

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

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

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

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

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

PARP jest inicjatorem utworzenia sieci regionalnych ośrodków wspierających MSP tj. **Krajowego Systemu Usług dla MSP, Krajowej Sieci Innowacji i Punktów Konsultacyjnych**. Instytucje te świadczą nieodpłatnie lub wg preferencyjnych stawek usługi z zakresu informacji, doradztwa, szkoleń oraz usługi finansowe. Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące (RIF)**.

			2011	2011		

Współpraca ośrodków innowacji z administracją publiczną



Magdalena Nowak
Marzena Mażewska
Szymon Mazurkiewicz

**Współpraca
ośrodków innowacji
z administracją publiczną**

Komplementarnymi elementami publikacji są:

1.1. Audycja audio: *Budowa wizerunku ośrodka innowacji jako partnera dla administracji publicznej*

1.2. Audycja audio: *Relacje ośrodków innowacji z samorządem*

Audycja jest dostępna na Portalu Innowacji: www.pi.gov.pl

**Współpraca
ośrodków innowacji
z administracją publiczną**

**Autorzy:
Magdalena Nowak
Marzena Mażewska
Szymon Mazurkiewicz**

Łódź – Gdańsk – Kielce 2011

Autorzy Magdalena Nowak
Marzena Mażewska
Szymon Mazurkiewicz

Recenzent dr Aleksandra Nowakowska

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

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

Publikacja Bezpłatna

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011

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

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

ISBN 978-83-7633-046-4

Nakład: 1000 egz.

Wydanie I

Przygotowanie do druku Tomasz Gargula
Open Mind

Druk Drukarnia MuruGumbel

Spis treści

Wprowadzenie	7
1. Ośrodki Innowacji i administracja publiczna w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy	11
1.1. Rola innowacyjności w rozwoju lokalnym i regionalnym	13
1.2. Partnerstwo dla nowoczesnej gospodarki (koncepcja „złotego trójkąta rozwoju”)	14
1.3. Rola i miejsce ośrodków innowacji w polityce gospodarczej	16
1.4. Bariery współpracy ośrodków innowacji z administracją publiczną w Polsce	19
2. Administracja publiczna jako animator procesów innowacyjnych	23
2.1. Rola i zadania administracji rządowej w budowie podstaw innowacyjnej gospodarki	25
2.2. Administracja samorządowa – podmioty zarządzające rozwojem lokalnym i regionalnym	28
3. Instrumenty jednostek samorządu terytorialnego na rzecz pobudzania innowacyjności	35
3.1. Finansowanie działań proinnowacyjnych	37
3.2. Instrumenty organizacyjno-prawne	40
3.2.1. Zamówienia publiczne jako narzędzie kreowania popytu na innowacje	40
3.2.2. Zlecenie zadań przez jednostki samorządu terytorialnego ośrodkom innowacji	44
3.2.3. Partnerstwo publiczno-prywatne w służbie innowacji	48
3.3. Kreowanie świadomości innowacyjnej	50
3.4. Animacja relacji sieciowych	53
4. Obszary współpracy administracji z ośrodkami innowacji	57
4.1. Uczestnictwo ośrodków innowacji w tworzeniu i implementacji strategii regionalnych	59
4.2. Wspólna promocja	64
4.3. Wspólne przedsięwzięcia	66
5. Budowa wizerunku ośrodka innowacji jako partnera administracji publicznej	73
5.1. Uwarunkowania działań marketingowych ośrodków innowacji w relacjach z samorządem	75
5.2. Tożsamość i wizerunek ośrodka innowacji	77
5.3. Rola <i>public relations</i> w tworzeniu wizerunku	80
5.4. Wzmacnianie kompetencji na rzecz budowy pozytywnego wizerunku	81
5.5. Rola systemu identyfikacji wizualnej	85
Zakończenie	89
Bibliografia	93
Spis dobrych praktyk	96
Wykaz rysunków	97
Autorzy i opiekun merytoryczny	98
Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu	100

Wprowadzenie

Wyzwanie, jakim jest budowa gospodarki opartej na wiedzy, wymaga horyzontalnych, długofalowych i kompleksowych działań prowadzonych na różnych płaszczyznach. Procesy innowacyjne, stanowiące rdzeń nowoczesnych gospodarek, zachodzą w specyficznym układzie powiązań przedsiębiorstw, instytucji naukowo-badawczych, organizacji pozarządowych, inicjatyw obywatelskich i sektora publicznego. Rośnie rola środowiska regionalnego i lokalnego, w jakim przychodzi funkcjonować przedsiębiorstwom. Akcentuje się przy tym wagę polityki władz publicznych, które mogą i powinny tworzyć korzystne warunki dla kształtowania klimatu sprzyjającego innowacyjności podmiotów. W rezultacie, dla sprawnej realizacji takiej polityki gospodarczej, wysiłki władzy publicznej wszystkich szczebli skierowane powinny być na organizację procesu powstawania innowacji i tworzenie infrastruktury instytucjonalnej, ułatwiającej ten proces. Przedmiotem uwagi stają się zatem ośrodki wsparcia przedsiębiorczości i procesów innowacyjnych. Sprawne działanie tych kluczowych w procesie budowy gospodarki wiedzy ośrodków, wymaga uwzględnienia ich funkcjonowania przez władzę publiczną w lokalnych i regionalnych układach. Administracja publiczna nie jest organizacyjnie i kompetencyjnie przygotowana do wspierania procesów innowacyjnych w sposób, jaki mogą tego dokonać ośrodki wsparcia. Ta zróżnicowana grupa podmiotów jest kluczowym instrumentem władzy publicznej w procesie budowy innowacyjnej gospodarki. Konieczne jest jednak stworzenie środowiska zarówno krajowego, jak i regionalnego oraz lokalnego, które sprzyjać będzie procesom innowacyjnym i wspierać ośrodki innowacji w realizacji ich misji.

Polski system transferu technologii i komercjalizacji wiedzy jest obecnie stosunkowo dobrze rozwinięty pod względem instytucjonalnym. Jednak wciąż utrzymują się ograniczenia efektywnego funkcjonowania ośrodków innowacji, z których istotna część dotyczy relacji z podmiotami władzy w kraju, regionie czy środowisku lokalnym. Identyfikujemy zwłaszcza niski poziom zaufania społecznego oraz brak partnerstwa we wzajemnych stosunkach. Powoduje to realną barierę dla kooperacji i podejmowania obopólnie korzystnych przedsięwzięć. Administracja, zwłaszcza samorządowa, nie ma przekonania co do słuszności niesienia pomocy dla ośrodków innowacji, głównie z uwagi na brak wiedzy na temat ich rzeczywistego funkcjonowania, podejmowanych inicjatyw i sily

oddziaływania. Z drugiej strony, nadmierna „proceduralizacja” mechanizmów wsparcia wypacza funkcjonowanie ośrodków. Prowadzona przez te instytucje działalność wymaga publicznego finansowania. Jednak nadmierna formalizacja i podporządkowanie procedurom przy udzielaniu wsparcia ze strony sektora publicznego, prowadzi do podejmowania działań nakierowanych na dostępność środków publicznych, wydawania ich zgodnie z procedurami, a nie osiągnięcia celów rozwojowych.

Tymczasem administracja publiczna, zarówno rządowa, jak i samorządowa, ma do odegrania istotną rolę w kształtowaniu gospodarki opartej na wiedzy. Dostępny jest szereg instrumentów, za pomocą których sektor publiczny może i powinien kształtować warunki przyjazne procesom innowacyjnym i funkcjonowaniu ośrodków innowacji.

Stąd konieczność przygotowania opracowania upowszechniającego wiedzę na temat zasad i specyfiki funkcjonowania administracji publicznej w obszarze wspierania procesów innowacyjnych oraz potencjalnych obszarów wspólnych inicjatyw sektora publicznego i ośrodków wsparcia. Niezbędne jest także przybliżenie działań z zakresu kształtowania wizerunku ośrodków innowacji na rzecz budowy dobrych relacji z władzą publiczną.

Publikacja składa się z pięciu rozdziałów. W pierwszym rozdziale nakreślono ramy problematyki. Współpraca ośrodków innowacji i podmiotów administracji publicznej osadzona jest bowiem w koncepcji „złotej trójkąta”, gdzie biznes, nauka i administracja wspólnie kreują gospodarkę opartą na wiedzy. Wewnątrz tej triady mieszczą się ośrodki innowacji, jako podmioty, mające szczególne zadania w zakresie wspierania procesów innowacyjnych. W rozdziale tym omówione zostaną także pokrótce bariery współpracy pomiędzy ośrodkami innowacji a administracją publiczną.

Rozdział drugi przybliży rolę, jaką ma do spełnienia administracja publiczna w procesie budowy innowacyjnej gospodarki. W odniesieniu do administracji rządowej, uwaga zostanie poświęcona jej kompetencjom w zakresie tworzenia krajowych ram dla procesów wspierania innowacji. Druga część tego rozdziału poświęcona będzie przedstawieniu zadań i kompetencji podmiotów administracji samorządowej w obszarze wspierania procesów innowacyjnych w środowisku lokalnym i regionalnym.

Rozdział trzeci poświęcony jest instrumentom, jakimi dysponują samorządy lokalne i regionalne na rzecz pobudzania innowacyjności. Zaprezentowane zostały tu narzędzia finansowe, organizacyjno-prawne,

działania z zakresu kreowania świadomości innowacyjnej oraz animacji relacji sieciowych. W rozdziale tym uwaga poświęcona jest też bezpośredniej możliwości tworzenia popytu na innowacje poprzez odpowiednio skonstruowane procedury zamówień publicznych.

Rozdział czwarty dotyczy obszarów współpracy ośrodków innowacji i administracji publicznej. Ośrodki innowacji mogą bowiem i powinny brać udział w wielu inicjatywach podejmowanych przez podmioty administracji publicznej. Szczególną rolę ośrodki innowacji mają do odegrania w budowie i implementacji regionalnych strategii innowacji. Niezwykle ważne są także wspólne inicjatywy na rzecz budowy powiązań zewnętrznych. Ośrodki innowacji powinny też spełniać istotną rolę w ramach propagowania idei innowacyjności wspólnie z administracją publiczną.

Ostatni rozdział piąty poświęcony został budowie pozytywnego wizerunku ośrodków innowacji w odniesieniu do administracji publicznej. Bariera, jaką jest brak zaufania między tymi grupami partnerów, może być bowiem przełamana przez odpowiednie działania z zakresu tworzenia tożsamości i komunikacji wizerunku ośrodków wsparcia innowacyjności.

Publikacja korzysta z dorobku polskiego i zagranicznego związanego z podejmowaną tematyką. Wykorzystano także źródła internetowe, akty prawne czy dane statystyczne. Mocną stroną publikacji są przykłady dobrych praktyk, zarówno polskich, jak i zagranicznych, które obrazują proponowane rozwiązania. Publikacja bazuje także na dotychczasowym dorobku inicjatywy **Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu (SOIB)**. Używane pojęcia zgodne są z dotychczasowym dorobkiem inicjatywy.



ROZDZIAŁ 1
Ośrodki Innowacji i administracja publiczna
w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy

1.1. Rola innowacyjności w rozwoju lokalnym i regionalnym

W wyniku wyczerpywania się tradycyjnych czynników napędowych gospodarki, w ostatnich latach możliwości rozwoju systemu społeczno-gospodarczego upatruje się przede wszystkim w rozwoju nauki. Szczególne znaczenie ma tutaj prowadzenie badań nie tyle podstawowych, prowadzących do powstawania nowej wiedzy, czy nawet stosowanych, których celem jest uzyskanie wyników możliwych do wykorzystania w praktyce, ale przede wszystkim prac rozwojowych, polegających na wykorzystaniu efektów prac stosowanych i wdrażaniu ich do praktyki, w tym praktyki gospodarczej. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera pojęcie innowacji.

Nowoczesna polityka innowacyjna, zgodnie z założeniami Strategii Innowacji OECD eksponuje między innymi sieciowe ujęcie procesu innowacyjnego z udziałem wielu zależnych od siebie aktorów, rosnącą rolę środowiska innowacyjnego i perspektywy regionalnej¹. Regiony odgrywają główną rolę w zwiększaniu zdolności innowacyjnych, ponieważ są głównymi partnerami instytucjonalnymi dla uniwersytetów, innych instytucji badawczych i edukacyjnych oraz sektora MSP, czyli dla podmiotów, mających kluczowe znaczenie dla procesu innowacji, co czyni je z kolei niezbędnym elementem strategii Europa 2020². Również Narodowa Strategia Spójności mocno podkreśla znaczenie innowacji i ich roli w rozwoju regionalnym: „cechą determinującą zdolność gospodarek współczesnych państw i regionów do utrzymania konkurencyjności w perspektywie długoterminowej jest zdolność do tworzenia i absorpcji innowacji”³. Należy przy tym zauważyć, że procesy innowacyjne zawierają w sobie aspekt przestrzenny przynajmniej z dwóch punktów widzenia: po pierwsze, innowacje powstają w określonym układzie terytorialnym, tj. są wynikiem takiego, a nie innego zespołu czynników społeczno-gospodarczych tego obszaru, a po drugie, innowacje wpływają na obszar, z którego terytorialnie się wywodzą. Oznacza to, że miasto, czy też region występuje zarówno jako współtwórca, jak i odbiorca skutków innowacji. Zatem, dla zaistnienia procesów innowacyjnych niezbędny jest pewien zespół cech danego terytorium, które będą im sprzyjać, ale też koniecz-

¹ K. B. Matusiak, J. Guliński (red.): *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, PARP, Warszawa 2010, s. 69, www.pi.gov.pl

² *Polityka regionalna jako czynnik przyczyniający się do inteligentnego rozwoju w ramach strategii Europa 2020*, Komisja Europejska, Bruksela 2010. http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/communic/smart_growth/comm2010_553_pl.pdf.

³ *NSRO 2007-2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007, s. 61.

ne jest zaistnienie czynników, które umożliwią przestrzenną dyfuzję innowacji w regionie. Dla budowy regionów innowacyjnych szczególnego znaczenia nabiera bowiem obecność badawczych instytucji publicznych, innowacyjność podmiotów gospodarczych, klastrów branżowych, oraz wsparcie finansowe procesów innowacyjnych.

1.2. Partnerstwo dla nowoczesnej gospodarki – koncepcja „złotego trójkąta rozwoju”

Jak wskazuje literatura przedmiotu, procesy innowacyjne mają interaktywny charakter. Mówi się, że innowacja jest „interakcyjna i multidyscyplinarna”⁴. Z prowadzonych badań wynika, że źródłem innowacji coraz częściej nie są przedsiębiorstwa, lecz środowisko o charakterze niegospodarczym, jak na przykład ośrodki akademickie⁵. Innowacja wymaga partnerstwa, bez relacji współpracy z partnerami – nie tylko kooperantami, ale i lokalnymi czy regionalnymi samorządami, kreacja i dyfuzja innowacji nie jest możliwa. Konieczne jest inwestowanie w kontakty – tutaj szczególną rolę mają do spełnienia ośrodki innowacji. Aby ośrodki te mogły realizować swoją misję, ich działalność musi być uwzględniana przez pozostałe podmioty systemu innowacyjnego, w tym przez władze rządowe i samorządowe.

Dla scharakteryzowania środowiska sprzyjającego innowacjom, użyć można koncepcji „złotego trójkąta”, gdzie na rzecz budowania zdolności innowacyjnych wysiłki łączą partnerzy z trzech sfer: biznesu, nauki, administracji⁶. Przedstawiciele każdej z nich wnoszą do tego procesu określone zasoby i możliwości, oczekując dla siebie w zamian wymiernych korzyści.

Ramka 1. Zasoby, możliwości i oczekiwania partnerów środowiska proinnowacyjnego.

Instytucje naukowo-badawcze

wnoszą:

- wiedzę i nowe technologie,
- przygotowanie kapitału ludzkiego,
- kreatywne środowisko,
- laboratoria i infrastrukturę badawczą.

oczekują:

- sprzedaży wyników badań,
- zleceń na usługi i ekspertyzy,
- finansowania badań,
- zatrudnienia absolwentów.

⁴ K. B. Matusiak: *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy*, SGH, Warszawa 2010, s. 31.

⁵ Por. H. Etkowitz: *The Triple Helix of University-Industry-Government. Implications for Policy and Evaluation*, SISTER, Working Paper 2002-11.

⁶ j.w.

Administracja lokalna i regionalna

wnosi:

- inicjatywę i koordynację działań prorozwojowych,
- finansowanie statutowe,
- zamówienia publiczne,
- programy wsparcia,
- usługi publiczne.

oczekuje:

- dynamizacji procesów rozwojowych,
- wzrostu wpływów podatkowych,
- nowych miejsc pracy,
- poprawy pozycji konkurencyjnej,
- poprawy wizerunku regionu.

Biznes – małe, średnie i duże firmy

wnoszą:

- zdolność do podjęcia ryzyka,
- rynki zbytu, kanały dystrybucji,
- inwestycje.

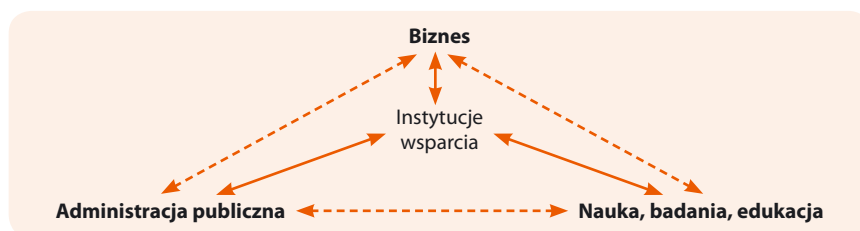
oczekują:

- nowych produktów i technologii,
- wykwalifikowanej siły roboczej,
- partycypacji w ryzyku,
- poprawy infrastruktury.

Źródło: K.B. Matusiak: *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy*, SGH, Warszawa 2010, s. 211.

Współpraca pomiędzy partnerami nie przebiega jednak bezkonfliktowo, występuje szereg barier i napięć, powodujących zakłócenia w tym procesie⁷. Pomiędzy sferą nauki a gospodarką wciąż istnieje pewna luka komunikacyjna. Struktury administracyjne są nadmiernie zbiurokratyzowane, co czyni je podmiotami funkcjonującymi w sposób daleki od założeń innowacyjnej gospodarki. Z kolei zbyt ścisłe relacje administracji z podmiotami gospodarczymi niekiedy mogą rodzić podejrzenia o korupcję. W tych warunkach wykształciły się podmioty pomostowe, instytucje wsparcia partnerstwa społeczno-ekonomicznego na rzecz budowy gospodarki opartej na wiedzy, jakimi są ośrodki innowacji⁸. Organizacje te wnoszą do partnerstwa trzech sektorów tak cenne elementy jak: inicjatywę, pomysły, kontakty, koordynację i znajomość potrzeb środowiska.

Rysunek 1. Partnerstwo dla rozwoju w gospodarce wiedzy.



Źródło: K.B. Matusiak: *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy*, SGH, Warszawa 2010, s. 211.

⁷ K.B. Matusiak: *Budowa...*, op.cit, s.212.

⁸ j.w., s.212.

Kształtowanie się partnerstwa w ramach „złotego trójkąta” jest procesem postępującym, pomimo wielu przeszkód i ograniczeń. W poszczególnych regionach poziom zaawansowania współpracy jest zróżnicowany, niemniej jednak pomiędzy partnerami wykształcają się mechanizmy, pozwalające przekładać teoretyczne założenia współdziałania na codzienną praktykę funkcjonowania wszystkich trzech obszarów. Istotnym jest, aby ośrodki innowacji odnalazły swoje miejsce w tej strukturze i aktywnie włączyły się w wypracowywanie zasad współpracy. Żaden administracyjny zapis nie będzie bowiem w stanie przekonać partnerów „złotego trójkąta” o użyteczności ośrodków w procesie wspierania innowacji tak dobrze, jak ich aktywność w tym obszarze.

1.3. Rola i miejsce ośrodków innowacji w polityce gospodarczej

Powstawanie form naukochłonnych produktów i usług, potrzeba restrukturyzacji przedsiębiorstw i dynamizacja procesów transformacji przez małe, innowacyjne firmy powodują, że osią współczesnej polityki gospodarczej jest polityka⁹: innowacyjna, przedsiębiorczości, rozwoju sektora MSP.

Dla jej efektywnej realizacji konieczne jest włączenie do procesów gospodarczych kompleksowych mechanizmów wsparcia sektora MSP, wzmacniających wyżej opisane procesy w gospodarce, a jednocześnie będących stymulatorem rozwoju nowych idei biznesowych. Wspieranie przedsiębiorczości oraz procesów innowacyjnych wymaga profesjonalnych podstaw instytucjonalnych – kluczowym ogniwem nowoczesnych systemów wsparcia są regionalne i lokalne instytucje, dostarczające usługi wsparcia ostatecznym beneficjentom, czyli ośrodkom innowacji i przedsiębiorczości¹⁰. W ostatnich kilkudziesięciu latach w Polsce ukształtował się pewien – obecnie już prawie całkowicie spójny – system takich instytucji złożony z szeregu wyspecjalizowanych ośrodków, spełniających różne funkcje usługowe wobec sfery biznesu, ale też coraz częściej wobec administracji publicznej i świata nauki.

⁹ K.B. Matusiak: *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, SGH, Warszawa 2010, s. 88-89.

¹⁰ K.B. Matusiak: *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, SGH, Warszawa 2010, s. 113, 116.

Rysunek 2. Klasyfikacja ośrodków innowacji i przedsiębiorczości.



Źródło: K.B. Matusiak: *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, SGH, Warszawa 2010, s. 117.

Biorąc pod uwagę zadania, docelowe grupy odbiorców usług czy potrzebne kompetencje kadr, wśród ośrodków wsparcia można wyróżnić ośrodki innowacji, zajmujące się szeroką promocją i inkubacją innowacyjnej przedsiębiorczości, transferem technologii i dostarczaniem usług proinnowacyjnych, aktywizacją przedsiębiorczości akademickiej i współpracy nauki z biznesem¹¹.

Ośrodki innowacji działają na styku sfery nauki i biznesu (jednostki postopowe) na rzecz adaptacji nowych technologii przez regionalne i lokalne firmy. Przyczyniają się tym samym do podniesienia innowacyjności i konkurencyjności lokalnych i regionalnych struktur gospodarczych, tworząc trwałe przewagi konkurencyjne¹².

¹¹ K.B. Matusiak: *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, SGH, Warszawa 2010, s. 118.

¹² Szerzej w: K.B. Matusiak: *Centra transferu technologii*, w: K. B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, s. 38-41, <http://www.pi.gov.pl/parp/data/slownik/slownik.html>.

Niektóre z ośrodków innowacji, takie jak preinkubatory czy akademickie inkubatory przedsiębiorczości, stanowią kontynuację procesu dydaktycznego. Dzięki nim możliwe jest wsparcie studentów i pracowników naukowych w działaniach rynkowych oraz edukacja przedsiębiorczości i komercjalizacja wyników badań powstałych w ośrodkach akademickich. Lokalizacja tych instytucji w ramach struktur uczelnianych daje dostęp do: (1) uczelnianych laboratoriów i aparatury badawczej; (2) doradztwa technologicznego i patentowego; (3) wiedzy naukowców i studentów przy świadczeniu usług doradczych i szkoleniowych oraz (4) baz danych o badaczach i wynalazcach, pomysłach, patentach i technologiach¹³.

W otoczeniu lub w powiązaniu z instytucjami naukowo-badawczymi powstają też ośrodki wspomagające rozwój nowo powstałych firm i optymalizację warunków dla procesów transferu i komercjalizacji technologii. Takie ośrodki, nazywane inkubatorami technologicznymi, swoją misję spełniają dzięki łatwiejszym kontaktom z instytucjami naukowymi i ocenie przedsięwzięć innowacyjnych, usługom wspierającym (jak doradztwo finansowe, prawne, marketingowe itd.), dostępowi do laboratoriów w placówkach naukowych itp.¹⁴

Bardziej wyspecjalizowaną formą wsparcia na styku biznesu i nauki są niewątpliwie parki technologiczne. Te zorganizowane kompleksy gospodarcze wspomagają młode, innowacyjne firmy ukierunkowane na szybki rozwój z wykorzystaniem najnowszych technologii. Poprzez swoje działania promują kulturę innowacji i konkurencji pośród przedsiębiorców i instytucji opartych na wiedzy¹⁵.

Szczególną rolę w systemie wsparcia innowacji mają do spełnienia parbankowe instytucje finansowe, jak choćby fundusze *venture* czy *seed*¹⁶. Innowacje są ryzykowne i kapitałochłonne¹⁷. Ich finansowanie wymaga istnienia instytucji gotowych na podjęcie wysokiego ryzyka. Szczególnie kapitałochłonne są inwestycje w projekty, znajdujące się we wczesnych stadiach rozwoju firmy. Odpowiedzią na to zapotrzebowanie są właśnie fundusze *venture* typu *seed*.

¹³ Szerzej w: K.B. Matusiak: *Preinkubator*, w: K.B. Matusiak (red.): *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, s. 252-257, <http://www.pi.gov.pl/parp/data/slownik/slownik.html>.

¹⁴ Szerzej w: K.B. Matusiak: *Inkubator technologiczny*, w: K.B. Matusiak (red.): *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, s. 128-131, <http://www.pi.gov.pl/parp/data/slownik/slownik.html>.

¹⁵ Szerzej w: K.B. Matusiak: *Park technologiczny*, w: K.B. Matusiak (red.): *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, s. 227-232, <http://www.pi.gov.pl/parp/data/slownik/slownik.html>. oraz K.B. Matusiak, A. Bąkowski (red.): *Wybrane aspekty funkcjonowania parków technologicznych w Polsce i na świecie*, PARP, Warszawa 2008.

¹⁶ Szerzej w: A. Bąkowski: *Fundusze kapitału ryzyka oraz P. Glodek: Fundusze venture capital, Fundusze kapitału ryzyka i P. Glodek: Fundusz kapitału zaangażowanego*, w: K.B. Matusiak (red.): *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, s. 106-116, <http://www.pi.gov.pl/parp/data/slownik/slownik.html>.

¹⁷ J. Guinet: *National Systems of Financing Innovations*, OECD, Paris 1995, s. 21 za: A. Nowakowska (red.): *Budowanie zdolności innowacyjnych regionów*, Wyd. UŁ, Łódź 2009, s. 20.

Ważnymi uczestnikami systemu wsparcia innowacji są sieci aniołów biznesu (SAB) – instytucje, których celem jest zrzeszanie inwestorów indywidualnych oraz kojarzenie projektów o dużym potencjale wzrostu i zwrotu z osobami, posiadającymi znaczne środki finansowe oraz chęć wsparcia takich projektów. SAB świadczą też inwestorom i przedsiębiorcom wiele usług wspomagających proces inwestycyjny oraz dynamizujących rynek jako całość¹⁸.

Zaprezentowana wyżej struktura i zakres działania instytucji wsparcia innowacyjnego biznesu wskazują na kompleksowość i stosunkowo dużą wszechstronność tej infrastruktury, która powinna stać się istotnym elementem realizacji polityki rozwoju regionalnego i lokalnego.

1.4. Bariery współpracy ośrodków innowacji z administracją publiczną w Polsce

Budowa gospodarki opartej na wiedzy oraz sprawne działanie systemu transferu technologii i komercjalizacji wiedzy wymagają współpracy ośrodków innowacji z administracją publiczną. Jednak dla zapewnienia jej wysokiej efektywności konieczne jest usunięcie wielu jeszcze funkcjonujących w tym obszarze barier.

Na styku działania tych dwóch obszarów, w trakcie realizacji inicjatywy Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu (SOIB), zespół ekspertów zidentyfikował bariery o następującym charakterze:

1. **strukturalnym,**
2. **systemowym,**
3. **świadomościowo-kulturowym,**
4. **kompetencyjnym.**

Wśród barier strukturalnych do najważniejszych zaliczono:

1. **Nadmierną formalizację, biurokratyzację i administracyjną „proceduralizację” mechanizmów wsparcia, prowadzące do wydawania środków zgodnie z procedurami, a nie osiągnięcia celów rozwojowych.**
2. **Nacisk na infrastrukturę techniczną kosztem usług wspierających przedsiębiorczość i transfer technologii przy projektowaniu parków technologicznych.**
3. Sformalizowaną procedurę konkursową, przysłaniającą pomysły na:

¹⁸ E. Dąbrowska: *Sieci Aniołów Biznesu*, w: K. B. Matusiak (red.), *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*. Raport 2010, PARP, Warszawa 2010, s. 113.

(1) trwałość programów wsparcia; (2) prorynkową orientację i lokalną specyfikę; (3) komplementarność.

4. Niski poziom konsolidacji systemu transferu technologii i komercjalizacji wiedzy (TTiKW). Poszczególne ogniwa systemu – przedsiębiorstwa, administracja publiczna, instytucje B+R, ośrodki innowacji – działają w izolacji, niewiele wiedzą nawzajem o swojej ofercie i potrzebach pozostałych członków systemu.
5. Słabość regionalnych systemów innowacji, głównie w wymiarze organizacyjno-instytucjonalnym, która powoduje, że wytyczone cele mają niewiele wspólnego z dokonaną diagnozą, brakuje planu działań i harmonogramów wdrażania strategii oraz systemów monitoringu.

Według oceny ekspertów, pierwsze dwie bariery okazują się być tutaj najsilniejsze.

Do barier systemowych – wskazując jednocześnie na wiodącą siłę pierwszej z nich pod względem utrudnień w nawiązywaniu efektywnej współpracy – zaliczono:

1. **Słabe przygotowanie rządowej i regionalnej administracji do kompetentnej obsługi unijnych procedur konkursowych, kompensowane zwiększaniem formalizacji procedur grantowych i przetargowych.**
2. Brak efektywnej współpracy i przepływu informacji pomiędzy poziomem centralnym władzy a regionalnymi jednostkami samorządowymi, szczególnie w zakresie polityki innowacyjnej.

Na styku ośrodków innowacji i administracji publicznej wskazano też szereg barier o charakterze świadomościowo-kulturowym:

1. **Niski poziom zaufania społecznego oraz brak realnego partnerstwa we wzajemnych stosunkach.**
2. Władze regionalne tradycyjnie postrzegają swoją rolę w aktywizacji rozwoju, koncentrując się na tradycyjnych narzędziach polityki i obszarach wsparcia, często dalekich od potrzeb współczesnej gospodarki.
3. Instytucje wsparcia innowacyjności nie są postrzegane przez władze regionalne jako istotne ogniwo w procesie rozwoju i budowania zdolności innowacyjnych regionów.

W tej grupie barier pierwsza z wyżej wymienionych została przez ekspertów zidentyfikowana jako najsilniejsza.

Omawiane relacje napotykają także na ograniczenia o charakterze kompetencyjnym:

1. W ośrodkach innowacji ma miejsce wysoka rotacja kadr, niski poziom praktycznej wiedzy o biznesie oraz brak autentycznych doświadczeń biznesowych znacznej części pracowników i współpracowników.

2. Znaczna część ośrodków innowacji wykazuje niską aktywność związaną z monitorowaniem i oceną swojej działalności oraz jakości jej efektów.
3. Słaba znajomość unijnych zasad udzielania pomocy publicznej, zarówno w administracji publicznej, jak i wśród pracowników ośrodków innowacji oraz niejednoznaczność tych przepisów.

Przedstawione wyżej bariery są głównymi w dość długim rankingu barier i ograniczeń, mających istotny wpływ na funkcjonowanie systemu transferu technologii i komercjalizacji wiedzy, w tym na zakres i sposób współpracy pomiędzy ośrodkami innowacji i administracją publiczną, a zdiagnozowanymi w trakcie realizacji inicjatywy SOIB .

Słabość relacji ośrodków innowacji z administracją publiczną wymaga przemyślanych działań. Konieczne jest podjęcie kroków w celu uwytklenia publicznej wartości ośrodków wsparcia, aby administracja publiczna szerzej uwzględniła ich funkcjonowanie w regionalnych i lokalnych układach. Niezbędne jest dostosowanie systemu wsparcia do specyficznych cech procesów innowacyjnych, takich jak partnerstwo, zaufanie, regionalny i lokalny charakter. Brak wiary w siłę współdziałania i usztywnienie procedur wsparcia to czynniki tłumiące rozwój i dyfuzję innowacji.



ROZDZIAŁ 2
Administracja publiczna
jako animator procesów innowacyjnych

2.1. Rola i zadania administracji rządowej w budowie podstaw innowacyjnej gospodarki

Wspieranie procesów innowacyjnych, podobnie jak przedsiębiorczości, to nowe oblicze neonacjonalizmu państwowego¹⁹. Wiele krajów, regionów i społeczności lokalnych dąży do tworzenia podstaw trwałych przewag konkurencyjnych przez kształtowanie warunków dla tworzenia i rozwoju innowacyjnych firm i komercjalizacji wiedzy.

Polska polityka innowacyjna na lata 2007-2013 została określona w przyjętym 4 września 2006 r. przez Rząd dokumencie – *Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013*²⁰. Dokument ten zawiera ocenę stanu innowacyjności polskiej gospodarki oraz rekomenduje kierunki działań, których wdrożenie ma umożliwić stworzenie gospodarki opartej na wiedzy. Zakłada on, że siłą tej gospodarki będzie wysoka innowacyjność przedsiębiorstw. Wdrażanie postanowień tego dokumentu oparte jest aktualnie na realizacji programów operacyjnych, stanowiących instrumenty wdrażania *Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia*²¹, wśród nich Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka jest nakierowany bezpośrednio na wspieranie rozwoju innowacyjności w Polsce.

Administracja rządowa ma zatem do spełnienia szczególną rolę, zwłaszcza w odniesieniu do kreowania zapisów dokumentów strategicznych, definiujących finansowanie polityki innowacyjnej.

Programowanie wydatkowania środków UE odbywa się (po określeniu wytycznych dla całej Unii Europejskiej) także na poziomie państwa członkowskiego. Strategie i programy opracowywane są we właściwych ministerstwach. Ośrodki wsparcia powinny zatem przyjąć aktywną postawę i poprzez swoje organizacje przedstawicielskie w ramach procesu konsultacji społecznych dążyć do tego, by planowane na szczeblu krajowym decyzje uwzględniały w możliwie najszerszym zakresie potrzeby środowiska innowacyjnych przedsiębiorstw i samych ośrodków.

Z początkiem 2011 roku Komisja Europejska rozpoczęła prace związane z nowym planem pt. **Unia Innowacji**²². Jest to instrument wspierania in-



¹⁹ K.B. Matusiak: *Budowa...*, op. cit. s. 92, P. Kotler, S. Jatusripitak: *Marketing narodów. Strategiczne podejście do budowania bogactwa narodowego*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1999, s. 328-351.

²⁰ <http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/90AF42C4-A420-4BF9-9CE8-08C28BBE4FFE/50360/KierunkiPL.pdf>

²¹ http://bip.mrr.gov.pl/Narodowa%20Strategia%20Spójnosci/Documents/c95568959cc9497ab1a993cb9d80a6f3N5RO_29_XI_2006_v2.pdf

²² Więcej w: http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?pg=intro oraz http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=D5E096AA3AC541FB998E78989245043A5

nowacyjności, mający na celu wdrożenie w życie strategii **Europa 2020**. Prace w ramach tego planu koncentrować się będą nad takimi obszarami jak **zmiana klimatu, bezpieczeństwo energetyczne, bezpieczeństwo żywnościowe oraz zdrowie i starzenie się społeczeństwa**. Założenia planu osiągnąć będą za pomocą **partnerstw innowacyjnych**, łączących zainteresowane podmioty – zarówno krajowe, jak i regionalne, publiczne i prywatne. Przygotowanie i wdrożenie planu „Unia Innowacji” może okazać się także nowym wyzwaniem dla ośrodków innowacji. Wyraźnie widać, iż tradycyjne rozumienie procesów innowacyjnych jako procesów związanych z nowymi technologiami w sferze wyłącznie gospodarczej przestało być jedynym obszarem zainteresowania Komisji Europejskiej.



Polska jako kraj członkowski będzie uczestniczyć w pracach nad wdrażaniem założeń planu Unia Innowacji. Wpłyne to z pewnością na obszary wsparcia w zakresie wzrostu ich innowacyjności, a tym samym przełoży się na obszary zainteresowania ośrodków innowacji w Polsce.

Administracja centralna ma także możliwość tworzenia instytucji, których działanie skierowane jest na określony obszar aktywności społeczno-gospodarczej. Instytucje te wyposażone są w odpowiednie kompetencje i środki finansowe na realizację przyjętej misji i realizują politykę rządu w odniesieniu do przedmiotu oddziaływania. Takie działania można zidentyfikować w wielu krajach. Przykładem jest Finlandia, gdzie funkcjonuje agencja rządowa TEKES, której wsparcie ma szeroko zakrojony zakres.

Dobra praktyka 1. Fińska agencja TEKES.



Tekes to najważniejsza publiczna organizacja ekspercka, finansująca badania, rozwój i innowacje w Finlandii. Tekes wspiera szeroko działalność innowacyjną środowisk badawczych, przemysłu i usług.

Instytucja ta promuje szeroko rozumianą innowacyjność. Poza finansowaniem inicjatyw technologicznych, Tekes podkreśla rolę innowacji w dziedzinie usług, designu, innowacji o charakterze społecznym. Tekes współpracuje z głównymi innowacyjnymi przedsiębiorstwami i ośrodkami badawczymi w Finlandii. Każdego roku wspiera on ok. 1500 badań i projektów rozwojowych ze środowiska gospodarczego oraz prawie 600 publicznych badań w ośrodkach akademickich czy instytutach badawczych. Finansowanie badań, rozwoju i innowacji nakierowane jest na projekty, które generują największe korzyści dla systemu społeczno-gospodarczego w długim okresie. Tekes nie czerpie żadnych korzyści finansowych ze swojej działalności, ani nie rości sobie żadnych praw własności intelektualnej.

Według informacji uzyskanych z rozmowy z przedstawicielem Tekesu, dyrektorem Kari Komulainenem, Tekes stosuje zindywidualizowane podejście do każdego z przedstawianych do potencjalnego finansowania projektów, co pozwala uniknąć ryzyka niedofinansowania cennych pomysłów o dużym potencjale. Inną, niezwykle ważną cechą, która zdaje się decydować o sukcesach tej agencji, jest zatrudnianie do oceny możliwości komercjalizacji pomysłów przedstawicieli biznesu, ludzi o dużej wiedzy rynkowej i rynkowej intuicji. Tak wyselekcjonowana kadra wymaga oczywiście motywacji finansowej na odpowiednim poziomie. Musi ona zrekompensować koszty utraconych korzyści z racji zaprzestania aktywności w biznesie na rzecz pracy dla Tekesu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: www.tekes.fi oraz na podstawie rozmowy przeprowadzonej 29.11.10 z Kari Komulainenem. Więcej o działalności Tekesu także w bazie dobrych praktyk BIOS na www.pi.gov.pl.

W Polsce główną rolę w ramach szeroko rozumianego wspierania rozwoju przedsiębiorczości i innowacji na szczeblu centralnym spełnia Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Misją PARP jest tworzenie korzystnych warunków dla zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki poprzez wspieranie innowacyjności i aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw oraz promocja przyjaznych środowisku form produkcji i konsumpcji²³.

Dobra praktyka 2. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.



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

Celem działania Agencji jest realizacja programów rozwoju gospodarki, wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

W perspektywie finansowej, obejmującej lata 2007-2013, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych:

- Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (PO IG),
- Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL),
- Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej (PO RPW).

Jednym z priorytetów Agencji jest promowanie postaw innowacyjnych oraz zachę-

²³ <http://www.parp.gov.pl/index/more/9244>

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

Nadzór nad działaniami PARP sprawuje Rada Nadzorcza. W jej skład wchodzi przedstawiciele kluczowych dla rozwoju gospodarczego Ministerstw: Gospodarki, Rozwoju Regionalnego, Pracy i Polityki Społecznej, Finansów, a także przedstawiciele organizacji zrzeszających przedsiębiorców (Konfederacji Pracodawców Polskich, Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”, Związku Rzemiosła Polskiego oraz Naczelnej Rady Zrzeszeń Handlu i Usług). W Radzie Nadzorczej PARP zasiada również reprezentant regionalnych władz samorządowych.

Więcej na stronie: www.parp.gov.pl

Przedstawione wyżej informacje wskazują na szczególnie ważną rolę administracji rządowej we wspieraniu procesów innowacyjnych. Dokonuje się to poprzez wyznaczanie kierunków i prowadzenie polityki innowacyjnej oraz stymulowanie sfery gospodarczej i społecznej do przejawiania aktywności w tym zakresie. Niezwykle istotnym jest również delegowanie uprawnień i kompetencji na poziom administracji regionalnej i lokalnej, co powinno sprzyjać zwiększaniu innowacyjności polskich regionów i szybszej absorpcji środków finansowych przeznaczanych na ten cel ze źródeł krajowych i europejskich.

2.2. Administracja samorządowa – podmioty zarządzające rozwojem lokalnym i regionalnym

Samorząd terytorialny jest zdecentralizowaną administracją publiczną, która w oparciu o zasady prawne wykonuje istotną część zadań publicznych. Funkcjonuje on także w oparciu o kilka konstytucyjnych zasad²⁴. Niektóre z nich, jak zasada pomocniczości czy też domniemania kompetencji, mają istotne przełożenie na zakres obowiązków poszczególnych szczebli względem tworzenia środowiska sprzyjającego procesom innowacji.

Zasada pomocniczości, jedna z podstawowych zasad funkcjonujących

²⁴ Chodzi o: zasadę unitarności państwa, zasadę pomocniczości, zasadę przysługiwania samorządowi istotnej części zadań publicznych wykonywanych w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność, zasadę domniemania kompetencji samorządu.

w Unii Europejskiej, stanowi między innymi podstawę „do dokonania podziału zadań pomiędzy różnymi szczeblami samorządu terytorialnego oraz aparatu państwowego”²⁵. Zasadę tę precyzuje art. 4 ust. 2 i 3 Europejskiej Karty Samorządu Lokalnego: „Społeczności lokalne mają – w zakresie określonym prawem – pełną swobodę działania w każdej sprawie, która nie jest wyłączona z ich kompetencji lub nie wchodzi w zakres kompetencji innych organów władzy. **Generalnie odpowiedzialność za sprawy publiczne powinny ponosić przede wszystkim te organy władzy, które znajdują się najbliżej obywateli.** Powierzając te funkcje innemu organowi władzy, należy uwzględnić zakres i charakter zadania oraz wymogi efektywności i gospodarności”²⁶. **Zasada domniemania kompetencji** mówi o tym że, samorząd terytorialny jest odpowiedzialny za realizację zadań publicznych, chyba, iż ustawowo zadania te zastrzeżono dla innych podmiotów publicznych. Odnosząc się do tworzenia warunków dla kreacji i dyfuzji innowacji, oznacza to, iż domniemywa się odpowiedzialność samorządu terytorialnego za te zadania.

Zasady pomocniczości i domniemania kompetencji regulują wykonywanie zadań przez samorząd terytorialny. Mają one tym samym istotne przełożenie na regulacje prawne względem zadań, kompetencji i możliwości poszczególnych szczebli administracji samorządowej względem wspierania innowacyjności.

Zgodnie z ustawą o samorządzie gminnym, „do zakresu działania gminy należą zadania publiczne o znaczeniu lokalnym, nie zastrzeżone przez prawo na rzecz innych podmiotów”²⁷. W katalogu zadań własnych gminy nie ma bezpośrednio mowy o zadaniach związanych ani ze wspieraniem innowacyjnej przedsiębiorczości, ani z funkcjonowaniem ośrodków innowacji. Jest natomiast zapis mówiący, że **do zadań własnych gminy należy między innymi współpraca i działalność na rzecz organizacji pozarządowych oraz podmiotów prowadzących działalność pożytku publicznego, choć nie będących organizacjami pozarządowymi** (chodzi o podmioty wymienione w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie²⁸). Jest to za-

²⁵ H. Izdebski: *Samorząd terytorialny. Podstawy ustroju i działalności*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2003, s. 20.

²⁶ *ibid.*, s. 89-90.

²⁷ Ustawa z dnia 8 marca 1990r. o samorządzie gminnym, Dz. U. 1990, Nr 16, poz. 95, z późn. zm., art. 6 ust. 1.

²⁸ Przepis dotyczy osób prawnych i jednostek organizacyjnych, działających na podstawie przepisów o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej, o stosunku Państwa do innych kościołów i związków wyznaniowych oraz o gwarancjach wolności sumienia i wyznania, jeżeli ich cele statutowe obejmują prowadzenie działalności pożytku publicznego, stowarzyszeń jednostek samorządu terytorialnego, spółdzielni socjalnych, oraz spółek akcyjnych i z ograniczoną odpowiedzialnością oraz klubów sportowych, będących spółkami działającymi na podstawie przepisów ustawy o kulturze fizycznej, pod warunkiem, że podmioty te nie działają w celu osiągnięcia zysku oraz przeznaczają całość dochodu na realizację celów statutowych oraz nie przeznaczają zysku do podziału między swoich członków, udziałowców, akcjonariuszy i pracowników, Dz. U. 2003 Nr 96, poz. 873, z późn. zm., Ustawa z dnia 8 marca 1990r. o samorządzie gminnym, Dz. U. 1990, Nr 16, poz. 95, z późn. zm., art. 7 ust. 1, pkt 19.

pis nowy, albowiem pochodzi z nowelizacji z 2010 roku²⁹.

W celu wykonywania powierzonych zadań gmina może podejmować współpracę z innymi gminami, tworząc związki międzygminne³⁰. Prawa i obowiązki gmin związane z realizacją powierzonych mu zadań przechodzą na ten związek. Wtedy (podobnie jak gmina) wykonuje on powierzone zadania we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność. Organem stanowiącym i kontrolnym związku międzygminnego jest zgromadzenie związku, zaś organem wykonawczym jest jego zarząd. Gospodarkę finansową związek gmin prowadzi w oparciu o przepisy o gospodarce finansowej gmin. Gminy mogą też wspólnie zdecydować o powierzeniu określonych zadań jednej z gmin. W tym celu zawierane są porozumienia międzygminne. Wtedy gmina, wykonująca zadania objęte porozumieniem, przejmuje prawa i obowiązki pozostałych gmin, związane z powierzonymi jej zadaniami, a gminy te mają obowiązek udziału w kosztach realizacji powierzonego zadania. Takie rozwiązania systemowe pozwalają na wspólne wykonywanie zadań, co daje efekt synergiczny, łączy potencjał kilku gmin i przynosi znaczne oszczędności. Wykonywanie zadań przy wykorzystaniu związków międzygminnych może być potencjalnym rozwiązaniem w sferze wspierania procesów innowacyjnych.

Wspomniana nowelizacja ustaw samorządowych wprowadziła także zmiany w zakresie działania powiatów i samorządów województw w odniesieniu do organizacji pozarządowych i pożytku publicznego. Obowiązkiem powiatu jest, tak jak w przypadku gmin, współpraca i działalność na rzecz tych podmiotów. Powiat jest szczeblem pośrednim. Wykonuje on zadania wykraczające poza ustawowe zadania gmin z przyczyn terytorialnych lub finansowych (przeziębła specyfika zjawiska lub wysokie koszty, jak na przykład drogi powiatowe lub szkolnictwo ponadgimnazjalne). W odniesieniu zarówno do gmin, jak i powiatów, nie jest jednak powiedziane, w jakim zakresie współpraca i działalność na rzecz organizacji pozarządowych ma się odbywać. Wobec tak dalece niedoprecyzowanych regulacji w zakresie wymiaru i rodzaju współpracy z organizacjami pozarządowymi i instytucjami pożytku publicznego, ośrodki innowacji na najniższych poziomach samorządu terytorialnego muszą wykazać się rzeczywistie dużą dyplomacją, a jednocześnie siłą przebicia, aby uzyskać

²⁹ Ustawa z dnia 22 stycznia 2010 r. o zmianie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. 2010 Nr 28, poz. 146.

³⁰ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, op. cit., art. 64, ust. 1.

realne wsparcie ze strony władz lokalnych. Samo powoływanie się na zapisy ustawowe niestety nie wystarczy. Częstość angażują się w przedsięwzięcia, nie będące w ich bezpośrednim spektrum zainteresowań, ale istotne z punktu widzenia społeczności lokalnej. Tego rodzaju aktywność pozwala ośrodkom na nawiązanie współpracy z samorządem terytorialnym i stwarza możliwość prezentacji swojej aktywności, ale również pozwala zabiegać o interesy swoje i swoich klientów.

Najszerze możliwości i kompetencje względem wspierania innowacyjności i ośrodków innowacji ma **samorząd województwa**.

Samorząd województwa zajmuje się sprawami o znaczeniu regionalnym. Składają się na nie: zadania związane z określeniem i realizacją strategii rozwoju, prowadzenie polityki rozwoju oraz zadania o znaczeniu wojewódzkim³¹. W dotyczącej go ustawie są zapisy, odnoszące się bezpośrednio do aktywności związanej z procesami innowacyjnymi. Wskazują one na obowiązek pobudzania aktywności gospodarczej i podnoszenia poziomu konkurencyjności i innowacyjności regionu przez samorząd województwa w drodze realizacji strategii jego rozwoju³². Zgodnie z ustawą, samorząd województwa prowadzi politykę jego rozwoju, na którą składa się między innymi wspieranie rozwoju nauki i współpracy między sferą nauki i gospodarki, popieranie postępu technologicznego oraz innowacji³³.

Samorząd województwa, przy formułowaniu strategii rozwoju województwa i realizacji polityki jego rozwoju, ma obowiązek współpracy między innymi z organizacjami pozarządowymi (oraz organizacjami prowadzącymi działalność pożytku publicznego, a nie będącymi organizacjami pozarządowymi), szkołami wyższymi i jednostkami naukowo-badawczymi³⁴.

Samorząd województwa ma obowiązek pobudzać aktywność gospodarczą regionu, jego konkurencyjność i innowacyjność. Ma też obowiązek wspierać rozwój nauki, współpracy na linii nauka – gospodarka, postępu technologicznego i innowacji, prowadząc politykę rozwoju. Przy formułowaniu strategii rozwoju, samorząd regionu musi też współpracować z organizacjami pozarządowymi i organizacjami, prowadzącymi działalność pożytku publicznego.



³¹ D. Stawasz: *Organizacja i kompetencje władz publicznych w regionie*, w: T. Markowski, D. Stawasz (red.): *Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów*, Wyd. UŁ, Łódź 2001, s. 29-30.

³² Ustawa o samorządzie województwa z dnia 5 czerwca 1998, Dz.U. z 1998 roku, Nr 91, poz. 576 z późn. zm, art. 11 ust. 1.

³³ Ustawa o samorządzie województwa, op. cit, art. 11 ust. 2.

³⁴ Ustawa o samorządzie województwa, op. cit, art. 12.

Samorządy regionów odgrywają też istotną rolę w procesie planowania wydatków z funduszy strukturalnych UE. Ważnym elementem regionalnej polityki gospodarczej jest to, że na poziomie regionalnym podejmuje się decyzje dotyczące zakresu i sposobu rozdysponowania środków unijnych, skierowanych na wsparcie rozwoju gospodarczego i innowacyjności. Niewątpliwie ważnym jest, aby w przygotowaniu programów wykorzystania tych środków zawsze uczestniczyły ośrodki innowacji, zabiegając tym samym o finansowanie projektów i przedsięwzięć pożądaných zarówno z punktu widzenia przedsiębiorców, jak i swojego.



Samorządy planują wydatkowanie środków UE na terenie swojego regionu. Przed kolejnym okresem programowania, ośrodki innowacji powinny uczestniczyć w przygotowaniu dokumentów takich jak Regionalny Program Operacyjny.

Samorządy regionów odpowiedzialne są także za kształtowanie i wdrażanie Regionalnych Strategii Innowacji (RSI). W każdym okresie programowania stoją przed nowymi wyzwaniami, jakie daje im dostępność środków UE na aktywności z tym związane. Proces tworzenia i wdrażania RSI jest z założenia procesem wymagającym partnerstwa, współpracy i współdziałania. Ośrodki innowacji mają w tym kontekście do spełnienia ważną funkcję. Roli ośrodków innowacji w tworzeniu i implementacji RSI poświęcono podrozdział 4.1.

Zgodnie z założeniami **Unii Innowacji** (planu na rzecz wdrożenia strategii **Europa 2020**), regiony będą musiały opracować **strategie inteligentnej specjalizacji**, nakierowane na identyfikację najlepszych zasobów regionów. Nie są to strategie narzucane z góry – w ten proces włączone muszą być przedsiębiorstwa, ośrodki badawcze i uczelnie wyższe. Muszą one kooperować w celu określenia najbardziej obiecujących obszarów specjalizacji w danym regionie, ale i słabości, utrudniających wprowadzanie innowacji³⁵. Opracowanie tych strategii jest nowym wyzwaniem, jakie stoi przed regionami, ale też szansą dla ośrodków innowacji na włączenie się w proces, pozwalający im mieć wpływ na kształtowanie zarówno polityki regionalnej, jak i dystrybucji środków finansowych związanych z jej realizacją. Ośrodki posiadają odpowiednie zaplecze merytoryczne i organizacyjne, aby móc pełnić rolę lidera w realizacji tych zadań na poziomie regionalnym.



ROZDZIAŁ 3
Instrumenty jednostek
samorządu terytorialnego
na rzecz pobudzania innowacyjności

3.1. Finansowanie działań proinnowacyjnych

W grupie instrumentów finansowych pobudzających innowacyjność można wskazać te, które (1) prowadzą do powstania ośrodków innowacji, w tym finansowanie ich założenia oraz te, które (2) dotyczą finansowania działań proinnowacyjnych oraz (3) wspierania parabankowych instytucji finansowych.

W gospodarce krajów słabiej rozwiniętych, które – jak Polska – zorientowane są na wzrost poprzez wydajność (*efficiency-driven stage*), koniecznym warunkiem do przejścia w fazę wzrostu przez innowacje (*innovation-driven stage*) jest stworzenie środowiskowych i instytucjonalnych stymulatorów, sprzyjających innowacyjnej przedsiębiorczości³⁶. Działając na rzecz rozwoju regionalnego i zaspokajania potrzeb członków lokalnych społeczności, władze samorządowe powinny dostrzegać korzyści płynące z aktywnego uczestnictwa w procesie tworzenia ośrodków innowacji.

Najczęstszym przejawem zaangażowania samorządu terytorialnego w działania proinnowacyjne jest finansowanie tworzenia ośrodków innowacji. Władze lokalne i instytucje publiczne nierzadko są fundatorami lub udziałowcami takich ośrodków. Przykładem jest Łódzki Regionalny Park Naukowo-Technologiczny i wiele innych w Polsce, jak choćby Wrocławski Park Technologiczny, którego udziałowcem jest miasto, czy Pomorski Park Naukowo-Technologiczny (działalność Pomorskiego Parku Naukowo-Technologicznego koordynowana jest przez Gdyńskie Centrum Innowacji, będące jednostką budżetową miasta).

O ile podjęcie decyzji przez samorządy o udzieleniu wsparcia ośrodkom w zakresie powołania lub realizacji wstępnych inwestycji nie napotyka szczególnych trudności, o tyle wsparcie w realizacji zadań ośrodka w bieżącej działalności jest już problematyczne. Skromne budżety lokalne nie są w stanie generować środków na wspieranie instytucji nie działających bezpośrednio w obszarach zadań własnych gminy. Nie ma też wypracowanych metod łączenia interesów gminnych w takich wypadkach na poziomie związku międzygminnego, co w wielu przypadkach byłoby dla wszystkich korzystnym rozwiązaniem. W ostatnich latach jednak zauważa się całkiem nowe zjawisko tworzenia ośrodków innowacji przez władze lokalne, czyli powoływanie przez gminy fundacji lub prowadzenie

³⁶ K.B. Matusiak, J. Guliński (red.): *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, PARP, Warszawa 2010, s. 69, www.pi.gov.pl

działalności ośrodka w ramach jednostki budżetowej³⁷. Takie podejście, chociaż ma wiele wad, z perspektywy sprawności działania ośrodka ma też tę zaletę, że w takiej sytuacji władze lokalne dbają o to, żeby ośrodek miał szanse na pozyskiwanie zleceń na poziomie, pozwalającym mu na pokrycie kosztów bieżących.

Dostęp do gminnego finansowania ośrodkom niepowiązanym funkcjonalnie z gminą ograniczają takie bariery jak: kadencyjność władz, podejrzenie o sprzyjanie tej czy innej opcji politycznej (grupie interesów) w radzie gminy, brak poczucia odpowiedzialności za zewnętrzną instytucję, mimo, iż działa ona na rzecz społeczności lokalnej, ale nie pozostaje w strukturach gminy. Władze lokalne zazwyczaj przyjmują z zadowoleniem działanie niezależnych podmiotów w zakresie rozwoju lokalnego (w tym proinnowacyjnych), jednak nie przejawiają zbyt wielkiej chęci zarówno do współpracy, jak i współfinansowania takich organizacji.

Samorządy mogą jednak tworzyć przestrzeń dla funkcjonowania ośrodków innowacji w ramach aktualnie niezagospodarowanych terenów, będących w posiadaniu gminy. Z pewnością instrumentem, który gwarantować będzie uwzględnienie specyfiki budynków ośrodków – zwłaszcza istotne jest to w odniesieniu do tych z nich, które wymagają dużych przestrzeni i możliwości ekspansji terytorialnej, jak parki technologiczne – są zapisy miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego. Tutaj także ośrodki, które są niezależnymi od gminy posiadaczami nieruchomości, mogą korzystać ze sprzyjających im ustaleń planów miejscowych, jak choćby uwzględnienie specyfiki ośrodka w planowaniu funkcji na terenach sąsiadujących, wspomnianej już potrzeby ekspansji oraz charakterystyki planowanej przez ośrodki zabudowy. Ponadto, trzeba pamiętać, iż w posiadaniu gmin są niekiedy obszary, które choć w chwili obecnej nie są zagospodarowane lub wręcz zdegradowane czy zdemastrowane i nie przynoszą żadnych korzyści gminie, mogą zostać przekształcone w tereny tętniące życiem z udziałem ośrodków innowacji. Można zresztą zidentyfikować działania rewitalizacyjne, które przewidują na przykład na terenach poprzemysłowych funkcjonowanie ośrodków innowacji. Przykładem dobrej praktyki zarówno w zakresie niezbędnych zmian w planie miejscowym, jak i rewitalizacji tkanki miejskiej, jest Barcelona. Dokonano tam niezbędnych zmian w planie zagospodarowania przestrzennego, aby uwzględnić potrzeby powiększenia

powierzchni przeznaczanych na działalność innowacyjną w nowo utworzonej innowacyjnej dzielnicy, powstałej w istniejącej już przemysłowej zabudowie miasta. Uwzględniono także potrzebę większej przestrzeni publicznej, terenów zielonych, terenów nowej zabudowy. Dotąd przemysłowa dzielnica przekształcała się w obszar działalności różnych proinnowacyjnych instytucji, inicjatyw i biznesów (Dobra praktyka 3)³⁸. Innym przykładem jest opisana w dalszej części rewitalizacja poprzemysłowej dzielnicy Księży Młyn w Łodzi (Dobra praktyka 7).

Dobra praktyka 3. Rewitalizacja dzielnicy miasta i zmiany w planie zagospodarowania przestrzennego.

Początkowo miejsce, obecnie uważane za najbardziej innowacyjne i nowoczesne w Barcelonie, kojarzyło się jedynie ze zniszczonym terenem postindustrialnym, nie mającym dużego wpływu na rozwój miasta. W celu zmodernizowania obszaru w centrum miasta, władze lokalne podjęły decyzję o wdrożeniu strategicznego projektu o nazwie 22@Barcelona, który polegał na przekształceniu 200 ha terenu w atrakcyjne miejsce świadczenia zaawansowanych usług. Projekt zakładał lokalizację w jednym miejscu szeregu inicjatyw, które stanowią spójny system, generujący pozytywne efekty zewnętrzne.

W procesie projektowania uwzględniono potencjał związany z lokalizacją tj. istniejące zaplecze socjalne, restauracje, szlaki komunikacyjne itp.. Przebudowa dzielnicy polegała na zastąpieniu oznaczenia 22a w planie zagospodarowania przestrzennego, które odnosiło się do terenów pod działalność przemysłową, na klasyfikację 22@, oznaczającą działalność nie oddziałującą negatywnie na środowisko.

Efektom działań jest działalność 1441 firm i instytucji, z czego 44,6% to firmy nowo utworzone. Dzięki projektowi powstało 42 000 nowych miejsc pracy, w połowie zajmowanych przez absolwentów wyższych uczelni.

Źródło: Baza dobrych praktyk BIOS, www.pi.gov.pl

Dużo łatwiejszym od otrzymania wsparcia finansowego dla bieżącego funkcjonowania ośrodków innowacji jest nawiązanie współpracy z władzami lokalnymi poprzez włączenie ich w realizację projektu, który przewiduje dla nich osobne miejsce. Przykładem takiego działania jest uczestnictwo władz Miasta Poznania w lokalnej proinnowacyjnej inicjatywie.

Dobra praktyka 4. Finansowanie przez samorząd działań proinnowacyjnych – Poznań.

Rada Miasta Poznania uchwaliła Strategię Akademicką i Naukową Poznania. Celem strategii jest realizacja idei rozwoju gospodarczego opartego na wiedzy oraz kształcenie społeczeństwa uczącego się. Celem Urzędu Miasta określonym w strategii jest

³⁸ <http://www.22barcelona.com/content/blogcategory/50/281/>

inwestowanie w przedsięwzięcia możliwe do komercjalizacji, które mogą być efektywnie wykorzystane w praktyce gospodarczej.

Założenia strategii w tym obszarze zaczęto realizować w 2009 roku, kiedy prezydent Miasta ogłosił pierwszy konkurs dofinansowujący projekty badawcze realizowane przez pracowników poznańskich uczelni. Celem projektu było wzmocnienie pozycji Poznania jako miejsca do studiowania i prowadzenia działalności naukowo-badawczej. Dodatkowo, planowano wypracowanie skutecznego modelu współpracy miasta ze środowiskiem naukowym. W ramach I edycji programu do wspólnej realizacji przedsięwzięcia zaproszono uczelnie publiczne, które podpisały z Urzędem Miasta Poznania porozumienia o współpracy w zakresie dofinansowania badań naukowych i prac rozwojowych. Zapisy porozumienia zakładały, że o dofinansowanie mogą się starać naukowcy, realizujący projekty nowatorskie i istotne dla rozwoju nauki. Zainteresowanie konkursem było bardzo duże. Wpłynęło na niego 261 prac badawczych o łącznej wartości ponad 8,5 mln złotych. Komisja kwalifikacyjna podjęła decyzję o dofinansowaniu 32, które otrzymały łącznie dotacje w wysokości 797 tysięcy złotych. Pozytywny odbiór I edycji przyczynił się do kontynuacji konkursu w 2010 roku. Dzięki temu dofinansowano kolejne 13 projektów na łączną kwotę w wysokości prawie 467 tysięcy złotych.

Kryteriami wyboru projektów były wysoki stopień innowacyjności badań i użyteczność dla miasta pod względem możliwości wykorzystania wyników prac.

Zasady organizacji projektu są proste, dzięki czemu jest on możliwy do adaptacji w innych miastach. Wymaga określenia celów i warunków współpracy, a także przejrzystego systemu kwalifikacji wniosków. Elementem kluczowym jest też gwarantowany budżet, który jest istotnym motywatorem do zgłaszania swoich prac przez badaczy. Brak wydzielonych środków finansowych może zniechęcać potencjalnych beneficjentów do przygotowywania zgłoszeń, a tym samym istotnie zmniejszać potencjał i rangę naukową zgłaszanych projektów.

Źródło: Baza dobrych praktyk BIOS, www.pi.gov.pl

3.2. Instrumenty organizacyjno-prawne

3.2.1. Zamówienia publiczne jako narzędzie kreowania popytu na innowacje

Samorządy mogą kreować popyt na innowacje bezpośrednio – poprzez zamówienia publiczne. Zamówienia publiczne wynoszą ok. 17% PKB krajów Unii Europejskiej³⁹. Jest to znaczny potencjalny rynek dla innowacji. Niemniej jednak, dotychczasowa formuła stosowania zamówień publicznych nie prowadzi do innowacyjnych rozwiązań, a wręcz je hamuje. Przyjmowane są najprostsze rozwiązania, jak stosowanie cenowego kry-

terium wyboru oferty. Nie przywiązuje się też wagi do opisu przedmiotu zamówienia w sposób pozwalający na uzyskanie ponadstandardowych rozwiązań. Zamówienia publiczne to jednak obszar, w którym można uwzględniać innowacyjne pomysły. Niestety, wśród przedstawicieli podmiotów publicznych wciąż brakuje świadomości dotyczącej takich możliwości. Nowy plan Komisji Europejskiej **Unia Innowacji** wskazuje szczególnie predysponowane obszary aktywności sektora publicznego dla wdrażania innowacyjnych rozwiązań: **zdrowie, transport i energia**⁴⁰. Plan ten zakłada, że od 2011 roku kraje członkowskie powinny ustanowić budżety przeznaczone na zamówienia przedkomercyjne oraz zamówienia publiczne innowacyjnych produktów i usług.

Specyfika innowacyjnych zamówień publicznych polega przede wszystkim na tym, że innowacyjny jest sam przedmiot zamówienia, co powoduje, że mogą wystąpić trudności w dokładnym jego określeniu na etapie ogłaszania o zamówieniu. Już sam ten fakt implikuje konieczność kilku istotnych zmian w dotychczasowym procesie przeprowadzania zamówień. Do najważniejszych należy zaliczyć w pierwszej kolejności zastosowanie procedury, umożliwiającej doprecyzowanie przedmiotu zamówienia w trakcie postępowania. Drugim elementem będzie niewątpliwie konieczność większego niż w normalnych warunkach zaangażowania ekspertów merytorycznych (własnych i zewnętrznych) w przebieg realizacji zamówienia. Innowacyjność przedmiotu zamówienia zwiększa też związane z nim ryzyko w postaci niepewności sukcesu.

Taka sytuacja wymusza również zmianę podejścia do kryteriów wyboru oferty, które nie powinny dotyczyć wyłącznie ceny, ale również uwzględniać wszechstronny aspekt ekonomiczny przedmiotu zamówienia. Oznacza to, że należy brać pod uwagę nie tylko ile będzie kosztowała realizacja zamówienia, ale także jakie będą jej skutki ekonomiczne w przewidywalnej przyszłości⁴¹.

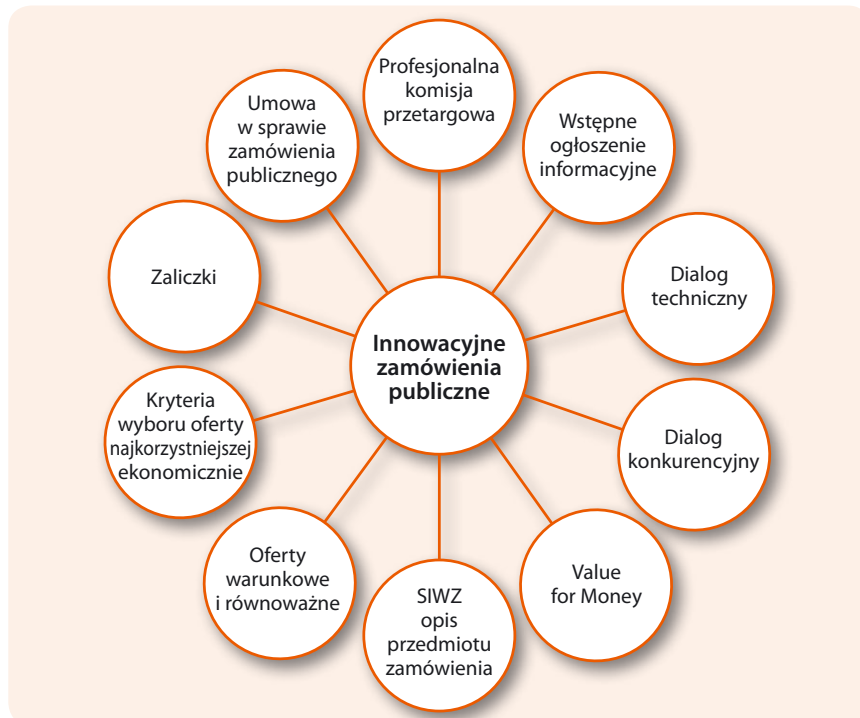
Wprowadzenie innowacyjnych zamówień publicznych do praktyki działania administracji publicznej postawi przed nią nie tylko nowe bardzo poważne zadania, ale również wpłynie na całą logikę ich realizacji. U jej podstaw musi znaleźć się polityczne przyzwolenie na innowacyjność w postaci wytyczenia strategicznych kierunków rozwoju regionu lub gminy, obejmujących aspekty innowacyjności na równi z innymi elemen-

⁴⁰ j.w., s. 17.

⁴¹ Zgodnie z art. 53 Dyrektywy 2004/18/WE, kryteria dla wyboru oferty najkorzystniejszej ekonomicznie, które mogą posłużyć formułowaniu bardziej uszczegółowionych kryteriów, są następujące: jakość, wartość techniczna, właściwości estetyczne i funkcjonalne, aspekty środowiskowe, koszty użytkowania, rentowność, serwis posprzedażny, pomoc techniczna, czas i termin dostawy, czas i termin realizacji.

tami strategii rozwoju. Zadania ogłoszenia innowacyjnego zamówienia publicznego będą też musiały uzyskać w pierwszej kolejności polityczną akceptację rządzących na danym terenie, dla podjęcia ryzyka realizacji działań przy wykorzystaniu przedmiotu zamówienia.

Rysunek 3. Kluczowe aspekty innowacyjnych zamówień publicznych.



Źródło: A. Panasiuk, Z. Kłoda: *Zamówienia publiczne przyjazne innowacjom*, PARP, Warszawa 2010, s. 16, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/10041.pdf>

Wszystkie te czynniki będą też miały bezpośredni wpływ na kształtowanie społecznej świadomości proinnowacyjnej zarówno wśród przedstawicieli administracji, będących zamawiającymi, przedsiębiorców-wykonawców, jak i społeczności lokalnych, które w szerszym niż dotychczasowy zakresie będą włączane w proces realizacji zamówień publicznych. Nowe rozwiązania wprowadzają bowiem konieczność dokonania przez zamawiającego wnikliwszej analizy zapotrzebowania społecznego na realizację zamówienia, sytuacji technicznej oraz skutków ekonomicznych przyjętych rozwiązań.

Dla ośrodków innowacji w tym zakresie otwierają się nowe perspektywy

²⁸ Teoria wzrostu endogenicznego podkreśla, że wzrost gospodarczy następuje dzięki tworzeniu i wykorzystywaniu nowych idei. Od niedawna, istotnymi czynnikami produkcji oprócz neoklasycznych ziemi, pracy i kapitału, wymienia się kapitał ludzki, postęp techniczny, postęp technologiczny, dyfuzję technologii, których podaż i efektywność w długim okresie decydują o wzroście gospodarczym, wpływając na poprawę szeroko rozumianej jakości życia w danym społeczeństwie.

działania, albowiem obok uczelni wyższych są one głównymi naturalnymi partnerami administracji publicznej w zakresie problematyki szeroko pojętych innowacji. Współpraca z administracją może tu występować na kilku poziomach:

- uczestnictwa w analizie rynku na potrzeby przygotowywanych zamówień publicznych,
- wsparcia eksperckiego w pracach zespołów opiniujących oferty,
- kształcenia kadr administracji publicznej w zakresie zagadnień związanych z innowacyjnymi rozwiązaniami.

Drugim obszarem, na którym ośrodki innowacji będą miały do spełnienia istotną rolę, są sektory biznesu i nauki. Niewątpliwie są one najlepiej predestynowane do pełnienia roli łącznika między naukowcami a biznesem. Pojawienie się innowacyjnych zamówień publicznych powinno wymusić współpracę między tymi sferami. Zamówienia publiczne, stanowiąc znaczący procent wszystkich zamówień na rynku, będą zwiększać aktywność firm w zakresie pozyskiwania i wdrażania nowych rozwiązań, aby mogły one sprostać zapotrzebowaniu administracji w zakresie innowacyjnych rozwiązań.

Wdrożenie nowych procedur przeprowadzania zamówień obejmie też wprowadzenie równie innowacyjnych dla polskich przedsiębiorców zasad jak na przykład:

- możliwość kształtowania przedmiotu zamówienia w trakcie postępowania,
- kształtowanie oferty w trakcie trwania postępowania,
- precyzowanie kryteriów wyboru osobno dla danego zamówienia,
- możliwość składania ofert wariantowych lub równoważnych.

Zmiany te będą wymagały od przedsiębiorców nabycia nowych umiejętności i zachowań rynkowych zarówno w aspekcie elastycznego podejścia do przygotowywania ofert na realizację zamówień, jak i efektywnej współpracy z zamawiającym w zakresie nowej formy negocjacji, jaką jest dialog konkurencyjny⁴².

Innowacyjne zamówienia publiczne są ciągle dziewiczym obszarem aktywności władz samorządowych, nie tylko w Polsce. Aby innowacyjne zamówienia publiczne funkcjonowały w Polsce, konieczna jest przede wszystkim promocja wśród służb publicznych idei nowego, inteligent-

⁴² Dialog konkurencyjny jest przeprowadzany odrębnie z każdym z zaproszonych doń wykonawców. W jego ramach wykonawca może na przykład przedstawiać swoje wątpliwości w zakresie niektórych wymagań i uzgodnić z zamawiającym odstępianie od nich. Obie strony mogą wnieść własne propozycje rozwiązań w ramach zamówienia, co może prowadzić do sformułowania właściwych dla niego istotnych warunków realizacji zamówienia.

nego podejścia do zamówień publicznych⁴³. Właśnie ośrodki innowacji, jako podmioty działające na rzecz wspierania procesów innowacyjnych, powinny przejąć rolę promotora takich działań w swoim lokalnym otoczeniu. Propagowanie idei innowacyjnych zamówień publicznych wpisuje się przecież w misję działania tych podmiotów. Także realna pomoc podczas przygotowania procedur przez samorządy jest tu nieodzowna i jest to obszar, w który powinny włączyć się ośrodki innowacji.

3.2.2. Zlecenie zadań przez jednostki samorządu terytorialnego ośrodkom innowacji

Samorządy mogą wspierać innowacje poprzez zastosowanie wybranych rozwiązań organizacyjno-prawnych, głównie w zakresie wykonywania zadań własnych. Zgodnie z regulacjami ustawowymi mogą one delegować niektóre z zadań do ośrodków innowacji. Niekiedy „outsourcing” zadań publicznych jest wskazany, choćby z uwagi na bardziej efektywne i szybsze wykonanie zadania czy lepszą znajomość specyfiki zadania przez podmiot zewnętrzny. Ośrodki innowacji mogą wykonywać zadania dotyczące edukacji, promocji, obsługi inwestorów i doradztwa dla władz samorządowych, obsługiwać projekty związane z rozwojem regionalnym lub lokalnym.

Obszarem, w który można włączyć ośrodki innowacji, jest promocja lokalnego lub regionalnego potencjału gospodarczego. Dzięki temu, że mają one lepszą niż władze lokalne wiedzę na temat potrzeb innowacyjnych lokalnego czy regionalnego środowiska biznesowego, można powierzyć tym ośrodkom prowadzenie działań promocyjnych.

Dobra praktyka 5. Promocja innowacji przez władze miejskie.

Agencja Barcelona Activa została stworzona przez władze Barcelony, stąd też jej działania idealnie wpisują się w strategię rozwoju miasta. Tym, co wyróżnia działalność tej instytucji, jest nieograniczenie promocji innowacyjności tylko do technologii, ale skupienie się także na innowacyjności w szerokim zakresie aspektów życia osobistego i zawodowego. Agencja stawia na rozwój pomysłów poprzez program działań, obejmujący m.in. rozmowy ze specjalistami i *networking* innowatorów, stworzenie strony internetowej, gromadzącej nowe informacje, relacje z działań oraz publikacje czy programy telewizyjne nt. innowacyjności.

Władze miasta zdecydowały o włączeniu do zadań Agencji Barcelona Activa „pro-

⁴³ K.B. Matusiak, J. Gulliński (red.): *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, PARP, Warszawa 2010, s. 70-71, www.pi.gov.pl.

„mocji innowacji” ze względu na rozwiniętą dotychczasową współpracę z różnymi instytucjami w regionie, a także liczne kontakty z wieloma potencjalnymi odbiorcami programu. Program wyróżnia się szerokim rozmachem, profesjonalizmem oraz współpracą w mediach. Akcja promocyjna dociera do szerokiego grona odbiorców, mieszkańców Barcelony, nie ograniczając się jedynie do przedsiębiorców i badaczy. Wśród programów realizowanych przez Agencję jest między innymi **Portal Barcelona Innova**.

Portal Barcelona Innova

Strona Barcelona Innova jest ważnym medium, z którego można czerpać najbardziej aktualne informacje na temat innowacji wdrażanych zarówno w Barcelonie, jak i na całym świecie. Na portalu znajduje się **biblioteka**, w której dostępne są różne publikacje, pliki filmowe związane z tematyką komercjalizacji wiedzy, przykłady dobrych praktyk w Barcelonie. Za pomocą innych środków przekazu, takich jak **program TV Innova Barcelona**, Barcelona Activa ma możliwość dotarcia do szerokiego grona odbiorców. Z kolei zakładka In-noves zawiera najnowsze artykuły, wydarzenia z całego świata związane z innowacjami. Do współpracy przy tej inicjatywie zapraszane są media w celu rozpropagowania dobrych praktyk, czy przeprowadzenia wywiadów z osobami, które skomercjalizowały swoje pomysły.

Źródło: Baza dobrych praktyk BIOS, www.pi.gov.pl

Samorządy konkurują między sobą o inwestycje. W tym celu podejmują szereg działań, od porządkowania gruntów, wyposażania ich w niezbędną infrastrukturę, zachęty podatkowe, itp., po tworzenie tzw. „punktów obsługi inwestora”. Ośrodki innowacji mogą z powodzeniem wykonywać takie zadania. Może to stanowić zresztą także wzmocnienie ich własnych działań. Gromadzenie i dysponowanie informacjami o podmiotach gospodarczych w środowisku lokalnym oraz właściwe ukierunkowywanie procesów gospodarczych z uwzględnieniem procesów innowacyjnych są działaniami, którymi zainteresowane są zarówno samorządy, jak i ośrodki innowacji. Ośrodki innowacji mogą także wykonywać zadania związane z pozyskiwaniem inwestorów zagranicznych poprzez pakiety usług „miękkiego lądowania”, oferując zagranicznym inwestorom wsparcie w następujących sprawach: badania rynku, marketing, pomoc prawna, poszukiwanie źródeł finansowania działalności, księgowość, doradztwo w zakresie własności intelektualnej, tłumaczenia, itd.

Ośrodki innowacji mogą także realizować zadania związane z obsługą projektów. Można też rozważyć powierzenie im pewnych działań. Dobrym przykładem jest obsługa projektów celowych przez NOT (Dobra praktyka 6). Nie jest to działanie zlecone przez samorząd, lecz można je

zaadaptować przez samorząd województwa przy obsłudze niektórych projektów.

Dobra praktyka 6. Obsługa projektów celowych przez NOT.

Program projektów celowych Naczelnej Organizacji Technicznej (NOT) ma za zadanie umożliwienie przedsiębiorcom uzyskania finansowania badań naukowych potrzebnych do prowadzenia przez nich działalności innowacyjnej. Dodatkowo, projekty celowe aktywizują badaczy do nawiązywania współpracy z podmiotami gospodarczymi, przez co przyczyniają się do komercjalizacji wyników badań naukowców.

Realizacja programu projektów celowych dla małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) została powierzona Federacji Stowarzyszeń Technicznych – Naczelnej Organizacji Technicznej (FSNT–NOT) przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW) w wyniku umowy podpisanej pomiędzy tymi podmiotami 19 kwietnia 2005 roku. Ministerstwo podjęło decyzję o przeznaczeniu środków finansowych na wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw i rozwój innowacyjnych technologii w wyniku wejścia w życie Strategii Lizbońskiej, która kładła nacisk na powiązanie badań z rozwojem gospodarczym. Ministerstwo zaproponowało NOT przejęcie zadań związanych z obsługą projektów celowych dla MSP. Do tego czasu obsługą tych projektów zajmował się Komitet Badań Naukowych (KBN). W wyniku podziału zadań, Ministerstwo zajmuje się nadzorowaniem projektów o dużej wartości i w sferze obronności, natomiast NOT zajęła się projektami celowymi dla MSP.

Federacja NOT dysponuje częścią środków budżetowych przeznaczonych na naukę na podstawie Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i wolontariacie przez powierzenie zadania publicznego organizacji pozarządowej. W ramach współpracy z Ministerstwem, Federacja NOT zajmuje się organizacją konkursów dla MSP o dofinansowanie projektów celowych oraz kwalifikacją zgłoszonych projektów, zawieraniem i kontrolą realizacji umów, w wyniku których następuje wdrożenie nowego wyrobu lub uruchomienie nowoczesnej technologii. Realizację tych zadań powierzono Zespołowi FSNT–NOT ds. programów celowych dla MSP. Obsługą projektów zajmuje się Biuro Zespołu ds. projektów celowych, które działa w ramach Centrum Innowacji NOT, powołanego przez Zarząd Główny NOT w 2005 roku. W prace związane z projektami celowymi zaangażowanych jest 10 osób. Bieżąca działalność instytucji jest finansowana ze środków otrzymywanych od Ministerstwa w ramach wynagrodzenia prowizyjnego od zawartych umów o dofinansowanie projektów celowych.

Ministerstwo powierzyło organizacji pozarządowej realizację zadań administracji publicznej, ponieważ jest to rozwiązanie, które przynosi korzyści zarówno organowi administracji publicznej, jak i organizacji. Dzięki temu Ministerstwo może skoncentrować się na realizacji działań o znaczeniu strategicznym dla sektora nauki, takich jak tworzenie odpowiednich polityk i procedur czy usprawnianie procesów. Zgodnie z ustawą o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, sfera zadań publicznych, które Ministerstwo może przekazać zewnętrznej organizacji, obejmuje między innymi działalność wspomagającą rozwój gospodarczy, w tym rozwój przedsiębiorczości oraz działalność na rzecz upowszechniania wiedzy. Zlecenie realizacji zadań

publicznych może odbywać się na zasadach powierzenia organizacji wykonywania zadań wraz z udzieleniem dotacji na ich finansowanie lub wspierania takich zadań, także z udzieleniem dotacji.

Organizacja przejmuje od Ministerstwa obowiązki związane z realizacją i obsługą projektów dedykowanych firmom z sektora MSP, dzięki czemu Ministerstwo poświęca więcej czasu i uwagi na prowadzenie strategicznych projektów o dużej wartości. Obsługą projektów i rozdzielaniem dotacji zajmuje się organizacja skupiająca ekspertów, którzy posiadają odpowiednią wiedzę techniczną i technologiczną, kwalifikacje i kompetencje do wspierania przedsiębiorców w realizacji projektów celowych. Dodatkowo, dysponuje bazą przedsiębiorców, z którymi utrzymuje stałe kontakty i potrafi ich zachęcić do współpracy i skorzystania z dofinansowania. Taka współpraca umożliwi FSNT–NOT realizację celów statutowych, takich jak oddziaływanie na rozwój edukacji, nauki, techniki i gospodarki. Dodatkowo, uwiarygodnia misję organizacji, którą jest reprezentacja społeczności technicznej, integracja polskich techników i inżynierów oraz działania na rzecz wzmocnienia roli środowiska technicznego – współtwórcy postępu cywilizacyjnego i zrównoważonego rozwoju.

Źródło: Baza dobrych praktyk BIOS, www.pi.gov.pl

Ośrodki innowacji można z pewnością włączyć w realizację zadań związanych z kulturą. Działalność innowacyjna nie ma jedynie technologicznego charakteru. Wiele strategicznych dokumentów Komisji Europejskiej zauważa rolę tzw. „przemysłów kreatywnych” w budowaniu przewag konkurencyjnych jednostek lokalnych i regionalnych. „Sektor kultury i twórczości, który kwitnie na poziomie lokalnym i regionalnym, dysponuje strategicznymi możliwościami łączenia kreatywności i innowacji. Mogą one pobudzić lokalne gospodarki, rozpocząć nowe działania, stworzyć nowe i trwałe miejsca pracy, pozytywnie oddziaływać na inne branże oraz zwiększyć atrakcyjność regionów i miast⁴⁴. Przedsiębiorstwa z branży kultury i branży twórczej (PKT) mogłyby stać się dużo efektywniejszymi realizatorami misji kulturalnej samorządów, ponieważ jako podmioty gospodarcze są w stanie bardziej elastycznie i efektywnie reagować na potrzeby społeczności lokalnych⁴⁵. Przy wsparciu finansowym samorządów i jasno wytyczonych celach oraz zaangażowaniu instytucji pomostowych, jakimi są ośrodki innowacji, można zapewnić zarówno lepsze zaspokojenie potrzeb społeczności w zakresie kultury, a tym samym osiągnięcie celu publicznego, jak i wdrażać nowe innowacyjne pomysły w tym sektorze.

⁴⁴ *Uwalnianie potencjału sektora kultury i twórczości*, Komisja Europejska, COM(2010)183.

⁴⁵ B. Matusiak, J. Guliński (red.): *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, PARP, Warszawa 2010, s. 76, www.pi.gov.pl.

Ponadto, zadania związane z kulturą wykonywane przez ośrodki innowacji znakomicie mogą się wpisać we wspomniane już działania rewitalizacyjne. Dotyczy to zwłaszcza terenów przemysłowych, które z uwagi na swój charakter doskonale nadają się na miejsca lokalizacji ośrodków innowacji, potrzebujących dużych terenów, czy wielokubaturowych pomieszczeń. Tereny przemysłowe cechują się tym samym nieruchomościami znakomicie przystającymi do przedsięwzięć artystycznych (wysokie kondygnacje, duże kubatury). Perspektywa patrzenia na innowacje poszerzyła się o możliwości tworzenia modeli biznesowych w dziedzinach nietechnicznych, zaliczających się do tzw. „przemysłów kreatywnych” (reklama, design, architektura, sztuka, rynek antyków, rzemiosło artystyczne, film, gry komputerowe, muzyka, sztuki performatywne, wydawnictwa, programowanie i usługi komputerowe, media tradycyjne i elektroniczne)⁴⁶.

Administracja rządowa i samorządowa, stając się coraz bardziej świadoma wartości ośrodków innowacji działających na swoim terenie, powinna aktywnie włączać je w wykonywanie własnych zadań. Istnieją obszary nadające się do takiego uczestnictwa. Ośrodki innowacji są często zarówno organizacyjnie, jak i kompetencyjnie, lepiej przygotowane do wykonywania niektórych zadań, co nie tylko może odciążyć sektor publiczny, ale również pozwoli podmiotom władzy skupić się na aspektach zarządczych, a nie wykonawczych. Takie podejście rodzi szanse na sprawniejsze wykonywanie zadań i lepsze zaspokojenie potrzeb odbiorców.

3.2.3. Partnerstwo publiczno-prywatne w służbie innowacji

Angażowanie sektora prywatnego w świadczenie usług publicznych oraz w wykonywanie zadań inwestycyjnych znajduje swój wyraz w stanowisku Komisji Europejskiej, która postuluje o współpracę samorządu lokalnego z parterami prywatnymi, szerząc ideę partnerstwa publiczno-prywatnego (PPP). Taka forma świadczenia usług publicznych znalazła już wielu zwolenników na świecie, głównie jako forma skutkująca wyższą jakością i wydajnością usług publicznych, i – co może istotniejsze – umożliwiającą szybsze i na dogodniejszych warunkach aniżeli kredyt bankowy, zgromadzenie kapitału na realizację kosztownych inwestycji infrastrukturalnych. Dzięki temu rozwiązaniu sektor publiczny współdziała z sektorem prywat-

⁴⁶ B. Matusiak, J. Guliński (red.): *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, PARP, Warszawa 2010, s. 76-77, www.pi.gov.pl.

nym, łącząc wysiłki w oparciu o wspólny interes. Partnerstwo publiczno-prywatne w swej idei przynosi przede wszystkim następujące korzyści⁴⁷:

1. możliwość wykorzystania korzyści skali (podmiot prywatny może oferować usługę na obszarze kilku gmin),
2. złamanie samorządowego monopolu na wykonywanie określonego zadania,
3. odpolitycznienie zarządzania lokalnymi usługami,
4. rozwój infrastruktury bez konieczności zadłużenia gminy,
5. wprowadzenie nowych technologii, co w przypadku niewielkich środków finansowych gminy nie jest możliwe do wykonania przez nią samodzielnie,
6. przyspieszenie dostarczania usług komunalnych dzięki możliwości omięcia konieczności wyłożenia środków finansowych z góry i zastąpienia ich regularnymi płatnościami po wykonaniu inwestycji,
7. szybsze wykonanie – sektor prywatny jest zmotywowany do maksymalnego skrócenia okresu wdrażania przedsięwzięcia w życie,
8. niższe koszty całkowite – sektor prywatny jest silniej zmotywowany do obniżenia kosztów przedsięwzięcia, a ponadto łatwiej jest obniżyć owe koszty w tym sektorze, ponieważ nie obowiązują go charakterystyczne dla sektora publicznego zasady budżetowania,
9. lepsza alokacja ryzyka – rdzeniem PPP jest przeniesienie ryzyka na stronę, która poniesie je po mniejszych kosztach,
10. silniejsze bodźce do działania – sektor prywatny jako ten, który ponosi ryzyko finansowe, jest silniej zmotywowany do działania;
11. wyższa jakość usług – doświadczenia międzynarodowe wskazują na często wyższą jakość usług świadczonych w wyniku partnerstwa publiczno-prywatnego,
12. tworzenie się dodatkowych przychodów – partner prywatny może wygenerować dodatkowy przychód od osób trzecich za sprawą użycia dodatkowych zasobów, redukując tym samym wymagany wkład sektora publicznego,
13. wzmożone zarządzanie publiczne – poprzez przeniesienie odpowiedzialności za dostarczanie usług, sektor publiczny koncentruje się na roli regulatora i kontrolera zamiast na codziennym zarządzaniu dostarczaniem usług publicznych.

⁴⁷ Więcej o zaletach PPP między innymi w: *Guidelines for Successful Public – Private Partnerships*, European Comission, Directorate-General Regional Policy, Brussels, January 2003, s. 6 i 15, a także B. Zagożdżon: *Partnerstwo publiczno-prywatne jako zalecany przez UE system finansowania inwestycji*, Samorząd Terytorialny, Nr 9/2004, s. 39-48; A. Kopańska: *Zewnętrzne Źródła finansowania inwestycji jednostek samorządu terytorialnego*, Difin, Warszawa 2003, s. 57.

PPP można wykorzystywać także w celu pobudzania innowacyjności w usługach publicznych. Obszarami szczególnie predysponowanymi do takich działań są, podobnie jak w przypadku innowacyjnych zamówień publicznych, zdrowie, energia, inteligentne miasta czy transport.

W krajach europejskich można zidentyfikować także partnerstwa powstałe na rzecz rozwoju i promocji innowacji w regionach. Dobrym przykładem jest fińska spółka Culminatum, która nie tylko świadczy usługi proinnowacyjne, ale również przygotowała i wdraża strategię innowacji w regionie.

Dobra praktyka 7. Usługi proinnowacyjne – Culminatum.

Culminatum Innovation Oy Ltd jest spółką, której udziałowcami są Rada Regionu Uusimaa, miasta Helsinki, Espoo i Vantaa, a także uczelnie wyższe, instytuty badawcze oraz przedsiębiorstwa prywatne regionu Helsinki (udziały regionu i miasta (43%), szkoły wyższe i jednostki badawcze (32%), parki naukowe i firmy (17%), instytucje finansowe i fundacje (6%)).

Spółka Culminatum powołana została w 1995 roku dla wdrożenia krajowego programu Centrum Ekspertyz w regionie Helsinki. Obecnie, głównym zadaniem spółki jest zarządzanie tym programem, który promuje wykorzystanie wiedzy i ekspertyz na najwyższym międzynarodowym poziomie w sferze biznesu, tworzenia miejsc pracy i rozwoju regionalnego. Culminatum jest też spółką powołaną do stworzenia i implementacji Strategii Innowacji regionu Helsinki. Agencja Tekes finansuje proces tworzenia strategii.

Swoje proinnowacyjne usługi Culminatum świadczy poprzez 9 klastrów.

Źródło: <http://www.culminatum.fi/en/sivu.php?id=3>



Otwarcie samorządów na współpracę z partnerami z innych sektorów rodzi szanse na wykorzystanie nowych, innowacyjnych pomysłów w sferze publicznej. Służy temu: partnerstwo publiczno-prywatne, zlecenie zadań publicznych na zewnątrz (w tym ośrodkom innowacji) oraz innowacyjne zamówienia publiczne.

3.3. Kreowanie świadomości innowacyjnej

Zwiększanie poziomu innowacyjności polskiej gospodarki wymaga długofalowych i kompleksowych działań prowadzonych na różnych płaszczyznach. Jednym z ważniejszych obszarów działania jest sfera świadomości społecznej, która jest podstawą do wszelkich działań zarówno jednostek, jak i społeczności lokalnych.

Rola ośrodków innowacji w tym procesie powinna być pierwszoplanowa. To one posiadają najlepsze rozeznanie w regionalnych i lokalnych

rynkach dotyczące zarówno kierunków i poziomu rozwoju poszczególnych branż, jak i barier i ograniczeń, z jakimi spotykają się przedsiębiorcy, a jednocześnie mają przygotowaną merytorycznie kadrę, mogącą propagować idee innowacyjności zarówno wśród przedsiębiorców, jak i naukowców czy urzędników.

Zaangażowanie ośrodków innowacji w proces kształtowania świadomości proinnowacyjnej zarówno na szczeblu lokalnym, jak i regionalnym, jest kolejnym obszarem możliwej współpracy z samorządem terytorialnym. Dzięki swoim niezwykle szerokim kontaktom w sferze biznesu i nauki, ośrodki innowacji spełniają ważną rolę w kształtowaniu postaw proinnowacyjnych. Są istotnym ogniwem tego procesu i przez władze samorządowe powinny być wręcz delegowane do wykonywania takich zadań.

Innym przykładem na wspólną aktywność instytucji otoczenia biznesu i władz samorządowych w obszarze kształtowania postaw proinnowacyjnych jest program edukacyjny wdrożony w południowo-wschodniej Polsce, znanej z przemysłu lotniczego oraz ośrodków szkolenia pilotów. We współpracy ze stowarzyszeniem przedsiębiorstw Dolina Lotnicza władze lokalne realizują programy edukacyjne, mające na celu zainteresowanie dzieci już od szkół podstawowych naukami ścisłymi, aby w przyszłości mogły zasilić kadry przemysłu lotniczego.

Dobra praktyka 8. Instrumenty edukacyjne na rzecz wsparcia innowacyjności w regionie – Dolina Lotnicza.

W ramach wspólnych inicjatyw wielu podmiotów regionalnych podjęto między innymi szereg inicjatyw, promujących szkoły techniczne oraz praktyczną naukę zawodu. Stowarzyszenie nie uczestniczy bezpośrednio w tych przedsięwzięciach, jednak angażowało się w przygotowania, np. tworzenie grup roboczych i organizację konferencji zapowiadającej projekt. W ramach kompleksowego systemu wsparcia edukacji i projektu **Czas inżynierów** Dolina Lotnicza, we współpracy ze szkołami wyższymi oraz samorządem, zajmuje się również upowszechnianiem edukacji technicznej na innych poziomach systemu edukacyjnego. **W liceach realizowany jest program Sugestia, a w gimnazjach – Odlotowa Fizyka.** Polegają one na prezentowaniu przez zewnętrznych wykładowców (prezesów firm, technologów, studentów, pracowników uczelni) eksperymentów fizycznych związanych z lotnictwem tak, aby zainteresować dzieci i młodzież przedmiotami ścisłymi oraz techniką. SGPPL DL jest również partnerem akcji Politechniki Rzeszowskiej – **Politechnika Dziecięca.** W ramach inicjatywy organizowane są zajęcia dla uczniów szkół podstawowych, które przedstawiają możliwości praktycznego zastosowania nauk ścisłych – matematyki czy fizyki. Zajęcia cieszyły się bardzo dużym zainteresowaniem dzieci w wieku 7-12

lat. Otrzymywały one prawdziwe indeksy. Uruchomiono dodatkową grupę dla ponad 150 osób. W 2009 roku w 6 edycjach wzięło udział 900 dzieci z Podkarpacia. W roku akademickim 2009/2010 Politechnika Dziecięca zrealizowała 2 semestry zajęć, a kolejne są zaplanowane na rok 2010/2011.

Odlotowa Fizyka była prowadzona w roku szkolnym 2008/2009 w ponad 50 gimnazjach Podkarpacia. Zajęcia obejmowały 2 godziny lekcyjne, podczas których za pomocą interaktywnych pomocy dydaktycznych prezentowane były doświadczenia, obrazujące prawa fizyki, które mają związek z lotnictwem i konstrukcjami lotniczymi (np. prawa rządzące pracą silnika lotniczego lub mające wpływ na lot samolotem). Lekcje były prowadzone przez 4-osobowy zespół absolwentów Politechniki Rzeszowskiej oraz Uniwersytetu Rzeszowskiego. Zajęcia spotkały się z tak dużym zainteresowaniem, że na rok szkolny 2009/2010 zgłoszono kolejnych 50 szkół gimnazjalnych. W sumie przeprowadzono ponad 700 doświadczeń fizycznych, w których aktywnie uczestniczyło ponad 1500 uczniów. Ze względu na duże zainteresowanie zajęciami, podjęto decyzję o kontynuacji projektu i rozszerzeniu go na szkoły średnie.

Program Sugestia obejmuje 50 szkół średnich w regionie. Absolwenci Politechniki Rzeszowskiej oraz Uniwersytetu Rzeszowskiego prowadzą z uczniami zajęcia na temat praktycznego wymiaru nauk ścisłych. Częścią przedsięwzięcia jest działanie pod nazwą Otwarta Fabryka, które polega na organizacji wycieczek dla młodzieży do WSK. Dzięki nim, co roku rzeszowskie zakłady odwiedza 1500 młodych osób (od 2007 roku). Działania realizowane są także na studiach wyższych. Przygotowano ofertę praktyk i staży dla studentów, która obejmuje studentów IV i V roku. W każdej edycji staży w WSK PZL-Rzeszów uczestniczy średnio 40 osób. Studenci IV roku w ramach stażu odbywają 1 dzień praktyk w tygodniu, natomiast studenci V roku – 3 dni. Na zakończenie stażyści przygotowują prace magisterskie, których tematyka związana jest z działalnością przedsiębiorstwa, w którym odbyli praktyki. SGPPL DL organizuje także Dzień Doliny Lotniczej, w trakcie którego na krajowych uczelniach technicznych (np. na krakowskiej Akademii Górniczo-Hutniczej) prezentowany jest przemysł lotniczy.

Źródło: Baza dobrych praktyk BIOS, www.pi.gov.pl

Coraz częściej same samorządy sięgają po pomoc ośrodków innowacji w zakresie kształcenia własnych kadr w departamentach rozwoju i innowacji. Wobec dużej rotacji kadr oraz niezmiernie szybko zmieniających się warunków gospodarczych (rozwój nowych technologii, zmiany w strukturze społecznej – wyższy poziom wykształcenia społeczeństwa), wśród kadr samorządu terytorialnego istnieje praktycznie permanentne zapotrzebowanie na podnoszenie kwalifikacji w dziedzinie innowacji i rozwoju regionalnego. Tę aktywność ośrodków należy zaliczyć do równie ważnych, jak aktywność w obszarach biznesu czy nauki, ponieważ bez proinnowacyjnych urzędników nie da się kształtować innowacyjnej gospodarki.

3.4. Animacja relacji sieciowych

W procesie tworzenia systemu wsparcia innowacji na poziomie regionalnym, uwaga samorządów kierować musi się także w stronę budowy sieci współpracy przedsiębiorstw i różnego rodzaju instytucji na rzecz wsparcia procesów innowacyjnych w polskich przedsiębiorstwach. Sieciowe ujęcie procesu innowacyjnego przy uczestnictwie wielu współzależnych podmiotów zyskuje na znaczeniu. Proces kreacji zasobów wiedzy i innowacji determinowany jest bowiem współpracą i współdziałaniem wielu podmiotów, a innowacja jest pochodną interakcji, powstających w wyniku sieciowej kooperacji. Nowe naukochłonne produkty i usługi są rezultatem wielu złożonych interakcji pomiędzy podmiotami gospodarczymi, sektorem publicznym i podmiotami parapublicznymi. W tym kontekście, podczas przygotowywania planów strategicznych czy programów wydatkowania środków publicznych i UE na rzecz wsparcia innowacji, należy uwzględniać korzyści płynące z łączenia potencjałów różnych podmiotów na rzecz realizacji planowanych zadań. To zaś wskazuje na konieczność zmiany dotychczasowej polityki w tym zakresie na wspieranie projektów wielopodmiotowych, promujących współpracę, w tym wspieranie struktur klastrowych⁴⁸. Zdecydowanie jednak to nie struktury publiczne powinny takie działania prowadzić. Nie mają one ani kompetencji, ani znajomości środowiska regionalnego w stopniu wystarczającym dla sprawnego działania w tym zakresie. Ośrodki innowacji są najlepszymi wykonawcami takich działań. Rola samorządu powinna sprowadzać się w tym obszarze do regulacji działań i tworzenia środowiska sprzyjającego takim inicjatywom.

Instrumentem tworzenia relacji sieciowych jest między innymi organizowanie konferencji i seminariów poświęconych innowacyjności, na których spotkają się przedstawiciele środowiska regionalnego zainteresowani wzmacnianiem zdolności innowacyjnych w regionie. Innym sposobem wytwarzania powiązań sieciowych jest budowa lokalnych projektów, angażujących w ich realizację przedstawicieli z najróżniejszych dziedzin i obszarów aktywności. Najlepiej nadają się do tego projekty infrastrukturalne (w mniejszych miejscowościach) bądź rekreacyjno-kulturalne.

W krajach Unii są już przykłady sprawnie funkcjonujących sieci regio-

⁴⁸ Por. B. Matusiak, J. Guliński (red.): *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, PARP, Warszawa 2010, s. 73-74, www.pi.gov.pl

nalnych, wspierających innowacyjność regionu. Taką siecią jest Madri+d (Dobra praktyka 9).

Dobra praktyka 9. System wsparcia innowacji w regionie Madrytu.

Madri+d (I+D to po Hiszpańsku B+R) jest systemem wsparcia innowacji w regionie Madrytu, w którym uczestniczą: jednostki naukowe regionu Madrytu, zrzeszenia przedsiębiorstw oraz rząd regionu Madrytu, razem 37 podmiotów. Na uwagę zasługuje fakt, iż instytucje te nie są biernymi elementami systemu dzięki temu, że spełniają potrójną rolę: partnerów (wyznaczających cele systemu i współfinansujących działania), managerów (odpowiedzialnych za realizację działań) i klientów (korzystających z usług świadczonych za pośrednictwem systemu). Madri+d jest bardzo obszernym systemem, platformą współpracy między nauką i przedsiębiorczością, której głównym narzędziem komunikacji pomiędzy członkami sieci oraz z partnerami zewnętrznymi jest portal madrimasd.org.

Źródło: Baza dobrych praktyk BIOS, www.pi.gov.pl

Jak widać, nowoczesne technologie stają się jednocześnie efektywnym narzędziem w rozwoju lokalnym i regionalnym oraz elementem konsolidującym środowisko, znajdujące się na określonym etapie rozwoju technologicznego. Równie ciekawym rozwiązaniem jest tworzenie sieci międzyuczelnianych, jak ma to miejsce w Poznaniu, gdzie utworzono sieć promotorów przedsiębiorczości, umożliwiającą stworzenie powiązań pomiędzy sferą badawczo-rozwojową a gospodarką.

Dobra praktyka 10. Sieć promotorów przedsiębiorczości.

Urząd Miasta Poznania podjął pierwsze działania w celu powiązania nauki z biznesem. W 2005 roku, w ramach Działania 2.6 ZPORR rozpoczęto realizację projektu „Utworzenie Wielkopolskiej Platformy Innowacyjnej”, którego celem było stworzenie prostego, ale efektywnego narzędzia w postaci platformy internetowej (Wielkopolska Platforma Innowacyjna (WPI) – <http://www.wpi.poznan.pl>), umożliwiającej kojarzenie przedsiębiorców z jednostkami naukowo-badawczymi, które mogą realizować dla nich badania i analizy. Stwierdzono, że rozbudowa bazy ofert, powstającej w ramach platformy, wymaga stałej stymulacji. W ten sposób powstała koncepcja Międzyuczelnianej Sieci Promotorów Przedsiębiorczości Akademickiej. Do jej realizacji zaproszono 7 największych poznańskich uczelni państwowych. W tych szkołach utworzono stanowiska promotorów przedsiębiorczości akademickiej.

Rola promotorów polega na:

- współpracy z miastem przy funkcjonalnej i merytorycznej modyfikacji witryny WPI oraz przy tworzeniu i bieżącej rozbudowie uczelnianych baz ofert,
- poszukiwaniu ofert oraz projektów innowacyjnych wewnątrz uczelni,
- poszukiwaniu wewnątrz uczelni zespołów naukowych zainteresowanych współpracą z zespołami badawczymi w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP),
- kontaktowaniu obu stron,

- wspieraniu przedsiębiorczości poprzez inicjatywy szkoleniowo-promocyjne w środowisku akademickim.

Działania promotorów skierowane są do wielkopolskich przedsiębiorstw, poszukujących szans rozwoju we wdrażaniu kolejnych usług, innowacji i nowych metod produkcji. Firmy są także zainteresowane wdrożeniem innowacji organizacyjnych, które mogą wypracować dla nich uczelnie. Za pośrednictwem swoich promotorów, uczelnie korzystają z witryny WPI jako narzędzia do promocji i przekazywania informacji o ofercie analityczno-pomiarowej, usługach badawczych czy gotowych produktach lub technologiach do wdrożenia. Uzupełnieniem struktury projektu są funkcjonujące na uczelniach centra transferu technologii, które stanowią zaplecze dla promotorów i gwarantują profesjonalne wsparcie.

Działalność Międzyuczelnianej Sieci Promotorów Przedsiębiorczości Akademickiej została zainaugurowana na początku 2009 roku poprzez podpisanie wielostronnego porozumienia. Projekt wymagał sporych nakładów pracy zespołu Wydziału Działalności Gospodarczej UMP. Koncepcja Sieci została przedstawiona w 2008 roku na Kolegium Rektorów Miasta Poznania.

Realizacja projektu umożliwi wzmocnienie powiązań sfery badawczo-rozwojowej z gospodarką poprzez:

- promocję placówek naukowych jako dostawców rozwiązań opartych na wiedzy,
- wsparcie współpracy pomiędzy przedstawicielami nauki i biznesu,
- promocję projektów innowacyjnych w środowisku inwestorów,
- inicjowanie działań, służących komercjalizacji prac i koncepcji powstających na poznańskich uczelniach.

Źródło: Baza dobrych praktyk BIOS, www.pi.gov.pl

Procesy innowacyjne mają charakter interaktywny, wymagają relacji partnerskich w przestrzeni regionalnej. Niezbędne jest podejmowanie działań, zmierzających do integracji wszystkich uczestników tego procesu. Dlatego też inicjatywy działań realizowanych przez struktury wielopodmiotowe powinny być dobrze postrzegane zarówno przez samorząd terytorialny, jak i ośrodki innowacji.



ROZDZIAŁ 4
Obszary współpracy administracji
z ośrodkami innowacji

4.1. Uczestnictwo ośrodków innowacji w tworzeniu i implementacji Regionalnych Strategii Innowacji

Regionalne strategie innowacji to uznany instrument polityki innowacyjnej krajów wysoko rozwiniętych. Są narzędziem budowania efektywnego systemu wspierania innowacyjności w regionie, fundamentem kreowania współpracy i partnerstwa wszystkich aktorów regionalnych procesów innowacyjnych⁴⁹.

W Polsce dynamizacja w obszarze regionalnej polityki innowacyjnej nastąpiła właśnie w momencie powszechnego tworzenia regionalnych strategii innowacji, wiążąc się przy tym z możliwością otrzymania znaczącego wsparcia finansowego z funduszy UE. Niemniej jednak, sformułowane strategie nie są wdrażane we właściwy sposób. Deklaruje się wysoką rangę polityki innowacyjnej w regionie, nie znajduje to jednak odzwierciedlenia w faktycznie podejmowanych decyzjach. Samorządy dysponują zbyt małą autonomią w programowaniu i wdrażaniu programów proinnowacyjnych, brakuje wiedzy i doświadczenia kadr, a struktury odpowiedzialne za różne aspekty polityki, przygotowanie strategii i jej implementację, są rozproszone. Podejmowane decyzje mają fragmentaryczny charakter, spojrzenie podporządkowane jest programom pomocowym⁵⁰.

W ramach tworzenia i implementacji RSI nie wykorzystuje się w pełni możliwości ośrodków innowacji. Choć polskie regiony dysponują potencjałem w postaci dużej liczby ośrodków wsparcia, ich istnienie nie przekłada się na siłę oddziaływania. Powoduje to słabość instytucjonalną i lokalność działania tych podmiotów. Ośrodki, zamiast współpracować i działać w sposób komplementarny, powielają ofertę i konkurują ze sobą⁵¹. Próby koordynacji działań tych podmiotów w regionalnych systemach wsparcia są jednostkowe. Tymczasem samorządy województw powinny pełnić rolę lidera, integrując środowiska nauki i biznesu oraz organizacji wsparcia procesów innowacyjnych. W całym cyklu regionalnej polityki innowacyjnej powinna być stosowana zasada aktywnego angażowania partnerów i dążenia do konsensusu⁵². Regionalne strategie innowacji bazują na partnerstwie, jednym z głównych celów RSI jest pro-

⁴⁹ A. Nowakowska: *Podmioty polityki regionalnej wobec procesów i polityki innowacyjnej w świetle badań ankietowych*, w: A. Nowakowska (red.), *Zdolności...*, op. cit., s. 48.

⁵⁰ K. B. Matusiak, J. Guliński (red.): *Rekomendacje...*, op. cit., s. 87, www.pi.gov.pl

⁵¹ j.w.

⁵² j.w., s. 88.

wadzenie dialogu regionalnego i aktywne zaangażowanie regionalnych partnerów zarówno w proces tworzenia, jak i wdrażania projektów RSI. Dobrym przykładem angażowania aktorów regionalnych we wdrażanie Regionalnych Strategii Innowacji jest Regionalny System Wspierania Innowacji wypracowany w województwie warmińsko-mazurskim (patrz Dobra praktyka 11).

Dobra praktyka 11. Regionalny System Wspierania Innowacji – sieć wspierająca innowacyjność w województwie Warmińsko-Mazurskim.

Regionalny System Wspierania Innowacji (RSWI) to systemowe rozwiązanie, służące wspieraniu działań i postaw proinnowacyjnych. Celem działania RSWI jest dotarcie z informacją na temat działań proinnowacyjnych do przedsiębiorców w regionie, który należy do najuboższych rejonów w Unii Europejskiej. RSWI służy wspieraniu działań innowacyjnych przedsiębiorstw oraz budowaniu proinnowacyjnej kultury w świadomości mieszkańców i kluczowych instytucji w regionie. System składa się z 21 Powiatowych Punktów Kontaktowych rozmieszczonych we wszystkich powiatach województwa warmińsko-mazurskiego. Są one koordynowane przez Warmińsko-Mazurską Agencję Rozwoju Regionalnego SA w Olsztynie (WMARR). Od 2010 roku częścią systemu jest także Centrum Innowacji i Transferu Technologii Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie (CiITT).

W 2010 roku RSWI działa w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VIII Regionalne kadry gospodarki, Działanie 8.2 Transfer Wiedzy, Poddziałanie 8.2.2 Regionalne Strategie Innowacji, jako systemowy projekt samorządu realizowany z WMARR i Uniwersytetem Warmińsko-Mazurskim (UWM) w Olsztynie.

Obecne działania RSWI skupiają się na 3 obszarach:

- działania konsultantów na poziomie powiatowym,
- wsparcie udzielane przez UWM w Olsztynie w zakresie kontaktów ze środowiskiem naukowym,
- działania promocyjne prowadzone na poziomie regionalnym.

Biura konsultantów RSWI znajdują się w lokalach wynajętych przez WMARR, po jednym w każdym powiecie. Są to przede wszystkim pomieszczenia w urzędach powiatowych, Powiatowych Urzędach Pracy, instytucjach okołobiznesowych. Wyposażenie lokali w sprzęt biurowy zostało sfinansowane w ramach pierwszego projektu. Zadaniem konsultantów RSWI jest udzielanie wszystkim osobom i instytucjom informacji o zasadach i możliwościach prowadzenia działań proinnowacyjnych oraz pozyskiwania finansowania takiej działalności. W razie potrzeby, przedsiębiorcy kierowani są do innych, właściwych instytucji. Konsultanci zajmują się także prowadzeniem spotkań informacyjnych oraz odwiedzają firmy, działające na ich terenie. Celem tych wizyt jest poszukiwanie potencjalnych technologicznych potrzeb firm. W zależności od zapotrzebowania, informacje przekazywane są bezpośrednio do WMARR, która należy do Krajowej Sieci Innowacji (KSI), albo do ośrodka RSWI działającego na UWM w Olsztynie. Działalności konsultantów UWM towarzyszą regionalne działania WMARR. Cyklicznie organizowane są konkursy Warmińsko-Mazurskiego Lidera Innowacji oraz Regionalne Wystawy Innowacyjności. W ramach konkursu nagradzane

są firmy, wyróżniające się pod względem innowacyjności. Konkurs odbywa się pod patronatem Marszałka Województwa. Obie inicjatywy cieszą się dużym zainteresowaniem przedsiębiorców i przedstawicieli mediów. Relacje z wydarzeń ukazują się w regionalnej prasie, radiu i telewizji, co dodatkowo promuje RSWI i ideę rozwoju opartego na innowacyjności.

Zadaniem CliTT UWM w Olsztynie, w ramach projektu RSWI, jest poszukiwanie przez właściwego pracownika Uniwersytetu sposobów zaspokojenia potrzeb przedsiębiorców. Centrum jest także odpowiedzialne za organizację spotkań przedstawicieli nauki i biznesu, organizowanych dla reprezentantów różnych branż przemysłu (np. turystycznej, metalowej czy meblarskiej), na których prezentowane są najnowsze praktyczne osiągnięcia. W ramach swoich działań CliTT rozbudowuje także własną bazę technologii.

Źródło: Baza dobrych praktyk BIOS, www.pi.gov.pl

Przed polskimi regionami stoi wyzwanie przejścia od regionalnej strategii do regionalnego systemu innowacyjnego. W tym celu niezbędne jest podjęcie działań sieciujących, wykorzystujących potencjał instytucjonalny na rzecz wsparcia procesów innowacyjnych w regionach. Konieczne jest zapewnienie koordynacji działań poszczególnych ośrodków innowacji, tworzenie ram dla regionalnego partnerstwa w imię budowy trwałego systemu wsparcia innowacji na poziomie regionalnym. W ramach doświadczeń zagranicznych można wskazać wiele dobrych przykładów przedsięwzięć sieciowych (Dobra praktyka 12, Dobra praktyka 13, Dobra praktyka 14).

Dobra praktyka 12. System Madri+d.

Madri+d (I+D to po Hiszpańsku B+R) jest systemem wsparcia innowacji w regionie Madrytu, w którym uczestniczą: jednostki naukowe regionu Madrytu, zrzeszenia przedsiębiorstw oraz rząd regionu Madrytu, razem 37 podmiotów. Na uwagę zasługuje fakt, iż instytucje te nie są biernymi elementami systemu dzięki temu, że spełniają potrójną rolę: partnerów (wyznaczających cele systemu i współfinansujących działania), manager'ów (odpowiedzialnych za realizację działań) i klientów (korzystających z usług świadczonych za pośrednictwem systemu). Madri+d jest bardzo obszernym systemem, platformą współpracy między nauką i przedsiębiorczością, której głównym narzędziem komunikacji pomiędzy członkami sieci oraz z partnerami zewnętrznymi jest portal madrimasd.org.

Od czasu utworzenia w 1997 roku – w związku z pracami nad Regionalną Strategią Innowacji – system Madri+d ciągle ewoluuje, oferując usługi, które pozwolą na sprośanie nowym wyzwaniom regionalnej gospodarki. Stanowi on dzięki temu sprawne narzędzie do realizacji polityki innowacyjnej regionu.

Marka Madri+d oraz sieć transferu technologii tworzy środowisko do wymiany między ośrodkami naukowymi i biznesem z całego regionu. Sieć dostarcza wspólnej

metodologii i tworzy jedną bazę danych oraz wspólny rynek do zakupu technologii. Naukowcy dostarczają produkty i technologie dla biznesu, natomiast przedsiębiorcy uczestniczą w wyznaczaniu celów badań i konkretyzują zapotrzebowanie na określone technologie. Dzięki sprawnej komunikacji, między tymi dwiema stronami możliwy jest szybszy transfer technologii, a same technologie są odpowiedzią na aktualne zapotrzebowanie firm. Dodatkowo, proces transferu technologii jest obudowany komplementarnymi usługami informacyjnymi i doradczymi (w tym specyficzną usługą *technology watch*) oraz działalnością promującą wyniki animowanej współpracy na linii nauka-przemysł.

W opinii Dyrektora Biura Komercjalizacji Badań systemu *madri+d*, wsparcie procesu transferu technologii w regionie Madrytu może pochwalić się stosunkowo dobrymi wynikami ze względu na istnienie pośrednika – Fundacji *madrimasd* – który przekłada założenia regionalnej strategii innowacji na działania w zakresie transferu technologii w publicznych instytucjach B+R (uniwersytetach i jednostkach badawczych), dostarczając technologii możliwych do komercjalizacji.

Źródło: Baza dobrych praktyk BIOS, www.pi.gov.pl

Opisana powyżej sieć *Madri+d* tworzy przestrzeń do współpracy w zakresie badań i rozwoju między dotychczasowymi konkurentami. Inną przykładową siecią jest francuska *J'innove*, która przez ciągły rozwój kompetencji i dostarczanych usług zwiększa synergii pomiędzy uczestnikami regionalnego systemu. Jej działanie wspierane jest przez władze regionalne, podobnie jak w przypadku przedstawionej wcześniej sieci *Madri+d*.

Dobra praktyka 13. Francuska sieć *J'innove*.

Jinnove (www.jinnove.com) to jednocześnie portal innowacyjny regionu Nord – Pas de Calais oraz sieć publicznych instytucji wspierających innowacje: izb przemysłowych, instytutów naukowych, francuskich sektorowych konsorcjów technologicznych (*pôle de compétitivité*), parków technologicznych, regionalnych oddziałów rządowych agencji technologicznych, itd. Sieć ta ułatwia przedsiębiorcom dostęp do usług i kompetencji ekspertów, pomaga w rozpoczęciu projektów innowacyjnych i zdobyciu finansowania. Sieć rozwija wiele narzędzi, ułatwiających lepszą koordynację i współpracę – bazy danych, system zarządzania kontaktami z przedsiębiorstwami, *extranet* i informatyczne narzędzia do pracy grupowej, spotkania i szkolenia dla członków sieci.

Geneza sieci sięga roku 1993, w którym rozpoczęto tworzenie Sieci RDT (*Réseau de Développement Technologique*) w Nord Pas de Calais, jako inicjatywy regionalnej krajowej agencji technologii *Anvar* (obecnie *OSEO*) oraz władz regionalnych. Podobne sieci RDT powstały we wszystkich regionach Francji dla zwiększenia dostępności usług badawczych i innowacyjnych dla MSP. Sieć miała na celu usprawnienie działań jej członków oraz wzrost ich kompetencji i współpracy między sobą. Stopniowo

powiększono ilość członków, obejmując nią instytuty badawcze oraz publicznie finansowane jednostki doradcze i transferu technologii. Ustalono minimalne warunki członkostwa, takie jak używanie wspólnych form pracy z firmami – wizyty w przedsiębiorstwach, profesjonalizm, zasady poufności i korzystanie z narzędzi internetowych. W pierwszych latach wiele wysiłku włożono w szkolenie członków oraz rozwijanie narzędzi sieciowych.

W związku z pracami nad regionalną strategią innowacji, w 2007 roku powołano formalne partnerstwo regionalnych instytucji, zajmujących się innowacjami i nazwano je *J'innove en Nord-Pas de Calais*. Członkami zostało 70 instytucji (uczelnie, instytuty badawcze, parki technologiczne i francuskie klastry (*pôle de compétitivité*)). W 2009 roku RDT – koordynator sieci – zostało przekształcone w regionalne stowarzyszenie Nord France Innovation Développement (NFID).

Zmiany w ostatnich latach związane były ze zwiększeniem zaangażowania władz regionalnych w politykę innowacyjną, potrzebę nadania sieci nowych zadań związanych z promocją aktywów naukowych i technologicznych regionu i powiązaniu z działaniami wsparcia przedsiębiorczości, a następnie internacjonalizacji przedsiębiorstw prowadzonymi przez inne sieci. Innym czynnikiem ewolucji sieci było rozszerzenie przedmiotu działań sieci od innowacji wyłącznie technologicznych do innowacji każdego typu.

Źródło: Baza dobrych praktyk BIOS, www.pi.gov.pl

Kolejnym interesującym przykładem jest funkcjonująca na terenie Zachodniej Szwecji sieć Industrial Dynamics, która dostarcza szereg działań dynamizujących procesy innowacyjne. Dla powodzenia tych działań kluczowe znaczenie ma otwartość na współpracę pomiędzy poszczególnymi jednostkami.

Dobra praktyka 14. Szwedzka sieć Industriell Dynamik.

W 2000 r. w Zachodniej Szwecji opracowano Regionalną Strategię Innowacji (*Regional Innovation and Technology Transfer Strategy*), w której poddano diagnozie m.in. proces wspierania regionalnych MSP. Z analiz wynikało, że przedsiębiorcy, choć często deklarują potrzebę pomocy, nie wiedzą gdzie jej szukać. Powszechne jest także uzyskiwanie przez nich niejasnych, zbyt ogólnych informacji o niskiej wartości merytorycznej. Z kolei instytucje otoczenia biznesu chcą oferować wsparcie przedsiębiorcom, jednak brak jasnego podziału obowiązków i przewaga rywalizacji nad współpracą, utrudniają dotarcie z odpowiednią ofertą do firm. Podstawowym problemem zdiagnozowanym w Regionalnej Strategii Innowacji była zgłaszana przez przedsiębiorców potrzeba natychmiastowego i kompleksowego zajęcia się konkretnym problemem technicznym, na którą nie odpowiadały zbyt czasochłonne i sformalizowane programy wsparcia. Powstała więc inicjatywa utworzenia przez ośrodki badawcze i naukowe, a także organizacje rozwoju regionalnego, sieci, która umożliwiłaby zgromadzenie lokalnych zasobów sektora R&D i ułatwiła dostęp do nich małym i średnim przedsiębiorstwom, prowadzącym działalność w regionie Västra Götaland.

Sieć Industrial Dynamics (w j. szwedzkim Industriell Dynamik) ma na celu nawiązywanie długofalowej współpracy z przedsiębiorcami i pracę nad rozwiązywaniem problemów, z jakimi borykają się MSP. W skład sieci wchodzi obecnie cztery uniwersytety, pięć instytucji badań stosowanych i trzy agencje rozwoju regionalnego, wszystkie zlokalizowane w regionie Västra Götaland (Zachodnia Szwecja).

Źródło: Baza dobrych praktyk BIOS, www.pi.gov.pl

Procesy innowacyjne są konsekwencją zbiorowego uczenia się. Powstają w wyniku interakcji i integracji. Wymagają partnerstwa. Problematyka budowy sieci jest kluczowa dla powodzenia działań na drodze do efektywnego tworzenia systemów innowacji⁵³. Osiągnięcie efektu synergicznego wymaga jednak wzajemnej otwartości uczestników systemu, zaufania, determinacji w procesie wzmacniania własnych kompetencji i rozszerzania zakresu usług. Potrzebne jest też przyjazne nastawienie władz publicznych, które mogą tworzyć środowisko sprzyjające takim działaniom.

4.2. Wspólna promocja

Coraz częściej aktywność władz samorządowych nie ogranicza się jedynie do obowiązkowych działań zapisanych w ustawach. Co więcej, samorządy dostrzegają, iż wychodząc poza ramy ustawowe mogą sprawniej realizować powierzone zadania, a z pewnością lepiej zaspokajać zbiorowe potrzeby wspólnoty samorządowej. Przejmują więc od sektora przedsiębiorstw szereg narzędzi, dzięki którym są w stanie osiągać zamierzone cele. Zaczynają postrzegać się jako jednostki konkurujące o zasoby w przestrzeni regionalnej, krajowej czy nawet międzynarodowej. Ośrodki innowacji, realizując swoje misje, mogą być instrumentem pozyskiwania i kształtowania tych zasobów. Wydaje się niemalże oczywiste, że na płaszczyźnie marketingowej można połączyć wysiłki samorządów i ośrodków innowacji. Wspólne działanie, poza wzrostem świadomości obu stron względem posiadania wspólnych w gruncie rzeczy celów oraz możliwości wspólnego działania, przynosi efekt synergii, usprawniając proces konkurowania na danym obszarze.

Jak już wcześniej powiedziano, władze samorządowe bywają inicjatorami powstawania ośrodków innowacji i niekiedy instytucje te działają w ramach struktur miejskich, są one promowane na stronach internetowych

⁵³ Problematyce budowy struktur sieciowych poświęcono oddzielną publikację inicjatywy BIOS: E. Książek, J.M. Pruvout: *Budowa sieci współpracy i partnerstwa dla komercjalizacji technologii i wiedzy*.

miast. Przykładem jest Gdynia, która w ramach informacji dla przedsiębiorców na swojej stronie internetowej prezentuje instytucje wsparcia biznesu, funkcjonujące na swoim terytorium (patrz Rysunek 4).

Rysunek 4. Wspólna promocja miasta i ośrodka innowacji.



Źródło: http://www.gdynia.pl/dla/przedsiębiorców/405_.html

Przykładem projektu promującego procesy innowacyjne może być inicjatywa, promująca miasto Łódź jako miasto przyjazne innowacjom (Rysunek 5). Poprzez realizację takich projektów, samorząd lokalny z jednej strony promuje aktywne i innowacyjne postawy wśród swoich mieszkańców, z drugiej natomiast stwarza możliwość współpracy instytucjom otoczenia biznesu, działającym na tym terenie. Właśnie tego rodzaju inicjatywy dają szansę na wytwarzanie w naturalny sposób powiązań sieciowych pomiędzy partnerami na lokalnych rynkach.

Rysunek 5. Witryna internetowa projektu „Łódź – miasto innowacji”.



Źródło: www.miastoinnowacji.lodz.pl

Ośrodki innowacji i samorzady dążą do osiągnięcia tych samych celów. Nie ma więc powodu, aby każdy oddzielnie promował swoją aktywność zarówno na rynku lokalnym, jak i poza nim. Zresztą prowadzenie równoległe niezależnych działań może niekiedy prowadzić do rozmycia czytelności komunikatów. Obie strony wzajemnie wzmacniają przekaz. Pomysłowość pracowników ośrodków innowacji przy finansowym i prestiżowym wsparciu samorządów ma szansę dać masę krytyczną potrzebną dla osiągnięcia zamierzonych celów.

4.3. Wspólne przedsięwzięcia

Samorzady powoli zyskują świadomość korzyści z włączania się we wspólne inicjatywy z partnerami przestrzeni lokalnej czy regionalnej. Ponadto, jednostki samorządowe nie są ekspertami w dziedzinach, w których chciałyby zaznaczyć swoją aktywność, udzielić wsparcia. Nie tylko zresztą z punktu widzenia samorządów wspólne działanie daje pozytywne efekty. Wspólne przedsięwzięcia ośrodków innowacji i administracji publicznej są korzystne nie tylko dla samorządów, ale i dla samych ośrodków. Poza poszerzaniem świadomości władz w zakresie procesów innowacyjnych i zwiększaniem wiedzy o działalności ośrodków innowacji, ośrodki zyskują również partnera dla wspólnych inicjatyw w późniejszych działaniach. Przedstawiciele władz lokalnych czy regionalnych, także urzędnicy, stają się „kolegami z projektu”. Tak nawiązane robocze kontakty przekładają się z kolei na sprawność wspólnego działania i zwiększają efekt synergii. Wspólne inicjatywy stanowią bazę dla budowy regionalnego systemu innowacji, dają szansę na tworzenie trwałych systemów wsparcia.

Jednym z narzędzi wykorzystywanych w procesie kreowania postaw społecznych może być organizacja różnego rodzaju konkursów, quizów promujących postawy innowacyjne zarówno wśród przedsiębiorców, jak i samych firm. Można zidentyfikować wiele zarówno polskich, jak i zagranicznych, wspólnych działań samorządów i ośrodków innowacji. Przykładem mogą być inicjatywy podejmowane w Poznaniu, jak choćby projekt dotyczący opracowania modelu wspierania przedsiębiorczości akademickiej (patrz Dobra praktyka 15).

Dobra praktyka 15. Wspólny projekt dotyczący przedsiębiorczości akademickiej UM Poznań i PPNT Fundacji UAM.

1.01.2006 roku Urząd Miasta Poznania (lider projektu) i Poznański Park Naukowo-Technologiczny Fundacji UAM (partner projektu) rozpoczęły realizację projektu „Opracowanie modelu wspierania przedsiębiorczości akademickiej w Wielkopolsce”. Zakończenie projektu nastąpi 31.03.2007 roku. Celem projektu jest zwiększenie wykorzystania potencjału innowacyjnego wielkopolskiej nauki dla unowocześnienia i zwiększenia konkurencyjności gospodarki regionu, poprzez opracowanie i wdrożenie modelowego programu wspierania przedsiębiorczości w środowisku akademickim. Projekt uzyskał dofinansowanie ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach priorytetu 2. Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego – „Wzmocnienie rozwoju zasobów ludzkich”, działania 2.6. „Regionalne Strategie Innowacyjne i transfer wiedzy”. Najważniejszą cechą zaproponowanego modelu ma być jego praktyczny wymiar, umożliwiający wdrożenie modelu zarówno przez uczelnie oraz instytuty, jak i władze lokalne. Model ma wskazać instytucjom zaangażowanym i odpowiedzialnym za budowanie innowacyjności regionu, przygotowane do wdrożenia instrumenty, ułatwiające tworzenie klimatu sprzyjającego i pobudzającego przedsiębiorczość środowiska naukowego. Jednym z elementów modelu będą także rekomendacje, dotyczące sposobów synchronizacji działań ośrodków naukowo-badawczych i podmiotów gospodarczych, usprawniających przepływ wiedzy i kapitału intelektualnego, w tym transfer innowacji i zaawansowanych technologii z obszaru nauki do gospodarki. Model wspierania przedsiębiorczości akademickiej zostanie opracowany przez grupę ekspertów na podstawie wyników badań, które obejmą studentów, absolwentów oraz pracowników naukowych poznańskich i wielkopolskich uczelni i instytutów badawczo-rozwojowych. Problematyka badań będzie dotyczyła następujących zagadnień:

- Określenie skali, rodzaju i form działań, będących przejawami przedsiębiorczości wśród przedstawicieli środowiska naukowego.
- Badanie opinii i postaw przedstawicieli środowiska naukowego Wielkopolski wobec komercjalizacji wiedzy, polegającej na sprzedaży patentów i licencji, transferze technologii z uczelni i placówek naukowo-badawczych do gospodarki i związanej z tym działalnością gospodarczej.
- Badanie oczekiwań środowiska naukowego, dotyczącego form wspierania przedsiębiorczości przez władze uczelni, placówek naukowo-badawczych, władze regionalne i lokalne oraz przedsiębiorców i organizacje społeczne.
- Precyzyjne określenie i opis czynników, sprzyjających i utrudniających rozwój przedsiębiorczości w środowisku naukowym Wielkopolski.
- Identyfikacja i ocena istniejących instrumentów i rozwiązań w zakresie wspierania przedsiębiorczości z punktu widzenia ich przydatności w dziedzinie rozwijania przedsiębiorczości w środowisku naukowym.

Odbiorcami rezultatów projektu będą: władze lokalne, szkoły wyższe, instytuty badawcze i samorządy gospodarcze, które otrzymają raport z badań, zawierający propozycję możliwego do wdrożenia programu wspierania przedsiębiorczości akademickiej.

Urząd Miasta Poznania włączył się także w finansowanie forum inwestycyjnego, przedsięwzięcia będącego inicjatywą InQbatora Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza (PPNT FUAM), którego celem jest wspieranie potencjalnych przedsiębiorców ze środowisk akademickich. (patrz Dobra praktyka 16).

Dobra praktyka 16. Fora inwestycyjne współfinansowane przez UM Poznania.

Przed dylematem, w jaki sposób wspierać potencjalnych przedsiębiorców ze środowisk akademickich, stanął zespół InQbatora Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza (PPNT FUAM). W wyniku szczegółowej analizy sytuacji i potrzeb początkujących przedsiębiorców podjęto decyzję, że efektywnym i niedrogim sposobem wsparcia przedstawicieli firm może być udział w forum inwestycyjnym. Zgodnie z założeniem, forum jest spotkaniem osób z ciekawym pomysłem na biznes z formalnymi i nieformalnymi inwestorami.

Forum umożliwia spełnienie potrzeb przedsiębiorców, dzięki wsparciu udzielonemu przez inną osobę lub podmiot. Inwestor dysponuje środkami finansowymi, dzięki którym może sprostać oczekiwaniom przedsiębiorcy. Ponadto, w ramach procesu inwestycyjnego, podmiot finansujący udziela przedsiębiorcy wsparcia merytorycznego (np. z zakresu prawa, finansów, zarządzania, księgowości). Ponieważ inwestor angażuje się finansowo w przedsięwzięcie, zależy mu na powodzeniu projektu.

Rozpoczynając realizację projektu Forum Inwestycyjnego w 2007 roku, organizatorzy musieli znaleźć źródło finansowania (Kreator Innowacyjności Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego), nawiązać współpracę z inwestorami oraz określić efektywną formułę spotkania. W latach 2007-2009 przyjęto następujące rozwiązania:

- każdorazowo zapraszano inwestorów, tj. przedstawicieli funduszy *seed capital* i *venture capital*, sieci aniołów biznesu oraz osoby prywatne,
- w Forum uczestniczyło od 5 do 10 osób (lub grup osób) z ciekawym pomysłem biznesowym,
- w pierwszym etapie każdy projektodawca miał około 10-15 minut na prezentację swojego pomysłu na biznes,
- w drugim etapie Forum organizowano nieformalne rozmowy inwestorów z projektodawcami, dotyczące szczegółów koncepcji i możliwości zaangażowania środków inwestorów w daną koncepcję,
- trzeci etap miał charakter edukacyjny i był prowadzony przez ekspertów – prawników i finansistów, którzy prezentowali informacje z danego obszaru w takim zakresie, w jakim był potrzebny pomysłodawcom koncepcji biznesowych.

Projektodawcami były zazwyczaj osoby młode (25-30 lat), które ukończyły lub kończą studia i chcą rozpocząć prowadzenie biznesu, wykorzystującego posiadaną wiedzę. Do udziału w Forum byli oni rekrutowani na podstawie złożonego formularza,

zawierającego opis pomysłu na biznes. Autorów najciekawszych koncepcji zapraszano na spotkanie z organizatorami, podczas którego weryfikowano motywację pomysłodawcy, stopień zaawansowania koncepcji i gotowość do wdrożenia, a także oceniano potencjalne zainteresowanie projektem wśród inwestorów.

Według tych zasad zrealizowano 6 edycji Forum Inwestycyjnego. Analiza ich przebiegu i opinii uczestników pozwoliły na podjęcie działań, które miały na celu zwiększenie efektywności i przeprowadzenie jeszcze lepszej selekcji jakościowej uczestników. VII Forum Inwestycyjne zaplanowane na 2010 rok zostało wpisane w projekt „Pierwszy krok we własny biznes”, realizowany wspólnie przez InQbator i Urząd Miasta Poznania (UMP). Przebieg wydarzenia się nie zmieni, ale znaczącej zmianie uległ proces rekrutacji uczestników do udziału w Forum.

Źródło: Baza dobrych praktyk BIOS, www.pi.gov.pl

Samorządy w innych krajach także włączają się w przedsięwzięcia zainicjowane przez ośrodki innowacji. Przykładem jest finansowanie *scoutingu* przez samorząd, której to inicjatywy podjął się Inkubator I3P przy Politechnice w Turynie (Dobra praktyka 17). Działanie to pozwala na stałe monitorowanie działalności badawczo-naukowej i identyfikację prac o potencjale komercyjnym.

Dobra praktyka 17. Granty samorządowe, finansujące *scouting* technologiczny w Turynie.

Oszacowano, że uczelnia o potencjale, jaki posiada Politechnika w Turynie, liczy pomiędzy 1000 a 1500 pomysłów, które mogą być skomercjalizowane. Część z nich to wyniki prac badawczych zespołów lub indywidualnych naukowców, którzy z różnych przyczyn nie rozważają nawet komercjalizacji swojej wiedzy poprzez utworzenie firmy lub sprzedaż praw do patentu. Zadaniem *scoutingu* realizowanego przez Inkubator I3P przy Politechnice w Turynie jest zidentyfikowanie pomysłów biznesowych i wyników prac badawczych o potencjale komercyjnym. Wypracowane na politechnice technologie i wiedza poddawane są ocenie wykonalności technologicznej i przydatności rynkowej. Zależnie od wyników oceny, pomysł wchodzi w fazę preinkubacji lub też podejmowana jest decyzja o alternatywnym sposobie wykorzystania, np. sprzedaży patentu. Dzięki temu, przeprowadzana jest identyfikacja i filtracja potencjalnych pomysłów biznesowych przed wprowadzeniem ich w fazę realizacji i zainwestowaniem w nie dużych sum pieniędzy.

I3P realizuje *scouting* na drodze dwóch inicjatyw:

- corocznego konkursu na biznesplan „Start Cup Torino Piemonte”,
- stałej działalności tzw. „Porta a Porta”, która łączy działania personelu I3P oraz pracowników naukowych – tzw. „anten”, identyfikujących wyniki badań o potencjale komercyjnym.

„Start Cup Torino Piemonte” jest w zasadzie typowym, cyklicznym konkursem na biznesplany połączonym z możliwością ulokowania nowej firmy w inkubatorze.

W konkursie stratować mogą zarówno pracownicy naukowcy i studenci Politechniki w Turynie, jak i osoby niezwiązane z uczelnią, pragnące zrealizować swój pomysł biznesowy wykorzystując wsparcie doradcze i finansowe, które jest nagrodą w konkursie.

„Porta a porta” z kolei jest systematycznym procesem scoutingu ukierunkowanym na wykorzystanie potencjału komercyjnego wiedzy tworzonej przez zespoły badawcze Politechniki w Turynie. „Porta a porta” oznacza tyle co „Pukanie (bezpośrednio) do drzwi”, za którymi kryje się wiedza lub technologia, dająca podstawy do stworzenia firmy typu spin-off lub sprzedaży praw do patentu. Obecnie identyfikacja wiedzy o potencjale komercyjnym jest dokonywana na dwa sposoby:

- przez etatowych pracowników inkubatora I3P, którzy spotykają się z zespołami badawczymi średnio raz na 3-6 miesięcy,
- przez pracowników naukowych, którzy uczestnicząc w procesie badawczym lub też mając bezpośredni dostęp do wyników prac innych zespołów, na bieżąco oceniają rynkową przydatność opracowywanych rozwiązań.

Pracownicy naukowcy zwani „antenami” sami zgłaszają chęć podjęcia się scoutingu i działają na podstawie umowy cywilno-prawnej z I3P, który nagradza ich za zidentyfikowane technologie o potencjale komercyjnym. Obecnie na Politechnice funkcjonuje kilka takich osób. Ich rola od 2006 roku uległa redukcji w miarę rosnącej rozpoznawalności I3P przez pracowników Politechniki jako instytucji, która świadczy specjalistyczne usługi w zakresie oceny przydatności rynkowej technologii i doradztwa ukierunkowanego na dobór odpowiedniej ścieżki komercjalizacji. Coraz częściej naukowcy sami zgłaszają się do konsultantów I3P po poradę, a konsultanci I3P koncentrują swoje działania scoutingu na laboratoriach i wydziałach, które same nie wykazują aktywności.

Politechnika w Turynie udostępnia powierzchnię biurową dla konsultantów I3P. W scouting zaangażowane są na stałe 4 osoby z I3P i 5-6 „anten”, a także eksperci powoływani w celu oceny technologicznej i rynkowej zidentyfikowanej wiedzy – ich działania są finansowane z budżetu regionu i prowincji w ramach grantów.

Źródło: Baza dobrych praktyk BIOS, www.pi.gov.pl

Jak pokazują zarówno polskie, jak i międzynarodowe doświadczenia, ośrodki innowacji wespół z podmiotami administracji publicznej mogą realizować wiele różnych inicjatyw. W szczególności identyfikuje się działania na polu wzmacniania powiązań między sferą nauki i biznesu. Przedsięwzięcia te stanowią fundament misji ośrodków innowacji, a efekty takich działań stanowią korzyść dla władz publicznych. Dzięki takim przedsięwzięciom możliwe jest przełamanie jednej z najważniejszych zidentyfikowanych barier na linii ośrodki innowacji – administracja, jaką jest brak wzajemnego zaufania.

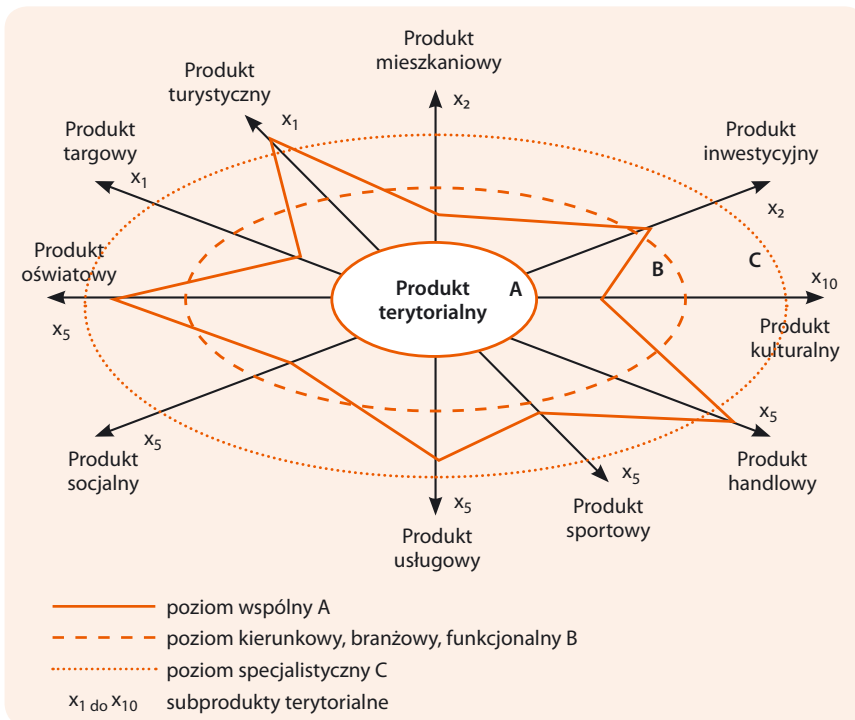


ROZDZIAŁ 5
Budowa wizerunku ośrodka innowacji
jako partnera administracji publicznej

5.1. Uwarunkowania działań marketingowych ośrodków innowacji w relacjach z samorządem

Rozpatrując ośrodek innowacji jako element tkanki (najczęściej) miejskiej, trzeba stwierdzić, iż najbliższe będzie mu pojęcie produktu terytorialnego. „Produktem terytorialnym jest skumulowana użyteczność społeczno-ekonomiczna miejsca (obszaru), zaoferowana klientom wewnętrznym i zewnętrznym dla zaspokojenia ich potrzeb materialnych i duchowych, bieżących i rozwojowych, o charakterze konsumpcyjnym i inwestycyjnym”⁵⁴. Kategoria produktu jest jednak pojęciem bardzo pojemnym. Trudno jest mówić o jednym, uniwersalnym produkcie terytorialnym. Mówi się o subproduktach terytorialnych – np. subprodukt inwestycyjny. Można też pojęcie produktu definiować przez pryzmat korzyści, jakie daje on użytkownikom przestrzeni (korzyść ogólna, sektorewa korzyść kierunkowa, korzyść specjalistyczna)⁵⁵.

Rysunek 6. Trzy poziomy korzyści terytorialnych.



Źródło: A. Szromnik: *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 123.

⁵⁴ A. Szromnik: *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 118.

⁵⁵ Więcej: A. Szromnik, op. cit., s. 123.

Ośrodki innowacji, poza elementem przestrzeni miejskiej, gminnej czy regionalnej, w której są zlokalizowane, są też miejscem w rozumieniu marketingu terytorialnego. Miejscem takim może być bowiem między innymi specjalna jednostka przestrzenna o wyjątkowym znaczeniu społecznym, politycznym, gospodarczym, przyrodniczym, turystycznym lub historycznym, np. park technologiczny⁵⁶.

Można tym samym stwierdzić, że ośrodek innowacji to:

- podmiot marketingu terytorialnego,
- specjalistyczna korzyść subproduktu terytorialnego (inwestycyjnego, gospodarczego).

Można zatem powiedzieć, że ośrodek innowacji:

- to wyodrębniony podmiot, który prowadzi własny marketing,
- daje korzyści miastu,
- „korzysta z miasta”,
- realizując zadania o publicznej wartości wymaga finansowania.

Ośrodek innowacji to odrębny podmiot, organizacja świadcząca pewne usługi, która, realizując swoją misję, wspiera procesy innowacyjne. Słuszne wydaje się zatem prowadzenie własnego marketingu przez te ośrodki celem jak najlepszego zaspokajania potrzeb swoich odbiorców przez świadczenie usług na jak najwyższym poziomie.

Ośrodki innowacji przynoszą lokalnej i regionalnej gospodarce szereg korzyści. Można tu wskazać też zależność zwrotną. Ich funkcjonowanie jest także uzależnione od lokalnego środowiska, w jakim funkcjonują. Powodzenie ich działania zależne jest od specyficznych cech, jakimi charakteryzuje się innowacja: jest zlokalizowana, ma charakter interakcyjny, jest procesem integracji, jest procesem zbiorowego uczenia się, ma społeczny wymiar, ma źródła kulturowe⁵⁷. Te cechy procesów innowacyjnych silnie wiążą się ze specyfiką lokalnych czy regionalnych warunków, w jakich przychodzi ośrodkom funkcjonować. Jako że efekty działalności ośrodków innowacji mają duże znaczenie dla rozwoju społeczno-gospodarczego jednostki terytorialnej, w jakiej są zlokalizowane, można by oczekiwać, że ich działalność będzie wspierana przez lokalne i regionalne władze. Instrumenty wspierania procesów innowacyjnych zostały przedstawione w rozdziale 3. Samorządy dysponują dość szerokim wachlarzem narzędzi pomocy dla ośrodków innowacji czy pomocy w reali-

⁵⁶ A. Szromnik: *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 25.

⁵⁷ J. Guinet: *National Systems of Financing Innovations*, OECD, Paris 1995, s. 21 za: A. Nowakowska (red.), *Budowanie zdolności innowacyjnych regionów*, Wyd. UŁ, Łódź 2009, s. 20.

zacji ich misji. Powstaje zatem pytanie: Czy oczywiste jest uzyskanie takiego wsparcia przez te organizacje? Przestrzeń miejska czy regionalna, będąca przedmiotem zainteresowania władz samorządowych, to obszar, w którym funkcjonuje wiele podmiotów, nierzadko tak jak ośrodki wsparcia, przyczyniających się do rozwoju lokalnego i regionalnego. Instytucje wzmacniające procesy innowacyjne są jednymi z wielu podmiotów, którym samorządy potencjalnie mogłyby pomagać. Dlatego też wydaje się ważne, by uwzględniały one w swoich działaniach marketingowych odbiorcę tych wysiłków, jakim jest władza lokalna i regionalna. Szczególnie istotne wydaje się to być przy budowie wizerunku tych podmiotów.

5.2. Tożsamość i wizerunek ośrodka innowacji

Wizerunek organizacji to niejako jej obraz w oczach odbiorców. Podstawą kształtowania wizerunku jest stworzenie rzeczywistego obrazu organizacji, czyli jej tożsamości. Tożsamość organizacji to pewien zespół wyróżników, które nadają naszej organizacji unikalny charakter. Jest to zestaw podstawowych atrybutów, odróżniających daną organizację od innych, podobnych⁵⁸. Tworząc tożsamość ośrodka innowacji, tak jak w przypadku innych organizacji, należy dopowiedzieć na 4 pytania⁵⁹:

- Kim jesteśmy?
- Czym się zajmujemy?
- Jak to robimy?
- Gdzie chcemy dojść?

Odpowiadając na te pytania, trzeba koncentrować się na cechach charakterystycznych dla danej organizacji, tych wyjątkowych, które odróżniają dany ośrodek innowacji od innych podmiotów w przestrzeni miejskiej czy regionalnej. Tworząc tożsamość ośrodka, nie należy zapominać o koncentracji na tych wyróżnikach, które pozwolą lepiej dotrzeć do przedstawicieli administracji samorządowej. Takimi wyróżnikami są z pewnością: **akcentowanie swojej roli w rozwoju społeczno-gospodarczym** oraz **waga w rozwoju innowacyjności gospodarki**. Ośrodek innowacji, za sprawą swojej działalności, przynosi realne korzyści w środowisku lokalnym i regionalnym. Utworzone nowe miejsca pracy czy nowo powstałe podmioty gospodarcze przekładają się na **wpływy do budżetów lokalnych**. Jednocześnie mając na uwadze, że innowacje

⁵⁸ J. Altkorn: *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004, s. 11-13.

⁵⁹ jw., s. 12.

i transfer technologii i wiedzy do przemysłu to siły napędowe współczesnej gospodarki, ośrodek innowacji ma szansę przyczynić się do generowania dóbr o charakterze przyszłym, stwarzając **warunki dla dyfuzji wiedzy w środowisku lokalnym i regionalnym w przyszłości**. Ponadto, instytucje takie jak ośrodki innowacji **budują określony wizerunek miast** czy gmin, na obszarze których leżą. Jawią się bowiem jako miejsca przyjazne nowościom, otwarte, dynamicznie rozwijające się. Co więcej, budynki zajmowane przez te ośrodki są często **atrakcyjne pod względem wizualnym** (patrz Rysunek 7), najczęściej są to nowe zabudowania powstałe w wyniku niedawnego dofinansowania ze środków UE. Tym samym, w pewnym sensie są one narzędziem *physical evidence*⁶⁰ danego miasta. Dodatkowo, jako, że Unia Europejska wspiera działania proinnowacyjne, **ośrodek jest też narzędziem pozyskiwania środków UE dla lokalnego środowiska biznesowego**. Ponadto, ośrodki innowacji oferują niekiedy usługi dla inwestorów zagranicznych, są więc **podmiotami pozyskującymi zagraniczny kapitał** dla miasta.

Rysunek 7. Projekt jednego z budynków Krakowskiego Parku Technologicznego.



Źródło: <http://www.sse.krakow.pl/pl/park-technologiczny/powierzchnie-biurowe-i-konferencyjne.html>.

Powyżej zarysowane zostały wyróżniki charakterystyczne dla większości ośrodków innowacji. Trzeba jednak pamiętać, że niekiedy w danym środowisku lokalnym funkcjonuje więcej niż jeden taki ośrodek. Celem

⁶⁰ jest to jeden z instrumentów terytorialnego marketingu-mix, oznacza wygląd fizyczny, czyli aspekty wizualne przekazywanego wizerunku danej przestrzeni.

budowania jego tożsamości będzie akcentowanie cech odróżniających dany ośrodek od innych w otoczeniu. Nie ma jednej metody wyboru wyróżników organizacji. Jest to w dużej mierze działanie zależne od analizy stanu wyjściowego, środowiska wewnętrznego organizacji i otoczenia zewnętrznego. Wyróżnikiem może być:

- specjalizacja lub jej brak (np. biotechnologie, energia, przemysł kreatywny),
- tradycja (najstarszy polski park – PPNT Fundacji UAM),
- nowoczesny budynek (Krakowski Park Technologiczny),
- bliskie relacje z konkretną uczelnią,
- zajmowanie dużego obszaru,
- osadzenie w strukturach miejskich lub przeciwnie, inicjatywa prywatna itp.

W kwestii wyboru wyróżników należy jednak pamiętać, iż powinno się, dla czytelności organizacji, ograniczać liczbę wyróżników i koncentrować się na najważniejszych oraz takich, które są w ogóle identyfikowalne przez odbiorców. To pokazuje, że dobrze jest zbadać, jaki jest nasz wizerunek jako organizacji. Służyć temu może metoda profilu semantycznego. Dyferencjał (profil) semantyczny składa się z wielu dwubiegunowych, zwykle siedmiostopniowych skal pomiaru, opisanych przymiotnikami charakteryzującymi stany przeciwstawne (np. duży/mały, ogólny/specjalistyczny, nowoczesny/tradycyjny). Przykładowa skala dyferencjału semantycznego zastosowana w badaniach wizerunku może wyglądać następująco:

1. Czy Pana(i) zdaniem firmy zlokalizowane w Łódzkim Regionalnym Parku Naukowo-Technologicznym charakteryzują się:
wysokim poziomem technologicznym 1 2 3 4 5 6 7 niskim poziomem technologicznym
2. Czy Pana (i) zdaniem kadry Technoparku to:
wysoko wykwalifikowani specjaliści z zakresu transferu technologii 1 2 3 4 5 6 7 osoby bez doświadczenia w transferze technologii

Badanie wizerunku pomaga też zidentyfikować sytuację, w której wizerunek ośrodka odbiega od pożądanego. Przyczyn takiej sytuacji może być kilka:

1. Zbudowano niewłaściwy przekaz lub nie uwzględniono w budowaniu tożsamości naszego ośrodka odbiorcy, jakim jest administracja publiczna.

2. Rozbieżność między deklarowanymi a rzeczywistymi zachowaniami organizacji.
3. Nieskuteczność w zakresie promocji.
4. Wpływ konkurentów.
5. Zmienność otoczenia.

Jedynie dzięki systematycznemu badaniu wizerunku możliwe jest uniknięcie sytuacji, w której obraz organizacji w oczach odbiorców nie jest taki, jak zakładano.

5.3. Rola *public relations* w tworzeniu wizerunku

Wizerunek organizacji może ukształtować się w umysłach odbiorców nawet bez rzeczywistego kontaktu z organizacją. Sama organizacja może jednak nawet niebezpośrednio (bez realnego kontaktu) taki wizerunek kształtować, głównie przez *public relations*. Celem takich działań jest zdobycie przychylności otoczenia. Z punktu widzenia działalności ośrodków innowacji, do działań *public relations* należy zaliczyć⁶¹:

- współpracę z mediami,
- oddziaływanie na środowisko lokalne,
- sponsoring osób, instytucji i inicjatyw,
- lobbying,
- event marketing.

Biorąc pod uwagę współpracę z mediami, trzeba mieć na uwadze fakt, że współcześnie naczelnym medium jest Internet. Warto zabiegać, by informacje o działalności ośrodka były zamieszczone na stronie internetowej instytucji nadrzędnej (np. uczelni). Takie „poparcie” wzmacnia siłę przekazu. Ośrodki innowacji oddziałują na środowisko lokalne. Ważnym jest, aby komunikaty marketingowe silnie akcentowały takie oddziaływanie. Wzmocnieniem będzie z pewnością pokazywanie „twardych” danych, dotyczących realizacji zadań ośrodka, jak liczba lokatorów, liczba udzielonych konsultacji, liczba inkubowanych pomysłów, liczba biznesplanów przekształconych w działające biznesy itp.. Silnie działać może przedstawianie swoich relacji z partnerami w regionie, kraju, czy na arenie międzynarodowej. Trzeba tu podkreślić, iż zwiększyć swoją „widoczność” można dzięki działaniom w sieci⁶². Dużym wyzwaniem jest „wizu-

⁶¹ J. Altkorn, op.cit., s. 154.

⁶² przykłady działań sieciowych przedstawiono w rozdziale 3.4 i 4.1 oraz we wspomnianej już publikacji BIOS: E.Książek, J.M. Pruvou: *Budowa sieci współpracy i partnerstwa dla komercjalizacji technologii i wiedzy*.

alizacja ekonomiczna” efektów, rozumiana jako „przeliczenie” efektów działalności ośrodków na korzyści i spadek kosztów dla samorządów. Działania sponsoringowe można łączyć z działaniami *event marketingu*. Przykładem działań z zakresu *event marketingu* może być uczestnictwo lub organizacja imprez poświęconych innowacjom. We Wrocławiu wiele instytucji wspierających innowacje, wspólnie z Urzędem Marszałkowskim, uczestniczyło w Dolnośląskich Dniach Innowacji⁶³.

Innym przykładem może być organizowanie konkursów na innowacyjne pomysły, jak na przykład „Pomysł na Szóstkę” – inicjatywa Krakowskiego Parku Technologicznego i Zespołu Szkół Łączności⁶⁴. Z punktu widzenia budowy pozytywnego wizerunku ośrodków innowacji w oczach samorządów, szczególną rolę spełniają wspólne inicjatywy. Skutkują one zaangażowaniem władz w aktywność ośrodków. Daje to osobiste, personalne relacje. Dzięki temu, łatwiej w przyszłości o uzyskanie wsparcia dla własnych działań. Współdzielenie sukcesu jest bardzo cennym środkiem przekonania władz samorządowych do działalności ośrodków innowacji. Przykłady wspólnych inicjatyw zaprezentowano w rozdziale 4.3.

Z uwagi na to, że ośrodki innowacji muszą konkurować z innymi podmiotami o wsparcie władz samorządowych, szczególnej roli nabiera lobbing. Przykładem może być uczestnictwo w posiedzeniach rady miasta czy komisji utworzonych przy takich radach, które przygotowują uchwały rady. Można też zabiegać o utworzenie w strukturach lokalnych władz instytucji doradcy ds. innowacyjności.

5.4. Wzmacnianie kompetencji na rzecz budowy pozytywnego wizerunku

Ośrodki innowacji w budowie wizerunku powinny akcentować swoją rolę w lokalnym i regionalnym systemie gospodarczym. Rolę taką spełnią jednak przy założeniu efektywnej realizacji swojej misji. Czynnikiem kreatywnym, wykorzystującym pozostałe zasoby organizacji, są zasoby ludzkie. Ośrodki innowacji powinny zarządzać swoimi zasobami ludzkimi w możliwie najbardziej profesjonalny sposób. Literatura przedmiotu wskazuje wiele obszarów, które należy uwzględnić w procesie dbałości

⁶³ więcej: http://www.innowacje.dolnyslask.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=241:ii-dolnolskie-dni-innowacji&catid=79:aktualne-wydarzenia&Itemid=73

⁶⁴ więcej: <http://www.sse.krakow.pl/aktualnosci.html,0:vw:304>

o kadry. Jest to między innymi proces rekrutacji, prowadzący do zatrudnienia pożądaných ludzi, dostosowanie instrumentów motywacji do człowieka i jego stanowiska, dbałość o rozwój kadr. Kadry przekazują wizerunek na zewnątrz, a taki przekaz ma dużą siłę oddziaływania. Przekazywanie tzw. wizerunku wewnętrznego silnie kształtuje wizerunek na zewnątrz z dwóch ważnych powodów: domniemania bezstronności i obecności w centrum wydarzeń.

Profesjonalizm działania to także stosowanie najbardziej efektywnych metod wykonywania swoich zadań. Można tu zidentyfikować wiele pozytywnych przykładów. Jednym z nich będzie działanie Parku Naukowego Mjärdevi (patrz Dobra praktyka 18), który monitoruje efekty swojej działalności i dostosował strategię działania do zmieniających się warunków.

Dobra praktyka 18. Wzmacnianie kompetencji i jakość zarządzania: Park Naukowy Mjärdevi.

Park Naukowy Mjärdevi rozwija się od początku 1984 roku. Misją Parku jest ciągle stymulowanie przedsiębiorczości i transferu wiedzy, a także intensywny rozwój lokatorów i przyciąganie nowych przedsiębiorstw. W 2008 roku (przed dwudziestą piątą rocznicą powstania Parku) Zarząd postanowił uaktualnić strategię funkcjonowania i rozwoju Parku (poprzednia powstała w 2002 roku), którą ukończono w roku następnym. Horyzont czasowy strategii to pięć lat, a jej wiodący cel to uczynienie z Parku wiodącego gracza w Europie oraz utrzymanie konkurencyjnej pozycji jako miejsca, które wybierają na swoją lokalizację innowacyjne firmy, opierające się na badaniach i rozwoju.

Na strategię tę składają się:

- Strategia marketingu i komunikacji, która zakłada wzrost rozpoznawalności i wiedzy na temat Parku wśród wybranych grup docelowych (firm w Parku, na skalę międzynarodową i krajową dla przyciągnięcia nowych firm i pracowników).
- Strategia współpracy z Uniwersytetem w Linköping, która zakłada kontynuację współpracy w ramach sieci Growlink oraz poszukiwanie nowych możliwości, w tym współpracy badawczo-rozwojowej.
- Strategia ekspansji poprzez pozyskiwanie nowych terenów i dbałość o planowanie rozwoju infrastruktury.
- Strategia wzrostu, która dąży do rozwoju Parku poprzez inkubację nowych przedsiębiorstw i wzrost istniejących firm oraz tworzenie nowych usług o wysokiej dla lokatorów Parku wartości dodanej.
- Strategia międzynarodowa, której celem jest wzrost międzynarodowej pozycji Parku poprzez rozwijanie partnerstwa, wsparcie marketingowe oraz działania sieciowe.

Źródło: Baza dobrych praktyk BIOS, www.pi.gov.pl

82 Kolejnym dobrym przykładem jest karta jakości parków w Walonii (patrz Dobra praktyka 19). Ta praktyka pokazuje, jak mogą i powinny współ-

działać ze sobą ośrodki innowacji, funkcjonujące w jednym regionie. Jak dotąd, w polskiej praktyce jest to zjawisko pożądane, ale niestety rzadkie.

Dobra praktyka 19. Wzmacnianie kompetencji i poprawa jakości zarządzania: Karta parków technologicznych Walonii.

Aby wzmocnić współpracę oraz opracować jednakowe standardy działania, **17 listopada 2007 roku podpisano Kartę parków technologicznych Walonii**, której sygnatariuszami zostało 6 parków.

Te sześć parków technologicznych stworzyło sieć, której nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskiego terminu **Science Park of Wallonia**, czyli **SPoW**. SPoW to miejsce lokalizacji 482 firm technologicznych, w tym 73 spin-off'ów, zatrudniających 11 400 pracowników. Dysponując powierzchnią 593 ha, oferuje szerokie możliwości inwestowania.

Podpisana **Karta parków technologicznych Walonii wprowadziła nową jakość ich zarządzania**. W ramach niniejszego dokumentu ustalono, iż:

- co najmniej 80% podmiotów obecnych w Parku musi reprezentować sektor nowych technologii,

Aby osiągnąć ten cel, sygnatariusze Karty zobowiązali się do wprowadzenia niezbędnych zmian w swoich wewnętrznych procedurach naboru lokatorów. Procedury te powinny uwzględniać przy przyjmowaniu nowego lokatora ocenę eksperta naukowego na temat intensywności działalności badawczo-rozwojowej firmy – potencjalnego lokatora Parku – lub innowacyjności technologii, których używa w odniesieniu do trendów rozwojowych danego sektora.

- Parki mają obowiązek poszukiwania środków finansowych na zakup aparatury i budowę infrastruktury badawczej i technologicznej oraz czynienia, co tylko możliwe, dla zapewnienia infrastruktury, będącej przedmiotem zainteresowania własnych lokatorów z kategorii wysokich technologii,
- sygnatariusze mają obowiązek stałego świadczenia usług związanych z rozwojem i transferem technologii.

Każdy z Parków zobowiązał się do przygotowania i wdrożenia planu działań dla uruchomienia pełnej oferty usług obejmującej:

- animację współpracy lokatorów biznesowych oraz instytucji badawczych,
- wspomaganie transferu technologii oraz zawieranie umów o współpracy badawczej wobec lokatorów,
- doradztwo i wsparcie lokatorów w ich podejściu do działań innowacyjnych (np. dot. własności intelektualnej),
- skumulowanie i wspieranie tworzenia przedsiębiorstw high-tech,
- dostarczanie informacji technicznej i technologicznej.

Parki, które będą spełniać kryteria określone w karcie oraz angażować się w realizację celu podnoszenia rozwijania jakości zarysowanej w karcie, będą mogły otrzymać tytuł „parku naukowego Walonii”.

W ramach przygotowania Karty opracowano kryteria oraz kategorie klasyfikacji lokatorów parku, które przetestowano na grupie 3 wybranych parków. Metoda ta oparta

została na definicjach podręcznika Oslo i zaprezentowana na konferencji Światowego Stowarzyszenia Parków Naukowych (IASP) w Helsinkach w 2006 roku. Streszczenie metody załączono do Karty.

Źródło: Baza dobrych praktyk BIOS, www.pi.gov.pl

W kontekście wzmacniania kompetencji i dbałości o kadry pojawia się kwestia kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna może być rozumiana jako wartości, normy i przekonania powszechnie akceptowane w organizacji i stanowiące system⁶⁵. Silna kultura organizacji (taka, której wzory są wyraziste, szeroko upowszechnione i głęboko zakorzenione w środowisku społecznym organizacji⁶⁶) przynosi szereg korzyści każdej organizacji. Pozwala lepiej rozumieć organizację, czyni ją bardziej przewidywalną, pomaga utożsamić się z misją organizacji. Jest czynnikiem spajającym poszczególne elementy organizacji. Dzięki wspólnym wartościom łatwiej o relacje partnerskie, zaufanie i współpracę. Silna kultura pozwala szybciej osiągnąć przewagę konkurencyjną poprzez wyrazistą tożsamość organizacji. Z tych powodów na pewno jest ona bardzo cenna także w funkcjonowaniu ośrodków innowacji. Niemniej jednak trzeba mieć na uwadze pułapki, jakie nieść może ze sobą silna kultura organizacji właśnie w przypadku ośrodków innowacji. Utrudnia ona bowiem proces adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu organizacji. Tymczasem ośrodki innowacji działają w świecie krótkich cykli życia produktu, kilkuletnich ram czasowych wsparcia UE, kilkuletnich ram czasowych kadencji władz (zarówno rządowych, parlamentarnych, jak i samorządowych), a które mają silne przełożenie na przedmiot działania tych ośrodków. Adaptacja do nowych wyzwań w sytuacji zbyt silnej kultury może okazać się niezwykle trudna. Ponadto, ośrodki innowacji wymagają ludzi nietuzinkowych, otwartych, kreatywnych. Te jednostki nie dają się łatwo „skodyfikować” i „znormalizować”. Próby takie mogą szybko doprowadzić do utraty najcenniejszych pracowników. Innowacja jest interaktywna, wymaga partnerstwa. Z tego powodu ośrodki innowacji dla maksymalizacji efektów swoich zadań wchodzą w układy sieciowe. Konieczna jest niekiedy praca w systemie zadaniowym, na rzecz krótszych lub dłuższych projektów, w zależności od potrzeb niekiedy diametralnie zmieniają się składy zespołu. Dotychczasowy szef

⁶⁵ H. Schenplein: *Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 7/8 1988, L. Sulkowski, *Czy warto się zajmować kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 6/2010, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

⁶⁶ C. Sikorski: *O zaletach słabej kultury organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 6/2010, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.

staje się podwładnym, lub „nieprzydatnym” w danym projekcie. Zbyt silna kultura organizacyjna może takie działania utrudniać. Może ona prowadzić do tzw. wyuczonej nieudolności z uwagi na ślepe naśladownictwo, które, jak pokazują badania, jest najczęstszym spoiwem kultury organizacyjnej⁶⁷. Wielu badaczy uważa, że współcześnie cenna jest tzw. kulturowa płynność, która sprzyja tworzeniu wielokulturowych zespołów i realizacji międzynarodowych czy międzyorganizacyjnych przedsięwzięć⁶⁸.

5.5. Rola systemu identyfikacji wizualnej

Podatność odbiorcy na obrazy jest bardzo silna, silniejsza niż na argumenty słowne. Stąd dla wzmocnienia przekazu marketingowego, konieczne jest stworzenie efektywnego systemu tożsamości wizualnej. Tożsamość wizualna to pewien kod optyczny i estetyczny, umożliwiający organizacji przekazywanie sygnałów, na których jej najbardziej zależy, to znaczy takich, które budują i utrwalają jej dobry wizerunek w otoczeniu⁶⁹. Obejmować to powinno⁷⁰:

- nazwę organizacji,
- znak/logo,
- budynek,
- wykorzystywaną kolorystykę,
- liternictwo,
- upominki/gadżety.

Jeśli chodzi o nazwę organizacji, w przypadku ośrodków innowacji warto wziąć pod uwagę to, by nazwa oddawała charakter organizacji. Niekiedy organizacje te przyjmują długie i skomplikowane nazwy (np. Łódzki Regionalny Park Naukowo-Technologiczny). Można jednak zastanowić się nad skrótną formą (np. Technopark, jak przyjęto określać Łódzki Regionalny Park Naukowo-Technologiczny). Pod rozważenie trzeba też wziąć to, czy z nazwą będą mieli do czynienia cudzoziemcy i czy tym samym nie będzie trudności z jej stosowaniem. Uwaga ta odnosi się też do logo organizacji. Zawarcie w nim pełnej, długiej nazwy, jeśli ma się kontakty z klientami czy współpracownikami z zagranicy, może utrudniać rozpoznawanie organizacji.

⁶⁷ C. Sikorski, op. cit.

⁶⁸ j.w.

⁶⁹ J. Altkorn, op.cit., s. 73.

⁷⁰ O roli tożsamości wizualnej w budowaniu wizerunku organizacji w: J. Altkorn, op.cit., s. 73-131.

Szczególne istotną rolę spełnia budynek, w którym zlokalizowany jest ośrodek innowacji. Spełnia on rolę zarówno komunikowania charakteru działalności ośrodka, jak i stanowi wartość dla jednostki terytorialnej, w której funkcjonuje. Wiele ośrodków może pochwalić się nowoczesnymi zabudowaniami, co koresponduje z usługami świadczonymi przez ośrodki innowacji. Można rozważyć stosowanie spójnej kolorystyki zarówno budynków, logo, jak i dokumentów. Kolory budzą określone skojarzenia w umysłach odbiorców i ich stosowanie nie powinno być przypadkowe, zwłaszcza, że kolory mają różne znaczenie w zależności od kraju czy kultury⁷¹. Podobnie krój liter powinien być zastosowany w sposób przemyślany. W przypadku ośrodków innowacji celowym jest dobór czcionek o nowoczesnym kroju.

Ciekawą formą wizualizacji działań organizacji są gadzety reklamowe. Można zastanowić się nad przygotowaniem specjalnych gadżetów, wiążących się np. ze wspieranymi przez ośrodek branżami lub produktami zlokalizowanych czy wspieranych podmiotów. Biorąc pod uwagę to, że ośrodki działają na rzecz komercjalizacji technologii, można pomyśleć nad zastosowaniami wspieranych technologii właśnie dla gadżetów reklamowych.

Działalność ośrodków innowacji przynosi samorządom lokalnym i regionalnym szereg korzyści zarówno bieżących, jak i w postaci tzw. „dóbr przyszłych”. Samorzady mają jednak do wykonania wiele zadań, często bardzo podstawowych, jak dostarczenie społeczności lokalnej podstawowych mediów czy budowa dróg. Wspieranie innowacyjności często jest drugo- albo i trzecioplanowe, a niekiedy w ogóle brak jest świadomości władz w tym obszarze. Budowa pozytywnego wizerunku ośrodków innowacji jako instytucji potrzebujących wsparcia ze strony samorządów jest na tym tle dobrym narzędziem przełamania tych barier. Musi to być jednak działanie kompleksowe, obejmujące szereg czynników, od określenia tożsamości ośrodka, przez *public relations*, kreowanie aspektów wizualnych, kultury organizacji aż po wzmocnienie własnych kompetencji. Nie może to być działanie incydentalne, ale spójne, celowe i świadome dążenie do osiągnięcia zamierzonych celów.

Zakończenie

Gospodarka wiedzy wymaga aktywnego zaangażowania wszystkich uczestników systemu innowacji. Szczególna rola i zadania spoczywają tutaj na ośrodkach innowacji. Są to organizacje, umożliwiające aktywizację endogenicznych zasobów miast i regionów oraz pełne wykorzystanie regionalnych i lokalnych czynników wzrostu. Organizacje te dają szansę na zaistnienie pewnych kluczowych dla rozwoju innowacyjności procesów, jak budowa mechanizmów partnerstwa przez aktywizację wszystkich aktorów systemu społeczno-gospodarczego i tym samym uspołecznienie polityki gospodarczej. Organizacje te, jako niedochodowe, działają w imię realizacji społecznej wręcz misji przez ciągłe samodoskonalenie i poczucie odpowiedzialności za sprawy kluczowe dla rozwoju społeczno-gospodarczego. W procesach rozwojowych są to instytucje wyjątkowe, jako inicjatywy oddolne, obywatelskie, pozwalające na tworzenie specyficznego kapitału społecznego. Organizacje te powstają w wyniku określonego zapotrzebowania, są instrumentem władzy publicznej w procesie budowy gospodarki wiedzy. Podmioty władzy zarówno rządowej, jak i samorządowej, powoli dostrzegają rolę tych ośrodków, jednak w stopniu niewystarczającym. Wciąż identyfikujemy niski poziom zaufania oraz brak realnego partnerstwa we wzajemnych stosunkach. Administracja publiczna, z racji swojej specyfiki zarówno organizacyjnej, proceduralnej, jak i kompetencyjnej, nie jest w stanie skutecznie samodzielnie wspierać procesów innowacyjnych. Ośrodki innowacji dysponują z kolei niezbędnym zapleczem, kompetencjami oraz zasobami. Niestety ich działanie, jako wymagające finansowania, wypaczane jest właśnie przez administracyjną formalizację i proceduralizację mechanizmów wsparcia. W tych warunkach ośrodki innowacji nie są właściwie „zainwestowane” przez administrację publiczną, która powinna w coraz większym stopniu delegować zadania związane ze wspieraniem procesów innowacyjnych na ośrodki innowacji. Rola sektora publicznego powinna sprowadzać się do regulacji procesów, a niekoniecznie wykonywania zadań, do których lepsze przygotowanie mają instytucje wsparcia. Struktura i zakres działania instytucji wsparcia innowacyjnego biznesu wskazują na kompleksowość i stosunkowo dużą wszechstronność tej infrastruktury, stanowiąc tym samym o jej znacznym potencjale.

Słabość relacji ośrodków innowacji z administracją publiczną wymaga 89

przemysłanych działań. Konieczne jest podjęcie kroków, mających na celu uwypuklenie publicznej wartości ośrodków wsparcia, aby administracja publiczna szerzej uwzględniła ich funkcjonowanie w regionalnych i lokalnych układach. Niezbędne jest dostosowanie systemu wsparcia do specyficznych cech procesów innowacyjnych, takich jak partnerstwo, zaufanie, regionalny i lokalny charakter. Brak wiary w siłę współdziałania i usztywnienie procedur wsparcia to czynniki tłumiące rozwój nowoczesnej gospodarki.

Administracja publiczna ma tymczasem możliwość kreowania środowiska sprzyjającego procesom innowacyjnym. Na szczeblu centralnym dokonuje się to poprzez wyznaczanie kierunków i prowadzenie polityki innowacyjnej oraz stymulowanie sfery gospodarczej i społecznej do przejawiania aktywności w tym zakresie. Niezwykle istotnym jest również delegowanie uprawnień i kompetencji na poziom administracji regionalnej i lokalnej, co powinno sprzyjać zwiększaniu innowacyjności polskich regionów i szybszej absorpcji środków finansowych przeznaczanych na ten cel ze źródeł krajowych i europejskich. W ramach administracji samorządowej, to region ma największe kompetencje i możliwości wspierania procesów innowacyjnych, choć inicjatywy na poziomie gminnym nie tylko występują, ale też są niezwykle pożądane. Innowacja osadzona jest bowiem terytorialnie i od lokalnych warunków zależy jej rozwój i dyfuzja. Samorządy wszystkich szczebli mają do dyspozycji szereg instrumentów, przy wykorzystaniu których mogą pomagać bezpośrednio ośrodkom innowacji w ich początkowym czy też dalszym funkcjonowaniu. Mogą też tworzyć przyjazne warunki dla wykonywania misji instytucji wsparcia.

Władze gmin i regionów mają szerokie możliwości wspierania działalności ośrodków innowacji. Mają do dyspozycji instrumenty o charakterze finansowym, jak finansowy udział w powstawaniu ośrodków innowacji, finansowanie działań proinnowacyjnych czy aktywność na polu tworzenia przyjaznego środowiska dla lokalizacji instytucji finansujących innowacje. Samorządy mogą też, poprzez zlecenie działań i partnerstwo publiczno-prywatne, współdziałać z ośrodkami innowacji na polu realizacji ich misji lub wręcz kreować popyt na innowacje (innowacyjne zamówienia publiczne). Władze publiczne mogą również wspierać ośrodki w realizacji ich misji poprzez kształtowanie świadomości innowacyjnej w środowisku lokalnym czy regionalnym. Kluczowym czynnikiem dla sprawności podejmowanych działań na polu budowy syste-

mów innowacji są działania, zmierzające do budowy sieci współpracy przedsiębiorstw i różnego rodzaju instytucji na rzecz wsparcia procesów innowacyjnych w polskich przedsiębiorstwach. Samorządy mogą pełnić rolę animatora takich przedsięwzięć, choć wykonywanie zadań powinny przejąć ośrodki innowacji jako najlepiej do tego przygotowane. Instytucje wsparcia powinny być aktywnymi uczestnikami przygotowania i wdrażania RSI. Mogą też wspólnie z samorządami prowadzić działania marketingowe. Jest też wiele przykładów innych wspólnych przedsięwzięć ośrodków innowacji i samorządów.

Działalność ośrodków innowacji przynosi samorządom lokalnym i regionalnym szereg korzyści, zarówno bieżących, jak i w postaci tzw. „dóbr przyszłych”. Samorządy mają jednak do wykonania wiele zadań, często bardzo podstawowych, jak dostarczenie społeczności lokalnej podstawowych mediów czy budowa dróg. Wspieranie innowacyjności często jest drugo- albo i trzecioplanowe, a niekiedy w ogóle brak jest świadomości władz w tym obszarze. Stąd powstaje potrzeba budowy pozytywnego wizerunku ośrodków innowacji jako instytucji stanowiących publiczną wartość.

Pomimo występowania barier na styku ośrodków innowacji i administracji publicznej, możliwe jest stworzenie płaszczyzny współpracy i partnerstwa. Publikacja ta pokazuje, jak można wykorzystać potencjał obu stron. Niezbędne jest jednak zaufanie oraz przekonanie, że obie strony dążą do osiągnięcia wspólnych celów.

Bibliografia

1. Altkorn J.: *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004.
2. Bąkowski A.: *Fundusze kapitału ryzyka*, w: Matusiak K. B. (red.): *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, <http://www.pi.gov.pl/parp/data/slownik/slownik.html>.
3. Dąbrowska E.: *Sieci Aniołów Biznesu*, w: Matusiak K. B. (red.): *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, Raport 2010, PARP, Warszawa 2010.
4. Głodek P.: *Fundusz kapitału załączkowego*, w: Matusiak K. B. (red.): *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, <http://www.pi.gov.pl/parp/data/slownik/slownik.html>.
5. Głodek P.: *Fundusze venture capital, Fundusze kapitału ryzyka*, w: Matusiak K.B. (red.): *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, <http://www.pi.gov.pl/parp/data/slownik/slownik.html>.
6. *Guidelines for Successful Public – Private Partnerships*, European Commission, Directorate-General Regional Policy, Brussels, January 2003.
7. Guinet J.: *National Systems of Financing Innovations*, OECD, Paris 1995.
8. Etkowitz H.: *The Triple Helix of University-Industry-Government. Implications for Policy and Evaluation*, SISTER, Working Paper 2002-11.
9. http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovation-union-communication_en.pdf#view=fit&pagemode=none, s. 16.
10. <http://www.22barcelona.com/content/blogcategory/50/281/>.
11. http://www.fabrykaszutki.org/dla_prasy.html.
12. http://www.innowacje.dolnyslask.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=241:ii-dolnolskie-dni-innowacji&catid=79:aktualne-wydarzenia&Itemid=73.
13. <http://www.oecd.org/dataoecd/50/3/43726907.pdf>.
14. <http://www.parp.gov.pl/index/more/9244>.
15. <http://www.sse.krakow.pl/pl/aktualnosci.html,,0:vw:304>.
16. Izdebski H.: *Samorząd terytorialny. Podstawy ustroju i działalności*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2003.
17. *Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2006, <http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/90AF42C4-A420-4BF9-9CE8-08C28B8E4FFE/50360/KierunkiPL.pdf>.
18. Kopańska A.: *Zewnętrzne źródła finansowania inwestycji jednostek samorządu terytorialnego*, Difin, Warszawa 2003.

19. Kotler P., Jatusripitak S.: *Marketing narodów. Strategiczne podejście do budowania bogactwa narodowego*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1999.
20. Książek E., Pruvout J. M.: *Budowa sieci współpracy i partnerstwa dla komercjalizacji technologii i wiedzy*, PARP, 2011.
21. Matusiak K.B., A. Bąkowski (red.): *Wybrane aspekty funkcjonowania parków technologicznych w Polsce i na świecie*, PARP, Warszawa 2008.
22. Matusiak K.B.: *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy*, SGH, Warszawa 2010.
23. Matusiak K.B.: *Centra transferu technologii*, w: Matusiak K. B. (red.): *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, <http://www.pi.gov.pl/parp/data/slownik/slownik.html>.
24. Matusiak K.B., Guliński J. (red.): *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, PARP, Warszawa 2010, www.pi.gov.pl.
25. Matusiak K.B.: *Inkubator technologiczny*, w: Matusiak K. B. (red.): *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, <http://www.pi.gov.pl/parp/data/slownik/slownik.html>.
26. Matusiak K.B., J. Guliński (red.): *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, PARP, Warszawa 2010, www.pi.gov.pl.
27. Matusiak K.B.: *Park technologiczny*, w: Matusiak K. B. (red.): *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, <http://www.pi.gov.pl/parp/data/slownik/slownik.html>.
28. Matusiak K.B.: *Preinkubator*, w: Matusiak K. B. (red.): *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, <http://www.pi.gov.pl/parp/data/slownik/slownik.html>.
29. *Narodowa Strategia Spójności*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007, http://bip.mrr.gov.pl/Narodowa%20Strategia%20Spojnosci/Documents/c95568959cc9497ab1a993cb9d80a6f3NSRO_29_XI_2006_v2.pdf.
30. Nowakowska A. (red.): *Budowanie zdolności innowacyjnych regionów*, Wyd. UŁ, Łódź 2009.
31. Nowakowska A.: *Podmioty polityki regionalnej wobec procesów i polityki innowacyjnej w świetle badań ankietowych*, w: Nowakowska A. (red.): *Budowanie zdolności innowacyjnych regionów*, Wyd. UŁ, Łódź 2009.
32. NSRO 2007-2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007.
33. Panasiuk A., Kłoda Z.: *Zamówienia publiczne przyjazne innowacjom*, PARP, Warszawa 2010, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/380/10041.pdf>.

34. *Polityka regionalna jako czynnik przyczyniający się do inteligentnego rozwoju w ramach strategii Europa 2020*, Komisja Europejska, Bruksela 2010, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/communic/smart_growth/comm2010_553_pl.pdf.
35. *Polityka regionalna jako czynnik przyczyniający się do inteligentnego rozwoju w ramach strategii Europa 2020*, Komisja Europejska, Bruksela 2010, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/communic/smart_growth/comm2010_553_pl.pdf.
36. Schenplein H.: *Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 7/8 1988.
37. Sikorski C.: *O zaletach słabej kultury organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 6/2010, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
38. Stawasz D.: *Organizacja i kompetencje władz publicznych w regionie*, w: T. Markowski, D. Stawasz (red.): *Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów*, Wyd. UŁ, Łódź 2001.
39. Sułkowski L.: *Czy warto się zajmować kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 6/2010, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
40. Szromnik A.: *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2008.
41. *Unia Innowacji*, http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?pg=intro oraz http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?so-id=D5E096AA3AC541FB98E78989245043A5.
42. Ustawa o samorządzie województwa z dnia 5 czerwca 1998, Dz.U. z 1998 roku, Nr 91, poz. 576 z późn. zm.
43. Ustawa z dnia 22 stycznia 2010 r. o zmianie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. 2010 Nr 28, poz. 146.
44. Ustawa z dnia 8 marca 1990r. o samorządzie gminnym, Dz. U. 1990, Nr 16, poz. 95, z późn. zm.
45. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz. U. 2003 Nr 96, poz. 873, z późn. zm.,
46. *Uwalnianie potencjału sektora kultury i twórczości*, Komisja Europejska, COM(2010)183.
47. Zagożdżon B.: *Partnerstwo publiczno-prywatne jako zalecany przez UE system finansowania inwestycji*, Samorząd Terytorialny, Nr 9/2004.

Spis dobrych praktyk

- Dobra praktyka 1. Fińska agencja TEKES
- Dobra praktyka 2. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
- Dobra praktyka 3. Rewitalizacja dzielnicy miasta i zmiany w planie zagospodarowania przestrzennego
- Dobra praktyka 4. Finansowanie przez samorząd działań proinnowacyjnych – Poznań
- Dobra praktyka 5. Promocja innowacji przez władze miejskie
- Dobra praktyka 6. Obsługa projektów celowych przez NOT
- Dobra praktyka 7. Usługi proinnowacyjne – Culminatium
- Dobra praktyka 8. Instrumenty edukacyjne na rzecz wsparcia innowacyjności w regionie – Dolina Lotnicza
- Dobra praktyka 9. System wsparcia innowacji w regionie Madrytu
- Dobra praktyka 10. Sieć promotorów przedsiębiorczości
- Dobra praktyka 11. Regionalny System Wspierania Innowacji – sieć wspierająca innowacyjność w województwie Warmińsko-Mazurskim
- Dobra praktyka 12. System Madr+d
- Dobra praktyka 13. Francuska sieć J'innove
- Dobra praktyka 14. Szwedzka sieć Industriell Dynamik
- Dobra praktyka 15. Wspólny projekt dotyczący przedsiębiorczości akademickiej UM Poznania i PPNT Fundacji UAM
- Dobra praktyka 16. Fora inwestycyjne współfinansowane przez UM Poznania
- Dobra praktyka 17. Granty samorządowe finansujące scouting technologiczny w Turynie
- Dobra praktyka 18. Wzmacnianie kompetencji i jakość zarządzania: park Mjärdevi
- Dobra praktyka 19. Wzmacnianie kompetencji i poprawa jakości zarządzania: Karta parków technologicznych Walonii

Wykaz rysunków

Rysunek 1. Partnerstwo dla rozwoju w gospodarce wiedzy

Rysunek 2. Klasyfikacja ośrodków innowacji i przedsiębiorczości

Rysunek 3. Kluczowe aspekty innowacyjnych zamówień publicznych

Rysunek 4. Wspólna promocja miasta i ośrodka innowacji

Rysunek 5. Witryna internetowa projektu „Łódź – miasto innowacji”

Rysunek 6. Trzy poziomy korzyści terytorialnych

Rysunek 7. Projekt jednego z budynków Krakowskiego Parku Technologicznego

Autorzy



dr Magdalena Nowak – absolwentka Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego i Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Adiunkt w Katedrze Zarządzania Miastem i Regionem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki. Autorka publikacji i uczestniczka projektów naukowo-badawczych dotyczących następujących zagadnień: zarządzanie w samorządzie terytorialnym, rola władz samorządowych w kreowaniu środowiska sprzyjającego przedsiębiorczości i procesom innowacyjnym, procesy wymiany wiedzy w mieście i regionie. Członek Stowarzyszenia Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce.



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



Szymon Mazurkiewicz – absolwent Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz licznych studiów podyplomowych, m.in. University of Austin w Teksasie (IC2 Institute), gdzie studiował problematykę związaną z komercjalizacją wiedzy i nowych technologii. Przed akcesją Polski w Unii Europejskiej ukończył studia podyplomowe, wówczas na Akademii Ekonomicznej w Krakowie w zakresie Integracji Europejskiej. Współautor wielu rozwiązań systemowych w zakresie funkcjonowania parków i inkubatorów technologicznych, projektów z zakresu aktywizacji gospodarczej i przedsiębiorczości. W obecnym okresie programowania UE pełni funkcję eksperta Ministerstwa Rozwoju Regionalnego w dziedzinie wsparcia pośredniego przedsiębiorstw (m.in. inkubatory przedsiębiorstw, klastry, transfer wiedzy, parki przemysłowe, technologiczne oraz naukowo-technologiczne). Aktywny członek sekcji parków i inkubatorów technologicznych Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce. W roku 2009 został laureatem I wyróżnienia w konkursie Eurolider 2009, organizowanym przez Ministra Rozwoju Regionalnego. Od kwietnia 2008 r. pełni funkcję Dyrektora Kieleckiego Parku Technologicznego.

Opiekun merytoryczny

dr Aleksandra Nowakowska – pracownik naukowo-badawczy i wykładowca w Katedrze Gospodarki Regionalnej i Środowiska Uniwersytetu Łódzkiego. Od wielu lat wykładowca na Uniwersytecie Montpellier III (Francja). Główne zainteresowania naukowo-badawcze dotyczą regionalnego wymiaru procesów innowacji oraz polityki regionalnej. Autorka ponad 60 publikacji naukowych i dwóch podręczników akademickich. Uczestnik ponad 20 projektów naukowo-badawczych (MNISW oraz Programów Ramowych UE) oraz ponad 40 projektów badawczo- aplikacyjnych dotyczących m.in. strategii rozwoju miast i regionów, polityki regionalnej, ośrodków innowacji i przedsiębiorczości. Wykładowca w ramach licznych szkoleń i warsztatów adresowanych do władz samorządowych. Autorka licznych ekspertyzy i analizy opracowywanych dla władz lokalnych i regionalnych.



SKUTECZNE OTOCZENIE INNOWACYJNEGO BIZNESU

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

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

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

Inicjatywa PARP zakłada wzmocnienie potencjału i kompetencji ośrodków innowacji oraz kształtowanie dogodnych warunków dla poprawy innowacyjności polskiej gospodarki. W pierwszym etapie prac zdefiniowano elementy składające się na polski system transferu technologii i komercjalizacji wiedzy (STTiKW) oraz określono jego siły motoryczne i bariery¹.

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

- opracowanie zestawu rekomendacji zmian w polskim STTiKW², uporządko-

¹ Wyniki prac zawiera publikacja – *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*, pod red. K.B. Matusiak, J. Guliński, PARP, Poznań–Łódź–Wrocław–Warszawa 2010, s. 51

² *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, pod red. K.B. Matusiak, J. Guliński, PARP, Warszawa 2010, s. 166

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

- rozwój kompetencji i wzmocnienie skuteczności funkcjonowania ośrodków innowacji poprzez przygotowanie, organizację i obsługę spotkań, seminariów, krajowych i zagranicznych wyjazdów studyjnych oraz opracowanie podręczników, broszur, prezentacji, audycji audio i video dotyczących różnych aspektów funkcjonowania ośrodków innowacji i rozwoju usług proinnowacyjnych;
- utworzenie internetowej bazy zagranicznych i krajowych dobrych praktyk³, pokazującej ciekawe mechanizmy funkcjonowania ośrodków innowacji oraz form usług proinnowacyjnych, wartych upowszechnienia w polskich warunkach;
- popularyzację problematyki innowacji i komercjalizacji wiedzy, zwiększenie świadomości opinii publicznej oraz władz samorządowych i rządowych o roli i miejscu ośrodków innowacji w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

Szczegółowe informacje o inicjatywie, jak i planowanych działaniach:
skuteczneotoczenie@parp.gov.pl
www.pi.gov.pl/bios

³ <http://www.pi.gov.pl/bin-debug/>

