup>35</sup>. Metodologia przede wszystkim odnosi się do mierzalnych nakładów, produktów i rezultatów inkubatora. Jej analiza wskazuje, że przy formułowaniu standardów zarządzania IOB jest przydatna tylko w niektórych elementach. Jest to efekt przyjętego założenia skupienia się na efektach funkcjonowania inkubatorów przy mniejszym nacisku położonym na zasady i sposób zarządzania ośrodkami.

#### **1.4.7. Znak Jakości European Business & Innovation Centres Network (EBN)<sup>36</sup>**

<sup>34</sup> Inicjatywa Sieci „Technopolicy” - <http://www.technopolicy.net>

<sup>35</sup> <http://www.cs.es.co.uk/upl/File/Benchmarking-Business-Incubators-main-report-Part-1.pdf>

<sup>36</sup> EBN Quality System (<http://www.ebn.eu/DisplayPage.aspx?pid=19>)

System znaku jakości EBN jest prowadzony przez stowarzyszenie inkubatorów EBN w oparciu o umowę z Komisją Europejską, w którym Komisja udziela licencji Stowarzyszeniu na zarządzanie systemem, w tym na przyznawanie tytułu BIC (Business Innovation Centre - jest zarejestrowanym znakiem towarowym), uznawanego przez Komisję Europejską.

Podstawową zasadą, na której oparty jest system jakości jest zorientowanie na klienta. Inkubator, aby otrzymać prawo używania tego znaku jakości, musi spełniać wymagania określone w 5 obszarach:

1. Misja instytucji związana jest z inkubacją i wspieraniem innowacji w istniejących przedsiębiorstwach;
2. Cechy organizacji, do których zalicza się:
  - określona grupy docelowej ("łowiska") do której skierowane są działania inkubatora;
  - zaangażowanie/dostosowanie do regionalnej polityki;
  - współpraca z sektorem publicznym/prywatnym;
  - koordynacja działalności z innymi IOB, aby zapewnić kompleksowe (wzajemnie komplementarne) usługi wsparcia;
  - zrównoważone finanse z dedykowanym budżetem i własnym rachunkiem zysków i strat,
  - spozycjonowanie w stosunku do podaży usług wsparcia w swoim rejonie działania, co wyrażone jest w strategii działania nakierowanej na tworzenie nowych miejsc pracy i stymulowanie rozwoju gospodarczego w swoim rejonie oddziaływania;
  - dysponowanie określonymi nieruchomościami przeznaczonymi na działalność ośrodka, jasna tożsamość, która odróżnia go od innych IOB w swoim rejonie działania;
  - zarządzanie w sposób profesjonalny i autonomiczny, posiadanie dedykowanego zespołu co najmniej 3 pełnych etatów, osób odpowiednio wykwalifikowanych, doświadczonych i zaangażowanych w podstawową działalność wsparcia, z których jeden jest kierownikiem zarządzającym ośrodkiem.
3. Usługi świadczone przedsiębiorcom, start-up-om i istniejącym MSP: ponieważ ośrodek powinien być, odpowiednio do potrzeb rozwojowych regionu, zaangażowany w usługi inkubacji i wsparcia innowacji w istniejących przedsiębiorstwach, niezbędne jest określenie minimalnego zakresu usług świadczonych przez ośrodek. Elementem tego kryterium jest też wymóg posiadania wiedzy na temat świadczonych usług, czy wsparcia przez inne komplementarne instytucje i systemowe umożliwienie łatwego dostępu do nich.
4. Wskaźniki działalności i rezultatów.
5. Jakość oparta na podejściu Total Quality Management.

#### **1.4.8. Mierniki dla ewaluacji działalności transferu wiedzy w Wielkiej Brytanii<sup>37</sup>**

Projekt, na zlecenie Stowarzyszenia Transferu Technologii Wielkiej Brytanii UNICO zakończony raportem o podanym wyżej tytule, jest przyczynkiem do systemu mierzenia efektywności transferu wiedzy z uczelni. Punktem wyjścia w procesie ustalania mierników transferu wiedzy było zaangażowanie przedstawicieli głównych interesariuszy: przedstawicieli osób i instytucji finansujących badania, władz uczelni, naukowców oraz świata biznesu. Wypracowali oni wspólną

---

<sup>37</sup> Metrics for the Evaluation of Knowledge Transfer Activities at Universities  
<http://www.praxisunico.org.uk/uploads/Library%20House%202008%20-%20Unico%20%28lowres%20final%29.pdf>

definicję transferu technologii, jego celów, procesu oraz pożądanych efektów. Uzgodnione mechanizmy transferu wiedzy obejmują szeroki zakres działalności uczelni:

- sieciowanie pomiędzy społecznościami akademickimi i biznesowymi – mechanizm trudny do obserwacji i mierzenia, jednakże kluczowy dla nawiązywania kontaktów a następnie współpracy w transferze wiedzy,
- rozwój profesjonalny (kształcenie ustawiczne oferowane przez uczelnie),
- usługi konsultingu świadczone przez uczelnie podmiotom gospodarczym,
- projekty badawcze prowadzone we współpracy z przemysłem,
- projekty badawcze na zamówienie przemysłu,
- udzielanie licencji na wynalazki i technologie, będące własnością uczelni,
- tworzenie firm odpryskowych.

W opracowaniu nie poświęcono specjalnej uwagi funkcjonowaniu ani zarządzaniu samych centrów transferu technologii działających na rzecz uczelni. Opracowany w projekcie zestaw wskaźników do mierzenia efektów i jakości działalności uczelni w w.w. zakresach działalności może być użyty przez zainteresowane centra transferu technologii w weryfikacji własnych wyników, w zależności jakie zadania mają do wypełnienia. Podejście to jednak nie zawiera stałych elementów zarządczych, które byłyby przydatne w procesie formułowania standardów zarządzania ośrodkami. Dlatego też przydatność tych mierników na potrzeby określenia propozycji standardów jest ograniczona.

#### 1.4.9. „Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu”<sup>38</sup>

Inicjatywa PARP będąca zintegrowanym działaniem mającym istotny wpływ na rozwój OI w Polsce. Łączyła w sobie elementy analityczne, edukacyjne i networkingowe. Analizowano liczne produkty tej inicjatywy przede wszystkim publikacje, opisy dobrych praktyk, efekty wizyt studyjnych oraz działania dla usprawnienia procesów zarządczych w wybranych instytucjach. W tym ostatnim przypadku przeanalizowano obszary i zagadnienia podlegające ocenie w ramach instytucji, których analiza została wykorzystana do konstruowania obszarów standardów oraz sformułowania samych standardów. Przy czym należy pamiętać, że w sformułowanym w ramach inicjatywy narzędziu do samooceny nie określano standardów. W narzędziu tym identyfikowano pożądane, czasem wręcz idealne, cechy ośrodków (nie zawsze zależne wyłącznie od ich działań) oraz kwestie do których ośrodek powinien się odnosić. Dlatego też przed przystąpieniem do formułowania standardów zarządzania konieczna była weryfikacja proponowanych w ramach inicjatywy BIOS cech ośrodków. Weryfikacja ta przebiegała pod kątem możliwości oddziaływania na nie procesów zarządczych, oraz przeformułowania pożądanych cech ośrodków na standardy w procesach zarządczych. Konieczna była również selekcja pod kątem możliwości ich zastosowania w ośrodkach o różnorodnych możliwościach (np. ośrodkach, które nie posiadają majątku i nie jest on konieczny do wypełniania ich funkcji).

Najważniejsze obszary i kwestie problemowe, które po analizie wykorzystano w konstrukcji propozycji standardów to:

1. Strategia i zarządzanie strategiczne:
  - 1.1. Misja instytucji, w tym uwzględnienie potrzeb kluczowych interesariuszy i zapewnienie identyfikacji pracowników z misją ośrodka;

---

<sup>38</sup> Inicjatywa realizowana przez PARP w latach 2010-2012; w tym baza dobrych praktyk dostępna na Portalu Innowacji: <http://www.pi.gov.pl/bin-debug/>



- 1.2. Strategia i cele instytucji otoczenia biznesu –w tym istnienie strategii, celów, aktualizacja i weryfikacja osiągania celów, zaangażowanie pracowników w realizację strategii;
- 1.3. Struktura organizacyjna – w tym określenie struktury organizacyjnej, opisów stanowisk i ustalonych sposobów komunikowania pracownikom ich miejsca w strukturze organizacyjnej, zadań oraz relacji z innymi pracownikami lub działami.
2. Obszar działania:
  - 2.1. Zakres usług, w tym świadczenie usług wysoko specjalistycznych oraz badanie potrzeb klientów i dostosowanie zakresu usług do tych potrzeb;
  - 2.2. Klienci i relacje z klientami - w tym pozyskiwanie wiedzy na temat swoich klientów, strategia i polityka docierania do klienta oraz postępowanie się z klientem, dla którego IOB nie dysponuje odpowiednią ofertą.
3. Otoczenie – obszar dotyczący współpracy z zewnętrznymi partnerami instytucji, w tym spełnianie oczekiwań instytucji nadzorujących, uczestniczenie w lokalnym systemie oraz na rozwijanie skutecznych narzędzi networkingowych.
4. Zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym identyfikowanie realnie posiadanych zasobów kadrowych, zbudowanie i zarządzanie strukturą kompetencji w instytucji, a także skuteczne motywowanie członków zespołu w celu maksymalizacji zaangażowania pracowników i podnoszenia jakości obsługiwanych procesów:
  - 4.1. Współpraca między pracownikami, praca zespołowa.
  - 4.2. Istnienie planu rozwoju kompetencji.
  - 4.3. Motywowanie i integrowanie pracowników.
5. Procesy - stosowanie podejścia procesowego, standaryzacja metod pracy, pomiaru i doskonalenia procesów, komunikowane procedury - zwłaszcza w zakresie relacji z klientami (świadczenia usług) - a także w zakresie komunikacji wewnętrznej:
  - 5.1. Jasno wyodrębnione i spisane procedury działania.
  - 5.2. Sposób świadczenia usług, w tym sposób doskonalenia usług i system dokumentowania relacji z klientami.
  - 5.3. Komunikacja wewnętrzna.
  - 5.4. Systemowe zarządzanie jakością.
6. Finanse:
  - 6.1. Budżet instytucji, w tym zrównoważony budżet, generowanie przychodów poprzez świadczenie usług, posiadanie krótko-, średnio- oraz długoterminowych planów budżetowych.
  - 6.2. Wskaźniki – generowanie zysku i inwestycje w rozwój.
  - 6.3. Aktywa i majątek, w tym strategia wykorzystania aktywów.

W ramach omawianej inicjatywy sformułowano również diagnozę funkcjonowania ośrodków innowacji – „Rekomendacje zmian w systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy”<sup>39</sup>. Wynika z niej, że podstawowe problemy związane z funkcjonowaniem ośrodków innowacji wiążą się z dostosowaniem oferty do potrzeb klientów ośrodków, podnoszeniem jej jakości oraz podporządkowaniu oferty zasadzie tworzenia wartości dla klienta. Jedną z podstawowych trudności,

---

<sup>39</sup> „Rekomendacje zmian w systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy”, pod red. K. B. Matusiak, J. Guliński, PARP, 2010,  
[http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/media/multimedia/5A7B5C39E77F44999F4A795B7DE1DFA6/2010\\_9518.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/media/multimedia/5A7B5C39E77F44999F4A795B7DE1DFA6/2010_9518.pdf)



z jakimi borykają się ośrodki jest pozyskiwanie i utrzymywanie kompetentnego personelu. Zaspokojenie potrzeb klientów wymaga rozwijania współpracy sieciowej przez ośrodki, z którą mają ciągle ogromny problem.

Warto nadmienić, że w ramach projektu powstała seria publikacji dedykowanych różnym rodzajom ośrodków, odnoszących się do zarządzania i modeli ich funkcjonowania, które docelowo mogą wspierać proces wdrażania standardów w ośrodkach. Materiały dostępne są na Portalu Innowacji [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl)

#### 1.4.10. Benchmarking parków technologicznych<sup>40</sup>

Narzędzie dostosowane do badania parków technologicznych oparte na zasadach benchmarkingu. Dokonano analizy krytycznej szczegółów metodologii badania i przydatności wskaźników do budowania standardów zarządzania. Raporty z benchmarkingu, zwłaszcza z drugiego badania, w którym można było dokonać porównania zmiany wskaźników w czasie, są cennym źródłem wniosków dotyczących problemów, jakie powinny być rozwiązywane przez zarządzających parkami. Wnioski płynące z badań benchmarkingowych parków zostały wzięte pod uwagę w kształtowaniu propozycji samych standardów.

Do najważniejszych pozytywnych cech badanych parków zaliczone zostały:

- Szeroka oferta usług świadczonych przez parki dla lokatorów;
- Dobra sytuacja finansowa parków;
- Wysoki wskaźnik satysfakcji lokatorów ze współpracy z parkiem;
- Rozwinięta i stale poszerzana sieć współpracy z firmami doradczymi i niezależnymi ekspertami;
- Doświadczenie i wysoka skuteczność w pozyskiwaniu dotacji ze środków publicznych, w tym z UE;
- Aktywność parków w obszarze związanym ze współpracą z otoczeniem zewnętrznym oraz wpływem parku na region.

Problemy, słabe strony parków, to przede wszystkim:

- Brak systemu doboru lokatorów sprzyjającego innowacyjności. Struktura lokatorów nie odpowiada często celom i profilowi danego parku. Przejawia się to w niskiej innowacyjności lokatorów parków, niewielkiej liczbie firm prowadzących działalność B+R działających w parkach czy liczbie firm technologicznych. W wielu parkach brakuje strategii zakresie budowania struktury lokatorów.
- Zbyt słabe procesy transferu wiedzy i technologii, mała liczba wdrożeń technologiczno-innowacyjnych, patentów.

---

<sup>40</sup> Benchmarking Parków Technologicznych w Polsce - Raport 2010, pod red. B. Kowalak, PARP, 2010, [http://pi.gov.pl/PARPFiles/file/OIB/Benchmarking\\_parkow/20101028\\_BENCH\\_DIIIZ1\\_Raport\\_ogolny.pdf](http://pi.gov.pl/PARPFiles/file/OIB/Benchmarking_parkow/20101028_BENCH_DIIIZ1_Raport_ogolny.pdf)  
Benchmarking parków technologicznych w Polsce edycja 2012, J. Hołub-Iwan, A. Olczak, K. Cheba, PARP 2012, [http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/OIB/Benchmarking\\_parkow/Benchmarking2012/BENCHMARKING\\_PARKO\\_W\\_Edycja2012\\_Raportogolny.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/OIB/Benchmarking_parkow/Benchmarking2012/BENCHMARKING_PARKO_W_Edycja2012_Raportogolny.pdf)

- Niska efektywność współpracy z sektorem nauki nieprzekładającą się na efekty w postaci grantów naukowych, projektów naukowych, zespołów naukowych pracujących w parkach czy firm spin-off.
- Niewielka wiedza pracowników parków na temat procesów innowacyjnych u lokatorów parków.
- Dość luźne powiązania pomiędzy parkami a ich lokatorami. Lokatorzy nie są zaangażowani w sprawy parku, parki nie wiedzą co dzieje się u ich lokatorów.
- Niewielka liczba usług świadczonych przez parki dla lokatorów.
- Niewielka liczba obsługiwanych klientów zewnętrznych (oferta usług ograniczona do grupy lokatorów).
- Niewielka liczba projektów międzynarodowych, w które są zaangażowane parki.

Z powyżej przytoczonej diagnozy wynikły rekomendacje kierowane do parków:

- Parki nie powinny tylko świadczyć usług, ale używać ich jako narzędzi zarządzania procesami innowacyjnymi. Wypracowanie portfolio usług powinno zależeć od funkcji jaką według założycieli czy kierownictwa dany park ma spełniać. Celem kierownictwa parku powinno być zapewnienie kompletności usług potrzebnych do przeprowadzenia danego procesu i spełniania swojej podstawowej funkcji m.in. wsparcia tworzenia firm oraz zwiększania dynamii ich wzrostu.
- Dla odpowiedniego zarządzania portfelem usług, każdy park powinien mieć jasno określoną wizję i misję, nie tylko z powodu powszechnie obowiązujących kanonów zarządzania, ale przede wszystkim dla zorientowania działalności na wybrane przez siebie funkcje i cele.
- Parki powinny tak kształtować strukturę lokatorów, żeby uzyskiwać lepsze wskaźniki.
- Parki, muszą zapewnić sobie coraz większy stopień samofinansowania co będzie prowadzić do zwiększenia efektywności ich funkcjonowania.
- Zwiększenie efektywności współpracy z sektorem nauki. Większość parków ma formalne porozumienia o współpracy przede wszystkim z uczelniami. Trudno jednak zmierzyć efekty tych powiązań. Konieczne jest zbudowanie realnej współpracy pomiędzy parkiem a naukowcami. Wymaga to odpowiednich kompetencji personelu, który będzie znał oba środowiska: biznesu i nauki. Powinny być opracowane konkretne mierniki efektów osiągnięcia tego celu, np. dwie nowe firmy spin-off zlokalizowane w parku.
- Poprawa skuteczności działań marketingowych parków. Jest to obszar, któremu nie poświęcano do tej pory zbyt wiele uwagi. Należy wypracować instrumenty marketingu mix dla parku. Wśród nich powinny być takie, które będą promowały ideę parku w społeczności lokalnej i regionalnej, która służyć będzie budowaniu popytu na usługi parku wśród potencjalnych lokatorów i klientów. Relacje z lokatorami powinny być budowane w sposób zachęcający do aktywnej współpracy. Instrumenty marketingu relacji mogą dotyczyć również obszarów zarządzania cenami czy budowania oferty usług dla lokatorów.
- Zmiana struktury przychodów parków. Obecnie znaczną część stanowią przychody z wynajmu powierzchni. Sytuacja powinna ulec zmianie. Istotną pozycję powinny zajmować przychody z oferowanych i realizowanych usług czy dochody z transferu technologii. Dla tych celów konieczne jest rozwijanie kompetencji personelu. Nawet jeśli duża część usług będzie podzlecana, pracownicy powinni mieć odpowiednie kompetencje, aby identyfikować potrzeby innowacyjnych firm i organizować ekspertów do ich zaspokojenia.

- Monitorowanie potrzeb i efektów działań lokatorów w parku. Realizacja misji parków będzie wymagać zarządzania lokatorami, a to z kolei wymaga dogłębnej wiedzy o podmiocie, na który się oddziałuje. Dlatego konieczna będzie budowa systemu monitorowania potrzeb i efektów osiąganych przez lokatorów celem rozwijania współpracy z lokatorami, sieciowania z innymi podmiotami (ekspertami, zespołami naukowymi) i monitoringu efektów działania parku.
- Budowanie społeczności parku, kreowanie przestrzeni, sytuacji sprzyjających nawiązywaniu kontaktów, wspólnemu działaniu. Lokatorzy powinni nie tylko widzieć park jako miejsce pracy, lecz także doceniać to miejsce jako sprzyjające ich rozwojowi.
- Doskonalenie oferty usług dla lokatorów i klientów. Rozwój lokatorów będzie wymagał rewizji zakresu i jakości oferty usług parków dla lokatorów. Ofertę należy oprzeć na pogłębionych badaniach potrzeb lokatorów. Park jako jednostka dysponująca wiedzą w obszarze zarządzania biznesem oraz współpracująca z ekspertami powinna budować świadomość lokatorów dotyczącą potrzeb szkoleniowych, badawczych, rozwojowych. Usługi parku powinny zmieniać swój charakter z usług informacyjnych na usługi proinnowacyjne. Portfolio usług powinno obejmować pomoc klientom w sieciowaniu, prowadzeniu procesu transferu technologii, komercjalizowaniu wyników badań, a jednostkom naukowym w marketingu innowacji.
- Budowanie pożądanej struktury lokatorów parku, takiej która pozwoli na realizację celów parku i jego właścicieli (innowacyjność, powstawanie nowych miejsc pracy, itp.).

#### 1.4.11. Raporty o ośrodkach innowacji i przedsiębiorczości w Polsce<sup>41</sup>

Cyklicznie wydawane przez PARP raporty to całościowe analizy sposobu działania OliP w Polsce. Raporty do roku 2012 zawierają dane monitorujące funkcjonowanie i rozwój ośrodków, przekrojowe wnioski oraz wskazówki co do dalszych możliwych działań poprawienia sytuacji w analizowanych obszarach. Raporty swoim zakresem obejmują wszystkie typy instytucji otoczenia biznesu. Konstrukcja raportu z 2014 roku jest nieco odmienna. Podjęta analiza skupiła się na opisie potencjału i rezultatów działania oraz zakresu współpracy ośrodków innowacji i inkubatorów przedsiębiorczości. Oprócz zakresu przedmiotowego badania istotną różnicą, w stosunku do poprzednich raportów, było ściślejsze uwzględnienie i opisanie w raporcie zależności ośrodków od instytucji prowadzących.

Cykliczność ukazywania się raportów pozwala na wskazanie ewolucji ośrodków, trendów zmian itp. Raporty są źródłem inspiracji poprzez wskazanie problemów, z jakimi borykają się ośrodki jak i rekomendacje ich rozwiązania. Dla wypracowania propozycji standardów najważniejsze są te problemy i rekomendacje, których rozwiązanie (lub przynajmniej częściowy wpływ na rozwiązanie) można osiągnąć poprzez działania samych ośrodków, zwłaszcza poprzez ujęcie ich w pożądane sposoby, czy praktyki zarządcze. Do najważniejszych wniosków tego rodzaju należy zaliczyć:

---

<sup>41</sup> „Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2009”, pod red. K. Matusiak, PARP 2009;  
„Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010”, pod red. K. Matusiak, PARP 2010;  
„Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012”, pod red. A. Bąkowski, M. Mażewska, PARP 2012;  
„Ośrodki innowacji w Polsce (z uwzględnieniem inkubatorów przedsiębiorczości). Raport z badania 2014”, pod red. A. Bąkowski, M. Mażewska, PARP 2014.

- Słabo widoczne rezultaty działania ośrodków, głównie z powodu trudności w ich ocenie, ponieważ brak jest jednolitych, porównywalnych danych. Konieczne jest opracowanie sposobu monitoringu i oceny efektywności ośrodków wraz z zestawem wskaźników rezultatów działania.
- Ośrodki nie zawsze spełniają cele i zadania, do których zostały powołane czy które wynikają z definicji tychże ośrodków. Dlatego konieczne jest jasne zdefiniowanie celów ośrodków, planów ich realizacji, procesów i zasobów niezbędnych do ich realizacji a następnie monitorowanie osiąganych rezultatów.
- Słabe rozpoznanie przez ośrodki potrzeb ich klientów wynikające między innymi z braku dostępności przekrojowych analiz ekonomicznych i społecznych na poziomie regionalnym. Problem ten jest diagnozowany we wszystkich analizowanych raportach, we wcześniejszych edycjach głównie w odniesieniu do parków technologicznych, następnie wskazywany jako bolączka wszystkich typów ośrodków. Dlatego rekomenduje się kształtowanie w zespołach merytorycznych ośrodków nawyków analizy otoczenia i wdrożenie ośrodków do umiejętnego wykorzystania zbieranej wiedzy.
- Konieczność zapewnienia wysokiej jakości, specjalistycznych usług. Niejednokrotnie diagnozowane są braki w ofercie lub deklaracyjna oferta zaawansowanych usług miękkich o wysokiej wartości dodanej dla klienta. np. raport 2014 w odniesieniu do CTT diagnozuje niski stopień ich uczestnictwa w fazie wdrożenia technologii, w małym stopniu świadczą też usługi analiz rynkowych, testowania i prototypowania. Konieczne jest rozwijanie potencjału do świadczenia usług z zakresu transferu technologii oraz integracja działalności CTT z preinkubatorami/inkubatorami.
- Konieczność zapewnienia wysokich kompetencji kadr ośrodków innowacji. Problem ten jest podkreślany we wszystkich raportach. Raport 2014 zwraca uwagę, że ośrodki w coraz większym stopniu opierają świadczenie usług nie o własny personel, ale o outsourcing. Konieczne jest zapewnienie utrzymania wysokiej jakości świadczenia usług poprzez dbanie o wysokie kompetencje pracowników do zarządzania zamówieniami, (np. możliwością oceny merytorycznej potrzeby klienta, jak i spełnienia wymagania przez dostawcę zewnętrznego).
- Istotnym wnioskiem jest identyfikowalna nierównowaga budżetów ośrodków. W części ośrodków zbyt dużą częścią budżetu stanowią wpływy z dotacji, co w podmiotach pozbawionych infrastruktury grozi brakiem ciągłości działań. Zaś wśród tych ośrodków, które osiągają przychód z udostępniania infrastruktury, zauważalny jest niewielki stopień osiągania przychodów z usług miękkich. Jest to w różny sposób akcentowane w różnych edycjach raportów, w większości zalecane jest generowanie przychodów z usług miękkich, dywersyfikacja przychodów, ale też konieczność zapewnienia ciągłości funkcjonowania przez instytucje prowadzące (np. ciągłość działania CTT zapewniona powinna być przez władze uczelni).
- Słaba współpraca ośrodków innowacji pomiędzy sobą. Jest pole do zwiększenia wykorzystania potencjału ośrodków związanego z infrastrukturą i ludźmi poprzez intensyfikację współpracy pomiędzy ośrodkami.

#### 1.4.12. Forum parków naukowych i technologicznych<sup>42</sup>

Opracowane i zweryfikowane w środowisku standardy działania ośrodków innowacji uwzględniające zarówno aspekty formalnoprawne, organizacyjne jak i zarządcze. Opracowanie obejmuje również propozycje definicji i zakresów działania poszczególnych rodzajów ośrodków. Na uwagę zasługuje przekrojowość podejścia w budowie standardów, uwzględniająca szerokie spektrum aktywności ośrodków. Zawiera ono również przykład narzędzia do autoewaluacji oraz propozycje wskaźników oceny efektywności działania ośrodków powiązane z ich definicjami i wskazanymi w opracowaniu zakresami działania. Zdecydowano się przyjąć inne podejście (procesowe, nie wynikowe) odróżniające niniejszą propozycję od ww. opracowania.

#### 1.4.13. „Analiza działalności ośrodków transferu technologii”<sup>43</sup>

Jest to opracowanie z roku 2011, zawierające wszechstronną analizę działalności uczelnianych CTT i AIP, uzupełnione analizą zapotrzebowania firm na usługi komercjalizacji wiedzy i technologii. Stanowi źródło informacji o specyfice działania CTT i AIP oraz ich efektywności, wskazuje zagrożenia wynikające z realizacji zadań nieodpowiadających zadaniom określonym dla tego typu instytucji.

Analiza zawiera wnioski co do problemów z jakimi borykają się uczenia ośrodki, zarówno leżące w otoczeniu tych ośrodków, jak i związane z ich potencjałem i działalnością. W tej drugiej grupie identyfikujemy najważniejsze wnioski:

- ośrodki nie koncentrują się na podstawowych zadaniach, do których zostały powołane zajmując się działalnością projektową;
- mają one słabe rozeznanie w potrzebach i oczekiwaniach przedsiębiorstw;
- nie współpracują one w wystarczającym stopniu ze środowiskiem naukowym ani środowiskiem gospodarczym, co z kolei powoduje brak możliwości oferowania klientom usług odpowiadających na ich rzeczywiste potrzeby;
- borykają się z brakami wyspecjalizowanej kadry;
- z powyższym problemem wiąże się ograniczony wachlarz specjalistycznych usług związanych ze wsparciem konkretnych przypadków transferu technologii i komercjalizacji wiedzy (analizy rynkowe, pomoc w dostępie do kapitału);
- współpraca sieciowa z innymi regionalnymi instytucjami wsparcia jest ograniczona;
- pozytywną rolę odgrywa uczestnictwo w europejskiej sieci Enterprise Europe Network (EEN). Jest ona źródłem procedur transferu technologii, kontaktów międzynarodowych, narzędzi informatycznych oraz możliwego finansowania publicznego (dotyczy to tylko części ośrodków).

Z wniosków tych wynikają rekomendacje wypracowane w projekcie (wybrano tylko te które dotyczą samych ośrodków, pominięto postulaty do władz uczelni):

- Przyciągnięcie do CTT pracowników posiadających kompetencje interpersonalne, biznesowe i naukowe;

<sup>42</sup> Projekt realizowany w latach 2012 - 2013 przez Dolnośląski Park Innowacji i Nauki S.A. i Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce - <http://spotkaniaparkowe.pl>

<sup>43</sup> Subprojekt 2.4 projektu systemowego „Wsparcie systemu zarządzania badaniami naukowymi oraz ich wynikami” realizowanego przez Ośrodek Przetwarzania Informacji (<http://www.arch.opi.org.pl/pl/realizowane-projekty/wsparcie-systemu-zarzadzania/subprojekt-24/>)

- Promowanie postawy indywidualnej współpracy naukowców z biznesem;
- Utrzymywanie współpracy na poziomie regionu między samorządem, uczelniami i przedsiębiorcami;
- Położenie większego nacisku na aktywne utrzymywanie kontaktów CTT z firmami;
- Wprowadzenie motywacyjnych wynagrodzeń dla naukowców i pracowników CTT odnoszących sukcesy komercjalizacyjne;
- Ustanowienie ścieżki dojścia do osiągnięcia konkretnych celów finansowo - budżetowych CTT, z docelowym minimalnym udziałem procentowym przychodów z komercjalizacji.

#### 1.4.14. Wnioski z kontroli i wystąpień pokontrolnych Najwyższej Izby Kontroli<sup>44</sup>

Raport NIK „Informacja o wynikach kontroli: Wdrażanie innowacji przez szkoły wyższe i parki technologiczne” przekazuje wnioski z przeprowadzonej przez NIK kontroli w wybranych szkołach wyższych i parkach technologicznych w Polsce, obejmującej okres ich działalności w latach 2010-2012. Była ona poprzedzona kontrolą w województwie podlaskim – ze względu na podobieństwo zarówno zakresu, metodologii jak i wyciągniętych wniosków obydwie raporty są analizowane łącznie.

Kontroli podlegały przede wszystkim następujące aspekty:

- realizacja zadań przez CTT, AIP i PT, dla których zostały utworzone;
- skuteczność współpracy pomiędzy uczelniami, ośrodkami innowacji i przedsiębiorstwami;
- efektywność wykorzystania środków publicznych skierowanych doń w celu ich utworzenia lub działań w zakresie transferu technologii.

Najważniejsze wnioski odnoszą się do niskiej skuteczności działalności CTT, PT i AIP w zakresie komercjalizacji wyników badawczych. Wynika ona, jak stwierdza NIK, w głównej mierze z przyczyn będących poza zasięgiem oddziaływania ośrodków innowacji – niskiego popytu na innowacje ze strony przedsiębiorstw, oraz niskiej podaży rozwiązań technologicznych ze strony uczelni. Obydwie te czynniki są uwarunkowane systemowo.

W odniesieniu do uczelni i CTT wnioski pokontrolne odnoszą się do:

- braku lub niewłaściwej polityki ochrony własności intelektualnej na uczelniach; objawia się to brakiem odpowiednich regulaminów na niektórych uczelniach (pomimo obowiązku ustawowego) lub zgłaszaniem do ochrony patentowej osiągnięć, które nie miały perspektyw rynkowych. Opisane są przypadki wdrożenia rozwiązań, dla których ochrona patentowa wygasła z powodu braku uiszczania opłat za kolejne lata. W takim przypadku przedsiębiorca stosuje wynalazek bez jakichkolwiek relacji (umowy, opłat, współpracy wdrożeniowej) z uczelnią;
- rozbieżności pomiędzy faktyczną działalnością CTT a założonymi celami, związanymi z transferem technologii a ustalonymi w ustawie o szkolnictwie wyższym. CTT angażowały się głównie w projekty, które miały na celu sfinansowanie funkcjonowania biura i opłacenie

<sup>44</sup> Wdrażanie innowacji przez szkoły wyższe i parki technologiczne (<http://bip.nik.gov.pl/kontrol/wyniki-kontroli-nik/kontrol/10770.html>);

Funkcjonowanie parków przemysłowych i ośrodków innowacji w województwie podlaskim (<http://www.nik.gov.pl/kontrol/wyniki-kontroli-nik/kontrol/8239.html>);

Wykorzystanie środków publicznych na naukę (<http://www.nik.gov.pl/kontrol/wyniki-kontroli-nik/kontrol/10403.html>);



pracowników; są przykłady bardzo aktywnych w dziedzinie innowacyjności i transferu technologii CTT, które nie zajmowały się komercjalizacją wyników badawczych macierzystej uczelni;

- CTT generalnie (są wyjątki wśród ośrodków objętych kontrolą) mają słabe rozeznanie co do wyników badawczych, które mają potencjał komercjalizacyjny; bazy danych ofert technologicznych prowadzone przez CTT nie są aktualizowane;
- CTT borykają się z brakiem odpowiednio wykwalifikowanej kadry ds. transferu technologii;
- są przykłady prawidłowo działających CTT, których mimo to skuteczność jest niska, głównie z powodu barier zewnętrznych.

W odniesieniu do działalności parków technologicznych najważniejsze wnioski odnoszą się do:

- dalekiej od pożądanej struktury lokatorów parków, będącej efektem braku lub niewłaściwego stosowania procedur i kryteriów doboru lokatorów. Większość parków posiada kryteria doboru lokatorów, które nie zawsze są stosowane. W konsekwencji jedynie około 35% lokatorów było firmami technologicznymi. Nieodpowiednia struktura lokatorów o słabej zdolności do działalności innowacyjnej powoduje, że wsparcie kierowane do nich nie przynosi oczekiwanych rezultatów w postaci prowadzenia prac badawczo-wdrożeniowych, czy wprowadzaniu innowacji. NIK rekomenduje specjalizowanie się parków w wybranych branżach;
- słabej oferty wsparcia działalności innowacyjnej, innej niż samo udostępnianie infrastruktury. W wielu parkach brak jest wsparcia w pozyskiwaniu finansowania na te cele, czy umożliwianiu współpracy z nauką;
- niepełnego rozeznania w działalności innowacyjnej własnych lokatorów, np. o posiadanych przez nich patentów;
- nieefektywnej (często tylko deklaratywnej) współpracy z uczelniami wyższymi, innymi parkami technologicznymi i przedsiębiorcami, co nie sprzyja oczekiwany rezultatom w postaci wdrożonych technologii w przedsiębiorstwach – lokatorach parku.

Ważny jest też wniosek o rozproszeniu działalności związanej z transferem technologii, konieczności ogólnej koordynacji w postaci ogólnopolskiego systemu współpracy nauki i gospodarki.

Przytoczone powyżej wnioski zostaną włączone do definiowania standardów zarządzania ośrodkami w taki sposób, aby zalecane sposoby zarządzania zapobiegały występowaniu zdiagnozowanych przez NIK problemów, a w przypadku problemów niezależnych od ośrodków - przynajmniej je neutralizowały.

Raport NIK dotyczący wykorzystania środków publicznych na naukę w obszarze związanym z aktywnością IOB (a w szczególności PT, AIP, IT i CTT) wykazał bardzo niski poziom efektów działalności naukowej i wdrożeniowej. „Pomimo wzrostu środków publicznych na naukę oraz liczby osób i jednostek zajmujących się nauką, efekty działalności naukowej i wdrożeniowej nie są zadowalające. Wyniki kontroli wskazują, że skontrolowane jednostki naukowe osiągnęły założone cele badawcze w ramach realizowanych projektów, ale w większości nie uzyskały znaczących efektów naukowych w postaci publikacji w prestiżowych czasopiśmie naukowych, cytowań swoich



publikacji, patentów na wynalazki oraz innych praw własności intelektualnej, a także wdrożeń wyników badań naukowych i przychodów z tego tytułu [str. 15-23]<sup>45</sup>

W badanym okresie średnio 25% ośrodków naukowych mogło wykazać się wynikami w postaci patentów wynalazków, praw ochronnych na wzory użytkowe oraz praw z rejestracji wzorów przemysłowych. Raport szczegółowo analizuje zarówno wysokość środków publicznych na naukę w latach 2009–2011, efekty badań naukowych finansowanych ze środków publicznych, jak i rozwój jednostek naukowych oraz ich potencjału badawczego. Większość jednostek, w tym instytuty badawcze i szkoły wyższe, znalazło praktyczne zastosowanie dla niewielkiego odsetka opatentowanych wynalazków. Wnioski z tego raportu są w pewnej mierze wyjaśnieniem dla nie efektywnej działalności IOB współpracujących z nauką, albowiem ona sama nie jest źródłem innowacyjnych rozwiązań mogących być przedmiotem procesów komercjalizacji.

### 1.5. Podsumowanie analizy projektów

W analizowanych projektach zidentyfikowano trzy rodzaje inspiracji, które zostały podjęte w dalszej pracy nad standardami zarządzania IOB. Po pierwsze, są to wypracowane standardy zarządzania IOB, które mogłyby być zaimplementowane w propozycji standardów zarządzania dla ośrodków innowacji w Polsce. Po drugie, rozpoznano również kluczowe problemy funkcjonowania ośrodków innowacji i wreszcie pożądane cechy ośrodków oraz zidentyfikowano główne czynniki sukcesu, które powinny być odpowiednio odzwierciedlone w systemie standardów zarządzania. Występowanie tych trzech rodzajów elementów wykazuje tabela poniżej (tabela 4).

Tabela 4. Zestawienie występowania kategorii elementów inspiracji w analizowanych projektach dla określenia propozycji standardów zarządzania wg typów elementów.

Lp.	Projekt	Propozycje standardów	Diagnoza problemów iob	Rekomendacje lub pożądane cechy iob
1.	Zastosowanie modelu EFQM w Agencjach Innowacji	x	-	-
2.	Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu	- (występuje załączek standardów w narzędziu do samooceny)	x	x
3.	Benchmarking parków technologicznych	-	x	x
4.	Raporty o ośrodkach innowacji i przedsiębiorczości w Polsce	-	x	x
5.	Forum parków naukowych i technologicznych	x	-	x
6.	Sieć parków technologicznych Walonii	x	-	-
7.	Badania prowadzone przez Międzynarodowe Stowarzyszenie	-	-	x

<sup>45</sup> Informacja o wynikach kontroli wykorzystanie środków publicznych na naukę, NIK, Warszawa 2012, s.8

	Parków Technologicznych - IASP			
8.	Setting up managing and evaluating EU science and technology parks	-	-	X
9.	Inicjatywa Sieci „Technopolicy” - nagroda „Best Science Based Incubator”	-	-	X
10.	Analiza działalności ośrodków transferu technologii (zarządzanie oraz komercjalizacja B+R)	-	X	X
11.	Wnioski z kontroli i wystąpienia pokontrolne Najwyższej Izby Kontroli	-	X	X
12.	Znak Jakości EBN - EBN Quality System	X	-	-
13.	John Allen - “Third generation science parks”	-	-	X
14.	Mierniki dla ewaluacji działalności transferu wiedzy w uniwersytetach Wielkiej Brytanii	-	-	X

Źródło: opracowanie własne

#### 1.5.1. Problemy funkcjonowania ośrodków innowacji:

- rozbieżności pomiędzy rzeczywistymi działaniami ośrodków a celami, dla których ich powołano;
- brak lub słabo widoczne efekty działalności ośrodków, spowodowane głównie brakiem sprecyzowania oczekiwanych rezultatów oraz brakiem systemów monitorujących ich osiągnięcia;
- problemy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi: duża rotacja kadr, problemy z pozyskiwaniem i utrzymaniem kompetentnego personelu zdolnego do świadczenia wysokospecjalistycznych usług lub zarządzania nimi.
- brak współpracy pomiędzy ośrodkami, oraz pomiędzy ośrodkami a jednostkami naukowymi, przedsiębiorcami i inwestorami;
- słaba znajomość potrzeb i słabe rozpowszechnienie badania potrzeb i satysfakcji klientów, zbyt słaba znajomość działalności i losów klientów;
- brak rozeznania w ofercie wyników badawczych jednostek naukowych;
- niedostosowanie oferty ośrodków do potrzeb klientów, często brak specjalistycznych usług proinnowacyjnych;
- brak rozsądnej polityki ochrony własności intelektualnej na uczelniach wyższych (zgłaszanie do ochrony osiągnięć, które mają małe szanse na wdrożenie, brak ochrony dla osiągnięć, z dużymi możliwościami wdrożenia);
- niewłaściwa struktura lokatorów parków technologicznych, brak lub niestosowanie istniejących kryteriów doboru klientów;
- problemy z zapewnieniem ciągłości finansowania ośrodków poprzez uzależnienie od dotacji, niewielkie wpływy z działalności komercyjnej, przede wszystkim ze świadczenia wysokospecjalistycznych usług „miękkich”.

#### 1.5.2. Pożądane cechy ośrodków innowacji oraz czynniki sukcesu:

- jasno określona misja i wizja ośrodka, które ukierunkowują jego działania;
- strategiczne podejście do zarządzania ośrodkiem, które zapewnia sformułowanie i realizację długookresowej strategii opartej na zrównoważonym modelu biznesowym, związanym z funkcjami ośrodka. Podejście to powinno uwzględniać zarządzanie zasobami materialnymi, procesami, relacjami oraz wynikami. Zarządzanie strategiczne uwzględnia również efektywne sieciowanie pomiędzy kadrą ośrodka, kluczowymi interesariuszami i partnerami.
- stabilność finansowa ośrodka, zwłaszcza w przypadku parków i inkubatorów technologicznych powinna być oparta na odpowiedniej polityce zapewniania przychodów ze zdywersyfikowanych źródeł (nie tylko z najmu). Polityka ośrodka powinna być nastawiona na osiągnięcie przychodów z wysokospecjalistycznych usług;
- podporządkowanie działalności ośrodka tworzeniu wartości dla klienta i dostosowywanie oferty do jego potrzeb. W ośrodku innowacji oznacza to nie tyle proste odpowiadanie na oczekiwania klientów, ale bardziej skomplikowane podejście do zarządzania usługami. Podejście to jest często związane z oczekiwanymi przez interesariuszy rezultatami działalności ośrodków (np. tworzenie miejsc pracy w sektorze hi-tech, wdrożenie technologii w przedsiębiorstwach) poprzez docieranie do klientów o odpowiednim potencjale (dla parków technologicznych oznacza to właściwą politykę doboru lokatorów) a następnie świadczenie usług zgodnie z realnymi potrzebami (nawet jeśli nieuświadomionymi) klientów;
- odgrywanie roli czynnika sieciującego dla dobra swoich klientów, czy to poprzez pomaganie klientom w odnajdywaniu partnerów (np. inwestorów czy partnera naukowego) czy też zapewnienie dostępu do usługi, która może być wyświadczona tylko przez inną instytucję (partnera). Oznacza to dla ośrodka konieczność wysokiej aktywności w różnorodnych sieciach krajowych czy międzynarodowych; wysokie kompetencje pracowników pracujących przy obsłudze klienta, zapewniające wysoką jakość usług, budowanie dobrych relacji z klientami i rozeznanie w ich potrzebach;
- elastyczność działania ośrodka odpowiadająca konieczności nieustannego dostosowywania się do zmieniających się potrzeb klientów i oczekiwań interesariuszy.

### 1.5.3. Wnioski ogólne:

- IOB cechuje różnorodność modeli funkcjonowania co zmniejsza skuteczność możliwości formułowania szczegółowych standardów zarządzania dla poszczególnych typów ośrodków. Rozwiązaniem tego problemu może być uogólnienie wymagań podporządkowujących działalność ośrodków trzem czynnikom: misji zgodnej z definicją ośrodka, strategii opartej na oczekiwaniach interesariuszy, przede wszystkim założycieli, oraz dostosowywaniu oferty ośrodka do potrzeb klientów.
- Podstawą funkcjonowania IOB jest określenie przez założycieli roli, oczekiwanych rezultatów w stosunku do specyficznego kontekstu, w którym funkcjonują, przede wszystkim rozwoju miasta/regionu. Rezultaty te mogą być formułowane różnorodnie, im powinien być podporządkowany sposób funkcjonowania IOB.

- Model funkcjonowania IOB powinien być nakierowany na potrzeby klientów. Zmieniają się one bardzo szybko, dlatego IOB powinien mieć dobre rozeznanie i tak zarządzać ofertą wsparcia, aby elastycznie reagować na zmiany potrzeb.
- Kluczowym aspektem funkcjonowania IOB powinno być zarządzanie strategiczne. Strategia IOB powinna uwzględniać cele powołania IOB, oczekiwania interesariuszy, potrzeby klientów, perspektywiczne zapewnienie finansowania ośrodka a także sieciowanie i współpracę z kluczowymi partnerami, zarówno dla zapewnienia odpowiedniej oferty dla klientów, jak też integracji z lokalną/regionalną polityką.

#### 1.5.4. Występowanie obszarów i podobszarów standardów zarządzania IOB.

W trakcie analizy istniejącego porządku prawnego w Polsce i Europie oraz zrealizowanych projektów nie zidentyfikowano dojrzałych (to jest wdrożonych w praktyce) systemów standardów zarządzania IOB obejmujących pełne spektrum tego zagadnienia. Funkcjonujące systemy akredytacji czy certyfikacji ośrodków nie odnoszą się wcale lub w niewielkim stopniu do aspektów związanych z zarządzaniem ośrodkami (skupione są przede wszystkim na elementach związanych z efektami, rezultatami działalności ośrodków). Najbardziej adekwatne dla obszaru zarządzania są: model doskonałości EFQM dla agencji innowacyjnych oraz standardy działania ośrodków opracowane w ramach projektu „Forum parków naukowych i technologicznych” oraz w pewnym stopniu system jakości EBN. Poniższa tabela (tabela 5) ilustruje sposób zaadaptowania obszarów i podobszarów zidentyfikowanych w wyżej wymienionych inicjatywach na potrzeby ustrukturyzowania standardów zarządzania dla IOB w Polsce.

Tabela 5. Sposób adaptacji obszarów oraz standardów

Obszar/ podobszar zarządzania OI	Występowanie obszaru/ podobszaru w modelu EFQM dla agencji innowacyjnych	Występowanie obszaru/ podobszaru w standardach działania ośrodków innowacji (Forum parków naukowych i technologicznych)	Występowanie obszaru/ podobszaru w systemie jakości EBN
<b>1. Obszar: strategia rozwoju i działania ośrodka</b>	I	P	P
<b>1.1. Podobszar: podstawy merytoryczne strategii ośrodka</b>	P	N	P
1.1.1. Ośrodek posiada aktualną strategię działania i rozwoju	P	I	P
1.1.2. Misja i wizja ośrodka odpowiadają celom jego powołania	N	P	P
1.1.3. Strategia oparta jest na rzetelnej diagnozie potrzeb i problemów interesariuszy, klientów oraz na ocenie własnego potencjału	P	N	P
1.1.4. Ośrodek ma wypracowane metody planowania działań i weryfikacji wyników organizacji	P	P	P
<b>1.2. Podobszar: metodyka tworzenia, realizacji i monitorowania strategii</b>	P	N	N
1.2.1. Strategia działania i rozwoju uwzględnia perspektywę interesariuszy i ich zaangażowanie w jej	P	N	P

tworzenie			
1.2.2. Ośrodek identyfikuje kluczowe procesy i wdrożył przynajmniej podstawowe procedury je obejmujące	P	P	N
<b>2. Obszar: zarządzanie zasobami</b>	P	P	P
<b>2.1. Podobszar: zasoby ludzkie</b>	P	N	P
2.1.1. Kadra zarządzająca ma odpowiednie kompetencje i kwalifikacje potrzebne do zarządzania ośrodkiem	P	P	P
2.1.2. Ośrodek zapewnia rozwój kompetencji i kwalifikacji pracowników – zgodnie z przyjętą strategią - odpowiedni dla zapewnienia świadczenia wysokiej jakości usług	P	P	N
2.1.3. Struktura organizacyjna jasno określa miejsce i zadania każdego pracownika w ośrodku	P	I	N
2.1.4. Pracownicy ośrodka są zaangażowani w tworzenie i realizację strategii działania ośrodka	I	N	N
2.1.5. Ośrodek prowadzi politykę motywującą ludzi do osiągnięcia najlepszych rezultatów	P	I	P
<b>2.2. Podobszar: zasoby materialne</b>	P	N	P
2.2.1. Ośrodek ma plan rozwoju zasobów materialnych wynikający z aktualnej strategii, zabezpiecza środki na ich utrzymanie i unowocześnienie	P	P	P
2.2.2. Ośrodek ma opracowane i wdrożone regulacje dotyczące zasad korzystania z zasobów	N	P	P
<b>2.3. Podobszar: zasoby intelektualne, w tym zarządzanie wiedzą w ośrodku</b>	P	N	N
2.3.1. Ośrodek ma wdrożony sposób zarządzania wiedzą, w którym gromadzi i udostępnia pracownikom ważne informacje i narzędzia potrzebne do świadczenia usług klientom	P	N	N
2.3.2. Własność intelektualna ośrodka i klientów jest zabezpieczona zgodnie z wewnętrznymi regulacjami	P	N	N
2.3.3. Ośrodek gromadzi informacje na temat posiadanej	P	N	N



własności intelektualnej i prowadzi planową politykę jej wykorzystania			
<b>3. Obszar: zarządzanie relacjami z otoczeniem</b>	P	P	P
<b>3.1. Podobszar: budowanie relacji</b>	P	P	P
3.1.1. Ośrodek prowadzi systematyczną obserwację szeroko rozumianego otoczenia oraz cykliczną ocenę swojego potencjału. Analizuje informacje i wyciąga wnioski	P	P	P
3.1.2. Ośrodek informuje interesariuszy o rezultatach swojego działania	P	N	P
3.1.3. Ośrodek ma wypracowane zasady komunikowania się wewnętrznego i z otoczeniem	P	P	P
<b>3.2. Podobszar: partnerzy i dostawcy</b>	P	P	N
3.2.1. Ośrodek ma wypracowane zasady współdziałania z partnerami	P	P	N
3.2.2. Ośrodek prowadzi przejrzystą politykę zamówień	N	P	N
<b>3.3. Podobszar: współpraca i sieciowanie</b>	P	P	P
3.3.1. Aktywna działalność w obszarze sieciowania na rzecz lokatorów i klientów ośrodka	P	P	P
3.3.2. Ośrodek aktywnie uczestniczy w działaniach sieci IOB	P	P	P
<b>4. Obszar: zarządzanie relacjami z klientami</b>	P	P	P
<b>4.1. Podobszar: znajomość potrzeb i satysfakcji klientów</b>	P	P	P
4.1.1. Ośrodek prowadzi badania potrzeb klientów (ilościowe i jakościowe)	P	P	P
4.1.2. Ośrodek prowadzi regularne badania poziomu satysfakcji klientów odnośnie wszystkich świadczonych przezeń usług	P	P	P
<b>4.2. Podobszar: pozyskiwanie i utrzymanie klientów</b>	P	P	P
4.2.1. W ośrodku funkcjonuje system pozyskiwania klientów	P	P	P

4.2.2. Ośrodek prowadzi selektywną politykę doboru lokatorów	N	P	P
4.2.3. Ośrodek prowadzi selektywną politykę doboru klientów do świadczenia usług innych niż infrastrukturalne	N	P	P
4.2.4. Ośrodek zarządza relacjami z klientami - prowadzony jest co najmniej system rejestracji klientów i kluczowych usług im świadczonych	N	P	P
<b>4.3 Podobszar: oferta ośrodka</b>	P	P	P
4.3.1. Ośrodek systematycznie weryfikuje portfolio usług pod kątem potrzeb klientów	P	P	P
4.3.2. Ośrodek prowadzi politykę „no wrong door”, w której zapewnia wysokiej jakości rozwiązanie problemu klienta przy zaangażowaniu potencjału partnerów	P	N	P
4.3.3. Ośrodek dysponuje powierzchnią biurową (opcjonalnie laboratoryjną) na działalność gospodarczą adekwatną do potrzeb	N	P	P
4.3.4. Ośrodek włącza w projektowanie nowych usług oraz realizację inicjatyw swoich klientów i interesariuszy	P	N	N
4.3.5. Ośrodek prowadzi działania na rzecz szerokiego upowszechnienia informacji o swojej aktywności i ofercie	P	P	P
<b>5. Obszar: zarządzanie finansami</b>	P	N	P
5.1. Ośrodek posiada długoterminowe plany finansowe będące odzwierciedleniem decyzji strategicznych	P	N	P
5.2. Ośrodek prowadzi politykę dywersyfikacji przychodów zapewniającą stabilne źródła finansowania jego działalności	N	N	P
5.3. Ośrodek opracowuje roczny plan finansowy z uwzględnieniem struktury organizacyjnej i struktury usług	N	P	P
5.4. Ośrodek okresowo monitoruje stan przychodów i kosztów z uwzględnieniem struktury organizacyjnej i	P	P	P

struktury usług			
<b>6. Obszar: zarządzanie ryzykiem</b>	N	N	N
6.1. W ośrodku istnieje system zarządzania ryzykiem (zachowania ciągłości organizacji)	N	N	N
6.2 W ośrodku istnieją wypracowane zasady zarządzania zmianą	N	N	N

Źródło: opracowanie własne

Legenda - w tabeli zastosowano następujące oznaczenia:

- I — w analizowanym systemie standardów występuje identyczny, lub niewiele różniący się merytorycznie, obszar lub standard.
- P — w analizowanym systemie standardów można wskazać obszar lub standard, który pokrywa się (nawet jeśli częściowo, lub jest obszerniejszy) co treści lub celu z propozycją obszaru. Propozycja obszaru standardu stanowi przekształcenie (np. z wynikowego w procesowy) lub przeformułowanie obszaru/standardu z istniejącego systemu.
- N — w analizowanym systemie standardu nie ma identycznego lub podobnego obszaru/standardu.

## 2. Polskie i zagraniczne dobre praktyki w zarządzaniu IOB

Wyselekcjonowano 9 dobrych praktyk krajowych oraz 10 zagranicznych, które posiadały istotny potencjał do wyznaczenia standardów zarządzania instytucjami otoczenia biznesu w Polsce. Znalazły się wśród nich zarówno rozwiązania odpowiadające jednemu standardowi, jak i takie, których zakres pozwolił na odniesienie ich do większej liczby proponowanych standardów (np. podręcznik do samooceny „Self-Evaluation Workbook for Business Incubators”).

Wśród krajowych dobrych praktyk wskazano:

1. Badanie potrzeb klientów (Fundacja Poszanowania Energii);
2. Karta Rozwoju Pracownika w Parku Naukowo-Technologicznym “TECHNOPARK GLIWICE”;
3. Model stymulujący współpracę IOB z przedsiębiorcami (Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego SA);
4. Opiekunowie firm w InQbatorze PPNT FUAM;
5. Procedura przyjęcia do InQbatora PPNT FUAM;
6. Proces wypracowania strategii Krakowskiego Parku Technologicznego;
7. „Work flow” w procesie komercjalizacji w Dziale Transfer Technologii PPNT;
8. Zarządzanie infrastrukturą badawczą oraz laboratoriami wspólnymi Zespole Inkubatorów Wysokich Technologii Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego;
9. Udział Technoparku Gliwice we wdrażaniu Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Śląskiego.

Natomiast dobre praktyki zagraniczne zidentyfikowano w:

1. Finlandii      Formułowanie i wdrażanie nowej strategii rozwoju na przykładzie Lahti Science and Business Park;
2. Holandii      Infrastruktura YES! Delft;
3. Niemczech    Zarządzanie strategiczne – firmy typu start-up vs duże przedsiębiorstwa w parku Adlershof;
4. Włoszech      Model współpracy PoliHUB z Politechniką Mediolańską;
5. Kanadzie      Publikacja sprawozdań rocznych przez TEC Edmonton;
6.                    Code of Conduct – protokół obsługi klienta/partnera dla jednostek otoczeni a biznesu;
7.                    Listserv – zarządzanie wymianą wiedzy pomiędzy kadrą zarządzającą inkubatorami;
8. USA              Self-Evaluation Workbook for Business Incubators;
9.                    Invention Disclosure – zgłoszenie technologii jako narzędzie uruchamiające usługę CTT;
10. Estonii        GameFounders.

Wyboru dokonano kierując się uniwersalnością zastosowania mechanizmów i rozwiązań proponowanych w polskich, europejskich i amerykańskich parkach, inkubatorach, centrach transferu technologii i stowarzyszeniach branżowych.

Każda z dobrych praktyk jest opisana według tego samego wzorca (rys. 1), zawierającego: informacje o instytucji, w której zidentyfikowano dobrą praktykę; informację o typie ośrodka innowacji, do którego odnosi się dobra praktyka; opis procesu, elementu zarządzania lub rozwiązania zidentyfikowanego jako dobra praktyka; rezultaty wdrożenia i stosowania dobrej praktyki; ewentualne dodatkowe informacje mogące ułatwić implementację zastosowanych rozwiązań w zarządzaniu innymi ośrodkami innowacji.

Rysunek 1. Konstrukcja opisu dobrej praktyki

<b>Nazwa dobrej praktyki</b>	
<b>Właściciel DP</b>	
<b>Kraj:</b>	<b>Rodzaj ośrodka</b>
<b>WWW:</b>	
<b>Case study:</b>	
<b>Rezultaty / efekty:</b>	
<b>Informacje dodatkowe:</b>	

Źródło: opracowanie własne

Ustrukturyzowany opis dobrych praktyk, wspierających wdrożenie standardów zarządzania w ośrodkach innowacji, został zamieszczony w Załączniku 1.

### 3. Propozycja standardów

#### 3.1. Założenia przyjęte do budowy propozycji standardów.

Przeprowadzona analiza dokumentów źródłowych w obszarze polskich i zagranicznych aktów prawnych<sup>46</sup> związanych z konstytuowaniem i działaniem IOB wskazuje, że mamy do czynienia z jednej strony z dużą różnorodnością ośrodków, z drugiej zaś z ich dużą zdolnością adaptacji do istniejących uwarunkowań w działaniu. W obszarze zarządzania nie zdiagnozowano istotnych barier formalnych wynikających z przepisów prawa uniemożliwiających lub znacząco ograniczających funkcjonowanie ośrodków.

Dobre praktyki polskie i zagraniczne wskazały szereg aspektów przydatnych w budowie standardów zarządzania IOB, szczególnie w obszarach związanych ze strategią, zarządzaniem potencjałem oraz relacjami z klientami. Z kolei analiza projektów i systemów standaryzacji w Polsce i na świecie potwierdziła przewagę koncepcji ukierunkowanych głównie na ilościową ocenę efektywności działania IOB. Tylko nieliczne z nich (zagraniczne: EFQM i EBN i polski system Forum parków naukowych i technologicznych) prezentują podejście ukierunkowane na potrzeby klienta rozumianego jako kandydat na przedsiębiorcę lub działający podmiot gospodarczy. We wskazanych wyżej podejściach wspólne jest identyfikowanie potencjałów (materialnego, ludzkiego i informacyjnego) niezbędnego do zaspokajania potrzeb, ale również wskazania na konieczność ciągłego ich rozwoju w kierunkach wytyczanych w oparciu o systematyczne badania i analizę potrzeb klientów. Wobec powyższego, zespół ekspercki skoncentrował się przy opracowywaniu standardów zarządzania IOB w Polsce na uwzględnieniu aktualnego potencjału i zakresu działania ośrodków.

Bazowym założeniem niżej przedstawionej propozycji standardów zarządzania IOB jest przyjęcie za punkt odniesienia wyłącznie ośrodków a nie podmiotów je prowadzących. Założenie to wynika z faktu, iż różnorodność zarówno formalno- prawna, jak i organizacyjna tych podmiotów wymagałaby dokonania standaryzacji nie tyle według rodzajów ośrodków (PT, IT, AIP i CTT), a według kryteriów uwzględniających ich przyporządkowanie do sfer: komercyjnej, budżetowej oraz pozarządowej. Standardy dla każdej z tych grup podmiotów miałyby znacząco odmienny kształt i zakres, a przede wszystkim nie uwzględniałyby charakteru IOB, które prowadzą swoją działalność bazując na podstawach prawnych dostępnych dla wszystkich trzech sfer. Pomimo, iż ośrodki innowacji to organizacje o istotnej specyfice wewnętrznej oraz zróżnicowaniu rodzajowym, w ocenie zespołu ekspertów możliwe jest zaprojektowanie wspólnych standardów zarządzania wszystkimi rodzajami ośrodków, z uwzględnieniem pewnych odstępstw na rzecz CTT, które nie prowadzą działalności w oparciu o zasoby infrastrukturalne<sup>47</sup>.

Dodatkowo w pracach nad standardami zarządzania IOB posłużono się następującymi założeniami:

1. Standard nie może być dobrą praktyką. Z faktu, że któryś IOB w Polsce, czy za granicą stosuje określoną praktykę i ona daje dobre efekty, nie wynika że może to stanowić standard zarządzania. To stanowi jedynie dobrą praktykę.

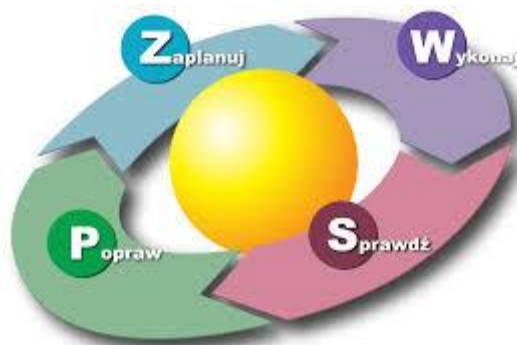
<sup>46</sup> Szczegółowo opisana w rozdziale 1.1 i 1.2.

<sup>47</sup> Ten rodzaj ośrodków co do zasady nie dysponuje powierzchniami użytkowymi pod wynajem.



- Standard jest wskazówką dla IOB w jakim kierunku powinny się one rozwijać i nie musi on być spełniony w danym momencie, najprawdopodobniej nigdy wszystkie standardy nie będą spełnione przez każdy ośrodek. Wynika to m.in. ze specyfiki ich funkcjonowania polegającej na ciągłym dążeniu do doskonałości i poprawiały swoich metod i technik zarządzania zgodnie z „cyklem Deminga”<sup>48</sup> (rys. 2).

Rysunek 2. Cykl Deminga



Źródło: <https://www.google.it/search?q=cykl+deminga&biw=1093&bih=570&tbm=isch&imgil=3Sjpv1Js><sup>49</sup>

- Standard nie służy do przeprowadzania selekcji, powinien spełniać zawierać w sobie element doskonalenia się wskazujący ośrodkom cel do osiągnięcia w danym zakresie zarządzania.
- Spełnienie standardów jest świadectwem jakości zarządzania IOB i oznacza, iż jego menedżerowie stosują najważniejsze standardy zarządzania, i zwiększa to prawdopodobieństwo, że dana organizacja jest profesjonalnie zarządzana.
- Standard nie narzuca ośrodkom konkretnych rozwiązań i działań, jednakże podporządkowuje funkcjonowanie organizacji idei tworzenia wartości dla klientów.

### 3.2. Definicja i istota standardu

Istnieje wiele definicji standardu, np. Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) definiuje standard jako „dokument, uzgodniony na zasadzie konsensusu i zatwierdzony przez uznaną jednostkę, ustalający, do powszechnego i wielokrotnego stosowania, zasady, wytyczne lub opisy

<sup>48</sup> KOŁO DEMINGA jest koncepcją z zakresu zarządzania jakością, zwaną inaczej cyklem poprawy, cyklem Deminga, cyklem PDCA (z ang. plan, do, check, act), utworzona przez W. Edwardsa Deminga, amerykańskiego specjalistę statystyka pracującego w Japonii). Koło Deminga zawiera chronologicznie uporządkowane działania, które są typowe dla układu sterowania ze sprzężeniem zwrotnym. Cykl Deminga składa się z czterech etapów:

- planowanie, czyli określenie czynności, które są niezbędne do otrzymania efektu najwyższej jakości,
- wykonanie zgodnie ze wszystkimi punktami zamierzonego planu,
- badanie wyników, a więc sprawdzanie, czy plan był skuteczny i co można zrobić, by ulepszyć dany proces,
- działanie, które polega na udoskonalaniu procesu i włączeniu pomysłów do kolejnego planu.

Źródło: [http://mfiles.pl/pl/index.php/Ko%C5%82o\\_Deminga](http://mfiles.pl/pl/index.php/Ko%C5%82o_Deminga), pobrano 12.12.2014

<sup>49</sup> pobrano 11.12.2014r.

działań lub ich wyników, mający na celu osiągnięcie optymalnego poziomu lub stanu w danym kontekście.”<sup>50</sup>

Podobnie do pojęcia standardu odnosi się definicja zamieszczona w Słowniku Języka Polskiego określająca standard jako: „poziom towarów lub usług, zwłaszcza spełniający podstawowe wymagania.”<sup>51</sup>

Natomiast Brytyjski Instytut Normalizacyjny (BSI) rozumie standard jako „uzgodniony sposób robienia czegoś. Może to być związane z produkcją, zarządzaniem procesem, dostarczaniem usług lub dostarczaniem materiałów – standardy mogą obejmować szeroki wachlarz działań podejmowanych przez organizacje i wykorzystywanych przez ich klientów.”<sup>52</sup>

Przedstawione wyżej definicje posiadają dwie wspólne cechy określające istotę standardu. Pierwszą z nich jest osiągnięcie powszechnej aprobaty (uzgodnienia) dla takiego a nie innego sposobu realizacji określonych działań, drugą zaś uznanie że działania te mają być realizowane na poziomie co najmniej podstawowym lub optymalnym. Obie cechy zostały wykorzystane przy opracowaniu propozycji standardów zarządzania IOB.

Bazując na wyżej przedstawionych definicjach, na potrzeby propozycji standardów zarządzania IOB w Polsce „standardy zarządzania IOB w Polsce” są rozumiane jako: zasady obejmujące m.in. zidentyfikowane najlepsze praktyki działalności IOB w Polsce i na świecie, określające pożądane cechy zarządzania i funkcjonowania IOB.

### 3.3. Struktura standardów zarządzania IOB

Konsekwencją zdefiniowania celu wypracowania standardów zarządzania dla IOB był dobór głównych obszarów zarządzania zapewniających jego realizację, a następnie wskazanie podobszarów i w końcu samych standardów zarządzania IOB. W doborze tym uwzględniono metodologię nauk o zarządzaniu, w której wyodrębnia się takie kluczowe obszary zarządzania, jak: zarządzanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie finansami, zarządzanie zasobami – majątkiem firmy, czy zarządzanie marketingowe. Niezależnie od tego co jest przedmiotem/podmiotem zarządzania, w naukach o zarządzaniu można określić pewne zasady, których stosowanie przyczynia się do sukcesu organizacji i na co istnieją potwierdzone naukowo dowody.

W odniesieniu do jednostek jakimi są IOB, określenie obszarów standardów zarządzania nie może być dokonane na zasadzie powielenia wzorców z firm komercyjnych. Przedstawiony poniżej schemat (rys. 3) uwzględnia specyfikę IOB jako organizacji z założenia działających na rzecz innych podmiotów i nienastawionych na maksymalizację nadwyżki przychodów nad kosztami działania oraz wykorzystujących uzyskane nadwyżki do realizacji celów statutowych.

<sup>50</sup> PEFC, Proces ustanawiania standardu – wymagania. PEFC PL 1001:2012, PEFC Polska, Sękowin Stary 2012, s. 5. Pobrane 10.10.2013 z: <http://www.pefc-polska.pl/dokumenty/pefc-pl-1001-proces-ustanawiania-standardu.pdf>.

<sup>51</sup> <http://sjp.pwn.pl/sjp/standard;2576133> pobrano 12.12.2014

<sup>52</sup> Pobrane 10.10.2013 z: <http://www.bsigroup.com>.

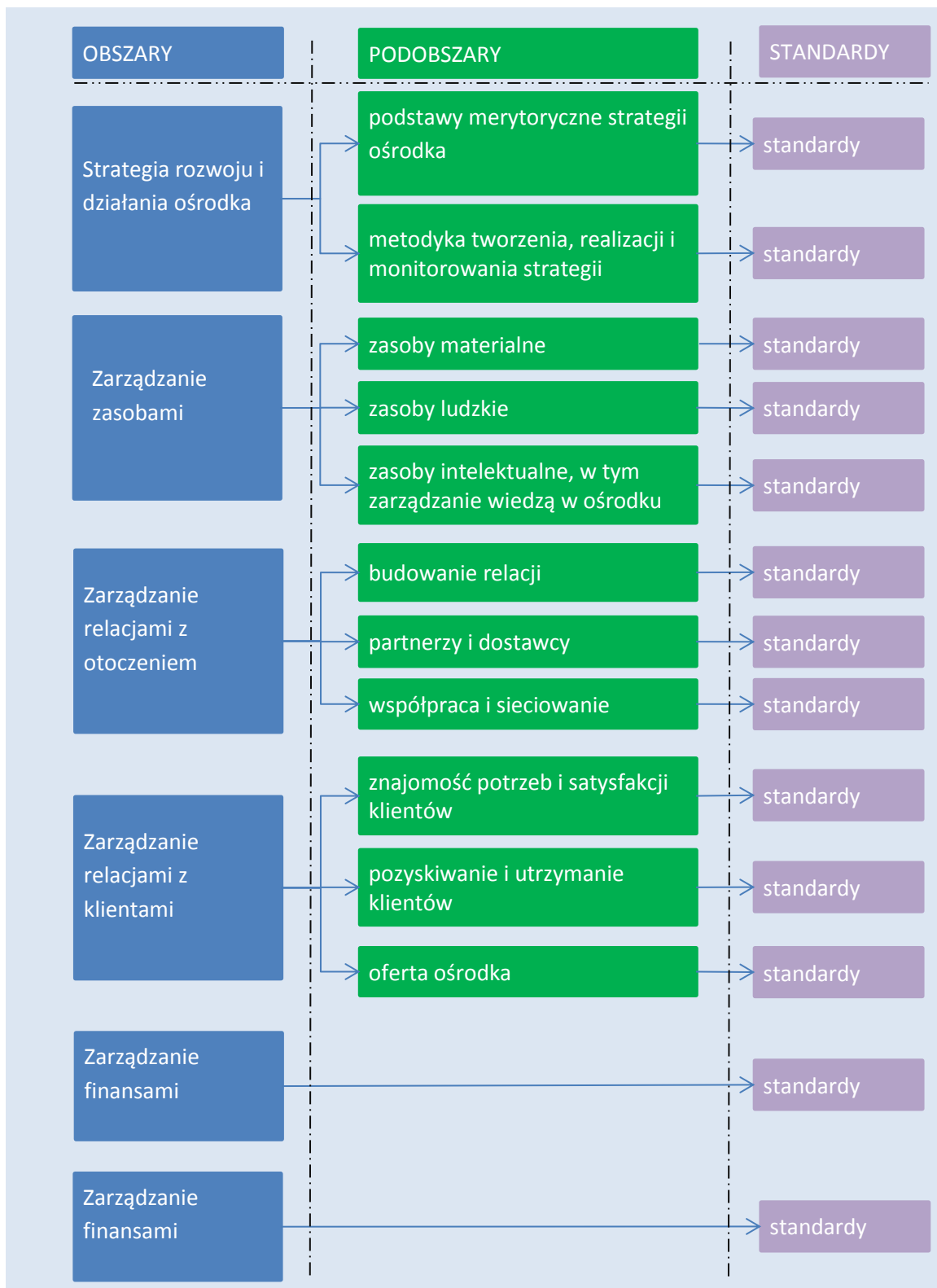
Uwzględniając fakt, że spełniają one szczególnego rodzaju misję o charakterze prospołecznym a jednocześnie gospodarczym, wyodrębniono cztery obszary stanowiące kanon zarządzania organizacjami:

- zarządzanie strategiczne,
- zarządzanie zasobami,
- zarządzanie finansami,
- zarządzanie ryzykiem.

Dwa dodatkowe obszary stanowią uwypuklenie kluczowych kwestii zarządzania z punktu widzenia specyfiki IOB:

- zarządzanie relacjami z otoczeniem
- zarządzanie relacjami z klientami.

Rysunek 3. Schemat konstrukcji standardów zarządzania dla IOB



Źródło: opracowanie własne

### 3.4. Obszary i podobszary

**Obszar „Strategia rozwoju i działania ośrodka”:** standardy ujęte w tym obszarze dotyczą przede wszystkim kwestii planowania strategicznego działalności ośrodków. Zgodnie z nimi planowanie to powinno odbywać się w dwóch perspektywach. Po pierwsze jest to planowanie rozwoju zgodne z definicyjną misją każdego z typów ośrodków. Dzięki tym standardom ośrodki będą mogły dążyć do wzmocnienia strategicznych obszarów zarządzania szczególnie w świetle wyzwań, które przed nimi stoją. Wyzwania te opisuje m.in., raport o stanie ośrodków innowacji w Polsce w 2014 r., w którym autorzy wskazują „Z analizy działań podejmowanych przez ośrodki wynika, że nie zawsze realizują one cele i zadania, jakie przypisane są danemu rodzajowi ośrodka, zgodnie ze standardami działania w ośrodkach innowacji.”<sup>53</sup> Po drugie, istotne jest oparcie tego rozwoju na stałej komunikacji ośrodka z jego otoczeniem. Komunikacja ta powinna silnie włączać i uwzględniać perspektywę interesariuszy aktywności ośrodków. Podejście to jednocześnie zakłada nieustanną weryfikację i aktualizację strategii co pozwala ośrodkom na dostosowywanie się do zmieniającej się rzeczywistości.

**Obszar „Zarządzanie zasobami”:** jednym z istotnych wniosków raportu „Ośrodki innowacji w Polsce - 2014” jest wskazanie trudności związanych z zarządzaniem zasobami w ośrodkach: „zróżnicowane uwarunkowania formalnoprawne oraz systemy organizacji i zarządzania zarówno potencjałem technicznym, jak i ludzkim w instytucjach prowadzących sprawiają, że wyodrębnienie potencjałów poszczególnych rodzajów ośrodków nie jest w pełni możliwe.”<sup>54</sup> W ramach tego obszaru wyodrębniono trzy podobszary: (i) zasoby ludzkie, (ii) zasoby materialne oraz (iii) zasoby intelektualne, w tym zarządzanie wiedzą. Pierwsze dwa wskazują standardy, których wypełnienie zapewni ośrodkom uniknięcie zagrożeń wynikających z trudności wskazanych w ww raporcie, m.in. „w związku ze zwiększającym się zakresem stosowania outsourcingu i malejącymi zespołami pracowniczymi w ośrodkach pojawia się realne niebezpieczeństwo obniżania się jakości świadczonych usług.”<sup>55</sup> Ostatni z wymienionych podobszarów ma istotne znaczenie szczególnie w odniesieniu do ośrodków innowacji. Wynika to z faktu, że ośrodki te, w przeciwieństwie do innych typów organizacji są zaangażowane w świadczenie usług proinnowacyjnych.

**Obszar „Zarządzanie relacjami z otoczeniem”:** „Współpraca z otoczeniem powinna być jednym z ważniejszych aspektów aktywności ośrodka. Dobre rozeznanie rynku, szeroka i ugruntowana sieć partnerów, z którymi współpraca jest codzienną praktyką, są podstawą efektywnie działającego ośrodka wspierającego rozwój innowacyjnych przedsiębiorstw.”<sup>56</sup> Jak wynika z badań przeprowadzonych w 2014 r.<sup>57</sup> aktywne prowadzenie współpracy poprzez budowanie trwałych relacji ośrodków z otoczeniem jest istotnym wyzwaniem. Wskazane standardy i możliwe sposoby ich wypełnienia mają więc za zadanie wzmocnienie ośrodków w tym obszarze. Bardzo ważną rolę odgrywa podobszar „współpraca i sieciowanie” ukierunkowany zarówno na wspomaganie samych ośrodków, jak i ich klientów w rozwijaniu powiązań sieciowych.

<sup>53</sup> „Ośrodki innowacji w Polsce (z uwzględnieniem inkubatorów przedsiębiorczości), Raport z badania 2014”, dz. cyt., s. 111

<sup>54</sup> tamże, s. 111

<sup>55</sup> tamże, s. 111

<sup>56</sup> tamże, s. 28

<sup>57</sup> tamże, s. 28 - 30

**Obszar „Zarządzanie relacjami z klientami”:** Aktywność ośrodków, zgodna z definicją i misją, jest ukierunkowana na pomoc w rozwoju przedsiębiorstw i przedsiębiorców. Tym istotniejszy wydaje się wniosek wskazany w „Raporcie” dotyczący tej kwestii. Autorzy akcentują „słabe rozpoznanie przez ośrodki potrzeb ich klientów wynikające między innymi z braku dostępności przekrojowych analiz ekonomicznych i społecznych na poziomie regionalnym.”<sup>58</sup> Należy podkreślić, że już w 2014 r. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości zaproponowała jednolite podejście do badania potrzeb klientów parków i inkubatorów technologicznych<sup>59</sup>. Jednocześnie zaproponowano metodologię i narzędzia do badania poziomu satysfakcji z otrzymanych usług. Dalszym wsparciem dla ośrodków w ich doskonaleniu w tym obszarze jest wskazanie standardów, których wypełnienie pozwala nie tylko na efektywne pozyskiwanie i utrzymywanie klientów ale również uwzględnia aspekty nietypowe dla komercyjnych podmiotów, jak włączanie klientów do projektowania usług ośrodka.

**Obszary „Zarządzanie finansami” oraz „Zarządzanie ryzykiem”** są elementami, których wskazanie jako oddzielnych elementów propozycji ma za zadanie podkreślenie istotności tych zagadnień w zarządzaniu ośrodkami. Zarządzanie ośrodkiem, jako podmiotem wspierającym przedsiębiorczość i innowacyjność będzie szczególnie utrudnione bez możliwości zarządzania własnym budżetem. Badania z 2014 r. wskazują, że sytuacja ta wśród ośrodków działających w Polsce jest szczególna, co obrazuje tabela 6.

Tabela 6. Zarządzanie budżetem wg rodzajów ośrodków

Zarządzanie budżetem w ośrodku/ rodzaj ośrodka	PT	IT	IP	CTT	AIP
Ma formalnie wyodrębniony budżet	58%	33%	36%	38%	30%
Działa w ramach budżetu instytucji prowadzącej	39%	67%	57%	63%	70%
Działa w ramach budżetu innej jednostki organizacyjnej	3%	ND	7%	ND	ND

Źródło: „Ośrodki innowacji[...] Raport 2014” s. 23

Zaproponowane standardy wraz ze wskazanymi sposobami ich wypełnienia pozwolą na wzmocnienie ośrodków w tych dwóch obszarach.

### 3.5. Standardy

W ramach sześciu obszarów propozycja zawiera łącznie 38 standardów zarządzania IOB (tabela 7).

Tabela 7. Zestawienie liczbowe standardów zarządzania IOB

Nr	Obszar/ Podobszar	Liczba standardów	
1.	Obszar: strategia rozwoju i działania ośrodka		
1.1.	Podobszar: podstawy merytoryczne strategii ośrodka	4	standardy
1.2.	Podobszar: metodyka tworzenia, realizacji i monitorowania strategii	2	standardy
2.	Obszar: zarządzanie zasobami		
2.1.	Podobszar: zasoby ludzkie	5	standardów
2.2.	Podobszar: zasoby materialne	2	standardy
2.3.	Podobszar: zasoby intelektualne, w tym zarządzanie wiedzą w ośrodku	3	standardy
3.	Obszar: zarządzanie relacjami z otoczeniem		

<sup>58</sup> tamże, s. 110

<sup>59</sup> por. [http://www.pi.gov.pl/iob/chapter\\_95912.asp](http://www.pi.gov.pl/iob/chapter_95912.asp)



3.1.	Podobszar: Budowanie relacji	3	standardy
3.2.	Podobszar: partnerzy i dostawcy	2	standardy
3.3.	Podobszar: współpraca i sieciowanie	2	standardy
4.	Obszar: zarządzanie relacjami z klientami		
4.1.	Podobszar: znajomość potrzeb i satysfakcji klientów	2	standardy
4.2.	Podobszar: Pozyskiwanie i utrzymanie klientów	3	standardy
4.3.	Podobszar: oferta ośrodka	5	standardów
5.	Obszar: zarządzanie finansami	3	standardów
6.	Obszar: zarządzanie ryzykiem	2	standardy
	Suma	38	standardów

Źródło: opracowanie własne

Na obecnym etapie trudno oszacować ile IOB spełni zaproponowane standardy w początkowej fazie implementacji. Na bazie wiedzy i doświadczeń zespołu eksperckiego można przypuszczać, iż zaproponowany zestaw standardów zarządzania jest realny do osiągnięcia, tj. możliwy do wprowadzenia przez ośrodki, ponieważ nie ma obiektywnych przeszkód np. prawnych, które by to uniemożliwiały. Należy jednak podkreślić, że przedstawiona propozycja dopuszcza możliwość, iż część ośrodków nie spełni wszystkich kryteriów od razu. Standardy w tym zakresie mają pełnić nie tylko rolę potwierdzającą stan zaawansowania procesów zarządczych poszczególnych ośrodków. Cel wzmacnia ośrodki poprzez określenie standardów spełniany będzie również poprzez wyznaczanie w obszarach, które nie będą przez poszczególne podmioty spełniane, swoistej drogi doskonalenia. Ośrodki będące w procesie częstej zmiany, która pozwala np. dostosowywać ofertę do potrzeb rynku tj. oczekiwań klientów ale również interesariuszy będą mogły wykorzystać standardy do utrzymania podstawowej równowagi w organizacji i zarządzaniu strategicznym.

Każdy ze standardów jest przypisany do konkretnego obszaru i podobszaru, jest również uzasadniony. Elementem opisu jest też sposób jego spełnienia oraz możliwa ocena końcowa.

Tabela 8. Opis przykładowego standardu dla IOB

<b>Obszar</b>	Strategia rozwoju i działania ośrodka
<b>Podobszar</b>	Podstawy merytoryczne strategii ośrodka
<b>Standard</b>	<b>Ośrodek posiada spisana strategię działania i rozwoju</b>
<b>Uzasadnienie</b>	Posiadanie sformalizowanej strategii funkcjonowania i rozwoju jest podstawą działania organizacji i jej ewaluacji. Ośrodki tworzą strategię możliwą do wdrożenia w ramach specyfiki danej instytucji. Strategia wskazuje kierunki rozwoju organizacji i jest narzędziem weryfikacji dla założycieli. Strategia jest aktualizowana na podstawie analizy zmieniającego się otoczenia jak i rozwoju samej organizacji. Aktualizacja strategii służy lepszemu zaspokajaniu potrzeb otoczenia gospodarczego.
<b>Sposób wypełnienia</b>	1. Ośrodek posiada aktualną strategię lub dokumenty programowe określające kierunki rozwoju organizacji oraz perspektywę czasową tych działań. 2. Ośrodek dokonuje ewaluacji realizacji założonych w strategii celów/wskaźników oraz dokonuje raportowania

	w tym zakresie.
Wskazanie do autoewaluacji	0 – brak dokumentu 0,5 – dokument został opracowany, ale nie jest aktualizowany 1 – spełnione są oba warunki

Źródło: opracowanie własne

Pojęcia zastosowane w standardach i opisie ich spełnienia zostały tak sformułowane by w możliwie najwyższym stopniu zapewnić spójność i jednolitą interpretację zarówno przez przedstawicieli ośrodków (proces autoewaluacji), jak i ekspertów oceniających (proces weryfikacji zewnętrznej). Standardy i warunki ich spełnienia zostały więc zbudowane w sposób umożliwiający maksymalnie jednoznaczny (niebudzący wątpliwości i zastrzeżeń) ocenę spełnienia danego standardu przez IOB.

Wychodząc z założenia, że standardy nie mają pełnić roli stricte „instruktarzowej” a więc nie powinny narzucać określonego sposobu zarządzania ośrodkiem, w przypadku niektórych standardów wskazano dwa lub więcej sposobów ich spełnienia. Oznacza to, że sposoby spełnienia standardu nie wykluczają się lecz są równorzędne wobec siebie. Wynika to z faktu odniesienia każdego standardu do dość szerokiego zakresu zarządzania, a co za tym idzie trudnością we wskazaniu jednego całościowego sposobu ich wypełnienia. Każdy ze sposobów spełnienia standardów ma osobną punktację. Tak więc spełnienie danego sposobu w standardzie pozwala uzyskać określoną liczbę punktów, a im więcej sposobów spełnienia identyfikuje dany ośrodek, tym wyższa punktacja końcowa w danym standardzie (szerzej w pkt 3.8).

Przyjęte podejście pozwala również dokonywać analizy poszczególnych obszarów zarządzania ośrodkiem. Porównanie uzyskanego wyniku do maksymalnej możliwej w danym obszarze liczby punktów, umożliwia samodzielne wnioskowanie co do jakości zarządzania ośrodkiem w badanym zakresie.

W trakcie prac nad propozycją standardów szeroko dyskutowano koncepcję wprowadzenia tzw. mandatorów, czyli wymogów obowiązkowych. Biorąc jednak pod uwagę zarówno cel przygotowanej propozycji, jak i zastosowaną metodologię tworzenia standardów uznano, że ich wprowadzenie jest nieuzasadnione z następujących przyczyn:

1. Opracowana propozycja zawiera w sobie najważniejsze standardy, które powinny spełniać ośrodki w obszarze zarządzania. W związku z tym, wskazanie wśród nich tych, które są istotniejsze byłoby kontrskuteczne wobec całościowego charakteru propozycji.
2. Rolą standardów zarządzania jest wzmocnienie IOB, edukacja i stymulowanie ich do rozwoju. Wprowadzenie mandatorów mogłoby zachęcać do skupienia się wyłącznie na ich spełnieniu przy pominięciu lub braku przyłożenia odpowiedniej wagi do analizy propozycji jako całości i w efekcie prawidłowej oceny działania ośrodków.
3. Taki sposób stosowania standardów mógłby blokować potrzebę ośrodków do samodoskonalenia w obrębie standardu, który ośrodek już spełnia na poziomie „nie-maksymalnym”. Należy pamiętać, że system standardów stanowi spójną całość i merytoryczny sposób ich spełnienia powinien ewoluować wraz ze zwiększaniem się doświadczenia zarządzających, jak i rozwojem ośrodków.
4. Zaproponowany zestaw standardów był opracowany w oparciu o założenie, że będzie:

- a) Kompletny – obejmie wszystkie najważniejsze obszary zarządzania organizacją,
- b) Zrównoważony – w każdym z obszarów zachowany będzie porównywalny poziom jakości zarządzania ośrodkiem.

Powyższe oznacza, że unikano sytuacji, w której w ramach jednego z obszarów oceniane będą szczegóły i niuansy zarządzania na poziomie niemal mistrzowskim, a w przypadku innego obszaru ocenie podlegać będą tylko proste metody, techniki czy narzędzia zarządzania. Wprowadzenie mandatorów zaburzyłoby tę zakładaną kompletność i równowagę. Metodyka zastosowana przy budowie niniejszej propozycji zakłada zasadę dążenia przez ośrodki do spełnienia wszystkich standardów, przy dopuszczeniu stopniowania spełnienia niektórych z nich.

- 5. Zaproponowany sposób oceny spełnienia standardów<sup>60</sup> uwzględnia przypadki, gdy ośrodki będą je spełniać tylko częściowo np. są w procesie ich wdrażania lub rekonstrukcji/rozbudowy ośrodka, co może wpłynąć na zaburzenie niektórych obszarów zarządzania lub nie zakończyły pełnego wdrażania procesów w ramach zarządzania ośrodkiem. Wynika to z przyjętego założenia, iż standardy mają mieć walor edukacyjny, czyli powinny wskazywać kierunek zmian w zarządzaniu ośrodkiem. Jest to zgodne z celem ich opracowania.

### 3.6. Aktualizacja standardów

Istotnym elementem oceny zarządzania ośrodkami będzie też cykliczna weryfikacja samych standardów, pociągająca za sobą mniejsze lub większe zmiany odpowiadające m.in. aktualnemu poziomowi techniki, potrzebom klientów i interesariuszy ośrodków. Nie można zakładać, że raz określone standardy zarządzania będą niezmiennie.

W wyniku weryfikacji, jedne standardy będą uznane za nieaktualne, inne ulegną przekształceniu zgodnie z potrzebami, w niektórych przypadkach mogą pojawić się nowe lub uzupełniające sposoby ich spełnienia. Ponadto mogą pojawić się nowe wymagania, które przy poprzedniej weryfikacji nie miały jeszcze tak istotnego dla IOB znaczenia. Weryfikacja może też odnosić się do zmiany progów punktowych dotyczących wypełnienia standardów. Proces ten może skutkować tym, że nawet dobrze zarządzane ośrodki po weryfikacji standardów będą osiągać poziom spełnienia standardów niższy niż miało to miejsce przed weryfikacją.

---

<sup>60</sup> tj. miara: 0 pkt.; 0,5 pkt.; 1 pkt., gdzie 0 pkt. - oznacza nie spełnienie standardu, 0,5 pkt. - jego częściowe spełnienie, a 1 pkt. - całkowite spełnienie.

### 3.7. Propozycja standardów zarządzania ośrodkami innowacji: parkami i inkubatorami technologicznymi, centrami transferu technologii, akademickimi inkubatorami przedsiębiorczości.

Pełną propozycję standardów zarządzania szczególną grupą IOB, tj. ośrodkami innowacji prezentuje poniższa tabela (tabela 9).

Tabela 9. Propozycja standardów zarządzania ośrodkami innowacji

Lp.	Standard	Uzasadnienie	Sposób wypełnienia	Wyniki autoewaluacji
<b>1.</b>	<b>Obszar: strategia rozwoju i działania ośrodka</b>			
<b>1.1.</b>	<b>Podobszar: podstawy merytoryczne strategii ośrodka</b>			
1.1.1.	Ośrodek posiada aktualną strategię działania i rozwoju	Posiadanie sformalizowanej strategii działania i rozwoju jest podstawą działania organizacji i jej ewaluacji. Ośrodki tworzą strategię możliwą do wdrożenia w ramach specyfiki danej instytucji. Strategia wskazuje kierunki rozwoju organizacji i jest narzędziem weryfikacji dla założycieli. Strategia jest aktualizowana na podstawie analizy zmieniającego się otoczenia jak i rozwoju samej organizacji. Aktualizacja strategii służy lepszemu zaspokajaniu potrzeb otoczenia gospodarczego.	Ośrodek posiada aktualną strategię lub inne dokumenty programowe (np. uchwałę senatu uczelni) określające kierunki rozwoju organizacji oraz perspektywę czasową tych działań. Ośrodek dokonuje również cyklicznej ewaluacji realizacji założonych w strategii (dokumentach programowych) celów/wskaźników oraz dokonuje raportowania w tym zakresie.	0 – brak dokumentu 0,5 – dokument został opracowany, ale nie jest aktualizowany 1 – Ośrodek posiada dokument, którego realizacja, w tym realizacja określonych celów/wskaźników jest cyklicznie ewaluowana wraz z opracowaniem stosownego raportu.
1.1.2.	Misja i wizja ośrodka odpowiadają celom jego powołania	Misja i wizja ośrodka stanowią słowne zobrazowanie docelowych oczekiwań jego interesariuszy	Ośrodek posiada misję i wizję, których treść odpowiada definicji ośrodka oraz jednemu z dwóch warunków: 1. odpowiada celom założenia ośrodka wyrażonym w dokumentach założycielskich ośrodka np. list intencyjny, uchwała senatu uczelni, statut ośrodka, 2. odpowiada oczekiwaniom założycieli udokumentowanym w trakcie procesu aktualizacji strategii np. protokoły posiedzeń, warsztatów,	0 – Ośrodek nie posiada zdefiniowanej misji i wizji lub zdefiniowana misja i wizja nie są zgodne z definicją ośrodka lub pomimo posiadania misji i wizji odpowiadającym definicji nie odpowiadają one celom założenia ośrodka i/lub nie odpowiadają oczekiwaniom założycieli. 1 – Ośrodek posiada zdefiniowaną misję i wizję, które są zgodne z definicją ośrodka oraz odpowiadają one celom założenia ośrodka i/lub odpowiadają

			decyzje władz uczelni;	udokumentowanym oczekiwaniom założycieli.
1.1.3.	Strategia oparta jest na rzetelnej diagnozie potrzeb i problemów interesariuszy, klientów oraz na ocenie własnego potencjału.	Przeprowadzenie wszechstronnej analizy problemów w obszarze aktywności ośrodka oraz potrzeb jego interesariuszy i klientów jest podstawą do planowania jego działalności.	Na potrzeby strategii/długofalowego planu działania dokonano analizy czynników otoczenia zewnętrznego: polityczno-prawnego, technologicznego, społecznego, gospodarczego i innych. Wnioski z niej wynikające są elementem planu działania.	0 – Na potrzeby strategii/długofalowego planu działania nie dokonano analizy czynników otoczenia zewnętrznego: polityczno-prawnego i/lub technologicznego, społecznego i/lub gospodarczego i/lub innych. Lub wnioski z dokonanej analizy nie są elementem planu działania ośrodka. 1 - Na potrzeby strategii/długofalowego planu działania dokonano analizy czynników otoczenia zewnętrznego: polityczno-prawnego, technologicznego, społecznego, gospodarczego i innych. Wnioski z niej wynikające są elementem planu działania.
1.1.4.	Ośrodek ma wypracowane metody planowania działań i weryfikacji wyników organizacji	Realizacja strategii wymaga krótko i długoterminowego planowania zapewniającego osiągnięcie zaplanowanych celów. Osiągnięcie tych celów powinno być systematycznie weryfikowane przez raporty z wykonania działań i osiągnięcia planowanych wyników (co najmniej w cyklu rocznym).	<p><b>A.</b> W ośrodku istnieją co najmniej roczne plany działań z określonymi docelowymi wartościami wskaźników odpowiadających celom założonym w strategii ośrodka</p> <p><b>B.</b> W ośrodku weryfikuje się wykonywanie planowanych działań oraz osiągnięcie zaplanowanych wyników</p>	<p>0 – W ośrodku nie istnieją minimalnie roczne plany działań z określonymi docelowymi wartościami wskaźników odpowiadających celom założonym w strategii ośrodka</p> <p>1 - W ośrodku istnieją co najmniej roczne plany działań z określonymi docelowymi wartościami wskaźników odpowiadających celom założonym w strategii ośrodka</p> <p>0 – W ośrodku nie dokonuje się weryfikacji</p> <p>1 – W ośrodku dokonuje się weryfikacji</p>
<b>1.2.</b>	<b>Podobszar: metodyka tworzenia, realizacji i monitorowania strategii</b>			
1.2.1.	Strategia działania i rozwoju uwzględnia perspektywę interesariuszy i ich zaangażowanie w jej tworzenie	Ośrodki funkcjonują na rzecz i dzięki szerokiemu gronu interesariuszy. W związku z tym niezbędnym elementem tworzenia i realizacji strategii jest	<b>A.</b> Perspektywa interesariuszy jest co najmniej elementem dokumentów strategicznych.	0 – Perspektywa interesariuszy nie jest elementem dokumentów strategicznych. 1 – Ośrodek można wykazać, że

		badanie ich potrzeb oraz zaangażowanie w jej kształtowanie.		perspektywa interesariuszy jest co najmniej elementem dokumentów strategicznych
			<b>B.</b> Ośrodek realizuje działania włączające interesariuszy do procesu rozwoju organizacji.	0 – Ośrodek nie realizuje działań włączających interesariuszy do procesu rozwoju organizacji 1 – Ośrodek realizuje udokumentowane działania włączające interesariuszy do procesu rozwoju organizacji
1.2.2.	Ośrodek identyfikuje kluczowe procesy i wdrożył przynajmniej podstawowe procedury je obejmujące	W miarę rozwoju ośrodka, powinien on w coraz większym stopniu opierać swoje kluczowe procesy o spisane procedury dla zapewnienia powtarzalności oraz niezbędnej dla klientów transparentności działań. Procedury takie ułatwiają ciągłość działania i utrzymania stabilnych warunków pracy dla pracowników i jasne zasady dla klientów, szczególnie wobec ryzyka fluktuacji kadry ośrodka. Ośrodki posiadające udokumentowane potwierdzenie zgodności systemu zarządzania jakością z powszechnie uznanymi normami (np. z serii ISO 9000) dają większą gwarancję jakości usług niż inne podmioty.	Istnieje cyklicznie aktualizowana lista procedur do kluczowych procesów z przypisanymi jednostkami prowadzącymi	0 – Ośrodek nie ma opisanych najważniejszych procesów zarządczych 1 - Ośrodek ma opisane i aktualizowane najważniejsze procesy zarządcze.
<b>2.</b>	<b>Obszar: zarządzanie zasobami</b>			
<b>2.1.</b>	<b>Podobszar: zasoby ludzkie</b>			
2.1.1.	Kadra zarządzająca ma odpowiednie kompetencje i kwalifikacje potrzebne do zarządzania ośrodkiem	Kadra zarządzająca stanowi trzon każdego ośrodka, jej kompetencje, wiedza i doświadczenie muszą zapewniać realizację stawianych przed ośrodkiem celów.	<b>A.</b> Ośrodek posiada profile kompetencyjne dla osób zarządzających wraz z określeniem wymagań kwalifikacyjnych. Doświadczenie kadry zarządzającej jest udokumentowane.	0 – Ośrodek nie posiada profili kompetencyjnych dla osób zarządzających 0,5 - doświadczenie kadry zarządzającej jest udokumentowane, ale brak profili kompetencyjnych dla osób zarządzających wraz z określeniem wymagań kwalifikacyjnych

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013



				<p>1 – Ośrodek może wskazać profile kompetencyjne dla osób zarządzających wraz z określeniem wymagań kwalifikacyjnych. Doświadczenie kadry zarządzającej jest udokumentowane.</p>
			<p><b>B.</b> Udokumentowane jest zaangażowanie ośrodka w podnoszenie kwalifikacji kadry zarządzającej (studia uzupełniające podyplomowe i doktoranckie, MBA lub równoważne, szkolenia),</p>	<p>0 – Ośrodek nie może wykazać zaangażowania w podnoszenie kwalifikacji kadry zarządzającej.                      0,5 – Kwalifikacje są podnoszone, ale brak w tym zakresie dokumentowania zaangażowania ośrodka.                      1 – Ośrodek może wykazać zaangażowania w podnoszenie kwalifikacji kadry zarządzającej</p>
			<p><b>A.</b> Ośrodek prowadzi opisy stanowisk pracy, wskazujące na niezbędne kompetencje i kwalifikacje pracowników na danym stanowisku.</p>	<p>0 – Ośrodek nie posiada opisu stanowisk ze wskazaniem niezbędnych kompetencji i kwalifikacji                      1 – Ośrodek posiada opisy stanowisk ze wskazaniem niezbędnych kompetencji i kwalifikacji na poszczególnych stanowiskach</p>
2.1.2.	<p>Ośrodek zapewnia rozwój kompetencji i kwalifikacji pracowników – zgodnie z przyjętą strategią - odpowiedni dla zapewnienia świadczenia wysokiej jakości usług</p>	<p>Rozwój kompetencji personelu ośrodka jest podstawą do rozwoju usług i ich jakości. Stała dbałość o podnoszenie kwalifikacji i kompetencji pozwala efektywnie odpowiadać na potrzeby rynku, oraz wdrażać nowe rodzaje usług zgodnie z pojawiającym się zapotrzebowaniem.</p>	<p><b>B.</b> Ośrodek planuje szkolenia pracowników, istnieje możliwość udokumentowania podnoszenia kwalifikacji przez pracowników</p>	<p>0 – Ośrodek nie planuje szkoleń pracowników                      0,5 – Ośrodek nie planuje szkoleń pracowników, ale dokumentuje proces podnoszenia kwalifikacji przez pracowników w dokumentacji pracowniczej                      1 – Ośrodek planuje i dokumentuje szkolenia podnoszące kwalifikacje pracowników</p>
2.1.3.	<p>Struktura organizacyjna jasno określa miejsce i zadania każdego pracownika w ośrodku</p>	<p>Ośrodki jako nowoczesne, dynamiczne instytucje powinny optymalizować swoją strukturę, poszukując efektywnych rozwiązań organizacyjnych i sposobu wykorzystania potencjału ludzkiego.</p>	<p>Ośrodek dysponuje strukturą organizacyjną wraz z opisem elementów składowych organizacji oraz wzajemnych relacji zachodzących między nimi, wraz z opisami wszystkich stanowisk.</p>	<p>0 – ośrodek nie dysponuje strukturą organizacyjną, brak opisów stanowisk                      0,5 – w ośrodku jest struktura organizacyjna ośrodka brakuje dokładnego opisu elementów</p>

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013

		Zakres obowiązków i zadań w kontekście całości funkcjonowania organizacji umożliwia pracownikowi efektywne wykonywanie pracy, udźwignia komunikację i współpracę.		składowych i relacji pomiędzy pionami organizacyjnymi i stanowiskami pracy 1 – Ośrodek dysponuje aktualną strukturą organizacyjną wraz z opisem elementów składowych organizacji oraz wzajemnych relacji zachodzących między nimi, wraz z opisami wszystkich stanowisk
2.1.4.	Pracownicy ośrodka są zaangażowani w tworzenie i realizację strategii działania ośrodka	Udział pracowników w planowaniu i realizacji strategii daje gwarancję większego ich zaangażowania i zapewnienia wysokiej efektywności działania.	Przyjęte w ośrodku zasady tworzenia strategii zapewniają udział pracowników w tym procesie.	0 – Pracownicy nie są włączani w proces tworzenia strategii ośrodka 1 – Ośrodek może wykazać zaangażowanie pracowników w proces tworzenia strategii
2.1.5.	Ośrodek prowadzi politykę motywującą pracowników do osiągnięcia najlepszych rezultatów	Motywowanie pracowników zarówno w wymiarze materialnym jak i nie materialnym zapewnia utrzymanie ich wysokiej motywacji do realizacji powierzonych zadań.	Ośrodek ma wdrożony, zakomunikowany system motywacyjny zarządzania personelem obejmujący wszystkich jego pracowników.	0 – Ośrodek nie ma wdrożonego systemu motywacyjnego 0,5 – Ośrodek ma wdrożony system motywacyjny ale nie jest on znany pracownikom 1 – Ośrodek ma wdrożony system motywacyjny, który jest znany pracownikom
<b>2.2.</b>	<b>Podobszar: zasoby materialne</b>			
2.2.1.	Ośrodek ma plan rozwoju zasobów materialnych wynikający z aktualnej strategii, zabezpiecza środki na ich utrzymanie i unowocześnienie.	Plan rozwoju zasobów materialnych (gruntów, budynków, i wyposażenia) powinien zapewniać infrastrukturę pozwalającą na tworzenie unikalnego środowiska pracy na terenie regionu. Plan powinien odnosić się zarówno do kwestii utrzymania w dobrym stanie posiadanych zasobów oraz przewidywania ich rozwoju	Ośrodek posiada plan rozwoju i utrzymania infrastruktury zgodny z aktualną strategią, który ma odzwierciedlenie w planach finansowych ośrodka.	0 – Ośrodek nie posiada planu utrzymania i rozwoju infrastruktury. 1 – Ośrodek posiada, zgodny z aktualną strategią, plan utrzymania i rozwoju infrastruktury, a ponadto plan wskazuje środki zabezpieczone na jego realizację
2.2.2.	Ośrodek ma opracowane i wdrożone regulacje dotyczące zasad korzystania z zasobów.	Zarządzanie zasobami materialnymi powinno z jednej strony regulować sposób korzystania z posiadanej infrastruktury, zaś z drugiej uwzględniać potrzeby klientów i partnerów. Ośrodek	<b>A.</b> Ośrodek posiada ogólnodostępne regulaminy korzystania lub dostępu do korzystania z infrastruktury i wyposażenia własnego przez jego klientów oraz partnerów tj. instytucji	0 – Ośrodek nie posiada regulaminów korzystania lub dostępu do infrastruktury i wyposażenia własnego 1 – Ośrodek może wskazać ogólnodostępne regulaminy korzystania

		powinien poprzez regulacje dbać o bezpieczeństwo, wymagania prawne (np. dotyczące ochrony środowiska), utrzymanie infrastruktury ośrodka w niepogorszonej formie, z drugiej strony zapewnić optymalną dostępność ośrodka.	prowadzącej lub innej instytucji naukowo badawczej (np. na podstawie umowy partnerskiej).	lub dostępu do korzystania z infrastruktury i wyposażenia własnego przez klientów i partnerów
			<b>B.</b> Ośrodek posiada wzory umów, porozumień, oświadczeń związanych z korzystaniem z infrastruktury i wyposażenia własnego przez jego klientów oraz partnerów.	0 – Ośrodek nie posiada wzorów umów itp. związanych z korzystaniem z infrastruktury i wyposażenia 1 – Ośrodek posiada wzory umów itp. związanych z korzystaniem z infrastruktury i wyposażenia.
<b>2.3.</b>	<b>Podobszar: zasoby intelektualne, w tym zarządzanie wiedzą w ośrodku</b>			
		Sprawne świadczenie usług klientom wymaga nadzorowania przepływu wiedzy pomiędzy wyspecjalizowanymi pracownikami. Komunikacja i współpraca w tym zakresie są niezbędne dla realizacji zadań ośrodka. Ośrodek jest organizacją uczącą się, potrzebującą stałego uzupełniania o nową wiedzę. Ze względu na przepływ pracowników konieczne jest, aby istniał zasób wiedzy umożliwiający podniesienie kompetencji osób nowozatrudnionych, bądź chcących podnieść poziom swojej specjalizacji. Ośrodek zapewnia warunki do zachowania poufności informacji.	<b>A.</b> W ośrodku istnieje i jest na bieżąco aktualizowana baza wiedzy, ośrodek zapewnia warunki stymulujące do dzielenia się wiedzą w zespole.	0 – ośrodek nie dysponuje bazą wiedzy 1 – ośrodek posiada i aktualizuje bazę wiedzy oraz jest w stanie wykazać działania zachęcające do dzielenia się wiedzą
			<b>B.</b> Ośrodek posiada opracowane instrukcje dostępu i posługiwania się bazami danych (własnymi i zewnętrznymi) zawierającymi informacje rynkowe i patentowe.	0 – Ośrodek nie posiada instrukcji dostępu i/lub nie posiada instrukcji posługiwania się bazami danych 1 – Ośrodek posiada zarówno instrukcje dostępu jak i posługiwania się bazami danych
			<b>C.</b> Ośrodek wydzielił przestrzeń fizyczną (pomieszczenie) zapewniającą możliwość bezpiecznego gromadzenia oraz udostępniania danych rynkowych i patentowych.	0 – Ośrodek nie wydzielił, lub przestrzeń nie jest zabezpieczona 1 – Ośrodek posiada wydzieloną, zabezpieczoną przestrzeń
2.3.1.	Ośrodek ma wdrożony sposób zarządzania wiedzą, w którym gromadzi i udostępnia pracownikom ważne informacje i narzędzia potrzebne do świadczenia usług klientom.			
		Kwestie własności intelektualnej mają szczególne znaczenie w działalności proinnowacyjnej. Udzielenie licencji, czy pozyskanie inwestora jest uwarunkowane odpowiednim zabezpieczeniem ochrony własności intelektualnej, wymaga jasności co do	<b>A.</b> Ośrodek posiada wdrożony regulamin zarządzania własnością intelektualną (własny lub instytucji prowadzącej) zawierający odniesienia do zarządzania własnością intelektualną własną, instytucji partnerskiej, klientów.	0 – Ośrodek nie posiada regulaminu 0,5 – Stosowany regulamin zawiera jedynie odniesienia do zarządzania własnością intelektualną klientów 1 – regulamin zawiera odniesienia do własności intelektualnej własną, partnerów i klientów
2.3.2.	Własność intelektualna ośrodka i klientów jest zabezpieczona zgodnie z wewnętrznymi regulacjami			

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013

		właściciela i twórców a także pewności nienaruszenia praw stron trzecich. Ośrodek powinien zabezpieczać zarówno interesy klientów jak i swoje w zakresie zarządzania i ochrony własności intelektualnej. Dlatego konieczne są jasne reguły postępowania, zwłaszcza w odniesieniu do własności intelektualnej klientów (również wewnętrznych), które zapewnią poufność i bezpieczeństwo własności intelektualnej.	<p><b>B.</b> Ośrodek współpracuje ze specjalistą z zakresu IP.</p> <p><b>C.</b> W ośrodku dostępne są wzory umów związanych z kwestiami IP - wykorzystywane w świadczonych przez ośrodek usługach.</p>	<p>0 – ośrodek nie współpracuje 0,5 – współpraca ośrodka ma charakter incydentalny 1 - współpraca ośrodka ma charakter stały (umowa lub porozumienie)</p> <p>0 – Ośrodek nie dysponuje wzorami dokumentów 1 – Ośrodek dysponuje wzorami dokumentów</p>
2.3.3.	Ośrodek gromadzi informacje na temat posiadanej własności intelektualnej i prowadzi planową politykę jej wykorzystania	Dla zapewnienia wysokiej jakości usług specjaliści ośrodka powinni mieć możliwość korzystania z posiadanej przez niego własności intelektualnej	Ośrodek posiada nadzorowaną bazę danych gromadzącą informacje dotyczącą chronionej własności intelektualnej zaś strategia działania ośrodka zawiera odniesienia do kwestii zarządzania i wykorzystywania będącej w posiadaniu własności intelektualnej.	<p>0 – Ośrodek nie posiada bazę danych gromadzących informacje dotyczącą chronionej własności intelektualnej lub baza ta nie jest nadzorowana 0,5 – Ośrodek posiada nadzorowaną bazę danych gromadzącą informacje dotyczącą chronionej własności intelektualnej jednak nie może wskazać odniesienia do kwestii zarządzania tą własnością w strategii działania 1 – Ośrodek posiada nadzorowaną bazę danych gromadzącą informacje dotyczącą chronionej własności intelektualnej, która jest wykorzystywana zgodnie z strategią działania ośrodka</p>
<b>3.</b>	<b>Obszar: zarządzanie relacjami z otoczeniem</b>			
<b>3.1.</b>	<b>Podobszar: budowanie relacji</b>			
3.1.1.	Ośrodek prowadzi systematyczną obserwację szeroko rozumianego otoczenia oraz cykliczną ocenę swojego potencjału. Analizuje informacje i wyciąga wnioski.	Analiza sygnałów rynkowych pozwala na bieżące kształtowanie usług i monitoring zgodności strategii/długofalowego planu działania z potrzebami klientów i interesariuszy. Możliwość wykorzystywania wielu pojawiających się szans jest ściśle związana z	Wyniki analizy wykorzystywane są do kolejnych aktualizacji strategii/korekty długofalowego planu działania oraz do budowy bieżących planów działań	<p>0 – Ośrodek nie może wykazać wykorzystania analizy sygnałów rynkowych do aktualizacji strategii 1 – Ośrodek wykorzystuje analizę sygnałów rynkowych do aktualizacji strategii</p>

		aktualizacją wiedzy na temat wewnętrznego potencjału organizacji.		
3.1.2.	Ośrodek informuje interesariuszy o rezultatach swojego działania	Interesariusze mają wpływ na powstawanie ośrodków, ich finansowanie oraz rozwój. Realny wpływ interesariuszy na funkcjonowanie ośrodków wymaga efektywnej wymiany informacji. Powinna ona być przekazywana i w odpowiedniej formie i czasie, zgodnie z zainteresowaniami i potrzebami interesariuszy.	Istnieje dokumentacja potwierdzająca regularne przekazywanie interesariuszom informacji o rezultatach działania ośrodka w dowolnej formie np. raport, list, newsletter	0 – Ośrodek nie może wykazać regularnego przekazywania interesariuszom informacji o swoich działaniach 1 – Ośrodek dysponuje dokumentacją potwierdzającą regularne przekazywanie informacji interesariuszom
3.1.3.	Ośrodek ma wypracowane zasady komunikowania się wewnętrznego i z otoczeniem	Wymiana informacji i wiedzy pomiędzy członkami zespołu ośrodka ma bezpośredni wpływ na efektywność funkcjonowania ośrodka. Dobra komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna kreuje wizerunek ośrodka wśród jego pracowników i w otoczeniu.	A. Ośrodek ma wdrożone zasady pozyskiwania i przetwarzania informacji z otoczenia oraz komunikowania się z otoczeniem, w szczególności z klientami i partnerami.	0 – Ośrodek nie ma wdrożonych zasad 1 – Ośrodek może wskazać wdrożone zasady
			B. Ośrodek ma wdrożony system wewnętrznego przepływu informacji w tym PR wewnętrzny.	0 – Ośrodek nie ma wdrożonego systemu 1 – Ośrodek ma wdrożony system.
<b>3.2.</b>	<b>Podobszar: partnerzy i dostawcy</b>			
3.2.1.	Ośrodek ma wypracowane zasady współdziałania z partnerami	W praktyce nie tylko ilość jednostek, z którymi jest nawiązana współpraca, ale przede wszystkim, jakość i efektywność tej współpracy są najbardziej oczekiwanymi rezultatami działania ośrodka. Zasady te powinny uwzględniać istotne kwestie (IP, odpowiedzialność, poufność) związane ze wspólnie realizowanymi przedsięwzięciami angażujące zasoby partnerów.	A. Ośrodek dysponuje wzorami umów/porozumień o współpracy.	0 – Ośrodek nie dysponuje wzorami dokumentów 1 – Ośrodek posiada wzory dokumentów
			B. Ośrodek prowadzi w partnerstwie realizację wspólnych przedsięwzięć.	0 – Ośrodek nie prowadzi przedsięwzięć w partnerstwach 1 – Ośrodek realizuje różne przedsięwzięcia w partnerstwach
			C. Ośrodek gromadzi informacje na temat kompetencji i oferty partnerów, którzy mogą świadczyć komplementarne usługi dla klientów ośrodka.	0 – Ośrodek nie gromadzi przedmiotowych informacji 1 – Ośrodek gromadzi przedmiotowe informacje
3.2.2.	Ośrodek prowadzi przejrzystą politykę zamówień	Proces nabywania towarów i usług przez ośrodki pełniące istotną rolę nie tylko	Ośrodek posiada dokumentację realizacji zamówień zawierającą zasady,	0 – Ośrodek nie może wskazać dokumentacji dot. realizacji zamówień

		we wspieraniu przedsiębiorstw ale także budowaniu kultury innowacyjnej przedsiębiorczości, musi być prowadzony w sposób transparentny, wykluczający podejrzenia o korupcję i nepotyzm. Ośrodek dokonuje oceny i wyboru dostawców/podwykonawców na podstawie zdolności dostarczania produktów i usług o cechach optymalnych dla wymagań ośrodka.	procedury i wzory dokumentów.	1 – Ośrodek może wskazać dokumentację realizacji zamówień
<b>3.3.</b>	<b>Podobszar: współpraca i sieciowanie</b>			
3.3.1.	Aktywna działalność ośrodka w obszarze sieciowania na rzecz klientów ośrodka	Jednym z istotnych obszarów aktywności ośrodków jest stymulowanie ich klientów do nawiązywania współpracy (networkingu). Ośrodek powinien inicjować i uczestniczyć w działaniach stwarzających takie możliwości klientom.	Ośrodek inicjuje i uczestniczy aktywnie w przedsięwzięciach sieciowych na rzecz swoich klientów	0 – Ośrodek nie uczestniczy w sieciowaniu 0,5 – Ośrodek uczestniczy w sieciowaniu ale nie inicjuje takich działań 1 – Ośrodek inicjuje i uczestniczy w działaniach sieciujących
3.3.2.	Ośrodek aktywnie uczestniczy w działaniach sieci IOB	Członkostwo w sieciach krajowych i ponadnarodowych, grupujących jednostki o podobnym profilu działalności, pozytywnie wpływa na rozwój ośrodka. Ośrodek powinien angażować się w inicjatywy sieciowe stwarzające możliwości stabilnej i długotrwałej współpracy oraz wzmacniające wizerunek i rozpoznawalność ośrodka.	Ośrodek jest członkiem przynajmniej jednej sieci zrzeszającej instytucje o podobnym profilu działalności	0 – Ośrodek nie jest członkiem żadnej sieci 0,5 – Ośrodek jest członkiem sieci krajowej lub międzynarodowej 1 – Ośrodek jest członkiem sieci krajowej i międzynarodowej
<b>4.</b>	<b>Obszar: zarządzanie relacjami z klientami</b>			
<b>4.1.</b>	<b>Podobszar: znajomość potrzeb i satysfakcji klientów</b>			
4.1.1.	Ośrodek prowadzi badanie potrzeb klientów (ilościowe i jakościowe)	Badanie potrzeb klientów umożliwia uzyskanie informacji zwrotnej, przydatnej do formułowania oferty ośrodka, zgodnej z oczekiwaniami klientów. Jest też zabezpieczeniem przed utrzymywaniem w ofercie usług	Ośrodek prowadzi cyklicznie badanie potrzeb klientów (tj. zbiera informacje od klientów pod kątem ich potrzeb w formie ankiet, wywiadów osobistych i telefonicznych itp., poddaje je analizie oraz sporządza raporty z badań	0 – Ośrodek nie zbiera informacji od klientów pod kątem ich potrzeb 0,5 – Ośrodek zbiera informacje od klientów pod kątem ich potrzeb 1 – Ośrodek prowadzi badania potrzeb klientów i sporządza raporty z badania

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013

		niecierpiących się zainteresowaniem a co za tym idzie osłabieniem pozycji ośrodka na rynku.	minimum raz do roku).	minimum raz do roku
4.1.2.	Ośrodek prowadzi badania poziomu satysfakcji klientów odnośnie świadczonych przezeń usług	<p>Badanie satysfakcji jest niezbędne z punktu widzenia oceny jakości świadczonych usług. Ponadto informacje zebrane od klientów pozwalają kształtować lepsze usługi i lepiej dopasowywać ofertę ośrodka do ich oczekiwań.</p> <p>Badanie satysfakcji może być prowadzone bezpośrednio po realizacji usługi. Jego wyniki służą bieżącej ocenie, uchwyceniu ewentualnych nieprawidłowości, pozwala na wprowadzanie bieżących korekt w działaniu.</p> <p>Badanie satysfakcji może być również prowadzone cyklicznie niezależnie od realizacji konkretnych usług. Cykliczne badanie potrzeb jest podstawą do weryfikacji oferty i planowania nowych działań ośrodka.</p>	<p><b>A.</b> Ośrodek prowadzi badania poziomu satysfakcji klientów (przeprowadza zbieranie danych, poddaje je analizie i sporządza raporty) przy okazji odbioru świadczonych usług.</p> <p><b>B.</b> Ośrodek prowadzi cykliczne badania poziomu satysfakcji klientów (przeprowadza zbieranie danych, poddaje je analizie i sporządza raporty).</p>	<p>0 – Ośrodek nie prowadzi badań satysfakcji klientów 1 – Ośrodek prowadzi badania satysfakcji klientów po wyświadczeniu usługi i sporządza raporty</p> <p>0 – Ośrodek nie prowadzi badań satysfakcji klientów 1 – Ośrodek prowadzi cykliczne badania satysfakcji klientów i sporządza raporty</p>
<b>4.2.</b>	<b>Podobszar: pozyskiwanie i utrzymanie klientów</b>			
4.2.1.	W ośrodku funkcjonuje system pozyskiwania nowych klientów	<p>Prowadzenie skutecznej polityki pozyskiwania nowych klientów jest istotnym elementem realizacji misji ośrodka. Dopasowanie metod i środków komunikowania się z nowymi/ potencjalnymi klientami stanowi podstawę skuteczności podejmowanych działań marketingowych</p>	<p><b>A.</b> Ośrodek posiada plan pozyskiwania nowych klientów zgodny ze strategią ośrodka (np. plan promocji) oraz narzędzia i budżet do jego realizacji.</p> <p><b>B.</b> Ośrodek weryfikuje skuteczność działań skierowanych na pozyskanie nowych klientów.</p>	<p>0 – ośrodek nie posiada planu pozyskiwania klientów 0,5 - ośrodek posiada plan pozyskiwania klientów 1 – ośrodek posiada plan oraz narzędzia pozyskiwania klientów oraz przydzielony do realizacji tego celu budżet.</p> <p>0 – Ośrodek nie weryfikuje skuteczności podejmowanych działań 1 – Ośrodek może wskazać udokumentowanie weryfikacji skuteczności podejmowanych działań</p>



				ukierunkowanych na pozyskiwanie nowych klientów
4.2.2	Ośrodek prowadzi politykę doboru klientów, w szczególności lokatorów	Jedną z cech wyróżniających ośrodki innowacji, jest kierowanie usług do określonych grup docelowych. Parki i inkubatory technologiczne tym różnią się od kompleksów biurowych przeznaczonych pod wynajem, że odpowiednio dobierają lokatorów w zgodzie z przyjętą strategią ośrodka oraz wewnętrznymi regulaminami czy procedurami. Również pozostałe typy usług we wszystkich rodzajach ośrodków powinny być kierowane do określonych grup docelowych. Ośrodki powinny odpowiednio dobierać swoich klientów, w tym lokatorów tak by realizacja bieżących zadań była zgodna z misją, wizją i strategią ośrodka	<p><b>A.</b> Ośrodek prowadzi politykę przyjmowania lokatorów, ma wypracowane procedury i narzędzia (regulamin naboru lokatorów) a działania w tym zakresie są zgodne ze strategią rozwoju ośrodka.</p> <p><b>B.</b> Ośrodek prowadzi politykę doboru klientów, ma wypracowane procedury i narzędzia doboru klientów, a działania w tym zakresie są zgodne z założeniami realizacji usług zawartymi w strategii ośrodka.</p>	<p>0 – Ośrodek nie posiada procedur lub regulaminu naboru lokatorów</p> <p>1 – Ośrodek prowadzi politykę naboru lokatorów zgodną ze strategią rozwoju i wykorzystuje w tym celu odpowiednie procedury i narzędzia</p> <p>0 – Ośrodek nie posiada procedury.</p> <p>1 – Ośrodek posiada zatwierdzoną procedurę.</p>
4.2.3.	Ośrodek zarządza relacjami z klientami.	Celem zarządzania relacjami jest zarówno budowanie lojalności, jak i zdefiniowanie „wartości” każdego klienta za pomocą ciągłego pozyskiwania i odpowiedniego wykorzystania dostępnych informacji.	<p><b>A.</b> W ośrodku prowadzona jest na bieżąco co najmniej baza teleadresowa klientów i rejestr zrealizowanych dla nich usług.</p> <p><b>B.</b> W ośrodku wdrożone są narzędzia bieżącej analizy i zarządzania relacjami z klientami.</p>	<p>0 – Ośrodek nie prowadzi bazy</p> <p>0,5 - Na bieżąco prowadzona jest baza teleadresowa klientów</p> <p>1 – Baza teleadresowa klientów i rejestr usług realizowanych dla tych klientów są aktualne</p> <p>0 – Ośrodek nie wdrożył narzędzi analizy i zarządzania relacjami z klientami.</p> <p>1 – Ośrodek wdrożył narzędzi analizy i zarządzania relacjami z klientami.</p>
<b>4.3.</b>	<b>Podobszar: oferta ośrodka</b>			
4.3.1.	Ośrodek systematycznie weryfikuje portfolio usług pod kątem potrzeb klientów	Ośrodek powinien świadczyć usługi zgodne z jego profilem i zadaniami wytyczającymi ze strategii działania. Portfolio usług powinno być	Ośrodek weryfikuje portfolio usług – ośrodek może wykazać zmiany w ofercie ośrodka w ciągu ostatnich 2 lat.	<p>0 – Ośrodek nie weryfikuje portfolio usług</p> <p>1 – Ośrodek weryfikuje portfolio usług i może wskazać zmianę w swojej ofercie.</p>

		dostosowane przede wszystkim do potrzeb klientów. Ośrodek wykorzystując m.in. wyniki prowadzonych cyklicznie badań potrzeb i satysfakcji klientów powinien aktualizować swoją ofertę usług.		
4.3.2.	Ośrodek prowadzi politykę „no wrong door”, w której zapewnia wysokiej jakości rozwiązania problemów klientów przy zaangażowaniu potencjału partnerów.	Miarą profesjonalizmu działania ośrodka jest m.in. gotowość zaspokojenia różnych potrzeb klientów, nawet jeśli do części z nich ośrodek nie jest predysponowany. Aby realizować powyższe ośrodek musi działać w sieci powiązań z innymi ośrodkami innowacji i przedsiębiorczości, organizując w ten sposób sprawną i skuteczną obsługę klienta. Taka współpraca powinna być wsparta precyzyjnym określeniem zakresu i poziomu świadczonych klientom ośrodka usług.	Ośrodek posiada umowy o współpracy z innymi ośrodkami wzajemnie zobowiązujące do świadczenia usług klientom ośrodka. Umowy są wdrożone tj. istnieje dokumentacja wspólnego realizowania usług.	0 – Ośrodek nie posiada umów o współpracy 0,5 – ośrodek ma umowy o współpracy z innymi ośrodkami 1 – ośrodek ma o współpracy z innymi ośrodkami a wspólnie realizowane usługi są udokumentowane
4.3.3.	Ośrodek dysponuje powierzchnią biurową (opcjonalnie laboratoryjną) adekwatną do potrzeb klientów i realizacji strategii.	Potencjał infrastrukturalny ośrodka powinien stwarzać możliwości realizacji stawianych przed nim zadań.	Potencjał infrastrukturalny ośrodka jest adekwatny do potrzeb klientów i umożliwia realizację zadań zgodnie ze strategią.	0– Ośrodek nie posiada potencjału infrastrukturalnego adekwatnego do potrzeb klientów i/lub nie pozwala on na realizację zadań zgodnie ze strategią. 1 – Ośrodek posiada potencjał infrastrukturalny adekwatny do potrzeb klientów i pozwala na realizację zadań zgodnie ze strategią.
4.3.4.	Ośrodek włącza swoich klientów i interesariuszy w realizację różnych inicjatyw, w szczególności w projektowanie nowych usług.	Zaangażowanie klientów w działania podejmowane przez ośrodek sprzyja lepszemu poznaniu profili działania klientów i ich rzeczywistych potrzeb. Może się ono przejawiać zarówno przekazywaniem opinii personelowi ośrodka, jak i aktywnym udziałem w budowie nowych usług	Ośrodek potrafi udokumentować udział lub wpływ klientów i interesariuszy na tworzenie nowych usług.	0– Ośrodek nie może wykazać włączenia klientów i interesariuszy w tworzenie nowych usług 1 – Ośrodek może wykazać włączenie klientów i interesariuszy w tworzenie nowych usług
4.3.5.	Ośrodek prowadzi działania na	Czynnikiem negatywnie wpływającym na	Ośrodek posiada i realizuje plan działań	0 – Ośrodek nie posiada planu działań

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013

	rzecz szerokiego upowszechnienia informacji o swojej ofercie	skalę i zakres wykorzystania oferty ośrodków przez klientów jest brak wiedzy o jej dostępności.	marketingowych/ upowszechniających wiedzę o swojej ofercie. Ośrodek prowadzi skuteczne akcje informacyjne.	marketingowych i upowszechniających 0,5 - Ośrodek posiada i realizuje plan działań marketingowych i upowszechniających jednak nie bada ich skuteczności 1 – Ośrodek posiada i realizuje plan działań marketingowych i upowszechniających oraz bada ich skuteczność.
<b>5.</b>	<b>Obszar: zarządzanie finansami</b>			
5.1.	Ośrodek posiada długoterminowe plany finansowe będące odzwierciedleniem decyzji strategicznych.	Ośrodek realizując część usług na warunkach preferencyjnych (tj. poniżej wartości rynkowych) musi posiadać komplementarne źródła zasilające jego budżet w celu zachowania stabilności finansowej. Ośrodek musi planować przychody i koszty w perspektywie średnio- i długoterminowej.	<p><b>A.</b> Ośrodek dysponuje przychodami ze źródeł publicznych lub komercyjnych pokrywającymi koszty świadczenia usług realizowanych na preferencyjnych warunkach.</p> <p><b>B.</b> Ośrodek posiada opracowaną ramową prognozę rachunku wyników w perspektywie 2-3 lat opartą na realistycznych założeniach rynkowych, zgodną ze strategią rozwoju ośrodka.</p>	<p>0 – Plany finansowe ośrodka nie uwzględniają dodatkowego finansowania usług świadczonych na preferencyjnych warunkach.</p> <p>1 - Plany finansowe ośrodka uwzględniają dodatkowe finansowanie usług świadczonych na preferencyjnych warunkach.</p> <p>0 – Ośrodek nie posiada prognozy</p> <p>1- Ośrodek posiada opracowaną prognozę</p>
5.2.	Ośrodek prowadzi politykę dywersyfikacji przychodów zapewniającą stabilne źródła finansowania jego działalności.	Ośrodek, w celu zachowania stabilności finansowej, podejmuje działania pozwalające na zwiększenie zróżnicowania źródeł przychodów (np. poprzez świadczenia szerokiego wachlarza usług) w efekcie finanse ośrodka powinny być skuteczniej chronione przed wahaniami koniunktury.	Ośrodek prowadzi działania prowadzące do zróżnicowania źródeł finansowania.	<p>0 - Ośrodek ma niezdywersyfikowaną strukturę przychodów.</p> <p>1 - Ośrodek prowadzi działania prowadzące do zdywersyfikowania źródeł przychodów</p>
5.3.	Ośrodek opracowuje roczny (okresowy) plan finansowy z uwzględnieniem struktury	Plan finansowy jest odzwierciedleniem strategii i planu działania ośrodka i powinien zabezpieczać ich realizację.	Ośrodek posiada roczny (okresowy) plan finansowy zestawiający przychody z wydatkami (szczegółowość planu	<p>0 – Ośrodek nie posiada planu finansowego</p> <p>0,5 – Ośrodek posiada plan finansowy,</p>

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013

	organizacyjnej i struktury usług	Wdrożony system analizy zasobów finansowych pozwala zdiagnozować zagrożenia finansowe w odpowiednim czasie. Sprawny i kompetentny zespół powinien być w stanie na bieżąco analizować dane finansowe oraz generować na rzecz założycieli i osób zarządzających odpowiednie zestawienia danych.	odpowiada stopniu rozbudowania struktury ośrodka) i monitoruje jego realizację poprzez dokumentację sprawozdawczą dotyczącą przepływów pieniężnych.	ale realizacja planu nie podlega bieżącemu monitorowaniu 1 – Ośrodek posiada plan i monitoruje na bieżąco jego realizację
<b>6. Obszar: zarządzanie ryzykiem</b>				
6.1.	Ośrodek posiada plan zarządzania ryzykiem	Dogłębna oraz aktualizowana analiza możliwych ryzyk, sposobów przeciwdziałania czy reagowania na nie, pozwala minimalizować negatywne skutki ich wystąpienia. Uwzględnienie tego wymiaru zarządzania organizacji w przygotowaniu planów działania ośrodka może pomóc np. antycypować nietypowe sytuacje i potrzeby klientów, a zatem ex-ante podnieść jakość i bezpieczeństwo oferowanych usług.	<p><b>A.</b> Zarządzanie ryzykiem jest elementem planu działania ośrodka.</p> <p><b>B.</b> Kierownictwo ośrodka identyfikuje kluczowe ryzyka, zarządza nimi w oparciu o plan zarządzania ryzykiem (lub równoważny).</p>	<p>0 – Ośrodek nie zarządza ryzykiem 1 – Ośrodek zarządza ryzykiem w oparciu o plan zarządzania ryzykiem</p> <p>0 – Ośrodek nie zarządza ryzykiem systemowo 0,5 – Ośrodek nie zarządza ryzykiem 1 – Ośrodek zarządza ryzykiem w oparciu o plan zarządzania ryzykiem (lub równoważny)</p>
6.2	Ośrodek ma wypracowane zasady zarządzania zmianą	Funkcjonowanie każdej organizacji kształtuje się w triadzie: selekcja - kompensacja - zmiana. Zarządzanie zmianą może mieć różny zakres, od stałych udoskonaleń, obejmujących niewielkie bieżące zmiany w trwających procesach, aż po radykalne i zasadnicze zmiany, włączając strategię organizacyjną.	Ośrodek ma wdrożone procedury zarządzania zmianą, które uwzględniają: rozpoznanie przyczyny wskazującej na potrzebę zmian, sprecyzowanie celu zmian lub „punktu końcowego”, planowanie przeprowadzenia zmiany, wdrożenie zmian, zapewnienie, iż zmiany będą trwałe. Oraz wdrażanie zmian zgodnie z procedurami jest udokumentowane	<p>0 – W ośrodku nie ma procedur zarządzania zmianą. 1 - Ośrodek ma wdrożone procedury zarządzania zmianą a proces zmian jest dokumentowany.</p>

Źródło: opracowanie własne

### 3.8. Założenia do autoewaluacji w zakresie spełnienia standardów zarządzania

Intencją opracowania niniejszych standardów jest przywołany już postulat wzmocnienia IOB w Polsce, stymulowanie ich do rozwoju/ zmian (usprawniania procesów zarządczych, eliminacji błędów i dalszego rozwoju ośrodka) poprzez samodoskonalenie. W związku z tym, istotne jest uruchomienie procesów oddolnych tj. by ośrodki samodzielnie dokonywały weryfikacji spełnienia standardów. Przygotowane na bazie propozycji standardów narzędzie do autoewaluacji będzie pomocne w tym zakresie. Może ono zostać wykorzystane zarówno do samodzielnej weryfikacji spełnienia standardów (tj. podejmowanej przez zespół ośrodka) lub weryfikacji podejmowanej przy wsparciu eksperta zewnętrznego. Autoewaluacja przeprowadzana przez kierownictwo ośrodka będzie procesem wewnętrznej oceny ośrodka. Kierownictwo ośrodka może też podjąć decyzję o włączeniu do tego procesu niezależnego eksperta/ podmiotu zewnętrznego. Każdy z proponowanych sposobów oceny spełnienia standardów wymaga włączenia się w proces weryfikacji osób odpowiedzialnych za zarządzanie ośrodkiem. Warto podkreślić, że procesy samodoskonalenia wymagają prowadzenia weryfikacji spełnienia przez ośrodek standardów zarządzania w sposób systematyczny, najlepiej przez te same zespoły lub osoby odpowiedzialne za prowadzenie procesu. Takie podejście zapewni porównywalność wyników z danego okresu analizy w stosunku do poprzednich.

Standardy zostały sformułowane w taki sposób, aby maksymalnie ułatwić ośrodkom dokonanie jednoznacznej oceny spełnienia standardu. Osoba dokonująca weryfikacji spełnienia standardu powinna być w stanie ocenić spełnienie każdego ze standardów i przyznać odpowiednią ilość punktów. Proponowany sposób weryfikacji umożliwia ocenę spełnienia standardów na kilku poziomach:

1. na poziomie ogólnym tj. w odniesieniu do wszystkich obszarów zarządzania,
2. na poziomie obszaru zarządzania,
3. na poziomie podobszaru zarządzania,
4. w ramach pojedynczego standardu.

W procesie weryfikacji spełnienia standardów (dla większości przypadków) zastosowano skalę dwustopniową, gdzie:

- „0” - oznacza niespełnienie standardu,
- „1” – spełnienie standardu.

Jednocześnie przyjęto założenie, że spełnienie niektórych standardów powinno być stopniowalne, a więc dopuszczać określony (częściowy) stopień spełnienia standardu. W przypadku takich standardów przyjęto trzystopniową skalę oceny spełnienia standardu, gdzie:

- „0” - oznacza nie spełnia,
- „0,5” - spełnia częściowo,
- „1” – spełnia w całości.

Na poziomie podobszarów, obszarów i na poziomie ogólnym zaleca się dokonywanie procentowej oceny spełnia standardów. Sugeruje się liczenie udziału za pomocą wzoru:

$$\left( \frac{\text{suma uzyskanych punktów}}{\text{maksymalna możliwa do uzyskania liczba punktów}} \right) * 100\% = \text{procent spełniania standardów}$$

Warto podkreślić, że przedstawiona propozycja nie zawiera propozycji progów spełniania standardów jako całości. Model ten zakłada, że ośrodki w procesie samodoskonalenia powinny dążyć do spełnienia 100% wszystkich standardów (włączając w to wszystkie sposoby spełnienia) a więc uzyskania 56 punktów w autoewaluacji. Można jednocześnie założyć, że w procesie doskonalenia ośrodki powinny móc wykazać minimalnie tj. po jednym sposobie wypełnienia każdego standardu (jeśli dotyczy).

Narzędzie do weryfikacji zostało zaprojektowane przy założeniu, że będzie wykorzystywane w postaci elektronicznej – jako arkusz Excel, do pobrania z Portalu Innowacji PARP. Narzędzie umożliwia wsparcie procesu weryfikacji poprzez automatyczne zliczanie wyników, ocenę procentową (na poziomie podobszarów i obszarów) oraz generowanie wizualizacji wyników w postaci wykresu radarowego. Układ narzędzia został zaprojektowany w taki sposób by poprowadzić osobę prowadzącą weryfikację kolejno przez następujące po sobie obszary i podobszary.

Każdy sposób spełnienia standardu został umieszczony w osobnym polu wraz z przypisaną mu wartością punktową i opisem. W arkuszu kalkulacyjnym wpisane punkty zliczają się automatycznie. Po zakończeniu procesu wypełniania arkusza, ośrodek automatycznie otrzyma wynik wskazujący w jakim procencie spełnia standardy oraz jak wygląda procentowe spełnienie standardów w poszczególnych obszarach i podobszarach.

### 3.9. Stosowanie standardów w praktyce ośrodków

Stosowanie standardów w praktyce jest indywidualnym wyborem każdego ośrodka. Wysiłek we wprowadzeniu i udoskonaleniu zasad dobrego zarządzania w ośrodku (czy jakiegokolwiek organizacji) nie jest jednorazowym zabiegiem, ale długotrwałym procesem. Dlatego też decyzja dotycząca przeprowadzania oceny na ile ośrodek spełnia standardy powinna być decyzją dyrekcji lub zarządu<sup>61</sup>. Realizacja tego działania będzie miała szanse powodzenia jeżeli uda się dotrzeć z informacją o standardach do wszystkich decydentów, a więc do dyrekcji ośrodków, ale również interesariuszy.

Specyficzna jest sytuacja zarządzania ośrodkiem działającym w ramach większej instytucji prowadzącej. Ośrodek będący elementem jej aktywności jest podporządkowany również jej standardom zarządzania. W takich sytuacjach może dojść do uzupełniania standardów większej/nadrzędnej jednostki organizacyjnej specyficznymi standardami jednostki mniejszej. Należy się liczyć z tym, że w niektórych wypadkach połączenie takie nie będzie możliwe.

<sup>61</sup> W zależności od konstrukcji formalnoprawnej danego podmiotu decyzja ta może być podjęta również przez założycieli, akcjonariuszy, lub udziałowców.

### 3.10. Przesłanki wykorzystania standardów zarządzania IOB w ujęciu systemowym

Osobnego komentarza wymaga możliwość wykorzystania propozycji standardów zarządzania IOB w ramach prowadzenia polityki wspierania przedsiębiorczości i innowacyjności w Polsce. Jak to było wspomniane wyżej, przedstawiona propozycja ma na celu przede wszystkim wsparcie ośrodków w procesie zarządzania działalnością w ramach różnych obszarów a sukces wdrożenia standardów uwarunkowany jest przede wszystkim procesami oddolnymi, w tym poziomem świadomości i nastawieniem na rozwój kadry zarządzającej tych ośrodków. Dlatego też główną grupą odbiorców standardów są ośrodki zainteresowane wykorzystaniem tej propozycji w procesie samodoskonalenia.

Zaproponowane standardy mogą być pomocne także instytucjom zewnętrznym wobec ośrodków, chcącym wykorzystać propozycję np. przy kształtowaniu konkretnych instrumentów wspierania przedsiębiorczości czy też polityki innowacyjnej w kraju lub w regionach. W takim przypadku konieczne jest podjęcie przez „policy makers” działań związanych z ustaleniem potrzeb i sposobów wykorzystania standardów zarządzania (z uwzględnieniem informacji zawartych w pkt 3.8 i 3.9). Ze względu na cele przyświecające sformułowaniu standardów, instytucje te będą musiały podjąć decyzje np. czy wskazać spośród standardów mandatory, które, wobec tych potrzeb, muszą być obecne w ośrodkach korzystających z danych narzędzi i/lub realizujących zadania związane z osiągnięciem konkretnych celów polityk na szczeblu regionalnym czy też centralnym. Niezależnie od powyższego, bardzo ważne jest by taka weryfikacja spełnienia standardów (lub ich części) odbyła się w ścisłej współpracy z danym ośrodkiem. Po pierwsze dlatego, że zaproponowane standardy odnoszą się do zasobów i procesów wewnętrznych ośrodka, co za tym idzie ocena spełnienia danego standardu nie może być dokonana „z zewnątrz” bez wiedzy i udziału ośrodka. Po drugie, każda weryfikacja spełnienia standardów w danym ośrodku niesie ze sobą cenną informację zwrotną, do której ośrodek ma prawo.



## Bibliografia

1. A. Bąkowski, M. Mażewska, Ośrodki innowacji w Polsce (z uwzględnieniem inkubatorów przedsiębiorczości), PARP, Warszawa 2014,
2. W. Burdecka, Instytucje Otoczenia Biznesu, badanie własne PARP, PARP, Warszawa 2004,
3. J. Garczarczyk, Zarządzanie jakością usług, Gazeta Bankowa z 2003 r., nr 23 (763) z 09.06.2003 r.
4. Ghobadian, S. Speller, Gurus of quality. A framework for comparison, Total Quality Management, 1994, Vol. 5, Issue 3,
5. Informacja o wynikach kontroli wykorzystania środków publicznych na naukę, NIK, Warszawa 2012,
6. Ph. Kotler, Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola, Gebethner i Ska, Warszawa 1994,
7. K. B. Matusiak, J. Guliński, Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy, PARP, Warszawa 2010
8. M. Mażewska, A. Milczarczyk (red.) Standardy działania i dobre praktyki w ośrodkach innowacji, SOOIPP, Poznań/Warszawa, 2013
9. A Styś, (red.), Marketing usług, PWE, Warszawa 2003,

## Netografia

1. <http://www.lex.pl/akt/-/akt/utwory-osierocone>, dostęp 15 grudnia 2014
2. <http://www.gesetze-im-internet.de/patg/>, dostęp 15 grudnia 2014
3. <http://dipbt.bundestag.de/extrakt/ba/WP17/452/45209.html>, dostęp 15 grudnia 2014
4. <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/urhwahrng/gesamt.pdf>, dostęp 15 grudnia 2014
5. <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/hgb/gesamt.pdf>, dostęp 15 grudnia 2014
6. <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/gmbhg/gesamt.pdf>, dostęp 15 grudnia 2014
7. <http://gesetze.berlin.de/jportal/?quelle=jlink&query=HSchulG+BE&psml=bsbeprod.psml&max=true&aiz=true> dostęp 15 grudnia 2014
8. <http://www.pefc-polska.pl/dokumenty/pefc-pl-1001-proces-ustanawiania-standardu.pdf>, dostęp 10 października 2013
9. <http://sjp.pwn.pl/sjp/standard;2576133>, dostęp 12 grudnia 2014
10. <http://sjp.pwn.pl/sjp/standard;2576133>, dostęp 12 grudnia 2014
11. <http://www.bsigroup.com>, dostęp 10 października 2013
12. [http://mfiles.pl/pl/index.php/Ko%C5%82o\\_Deminga](http://mfiles.pl/pl/index.php/Ko%C5%82o_Deminga), dostęp 12 grudnia 2014
13. <http://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/Paper-EFQM-framework-Innovation-Agencies.pdf>, dostęp 15 grudnia 2014
14. [http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/OIB/SOIB/wyjazdy\\_europa/201110\\_Oxford/BIOS\\_WZ3\\_Oxford\\_Informacja.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/OIB/SOIB/wyjazdy_europa/201110_Oxford/BIOS_WZ3_Oxford_Informacja.pdf), dostęp 15 grudnia 2014
15. [https://wirtschaft.hessen.de/sites/default/files/HMWVL/richtlinien\\_des\\_landes\\_hessen\\_zur\\_innovationsfoerderung.pdf](https://wirtschaft.hessen.de/sites/default/files/HMWVL/richtlinien_des_landes_hessen_zur_innovationsfoerderung.pdf), dostęp 15 grudnia 2014

16. [http://www.schleswig-holstein.de/UmweltLandwirtschaft/DE/BodenAltlasten/01\\_AllgInformationen/06\\_Foerdermoeglichkeiten/PDF/FRL-MWTV\\_pdf\\_\\_blob=publicationFile.pdf](http://www.schleswig-holstein.de/UmweltLandwirtschaft/DE/BodenAltlasten/01_AllgInformationen/06_Foerdermoeglichkeiten/PDF/FRL-MWTV_pdf__blob=publicationFile.pdf), dostęp 15 grudnia 2014
17. <http://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/Paper-EFQM-framework-Innovation-Agencies.pdf>, dostęp 15 grudnia 2014
18. <http://www.spow.be>, dostęp 15 grudnia 2014
19. <http://www.iasp.ws>, dostęp 15 grudnia 2014
20. <http://bookshop.europa.eu/en/setting-up-managing-and-evaluating-eu-science-and-technology-parks-pbKN0114363/>, dostęp 15 grudnia 2014
21. <http://www.technopolicy.net>, dostęp 15 grudnia 2014
22. <http://www.cses.co.uk/upl/File/Benchmarking-Business-Incubators-main-report-Part-1.pdf>, dostęp 15 grudnia 2014
23. <http://www.ebn.eu/DisplayPage.aspx?pid=19>, dostęp 15 grudnia 2014
24. [http://www.praxisunico.org.uk/uploads/Library%20House%202008%20-%20Unico%20%28lowres\\_final%29.pdf](http://www.praxisunico.org.uk/uploads/Library%20House%202008%20-%20Unico%20%28lowres_final%29.pdf), dostęp 15 grudnia 2014
25. <http://www.pi.gov.pl/bin-debug/>, dostęp 15 grudnia 2014
26. [http://pi.gov.pl/PARPFiles/file/OIB/Benchmarking\\_parkow/20101028\\_BENCH\\_DIIIZ1\\_Raport\\_ogolny.pdf](http://pi.gov.pl/PARPFiles/file/OIB/Benchmarking_parkow/20101028_BENCH_DIIIZ1_Raport_ogolny.pdf), dostęp 15 grudnia 2014
27. [http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/OIB/Benchmarking\\_parkow/Benchmarking2012/BENCHMARKING\\_PARKoW\\_Edycja2012\\_Raportogolny.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/OIB/Benchmarking_parkow/Benchmarking2012/BENCHMARKING_PARKoW_Edycja2012_Raportogolny.pdf), dostęp 15 grudnia 2014
28. <http://spotkaniaparkowe.pl>, dostęp 15 grudnia 2014
29. <http://www.arch.opi.org.pl/pl/realizowane-projekty/wsparcie-systemu-zarzadzania/subprojekt-24/>, dostęp 15 grudnia 2014
30. <http://bip.nik.gov.pl/kontrole/wyniki-kontroli-nik/kontrole,10770.html>, dostęp 15 grudnia 2014
31. <http://www.nik.gov.pl/kontrole/wyniki-kontroli-nik/kontrole,8239.html>, dostęp 15 grudnia 2014
32. <http://www.nik.gov.pl/kontrole/wyniki-kontroli-nik/kontrole,10403.html>, dostęp 15 grudnia 2014
33. [http://mfiles.pl/pl/index.php/Ko%C5%82o\\_Deminga](http://mfiles.pl/pl/index.php/Ko%C5%82o_Deminga), dostęp 15 grudnia 2014
34. <https://www.google.it/search?q=cykl+deminga&biw=1093&bih=570&tbm=isch&imgil=3Sjpv1Js>, dostęp 15 grudnia 2014
35. [http://www.pi.gov.pl/iob/chapter\\_95912.asp](http://www.pi.gov.pl/iob/chapter_95912.asp), dostęp 15 grudnia 2014
36. [www.nowyexpert.pl](http://www.nowyexpert.pl), dostęp 15 grudnia 2014
37. <http://www.technopark.gliwice.pl/>, dostęp 15 grudnia 2014
38. <http://inkor.tarr.org.pl/>, dostęp 15 grudnia 2014
39. <http://www.inqbator.pl/>, dostęp 15 grudnia 2014
40. <http://www.kpt.krakow.pl/>, dostęp 15 grudnia 2014
41. <http://www.ppnt.poznan.pl/>, dostęp 15 grudnia 2014
42. <http://www.ziwt.pl/>, dostęp 15 grudnia 2014
43. <http://www.obserwatoriumit.pl/>, dostęp 15 grudnia 2014
44. <http://ris.slaskie.pl/>, dostęp 15 grudnia 2014
45. <http://een.ec.europa.eu/>, dostęp 15 grudnia 2014
46. <http://www.ladec.fi/en>, dostęp 15 grudnia 2014

Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013

47. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09654313.2013.869558#.VJLBenvVeQk>,  
dostęp 15 grudnia 2014
48. <http://www.yesdelft.nl/Default.aspx>, dostęp 15 grudnia 2014
49. <http://www.otm.uic.edu/>, dostęp 15 grudnia 2014
50. <http://www.nbia.org>, dostęp 15 grudnia 2014
51. <http://www.polihub.it/en/>, dostęp 15 grudnia 2014
52. <http://www.tecedmonton.com/>, dostęp 15 grudnia 2014
53. [https://netforum.avectra.com/eweb/shopping/shopping.aspx?site=nbia&webcode=shopping&prd\\_key=2534f351-f0fc-4ca2-b238-8b7c3f99388f](https://netforum.avectra.com/eweb/shopping/shopping.aspx?site=nbia&webcode=shopping&prd_key=2534f351-f0fc-4ca2-b238-8b7c3f99388f), dostęp 15 grudnia 2014
54. <http://www.adlershof.de/en/homepage/>, dostęp 15 grudnia 2014
55. <http://www.gamefounders.com/>, dostęp 15 grudnia 2014