



Seria Innowacje

2015

Standardy zarządzania instytucjami otoczenia biznesu w Polsce

Dobre praktyki



Propozycja
Polskiej Agencji
Rozwoju Przedsiębiorczości



Standardy zarządzania instytucjami otoczenia biznesu w Polsce

Propozycja Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

Załącznik: Dobre Praktyki

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
Warszawa 2015



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

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

Publikacja bezpłatna

Wydawca:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83

00-834 Warszawa

tel.: 022 432 80 80

faks: 022 432 86 20

biuro@parp.gov.pl

www.parp.gov.pl

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2015

Wydanie pierwsze

Spis treści

1.	Dobre praktyki krajowe	5
1.1.	Badanie potrzeb klientów (Fundacja Poszanowania Energii)	5
1.2.	Karta Rozwoju Pracownika w Parku Naukowo-Technologicznym "TECHNOPARK GLIWICE" ..	7
1.3.	Model stymulujący współpracę IOB z przedsiębiorcami (Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego SA)	9
1.4.	Opiekunowie firm w InQbatorze PPNT FUAM	11
1.5.	Procedura przyjęcia do InQbatora PPNT FUAM	13
1.6.	Proces wypracowania strategii Krakowskiego Parku Technologicznego	15
1.7.	„Work flow” w procesie komercjalizacji w Dziale Transfer Technologii PPNT	17
1.8.	Zarządzanie infrastrukturą badawczą oraz laboratoriami wspólnymi Zespole Inkubatorów Wysokich Technologii Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego	19
1.9.	Udział Technoparku Gliwice we wdrażaniu Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Śląskiego	21
2.	Zagraniczne dobre praktyki	23
2.1.	Code of Conduct – protokół obsługi klienta/partnera dla jednostek otoczeni a biznesu	23
2.2.	Formułowanie i wdrażanie nowej strategii rozwoju na przykładzie Lahti Science and Business Park	25
2.3.	Infrastruktura YES! Delft	27
2.4.	Invention Disclosure – zgłoszenie technologii jako narzędzie uruchamiające usługę CTT	28
2.5.	Listserv – zarządzanie wymianą wiedzy pomiędzy kadrą zarządzającą inkubatorami	30
2.6.	Model współpracy inkubatora PoliHUB z Politechniką Mediolańską	31
2.7.	Publikacja sprawozdań rocznych przez TEC Edmonton	32
2.8.	Self-Evaluation Workbook for Business Incubators	33
2.9.	Zarządzanie infrastrukturą – firmy typu start-up vs duże przedsiębiorstwa w parku Adlershof	34
2.10.	GameFounders	36

1. Dobre praktyki krajowe

1.1. Badanie potrzeb klientów (Fundacja Poszanowania Energii)

Właściciel DP	Fundacja Poszanowania Energii		
Kraj:	Polska	Rodzaj ośrodka	CTT
www:	www.nowyexpert.pl		
Case study:			
<p>Fundacja Poszanowania Energii (FPE) wprowadziła na bazie realizacji projektu Nowy Ekspert www.nowyexpert.pl proces badania potrzeb przedsiębiorców, polegający na określeniu zakresu transferu nieopatentowanej wiedzy technologicznej (know-how), istotnej z punktu widzenia rozwoju prowadzonej przez nich działalności gospodarczej.</p> <p>Zakres transferu know-how jest przygotowywany na bazie wstępnego badania zapotrzebowania na usługi transferu oraz jest uszczegóławiany na bazie dodatkowych, pogłębionych badań ilościowych i jakościowych.</p> <p>Proces przygotowania i realizacji badania wstępnego składa się z następujących etapów:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Określenie celu badania wstępnego; • Wybór oraz konstrukcja narzędzia badawczego (zwykle badanie ilościowe, przeprowadzane za pomocą wywiadów ankietowych); • Przeprowadzenie badania wstępnego ze zwróceniem szczególnej uwagi na poprawność metodologiczną oraz wykorzystywanie narzędzi badawczych nie zawierających pytań sugerujących; • Statystyczna analiza danych z wykorzystaniem oprogramowanie SPSS (Statistical Package for Social Science), szczególnie w przypadku większych prób badawczych; • Opracowanie oraz prezentacja wyników badania wstępnego. <p>Kolejnym istotnym elementem wprowadzonego procesu badania potrzeb przedsiębiorców jest poprzedzanie każdej usługi transferu know-how rzetelnym badaniem specyficznych potrzeb technologicznych danego przedsiębiorcy oraz sporządzeniem indywidualnego planu transferu.</p> <p>Badanie efektów świadczenia usługi zostało zrealizowane zgodnie z poniższym schematem badawczym, który jest aktualnie wykorzystywany w FPE przy weryfikacji świadczonych usług transferu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. etap pogłębione badanie w początkowej fazie projektu mające na celu dogłębne poznanie i opisanie potrzeb i oczekiwań grupy celowej względem usługi. 2. etap ewaluacja realizacji usługi w trakcie trwania projektu (monitoring) 3. etap ewaluacja realizacji usługi po zakończeniu projektu (ex-post). <p>Schemat badawczy zakłada strategię opartą na triangulacji danych na dwóch poziomach ich gromadzenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na poziomie technik badawczych, poprzez zastosowanie różnych, uzupełniających się wzajemnie metod zbierania danych: metoda jakościowa – indywidualne wywiady pogłębione, metoda ilościowa – wywiady ankietowe; • Na poziomie źródeł informacji, poprzez zbieranie informacji od różnych grup respondentów: audytorzy, projektanci, zarządcy nieruchomości. <p>Głównym celem badania ilościowego jest możliwie dokładna kwantyfikacja badanych zjawisk. Badanie jakościowe natomiast służy do pogłębionego zrozumienia analizowanego problemu.</p> <p>Ostatecznie multiplikacja metod badawczych pozwala zebrać rzetelne, wzajemnie weryfikujące się</p>			

informacje niezbędne do podnoszenia jakości usług oferowanych przez FPE.

Rezultaty / efekty:

Rezultatem wprowadzonego procesu badania potrzeb przedsiębiorców zainteresowanych transferem know-how jest bieżące pozyskiwanie przez CTT informacji zwrotnej, przydatnej, a czasami wręcz niezbędnej do formułowania oraz modyfikowania (ulepszania) oferty usług ośrodka, zgodnie z oczekiwaniami klientów. Dodatkowym efektem wprowadzenia procesu badania potrzeb klientów oraz poziomu ich satysfakcji, jest możliwość budowania długofalowej współpracy CTT z przedsiębiorcami. Na bazie rozumienia i bieżącego weryfikowania potrzeb klientów, dostarczane są im usługi „szyte na miarę”, a także prowadzona jest wymiana doświadczeń, informacji i kontaktów.

Informacje dodatkowe:

Poniżej przedstawione zostały wyniki świadczenia przez FPE usługi transferu know-how, z wykorzystaniem opisanego procesu badania potrzeb przedsiębiorców. Na uwagę zasługuje wysoki wskaźnik faktycznego wdrożenia pozyskanego know-how w przedsiębiorstwach.



Zestawienie wyników dotyczących deklaracji (1 części badania) i faktycznego wdrożenia Know – How (2 części badania)

CZY WDROŻONO KNOW-HOW (dane zebrane do 6 miesięcy po zakończeniu udziału w projekcie)	INTENCJA WDROŻENIA POZYSKANEGO KNOW-HOW (dane zebrane zaraz po zakończeniu udziału w projekcie)
	Zdecydowanie zamierzam / raczej zamierzam
Tak, wdrożyłem/łam Know-How	88% (N=78)
Nie, ale zamierzam wdrożyć	11% (N=10)
Nie i nie zamierzam wdrażać	1% (N=1)
SUMA	100% (N=89)

Dokładny opis wdrożonych usług na stronach 39-74

A19. Czy zamierza Pan(i) wdrożyć pozyskany know-how w swojej działalności zawodowej? Proszę postąpić się skalą.

A10. Czy wdrożył(a) Pan(i) pozyskany Know-How w swojej działalności zawodowej od momentu zakończenia udziału w etapie projektu związanym z transferem wiedzy?
ul. Świętokrzyska 20 pok. 9, 00-002 Warszawa, biuro@nowwekspert.pl
TEL. +48 22 505 46 86; FAX+48 22 825 86 70, www.nowwekspert.pl

1.2. Karta Rozwoju Pracownika w Parku Naukowo-Technologicznym "TECHNOPARK GLIWICE"

Właściciel DP	Park Naukowo-Technologiczny „TECHNOPARK GLIWICE”		
Kraj:	Polska	Rodzaj ośrodka	PT
www:	www.technopark.gliwice.pl		

Case study:

Od 2011 roku „Technopark Gliwice” oprócz corocznej (obecnie półrocznej) **oceny pracowników** przez zarząd prowadzi również **badania w zakresie samooceny oraz planów rozwoju pracowników**. Prowadzenie pierwszego z procesów jest z pewnością realizowane we wszystkich PT i instytucjach dbających o odpowiedni przepływ informacji na styku zarząd –pracownicy. Technopark Gliwice zdecydował natomiast, iż konieczne jest prowadzenie również badania pozwalającego na zebranie indywidualnych informacji ze strony pracowników. Do celów badania stworzono formularz – „Karta rozwoju pracownika”. Celem utworzenia Kart rozwoju pracowników jest badanie aspiracji zespołu oraz umożliwienie każdemu z pracowników rozwój jego kompetencji. Karta rozwoju pracownika umożliwia również cykliczną ewaluację poziomu świadomości pracownika w zakresie wpływu przedmiotu oraz jakości jego pracy na kształtowanie wizerunku PT. Formularz Karty rozwoju pracownika ma charakter jednostronicowej ankiety, w której zawarto kilkanaście pytań o charakterze otwartym. Ankieta jest imienna.

Badanie prowadzone jest dwuetapowo. Pierwszy etap polega na wypełnieniu ankiety zawierającej kilkanaście pytań, natomiast drugi na omówieniu, wraz z przełożonym, poszczególnych zagadnień zawartych w ankiecie. Rezultatem wypełnienia ankiety w części dotyczącej zamierzeń pracowników odnośnie ich rozwoju jest analiza oraz w jej wyniku umożliwienie udziału w szkoleniach, dofinansowanie studiów podyplomowych lub oddelegowanie do bardziej wymagających zadań.

Omówienie wraz z pracownikiem treści Karty rozwoju ma charakter dobrowolny i zależy wyłącznie od woli pracownika. Technopark Gliwice identyczne podejście w zakresie omówienia wyników stosuje odnośnie Kart oceny pracowników. Wynik prowadzonych badań ma istotny wpływ na podniesienie kompetencji pracowników oraz delegowanie im odpowiednio dobranych zadań. Najczęściej wynik badania umożliwia stopniowe podnoszenie poziomu skomplikowania pracy. Karta oceny umożliwia również reagowanie na negatywne odczucia pracownika związane z poczuciem monotoni, pracy poniżej kompetencji czy brakiem wyznaczonych celów. W sposób dość naturalny, poprzez tego typu narzędzia prowadzony jest również dialog pomiędzy zarządem a pracownikiem na każdym szczeblu.

Należy zwrócić uwagę, iż zastosowanie Karty rozwoju pracownika jest elementem szeregu działań zmierzających do poprawy funkcjonowania PT poprzez zaplanowany rozwój kompetencji pracowników. System umożliwia z jednej strony kontakt i wymianę informacji w obu kierunkach natomiast z drugiej jest zbudowany w celu zapewnienia faktycznych możliwości wsparcia dążeń pracowników i rozwoju organizacji. Wśród pytań ankietowych wymienić można między innymi:

1. Mocne strony oraz słabe strony– wymień co najmniej 3 najważniejsze.
2. Jakie były najtrudniejsze zadania, które realizowałeś/-aś w minionym roku?
3. Jakie są Twoje główne osiągnięcia zawodowe w minionym roku?
4. Jakie kompetencje chcesz rozwijać w najbliższej przyszłości?
5. Jakie są Twoje główne cele na najbliższe 6 miesięcy?
6. Jak uważasz, w jaki sposób Twoja praca przekłada się na wizerunek Technoparku?

Rezultaty / efekty:

W wyniku wprowadzonego narzędzia 5 pracowników rozpoczęło studia podyplomowe, przeprowadzono szereg szkoleń w grupach zamkniętych i otwartych. Kilko pracowników

przygotowało ścieżki dydaktyczne i rozpoczęło pracę z beneficjentami. Zarząd Technoparku Gliwice rozpoznał zagrożenia, które pracownicy zaznaczyli jako kluczowe na ich stanowiskach pracy.

1.3. Model stymulujący współpracę IOB z przedsiębiorcami (Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego SA)

Właściciel DP	Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.		
Kraj:	Polska	Rodzaj ośrodka	Wszystkie typy ośrodków
www:	http://inkor.tarr.org.pl/		

Case study:

Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego przygotowała na bazie doświadczeń holenderskiego Syntens Innovation Centre (jednej z najprężniej działających instytucji otoczenia biznesu w Holandii) model skutecznej współpracy IOB z małymi i średnimi przedsiębiorstwami w celu wzrostu udziału przedsiębiorstw w działaniach innowacyjnych. Model został przetestowany oraz pilotażowo wdrożony w Regionalnym Centrum Innowacyjności przy Uniwersytecie Technologiczno-Przyrodniczym w Bydgoszczy oraz w Izbie Przemysłowo-Handlowej w Toruniu.

Wykorzystanie modelu opierającego się na bardzo bliskiej, bezpośredniej współpracy doświadczonego konsultanta (animatora) pozwala na tworzenie ram długofalowej i efektywnej współpracy pomiędzy IOB a przedsiębiorcą. Praktyka takiej współpracy pozwala na pozyskanie przez przedsiębiorcę wsparcia w zakresie i czasie dostosowanych precyzyjnie do jego potrzeb, dając jednocześnie IOB możliwość świadczenia skrojonych na miarę, kompleksowych i rozwijanych usług.

Animatorzy współpracujący z przedsiębiorcami zwracają szczególną uwagę na prowadzenie szkoleń i warsztatów, które przekładają się, na kolejnych etapach współpracy, na łatwość nawiązywania bezpośrednich kontaktów z zarządami oraz właścicielami firm. Dodatkowo w ramach podejmowanych działań przedsiębiorcy otrzymują rekomendowaną listę jednostek naukowych, z którymi powinni podjąć współpracę. W ramach podejmowanych działań konsultanci organizują i aktywnie uczestniczą w spotkaniach przedsiębiorcy z partnerami, których celem jest nawiązanie efektywnej współpracy.

Model składa się z poniższych komponentów szczegółowo opisanych w publikacji dostępnej na stronie: <http://inkor.tarr.org.pl/wp-content/uploads/2013/05/Model-dzia%C5%82ania-Instytucji-Otoczenia-Biznesu.pdf>, które zawierają narzędzia pozwalające na efektywne wdrażanie i wykorzystywanie rozwiązania w IOB:

1. Opis stanowiska animatora współpracy (z kompletem zaleceń dotyczących umiejętności i zadań animatora). Opis ten pomaga zarządzającym IOB prawidłowo określić wymagania dla animatorów oraz rekrutować ich z grona własnych pracowników lub pozyskać odpowiednie osoby z zewnątrz, na bazie właściwie przygotowanej procedury rekrutacyjnej.
2. Program szkoleń i warsztatów dla animatora współpracy (z opisem zakładanych efektów). Szkolenia i warsztaty są istotnym wsparciem dla animatorów w późniejszej pracy oraz w bezpośrednich kontaktach i budowaniu długofalowej, opartej na zaufaniu, współpracy z przedsiębiorcami.
3. Procedura postępowania w trakcie kontaktów bezpośrednich (z zestawem scenariuszy postępowania oraz wzorów dokumentów, raportów i ankiet). Procedura oraz wykorzystywane narzędzia pozwalają animatorom dobrze planować oraz prowadzić kontakty z przedsiębiorcami oraz organizować ich współpracę z jednostkami naukowymi, uczestnicząc w spotkaniach oraz monitorując ich efekty.
4. Scenariusz spotkań grupowych animujących współpracę (ze scenariuszem spotkania oraz ankietą oceny). Organizowane spotkania networkingowe dają przedsiębiorcom okazję do nawiązania nowych kontaktów, dzielenia się wiedzą, wymiany doświadczeń oraz budowania partnerstwa i współpracy.

5. Opis struktury oraz zawartości portalu internetowego, stymulującego proinnowacyjną współpracę przedsiębiorstw.
6. Scenariusz kampanii promocyjnej (z wyszczególnieniem kanałów dotarcia do grup docelowych oraz narzędzi przeprowadzenia kampanii).

Rezultaty / efekty:

Efektom wdrożenia oraz wykorzystywania w praktyce opisanego modelu współpracy IOB z przedsiębiorcami jest poprawa zarządzania relacjami z klientem, poprzez zmianę sposobu współpracy na formę oczekiwaną przez przedsiębiorstwa tj. podejmowanie bezpośrednich kontaktów i personalizację oferty IOB. Przedsiębiorca poprzez bliską współpracę z animatorem uzyskuje impuls do wprowadzania zmian prorozwojowych w swoim przedsiębiorstwie, co rozpoczyna proces wdrażania innowacji, który staje się bardziej kompleksowy, krótszy i łatwiejszy dla przedsiębiorcy. Zyskuje on „stałego opiekuna”, do którego może zwracać się po pomoc z każdym nowym, zidentyfikowanym problemem czy nową potrzebą.

Informacje dodatkowe:

Poniżej zaprezentowane zostały opinie pracowników IOB i przedsiębiorców dotyczące współpracy z wykorzystaniem modelu:

- Model oceniany jest przez IOB jako prosty w użyciu, niewymagający szczególnych nakładów finansowych, a raczej przesunięć kadrowych, zmian wymiaru zatrudnienia lub zakresu dotychczasowych obowiązków kadry. Model nie wymaga także szczególnych zmian proceduralnych wewnątrz instytucji otoczenia biznesu, a jedynie sprawnej komunikacji wewnętrznej.
- Przedsiębiorcy, według raportu z ewaluacji zewnętrznej, także formułują pozytywne oceny modelu, zwracając uwagę zwłaszcza na to, że usuwa on większość barier, które uniemożliwiały im korzystanie z oferty instytucji otoczenia biznesu. Niemal co trzecia z firm, które znalazły się w polu działań konsultanta ds. współpracy (animatora), wdraża rekomendowaną zmianę. Ponad połowa z tych przedsiębiorców, którzy podjęli współpracę z IOB, nie zrobiłaby tego bez aktywnej zachęty ze strony animatora, a połowa pozostałych prawdopodobnie podjęłaby taką współpracę, ale znacznie później (pozostawali dotąd bierni). Przedsiębiorcy pytani o to, co zachęciło ich do korzystania z modelu, wskazują na te cechy, które są kluczowe dla stymulacji i zacieśniania współpracy IOB z firmami:
 - intensyfikację kontaktów z konsultantem a przez niego z IOB, ośrodkami naukowymi oraz innymi przedsiębiorcami;
 - ograniczenie biurokracji i zastąpienie jej bezpośrednimi relacjami z animatorem (który niejako na siebie przejmuje dokumentowanie sposobu i efektów współpracy z firmą).

1.4. Opiekunowie firm w InQbatorze PPNT FUAM

Właściciel DP	Poznański Park Naukowo-Technologiczny Fundacji UAM		
Kraj:	Polska	Rodzaj ośrodka	IT
www:	www.inqbator.pl		

Case study:

W konsekwencji rezultatów benchmarkingu parków technologicznych w Polsce (edycja 2012) oraz w wyniku badań satysfakcji lokatorów InQbatora Poznańskiego Parku Naukowo-technologicznego Fundacji UAM zidentyfikowano potrzebę polepszenia jakości i zakresu obsługi klientów.

Dlatego też w 2013 r. zdecydowano o powołaniu stanowisk Opiekunów Firm. Opiekunowie to pracownicy lub współpracownicy InQbatora, którzy w ramach swoich kompetencji w strukturze organizacyjnej InQbatora biorą czynny udział w procedurze wejścia lokatorów do InQbatora, a w trakcie pobytu lokatorów w InQbatorze wspierają ich działalność. Do zadań Opiekunów należy m.in.:

- przygotowywanie i realizacja nieformalnych spotkań i inicjatyw dla firm w InQbatorze,
- współpraca przy organizacji spotkań dla firm na terenie PPNT Fundacji UAM (w których uczestniczą firmy z InQbatora),
- odbywanie regularnych spotkań z firmami (wprowadzające, monitorujące pobyt w InQbatorze, pożegnalne lub przekazujące do PPNT Fundacji UAM),
- dbanie o nieformalną komunikację z firmami,
- monitorowanie udziału lokatorów w konkursach,
- organizacja usług doradczych i usług wsparcia biznesu (promowanie, kontakt z doradcami itd.),
- przeprowadzanie corocznej ewaluacji inkubowanych firm,
- przeprowadzanie ankiet na rzecz podmiotów zewnętrznych,
- udostępnianie zbiorów Biblioteki Przedsiębiorcy,
- prowadzenie zakładki o lokatorach na stronach internetowych InQbatora i PPNT Fundacji UAM,
- przyjmowanie od lokatorów informacji do newslettera,
- przekazywanie lokatorom dostępu do intranetu PPNT Fundacji UAM,
- wydawanie zaświadczeń o pomocy de minimis,
- prowadzenie bazy doradców zewnętrznych, którzy współpracowaliby z InQbatorem na rzecz lokatorów,
- udzielanie usługi doradczej w zakresach zgodnych z kompetencjami.

Opiekun Firm dostępny jest dla od poniedziałku do piątku w godzinach pracy InQbatora, z wyłączeniem dni ustawowo wolnych od pracy. O szczególnych przypadkach nieobecności Opiekunów Firm lokatorzy zostają w miarę możliwości wcześniej powiadomieni mailowo.

Opiekunowie firm charakteryzują się wysoko rozwiniętymi kompetencjami miękkimi, a także wiedzą m.in. z zakresu ekonomii, zarządzania oraz HR. Poświęcają realizacji zadań związanych z obsługą firm cały czas pracy.

Każdy z opiekunów zapewnia wsparcie i obsługę kilkunastu lokatorom różnego typu (lokatorzy inkubowani, lokatorzy komercyjni, lokatorzy e-biura) począwszy od etapu rozpatrywania aplikacji do InQbatora po opuszczenie go przez firmę, a każdy lokator, przez cały okres pobytu w InQbatorze, posiada swojego opiekuna. Jednak zakres obsługi jest różny w zależności od typu klienta, najszerszy w przypadku lokatorów inkubowanych.

Rezultaty / efekty:

W wyniku wprowadzonych zmian i konsekwentnie realizowanych przez Opiekunów Firm działań znacząco poprawił się poziom satysfakcji lokatorów InQbatora ze świadczonych im usług. Zmieniła się także na mniej formalną i bardziej partnerską atmosfera kontaktów firm z zespołem InQbatora.

1.5. Procedura przyjęcia do InQbatora PPNT FUAM

Właściciel DP	Poznański Park Naukowo-Technologiczny Fundacji UAM		
Kraj:	Polska	Rodzaj ośrodka	IT
www:	www.inqbator.pl		

Case study:

InQbator Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji UAM w sierpniu 2014 r. wprowadził nowe zasady naboru klientów. Procedura przyjęcia określającą typy firm, do których kierowana jest oferta infrastrukturalna InQbatora, są to: przedsiębiorstwa nowatorskie, przedsiębiorstwa technologiczne oraz przedsiębiorstwa przydatne dla sektora B+R lub dla innowacji technologicznych (świadczące usługi i wspierające tego typu pomioty). InQbator dąży do przyjmowania tylko tego typu klientów.

Rekrutacja składa się z dwóch etapów:

1. Etap pierwszy:

- wypełnienie i wysłanie przez przedsiębiorcę formularza aplikacyjnego
- wstępne badanie formularza aplikacyjnego przez Opiekuna Firmy
- weryfikacja formularza aplikacyjnego pod kątem formalnym, jak również ocena przedsiębiorstwa pod kątem zgodności jego działalności z celami InQbatora dokonywana jest przez przedstawicieli Zespołu Oceny, w skład którego wchodzi Kierownik InQbatora i przedstawiciele poszczególnych działów InQbatora. Weryfikacja formularza aplikacyjnego może obejmować również konsultowanie formularza aplikacyjnego z innymi działami PPNT Fundacji UAM oraz ekspertami zewnętrznymi, w celu uzyskania rekomendacji w zakresie złożonego formularza aplikacyjnego
- w przypadku pozytywnego wyniku oraz uzyskania informacji o dostępności lokali w InQbatorze przedsiębiorca przechodzi do drugiego etapu rekrutacji.

2. Etap drugi:

- spotkanie przedsiębiorcy z Zespołem Oceny obejmujące przedstawienie przez przedsiębiorcę prezentacji prowadzonej lub planowanej przez siebie działalności; rozmowę przedsiębiorcy z Zespołem Oceny celem omówienia w szczególności profilu przedsiębiorcy, planowanych kierunków rozwoju, oczekiwań w stosunku do InQbatora oraz sposobu, w jaki przedsiębiorca mógłby włączyć się w inicjatywę InQbatora; określenie ewentualnych dodatkowych warunków korzystania z zasobów InQbatora,
- podjęcie przez Kierownika InQbatora, decyzji o przyjęciu lub nieprzyjęciu przedsiębiorcy do InQbatora, w oparciu o dwa kryteria „pomysł na prowadzenie działalności” oraz „charakterystyka organizacyjna przedsiębiorcy – zdolności interpersonalne przedsiębiorcy lub członków jego zespołu, ich doświadczenie zawodowe, kompetencje zarządcze oraz kompetencje merytoryczne członków zespołu z uwzględnieniem sprawowanej lub planowanej funkcji w strukturze organizacyjnej”,
- w przypadku podjęcia pozytywnej decyzji, zawarcie na maksymalny okres 3 lat umowy inkubacji oraz innych umów związanych ze świadczonymi usługami.

Powyższej procedury nie stosuje się do przedsiębiorców, którzy uczestniczyli w programach preinkubacyjnych InQbatora. W przypadku tych przedsiębiorców, równoważne z pozytywnym przejściem procedury przyjęcia do InQbatora jest pozytywne zakończenie okresu preinkubacji, prowadzonego w ramach któregośkolwiek z tych programów.

Rezultaty / efekty:

Efektem stosowania opisanej powyżej procedury rekrutacji są z jednej strony bardziej trafny dobór firm do InQbatora, z drugiej zaś zaangażowanie w proces Opiekunów Firm i kształtowanie ich relacji z inkubowanymi już od momentu aplikowania przez nich do InQbatora.

1.6. Proces wypracowania strategii Krakowskiego Parku Technologicznego

Właściciel DP	Krakowski Park Technologiczny sp. z o.o.		
Kraj:	Polska	Rodzaj ośrodka	PT
www:	www.kpt.krakow.pl		
Case study:			
<p>Krakowski Park Technologiczny opracowując strategię spółki na lata 2015 – 2020 tak poprowadził proces przygotowywania dokumentu by zwiększyć partycypację pracowników wszystkich szczebli. Pozwala to nie tylko na maksymalne wykorzystanie kapitału intelektualnego w firmie ale wpływa pozytywnie na percepcję dokumentów strategicznych wśród pracowników.</p> <p>Proces tworzenia strategii został podzielony na etapy:</p> <p>Etap 1 - Zaangażowanie jedynie zarządu oraz managerów najwyższego szczebla.</p> <p>Początek prac oznacza zorientowanie się zespołu wobec poprzedniej strategii, podział zadań w zespole redakcyjnym, utworzenie harmonogramu prac. Jeśli to możliwe, już na tym etapie powinny paść główne założenia do strategii czy ogólne zasady takie jak: „należy unikać żargonu”, „struktura zadań i celów powinna być przejrzysta, nie głębsza niż 3 poziomy”, „Całość dokumentu powinna zamknąć się w 20 stronach”.</p> <p>Etap 2 - Ekspert zewnętrzny, facylitator</p> <p>Zebranie oczekiwań i opinii pracowników oczywiście może odbywać się wewnątrz, w ramach spotkań, jednak osoba zatrudniona z zewnątrz, tylko do tego zadania, może wnieść bardzo dużo do tego procesu. Niezależny ekspert, który poprzez ankiety i wywiady pogłębione zbiera informacje od kluczowych pracowników, koncentruje się na zebraniu danych do analizy SWOT lub analogicznego narzędzia wykorzystywanego w strategii.</p> <p>Etap 3 - Spotkania wewnętrzne</p> <p>Wstępnie przygotowana analiza potencjału firmy oraz propozycje celów i zadań zebrane w czasie wcześniejszych etapów stają się przedmiotem debaty wewnątrz zespołów zadaniowych. W przypadku Krakowskiego Parku Technologicznego oznaczało to pracę zgodnie z podziałem organizacyjnym firmy. Mimo, że bardzo komfortowa, praca zdalna jedynie w formie nanoszenia komentarzy do tekstu nie powinna być jednym sposobem pracy na tym etapie. Praca bezpośrednio w trakcie spotkań pozwala na skonfrontowanie licznych pomysłów i wczesną preselekcję propozycji.</p> <p>Etap 4 - Warsztaty</p> <p>Natłok codziennych obowiązków skutecznie powstrzymuje pracowników przed pełnym zaangażowaniem w proces tworzenia strategii. Zalecane jest, aby minimum jeden dzień poświęcić na warsztaty zorganizowane poza siedzibą firmy, w neutralnym otoczeniu. Takie warsztaty najlepiej jeśli są prowadzone przez profesjonalnego facylitatora/ trenera, idealnie jeśli ta osoba brała udział w etapie drugim.</p> <p>Podczas warsztatów, o ile wcześniej praca przebiegała pomyślnie i zgodnie z oczekiwaniami, należy skoncentrować się na kwestiach zadań i wskaźników mierzenia poziomu realizacji strategii. Są to elementy, które są najbardziej związane z pracą operacyjną, dlatego ważne by pracownicy sami podjęli próbę opracowania tych elementów strategii.</p> <p>Etap 5 - Konsolidacja dokumentu przez zespół redakcyjny</p> <p>Dokument powstały w wyniku takiej pracy zbiorowej wymaga nie tylko ujednoczenia stylu, ale przede wszystkim konsolidacji treści, wprowadzenia spójnych powiązań i odwołań wewnętrznych.</p>			

Zespół redakcyjny powołany przez zarząd firmy na tym etapie prac negocjuje jeszcze wewnętrznie wszystkie trudne elementy strategii, co do których nie było zgody w większym gronie.

Etap 6 - Publikacja strategii

Zależnie od tego czy głównym zadaniem strategii jest komunikacja zewnętrzna czy organizacja wewnętrzna pracy i nadanie jej kierunku, należy dobrać odpowiednią formę publikacji. Miejsce gdzie można odnaleźć dokument i się do niego odwołać powinno być jasne dla wszystkich ważnych interesariuszy firmy.

Rezultaty / efekty:

Efektom przeprowadzenia tego procesu w Krakowskim Parku Technologicznym była nie tylko strategia, ale przede wszystkim głębsza refleksja pracowników nad działaniami podejmowanymi przez Park. Wprowadzenie do codziennej rutyny pracowników szerszego kontekstu i wizji poprzez pracę nad strategią ułatwia przyszłą komunikację, a dla wielu osób stanowi wzmocnienie motywacji działania.

1.7. „Work flow” w procesie komercjalizacji w Dziale Transfer Technologii PPNT

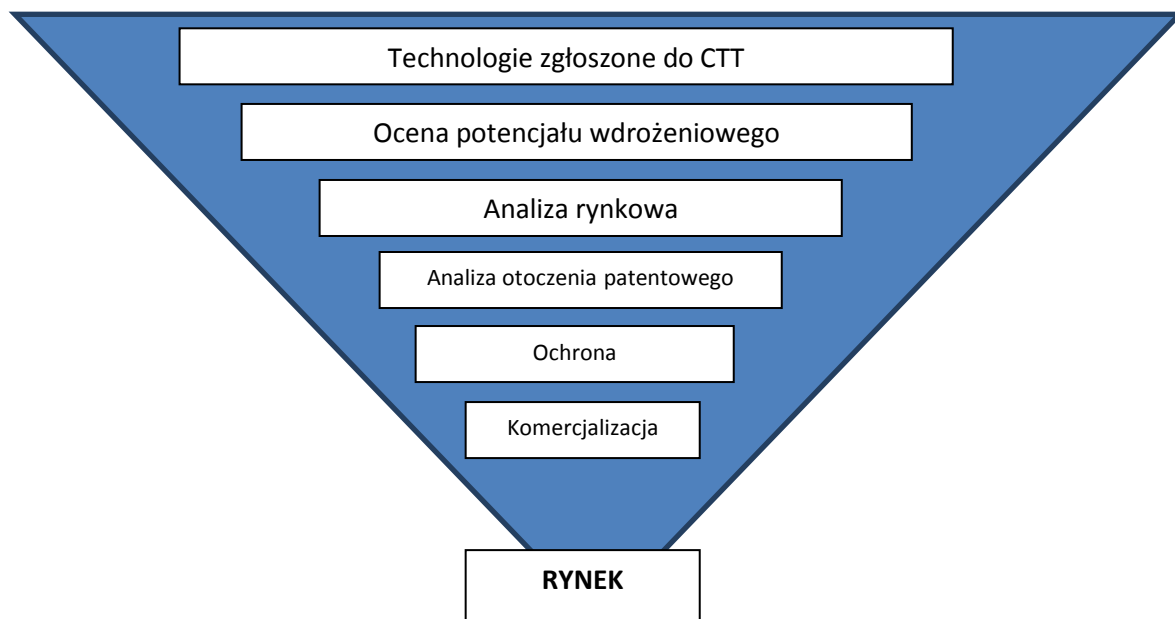
Właściciel DP	Poznański Park Naukowo-Technologiczny Fundacji UAM		
Kraj:	Polska	Rodzaj ośrodka	PT, CTT
www:	www.ppnt.poznan.pl		
Case study:			
<p>Poznański Park Naukowo-Technologiczny (PPNT) wprowadził, stosowany w rozwiniętych instytucjach otoczenia biznesu, standard „work flow” w zarządzaniu procesem komercjalizacji wiedzy i transferu technologii. Polega on na uszeregowaniu i katalogowaniu czynności związanych z przyjęciem i obsługą nowej technologii w puli technologii obsługiwanych przez dział transferu technologii Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego. Uporządkowany „work flow” składa się z następujących elementów:</p> <ul style="list-style-type: none"> • karta pierwszego kontaktu - podpisywana na pierwszym spotkaniu przez lidera zespołu badawczego zgłaszającego technologię oraz konsultanta CTT, w przypadku PPNT zespoły badawcze mogą pochodzić z różnych jednostek naukowych i badawczych; • karta technologii – wypełniana przez lidera zespołu badawczego, dotyczy wyników badań, powstałych w macierzystej jednostce naukowej/badawczej, z której wywodzi się grupa badawcza; wyniki badań zwane są dalej technologią. Technologia zgłaszana jest do działu transferu technologii w celu oceny potencjału komercjalizacyjnego i ewentualnej komercjalizacji. W karcie technologii zawarty jest opis wyniku badań, wraz z jego przesłankami o innowacyjności. W karcie tej naukowcy – stanowiący zespół badawczy i będący twórcami zgłaszanej technologii – wskazują przewagi konkurencyjne swojego rozwiązania, jego potencjalne zastosowania, aktualny stan własności intelektualnej, aktualny stan rozwoju technologii, słowa kluczowe charakteryzujące rozwiązanie (przydatne konsultantom CTT do dalszych analiz), oraz potencjalne rynki. <p>Na podstawie powyższych kart, konsultanci Działu Transferu Technologii przygotowują kolejno:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kartę potencjału wdrożeniowego – oceniającą szanse wdrożeniowe obsługiwanej technologii, w której dokonuje się zestawienia czterech płaszczyzn: poziomu rozwoju, poziomu innowacyjności, stanu własności intelektualnej oraz gotowości zespołu badawczego do wdrożenia – na podstawie oceny tych czterech płaszczyzn ocenia się potencjał wdrożeniowy analizowanej technologii. Wysoka ocena potencjału wdrożeniowego uruchamia następną czynność w procesie „work flow”; • analiza rynku obsługiwanej technologii – konsultanci CTT dokonują analizy rynku potencjalnego wdrożenia analizowanej technologii, patrząc na gotowość rynku i zapotrzebowanie na nową technologię, bariery wejścia nowej technologii, wymogi kapitałowe i istniejącą konkurencję. Wysoki potencjał rynkowy pozwala uruchomić kolejną czynność w procesie „work flow”; • analiza „patent landscape” (otoczenia patentowego) – konsultanci CTT (lub współpracujący eksperci patentowi) dokonują analizy otoczenia patentowego badanej technologii pod kątem możliwości jej ochrony na płaszczyźnie krajowej lub międzynarodowej, z uwzględnieniem horyzontu czasowego niezbędnego na podjęcie wszelkich decyzji i działań związanych z ochroną własności intelektualnej. Pozytywna ocena potencjału ochrony i sprzyjające warunki w otoczeniu patentowym stanowią podstawę do dalszego procedowania technologii w CTT – tj. do podjęcia czynności komercjalizacyjnych. 			
Rezultaty / efekty:			
Wprowadzenie zarządzania procesem komercjalizacji opartego na „work flow” z podziałem na etapy			

poparte analizami, pozwala na rzetelne podejmowanie decyzji i zmniejszenie ryzyk związanych z inwestycją środków i alokacją zasobów w rozwiązania niemające potencjału wdrożeniowego. Podejście „work flow” pozwala na minimalizację zbędnych wydatków i podjęcie słusznych decyzji związanych z komercjalizacją, opartych wynikami przeprowadzonych analiz.

Analizy, będące wynikiem prac na poszczególnych etapach „work flow”, przesyłane są do twórców technologii i stanowią dla nich wartość dodaną podsumowującą ich dorobek naukowy. Takie podejście pozwala na budowanie wizerunku ośrodka dbającego o jakość usługi i rzetelność podejmowanych decyzji, dotyczących m.in. ochrony patentowej, kontaktów z potencjalnymi nabywcami technologii, podjęcia marketingu technologii, organizacji spotkań dwustronnych i innych decyzji.

Informacje dodatkowe:

Przykładowy „work flow” wskazujący strukturę portfolio technologii przechodzących przez poszczególne etapy procesu komercjalizacji:



1.8. Zarządzanie infrastrukturą badawczą oraz laboratoriami wspólnymi w Zespole Inkubatorów Wysokich Technologii Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego

Właściciel DP	Poznański Park Naukowo-Technologiczny Fundacji UAM		
Kraj:	Polska	Rodzaj ośrodka	IT/PT
www:	www.ziwt.pl		

Case study:

W Poznańskim Parku Naukowo-Technologicznym działa specjalistyczny kompleks złożony z laboratoriów, centrów badawczych, serwerowni oraz przestrzeni biurowych i technicznych. Zespół Inkubatorów Wysokich Technologii (ZIWT) to przedsięwzięcie, które łączy wspieranie innowacyjnych firm ze świadczeniem usług badawczych.

Zespół Inkubatorów Wysokich Technologii PPNT to kompleks o powierzchni 4500m² oferujący przyjazne środowisko dla rozwoju nowych technologii. W wygodnych przestrzeniach laboratoryjnych, biurowych, magazynowych, technicznych oraz serwerowych pracuje 25 firm zatrudniających łącznie ok. 100 osób¹. Rozwój tych firm stymulowany jest przez dostęp do pakietu usług badawczych, proinnowacyjnych oraz około biznesowych (doradztwo, szkolenia, promocja itp.).

Jedną z usług w ofercie Zespołu Inkubatorów jest dostęp do laboratoriów wspólnych - miejsc, w których znajduje się aparatura, będąca do dyspozycji wszystkich lokatorów.

Aparatura Wspólnego Użytku dostępna w ZIWT podzielona została na następujące kategorie:

- Urządzenia podstawowe
- Urządzenia specjalne,
- Urządzenia mobilne.

Wyzwaniem dla kadry kierowniczej ZIWT było opracowanie systemu, który pozwoli swobodnie korzystać wszystkim lokatorom ze specjalistycznej aparatury oraz odpowiednio to rozliczyć. W pierwszej kolejności wyznaczono pracownika parku, który jest odpowiedzialny za zarządzanie laboratoriami wspólnymi. Do zakresu jego obowiązków należy m.in. podpisywanie umów z lokatorami w zakresie korzystania z aparatury, monitoring korzystania z laboratoriów oraz badanie zapotrzebowania na nową aparaturę. Następnie opracowano regulamin, stanowiący załącznik do umowy, określający szczegółowo zasady korzystania ze sprzętu, który zawiera następujące kwestie:

- Obowiązki stron.
- Zasady eksploatacji sprzętu.
- Zakres odpowiedzialności lokatorów.
- Wykaz urządzeń podstawowych dostępnych w ramach zryczałtowanej opłaty abonamentowej, bez ograniczeń, bez potrzeby rezerwacji i bez dodatkowej opłaty, używanych wyłącznie w Pracowniach Ogólnego Dostępu.
- Zasady dostępu do urządzeń specjalnych, który jest możliwy po wykupieniu i uzyskaniu przez lokatora dostępu do Pracowni Ogólnego Dostępu, uiszczeniu dodatkowej opłaty za urządzenia specjalne oraz po dokonaniu rezerwacji osobiście u odpowiedzialnego za aparaturę pracownika lub zdalnie, przez dedykowany system informatyczny.
- Zasady korzystania z Urządzeń Mobilnych w Pracowni Ogólnego Dostępu. Lokator ma do nich dostęp po dokonaniu rezerwacji osobiście u odpowiedzialnego za aparaturę pracownika lub zdalnie, przez dedykowany system elektroniczny. Urządzenia mobilne dostępne są za opłatą wg ustalonych stawek, przeznaczone do użytkowania tylko w laboratorium Klienta.

¹ Stan na dzień 1 grudnia 2014

- Cennik, który jest określony z góry i dotyczy wszystkich lokatorów jednakowo.

Rezultaty / efekty:

- Jasno określone zasady w zakresie korzystania ze specjalistycznej aparatury laboratoryjnej.
- Efektywne wykorzystanie zakupionej aparatury przez różnych użytkowników.
- Zmniejszenie kosztów inwestycyjnych lokatorów dzięki możliwości czasowego wynajmu sprzętu.

Informacje dodatkowe:

http://ziwt.pl/images/stories/pliki/pracownie_ogolnego_dostpu-regulamin_cennik.pdf

1.9. Udział Technoparku Gliwice we wdrażaniu Regionalnej Strategii Innowacyjności Województwa Śląskiego (Projekt RIS - 2011 do 2015)

Właściciel DP	Park Naukowo-Technologiczny „TECHNOPARK GLIWICE”		
Kraj:	Polska	Rodzaj ośrodka	PT
www:	www.technopark.gliwice.pl		
Case study:			
<p>Parki Naukowo-Technologiczne nie powinny ograniczać swojej działalności do tworzenia centrum kompetencji wyłącznie w zakresie wspierania wdrożeń innowacji i transferu technologii. Instytucje tego typu często stanowią odzwierciedlenie polityki lokalnej i regionalnej w postaci narzędzia służącego pobudzeniu procesów innowacyjnych. Wraz ze wzrostem kompetencji, doświadczenie instytucji i zdiagnozowane sygnały rynkowe stanowią wiedzę, która powinna być bazą do dalszego aktualizowania polityki regionalnej.</p> <p>Zarząd „Technoparku Gliwice”, po zakończeniu procesów skupionych na rozwoju swoich usług i infrastruktury, wraz ze wzrostem kompetencji swoich pracowników doprowadził do etapu, w którym instytucja stała się rozpoznawalnym i wiarygodnym partnerem mogącym współtworzyć politykę regionalną w zakresie innowacji. Technopark Gliwice został partnerem Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego w projekcie „ZARZĄDZANIE, WDRAŻANIE I MONITOROWANIE REGIONALNEJ STRATEGII INNOWACJI WOJEWÓDZTWA ŚLĄSKIEGO”. Projekt miał na celu między innymi aktualizację Regionalnej Strategii Innowacji, stworzenie Programu Rozwoju Technologii w woj. śląskim oraz wypracowanie narzędzi monitoringu wdrażania strategii. Pozytywne zrealizowanie projektu doprowadziło do wyboru Technoparku Gliwice jako partnera kolejnego projektu systemowego, w ramach którego Park odpowiedzialny jest między innymi za utworzenie Obserwatorium technologicznego w dziedzinie ICT oraz opracowanie smart index’ów dla trzech inteligentnych specjalizacji regionalnych (ICT, energetyki oraz medycyny). Technopark prowadzi również zadania w związku z poszerzaniem wiedzy oraz implementacji narzędzi w ramach procesu przedsiębiorczego odkrywania.</p> <p>Wybór “Technoparku Gliwice” poprzedziła poprawna realizacja ponad dwudziestu projektów dofinansowanych ze źródeł UE, NCBiR oraz Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Dopiero liczne doświadczenia projektowe oraz duża rozpoznawalność instytucji w kraju oraz regionie pozwoliła na znalezienie się jej w gronie nielicznych instytucji zaangażowanych w aktualizację i wdrażanie regionalnej polityki innowacyjności.</p> <p>Udział Parku w procesach związanych z wdrażaniem RSI z jednej strony jest silną nobilitacją dla instytucji, z drugiej wymaga posiadania kompetencji daleko wykraczających ponad przeciętne w tego typu organizacjach. Ośrodek dysponował odpowiednimi zasobami: kompetencjami oraz strategią działania, które wynikały między innymi z podstaw funkcjonowania Technoparku Gliwice jakimi był konsensus przyświecający porozumieniu uczelni, władz samorządowych oraz strefy ekonomicznej. Odpowiednia struktura założycieli PNT wskazuje na trwałe podstawy funkcjonowania parku oraz daje silny mandat do reprezentowania szerokiego grona interesariuszy i daje możliwość reprezentowania przed organami samorządowymi szerokiego grona klientów tych specyficznych IOBów którymi są naukowcy, studenci i przedsiębiorcy.</p>			
Rezultaty / efekty:			
<p>W wyniku projektu realizowanego na zlecenie i we współpracy z urzędem marszałkowskim Park uzyskał wysoką rozpoznawalność (jako instytucji wspierającej wdrażanie RSI), a także wpływ na kluczowe procesy dotyczące wspierania innowacyjności w regionie (głos doradczy). Park stał się jednostką partnerską w stosunku do Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego, tworząc</p>			

m.in. Obserwatorium technologiczne w zakresie ICT.

Materiały dodatkowe:

<http://www.obserwatoriumit.pl/>

<http://ris.slaskie.pl/>

2. Zagraniczne dobre praktyki

2.1. Code of Conduct – protokół obsługi klienta/partnera dla jednostek otoczenia biznesu

Właściciel DP	Enterprise Europe Network (EEN)		
Kraj:	Kraje UE oraz kraje, w których znajdują się ośrodki sieci EEN	Rodzaj ośrodka	Wszystkie typy ośrodków
www:	http://een.ec.europa.eu/		
Case study:			
<p>Code of conduct to protokół postępowania z klientem lub partnerem instytucji otoczenia biznesu. Protokół określa pewne zasady, które w formie deklaracji podpisywane są przez ośrodki zobowiązujące się do ich przestrzegania. Inicjatorem wdrożenia Code of conduct w ośrodkach EEN była agencja wykonawcza Komisji Europejskiej – Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises (EASME).</p> <p>Zamiarem Agencji było przyjęcie pewnych standardów obsługi klienta i współpracy z partnerem, zapewniających satysfakcję współpracujących z jednostką otoczenia biznesu podmiotów oraz rozpoznawalność profesjonalnej obsługi w tych ośrodkach.</p> <p>Code of conduct obliguje jednostki otoczenia biznesu do stosowania konkretnych, spójnych dla wszystkich ośrodków, zasad komunikacji z klientem w tym, m. in. zasadę naczelną określaną mianem "no wrong door" - tzn. że klient zgłaszający się do ośrodka zawsze otrzyma usługę/wsparcie, którego oczekuje, nawet w sytuacjach, gdy w ośrodku, do którego się zgłosił, brakuje kompetencji niezbędnych do obsłużenia danego klienta. W takich sytuacjach zasadą wynikającą z Code of conduct jest znalezienie kompetencji w ośrodku partnerskim i dostarczenie usługi do klienta. Wsparcie klienta płynie zatem albo bezpośrednio z ośrodka, do którego się zgłasza, albo z ośrodka współpracującego.</p> <p>Szczegółowe zasady określają pewne zachowania w przypadkach poszczególnych aktywności, takich jak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zasady relacji z klientem (Code of conduct zaleca szybkie potwierdzenie przyjęcia zapytania klienta oraz rozsądne przedziały czasowe na odpowiedź, której klient oczekuje; Code of conduct obliguje konsultantów ośrodka do przestrzegania zasad poufności zarówno danych klienta, jak i jego pomysłów, planów biznesowych itd.; Code of conduct zaleca stosowanie zasady - follow up, tj. utrzymywania relacji z klientem nawet po wyświadczeniu usługi i badania satysfakcji i efektów udzielonego wsparcia); • zasady relacji z partnerami i innymi instytucjami otoczenia biznesu (Code of conduct określa limity czasowe na odpowiedź na zapytanie partnerskiego ośrodka – np. 2 dni na potwierdzenie przyjęcia zapytania, 5 dni na zaadresowanie zgłaszanej potrzeby; Code of conduct zaleca współpracę między ośrodkami, poszanowanie wzajemnych danych poufnych, współodpowiedzialność za jakość obsługi klienta, utrzymywanie stałych relacji z innymi ośrodkami). 			
Rezultaty / efekty:			
<p>Wprowadzenie protokołu Code of conduct przyczyniło się do uporządkowania i ujednolicenia zasad obsługi klienta i współpracy pomiędzy ośrodkami. Z punktu widzenia klienta, zbudowane zostało poczucie wysokiego standardu obsługi, profesjonalizmu instytucji otoczenia biznesu oraz pewności otrzymania oczekiwanego wsparcia. Zasada naczelną „no wrong door” daje pewność klientowi, że nie zostanie odesłany z ośrodka bez otrzymania wsparcia / informacji, której potrzebuje. Zasady szczegółowe (dotyczące zasad komunikacji) powodują, że klient ma poczucie terminowości obsługi i</p>			

profesjonalizmu w komunikacji z jednostką otoczenia biznesu.

Wewnątrz jednostki otoczenia biznesu, wprowadzenie protokołu Code of conduct przyczynia się do poczucia współodpowiedzialności konsultantów za jakość obsługi, do mobilizowania zasobów i terminowości komunikacji z klientem lub partnerem. Związują to też bliższą współpracę ośrodków, które przyjęły ten model postępowania.

Informacje dodatkowe:

Code of conduct można znaleźć m.in. na stronach sieci EEN:

http://een.ec.europa.eu/sites/default/files/documents/een_-_guide_for_applicants.pdf

2.2. Formułowanie i wdrażanie nowej strategii rozwoju na przykładzie Lahti Science and Business Park

Właściciel DP	Lahti Science and Business Park		
Kraj:	Finlandia	Rodzaj ośrodka	PT
www:	http://www.ladec.fi/en		
Case study:			
<p>Lahti Business and Science Park jest przykładem parku technologicznego, którego sukces został zbudowany przede wszystkim na specjalizacji w sektorze czystych technologii. Lokatorzy parku należą obecnie do europejskich liderów w tej dziedzinie.</p> <p>Było to możliwe dzięki nowej, dobrze sformułowanej, długoterminowej strategii rozwoju. Park ten został utworzony w 1991 roku jako Neopoli Oy – nazwa została zmieniona w 2004 r. Park powstał z inicjatywy samorządu terytorialnego – Miasta Lahti, które posiada 74% udziałów parku, pozostałe 26% są własnością jednostek naukowych oraz firm.</p> <p>Powodem wprowadzenia nowej strategii był brak skoordynowanych działań zarządczych oraz brak wizji rozwoju parku. Przedstawiciele parku nie byli w stanie zidentyfikować swoich mocnych stron oraz branż charakteryzujących się największym potencjałem. Innowacyjne podmioty w regionie były rozproszone, natomiast Lahti Science and Business Park nie było w stanie przedstawić jednostkom naukowo-badawczym i przedsiębiorstwom atrakcyjnej oferty, która stymulowałaby rozwój innowacji w regionie. W wyniku procesu formułowania strategii wyszczególniono trzy następujące główne cele strategiczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Koncentracja na branży czystych technologii. • Rozwój i efektywna koordynacja Fińskiego Klastra Cleantech. • Stworzenie interdyscyplinarnego centrum badawczego dla branży czystych technologii. <p>Decyzja o realizacji nowej strategii opierającej się na wąskiej orientacji branżowej, w połączeniu ze zmianą polityki w zakresie wspierania innowacji, spowodowały szybki rozwój parku i regionu, przyciąganie nowych inwestorów i wyraźną poprawę wizerunku parku.</p> <p>Wdrażanie przez zarząd Lahti Science and Business Park nowej strategii związane jest także z intensywniejszym wspieraniem procesów innowacyjnych i transferu technologii. Dużym utrudnieniem w realizacji tego programu był fakt, że Lahti nie ma własnej uczelni, stąd niezbędne było poszukiwanie nowych możliwości transferu wiedzy. Narzędziem do osiągnięcia tego celu jest tzw. „Advisory Professorship Model”. Polega on na tym, że pracownicy naukowci zatrudnieni w parku biorą udział w interdyscyplinarnych projektach badawczo-rozwojowych realizowanych z różnymi podmiotami. W wyniku tego działania nastąpił dwukrotny wzrost liczby profesorów współpracujących z parkiem w Lahti.</p> <p>Implementacja nowej strategii była ściśle połączona z odpowiednio dobranymi działaniami marketingowymi oraz nową strategią komunikacji parku z otoczeniem. Działania te miały na celu zmianę wizerunku parku i zakomunikowanie nowej ścieżki rozwoju zorientowanej na konkretną branżę.</p> <p>Podsumowując, Lahti Science and Business Park jest przykładem instytucji, która całkowicie zmieniła swoją strategię opierając ją na następujących założeniach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • podjęcie decyzji o wąskiej orientacji branżowej parku - w tym przypadku tzw. czyste technologie, • realizacja działań mających na celu wyeliminowanie braków współpracy ze środowiskiem naukowym, poprzez rozwój działalności badawczo-rozwojowej prowadzonej w ramach struktury parku, 			

- animacja i koordynacja klastra czystych technologii (Finnish Cleantech Cluster),
- realizacja kompleksowych działań marketingowych i PR związanych re-brandingiem.

Rezultaty / efekty:

Przyjęcie i realizacja nowej strategii przyczyniły się do koncentracji w ramach działalności klastrowej realizowanej przez Park 60% fińskich przedsiębiorstw i 80% fińskich jednostek B + R funkcjonujących w sektor czystych technologii.

Ponadto nastąpił dwukrotny wzrost liczby pracowników naukowych w parku.

Informacje dodatkowe:

Artykuł pt. „Advisory Professorship Model as a Tool for Practice-Based Regional University–Industry Cooperation” (w j. angielskim):

<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09654313.2013.869558#.VJLBenvVeQk>

2.3. Infrastruktura YES! Delft

Właściciel DP	YES! Delft		
Kraj:	Holandia	Rodzaj ośrodka	IT
www:	http://www.yesdelft.nl/Default.aspx		

Case study:

YES! Delft jest wspólną inicjatywą Uniwersytetu w Delft, Miasta Delft i prywatnej firmy TNO. Jest to inkubator prowadzący działania z zakresu edukacji przedsiębiorczości, preinkubacji, inkubacji i akceleracji. Dysponuje budynkiem, który został zaprojektowany pod kątem tworzenia warunków do integrowania się firm oraz zespołu inkubatora.

YES! Delft jest modelowym przykładem realizacji przemysłanej strategii stymulowania efektu synergii poprzez zapewnienie odpowiedniej infrastruktury i zaprojektowanie przestrzeni inkubatora w sposób nie tylko umożliwiający, ale też sprzyjający nawiązywaniu kontaktów.

W inkubatorze zaaranżowano kilka rodzajów przestrzeni wspólnych, które łącznie zajmują około 40% całej powierzchni budynku. Centralna część inkubatora przeznaczona została na stworzenie czterech miejsc do odpoczynku (wygodne kanapy, fotele itp.), zaaranżowano tam także kilka miejsc do spotkań – przy mniejszych i większych stołach podejmowani są goście, miejsca te pełnią funkcje podobne do małych sal spotkań biznesowych. W tej części inkubatora umieszczono także ekspres do parzenia kawy, który stał się miejscem spotkań firm. Dodatkowo w przestrzeniach otwartych ustawiono 2 dodatkowe stanowiska do prowadzenia spotkań. W inkubatorze wydzielono kantinę z dużą liczbą stołów (fot. 4), nie jest to jednak klasyczna restauracja, czy barek. Na co dzień firmy korzystają z funkcji jadalni – spożywają tam posiłki. Natomiast w regularnych odstępach czasu (mniej więcej raz na tydzień, raz na dwa tygodnie) organizowana jest akcja wspólnego gotowania i biesiadowania. Lokatorzy partycypują w kosztach składników i wspólnie w gronie firm inkubatora przygotowują posiłek. Innym elementem inkubatora jest przestrzeń do relaksu. Ulokowana jest na uboczu przez co nie zakłóca spokoju pracujących firm.

Wszystkie te elementy stanowią część przestrzeni otwartych inkubatora. Zostały zaprojektowane w podziale na strefy (strefa networkingu, strefa relaksu, strefa jadalni), w przemyślany sposób i spełniają swoją funkcję tworzenia przestrzeni sprzyjającej kontaktom pomiędzy firmami, a także firmami i obsługą inkubatora.

Sposób zarządzania nimi przez zespół inkubatora jest spójny z funkcją przestrzeni. Wszystkie elementy infrastruktury są ogólnodostępne, otwarte, a korzystanie z nich nie wymaga od firm dodatkowych zabiegów (rezerwowania, pobierania klucza do Sali, dodatkowych opłat itp.).

Połączenie otwartych przestrzeni z otwartym systemem korzystania z nich było kluczem do sukcesu tego rozwiązania.

Rezultaty / efekty:

W YES! Delft panuje luźna atmosfera współpracy pomiędzy firmami i partnerstwa z zespołem inkubatora.

2.4. Invention Disclosure – zgłoszenie technologii jako narzędzie uruchamiające usługę CTT

Właściciel DP	University of Illinois at Chicago		
Kraj:	USA	Rodzaj ośrodka	CTT
www:	www.otm.uic.edu		

Case study:

Podstawą działania centrów transferu technologii w USA jest tzw. *invention disclosure* – proces również zaadoptowany i stosowany w centrum transferu technologii – Office of Technology Management na Uniwersytecie Stanu Illinois. *Invention disclosure* to zgłoszenie technologii do biura centrum transferu dokonywane przez naukowca. Zgłoszenie to uruchamia procedurę „obsługi” w biurze transferu technologii. Od momentu zgłoszenia naukowiec wie, jakich może spodziewać się kroków i mniej więcej w jakim czasie. *Invention disclosure* to zgłoszenie dokonywane osobiście przez naukowca lub drogą on-line – które datuje przyjęcie technologii do centrum. Od tego czasu odlicza się 6 tygodni na wstępną analizę technologii pod kątem jej potencjału komercjalizacyjnego. Naukowiec po tym czasie otrzymuje raport rynkowy oraz badanie stanu techniki ze wstępną propozycją dalszych działań CTT (np. rekomendacje o rozpoczęciu ochrony praw intelektualnych lub działań komercjalizacyjnych). Na bazie tego raportu podejmowane są dalsze decyzje i analizy prowadzące do komercjalizacji

Nacisk na zgłoszenie technologii do CTT ma również szeroki aspekt edukacyjny – przypomina naukowcom o właściwej kolejności działań w przypadku planów publikacji. Zgłoszenie wyników swych badań do centrum transferu technologii pozwoli ustrzec przed utratą własności intelektualnej w przedwczesnej publikacji. CTT bowiem zadba o konsultacje z rzecznikiem patentowym, doradzi, które kwestie powinny być przedmiotem ochrony, a które mogą stanowić przedmiot publikacji.

Zgłoszenie ma formę tabeli (przedstawiona poniżej), w której naukowiec podsumowuje wyniki swoich badań, przedstawiając ich aspekty innowacyjne. Zgłoszenie otrzymuje numer identyfikacyjny i pod tym numerem funkcjonuje w centrum transferu technologii.

Korzyści z zastosowania DP:

Stosowanie *invention disclosure* przynosi szereg korzyści. Przede wszystkim „datuje pierwszeństwo” naukowców zgłaszających technologię. Dzięki temu zgłoszeniu mają oni formalne potwierdzenie stworzenia wyniku badań w danym czasie, co ma ogromne znaczenie w krajach, gdzie prawo do patentu mają ci, którzy pierwsi wynajdą – a nie zgłoszą technologię do urzędu patentowego. Przyjęcie technologii w poczet tych obsługiwanych przez centrum ma zatem dla amerykańskich uczonych wielkie znaczenie.

Drugą korzyścią jest porządek w świadczeniu usług przez centrum transferu. Uszeregowanie technologii w katalogu, pod względem dat zgłoszenia, ale również branży i dziedziny nauki pozwala na świadczenie usług na wysokim poziomie z zachowaniem terminowości i rzetelności.

Wreszcie nieocenioną zaletą jest funkcja edukacyjna formularza *invention disclosure* i obowiązku zgłaszania technologii do centrum transferu. Naukowcy mają świadomość korzyści płynących ze zgłoszenia technologii do CTT i korzyści te są ciągle akcentowane przez aktywne działania biura transferu technologii.

Informacje dodatkowe:



Przykładowy formularz invention disclosure (źródło: http://otm.uic.edu/uic_invDisclosure):

UIC **Confidential and Proprietary** *Tech ID*
Report of Research Discovery *(for office use only)*
to the University of Illinois at Chicago
Office of Technology Management (OTM)

The purpose of this electronic form is to allow the OTM to understand your research discovery, and to evaluate your discovery for protection of commercial potential. Please submit the completed form and applicable attachments to the OTM by email to otmsubmission@uic.edu, by fax to 312.996.1995, or by mail to:

The Office of Technology Management (mc)682
1853 W. Polk St. Suite 446
Chicago, IL 60612

For questions, call the OTM at 312.996.7018.

1. Title of Discovery:

2. Please provide a brief layperson's description of the invention and attach additional detailed documentation (e.g. manuscript, abstract, grant proposal, presentation, diagrams, etc.):
(If more space is needed, please provide the information on additional sheet(s) and include with your disclosure)

3. Please provide a brief description of the problem(s) solved by this invention:

4. Please provide a brief description of the benefit(s) associated with this invention:

Page

2.5. Listserv – zarządzanie wymianą wiedzy pomiędzy kadrą zarządzającą inkubatorami

Właściciel DP	National Business Incubation Association		
Kraj:	USA	Rodzaj ośrodka	AIP
www:	http://www.nbia.org/member_services/listserv/		

Case study:

Amerykańskie stowarzyszenie inkubatorów NBIA (National Association of Business Incubators) stworzyło narzędzie informatyczne służące wymianie wiedzy pomiędzy kadrą zarządzającą instytucji, które są członkami NBIA. Poprzez moderowaną listę mailingową członkowie stowarzyszenia, w tym managerowie akademickich inkubatorów przedsiębiorczości, inicjują dyskusje na tematy związane z każdym aspektem zarządzania inkubatorami np. kształtowania oferty, zarządzania nieruchomościami, współpracy z klientami, współpracy z uczelnia. *Listserv* nie służy do nawiązywania kontaktów, lecz jest platformą, poprzez którą pracownicy inkubatorów dzielą się swoimi doświadczeniami, konkretnymi rozwiązaniami, dokumentami, informacjami.

Poszczególne wątki są zarządzane przez moderatora ze stowarzyszenia, który akceptuje dany wątek i rozsyła do członków, którzy reagują bez zbędnej zwłoki i chętnie dzielą się swoją wiedzą.

Listserv jest usługą dostępną dla członków stowarzyszenia, a jej celem jest dzielenie się opiniami i doświadczeniami. Ci, którzy dołączą do *Listserv* wchodzą do sieci specjalistów zajmujących się inkubacją z całego świata. Mechanizm korzystania z narzędzia jest bardzo prosty. Członek stowarzyszenia zainteresowany jakimś tematem lub potrzebujący rady, bądź dobrej praktyki w jakiejś dziedzinie wysyła maila na adres member@nbia.org, a przedstawiciele innych organizacji odpowiadają bądź to wszystkim użytkownikom *Listserv*, bądź też indywidualnie, zadającemu pytanie.

Uczestników tego forum obowiązują pewne zasady:

- żadna z organizacji (także tych non profit) nie może wykorzystywać *Listserv* do umieszczania tam swoich reklam, promować swoich produktów i usług;
- możliwe jest prośenie o informacje o dobrych praktykach, konkretnych rozwiązaniach w danych obszarach;
- dozwolone są ogłoszenia o rozpoczęciu działania przez nowe organizacje, o rozpoczynających się projektach;
- nie należy przysyłać załączników oraz należy umiejętnie korzystać z opcji wysyłania odpowiedzi do wszystkich użytkowników listy;
- przekazując informacje, dzieląc się dobrymi praktykami należy przestrzegać praw własności intelektualnej;
- *Listserv* nie jest forum wymiany osobistych maili;
- każdy post powinien być opatrzony pełnym podpisem (imię, nazwisko, organizacja, adres, nr telefonu).

Rezultaty / efekty:

Każdy przesłany za pomocą *Listserv* post komentuje przeciętnie 5 do 10 osób z całego świata. Co istotne w komentowanie włączają się zarówno eksperci o międzynarodowej sławie (Dinah Adkins, Barbara Harley), jak i managerowie inkubatorów.

2.6. Model współpracy inkubatora PoliHUB z Politechniką Mediolańską

Właściciel DP	Fundacja Politechniki Mediolańskiej		
Kraj:	Włochy	Rodzaj ośrodka	AIP
www:	http://www.polihub.it/en/		
Case study:			
<p>Jesienią 2000r. Politechnika w Mediolanie ze wsparciem miasta, administracji regionu Lombardii, Camera di Commercio di Milano oraz Fundacji Cariplo (prywatna instytucja przyznająca granty) powołała do życia business inkubator. Inicjatywa zarządzana przez Fundację Politechniki w Mediolanie okazała się sukcesem i stała się podstawą do stworzenia idei gdzie klasyczna koncepcja inkubatora łączy w sobie cechy akademickiego inkubatora przedsiębiorczości oraz inkubatora technologicznego pod wspólną nazwą „PoliHub Startup District & Incubator”.</p> <p>PoliHub współpracuje z: firmami (np.: IBM, SAP, Samsung Mobile), akcjonariuszami, oraz konsorcjum Politechniki w Mediolanie w skład którego wchodzi: MIP – szkoła biznesu, Cefriel – centrum doskonalenia, PoliDesign – instytut projektowania.</p> <p>Dobłą praktyką jest wypracowanie przez PoliHUB i Politechnikę Mediolańską linii demarkacyjnej pomiędzy działaniami wspierającymi przedsiębiorczość prowadzonymi na uczelni, a działaniami inkubatora PoliHUB. Dzięki zastosowaniu jasnego podziału kompetencji każdy klient zainteresowany przedsiębiorczością, w momencie zgłoszenia się do PoliHUB, jest kierowany bądź to na uczelnię, bądź też do inkubatora (zasada „no wrong door”).</p> <p>W ramach tego podziału, w gestii uczelni pozostają szkolenia i zajęcia z przedsiębiorczości realizowane przez Wydział Biznesowy (w ramach studiów) oraz inne szkoły zajmujące się doskonaleniem w zakresie technologii i projektowania. Zapewniają one takie zajęcia jak: szkolenia w obszarze rozwoju zespołu, analizy strategicznej i rozwoju technologicznego, projektowanie produktu i usługi, rozwój strategii działania i modelu biznesowego, strategia wejścia na rynek, uruchamianie i zarządzanie kapitałem początkowym, umiejętność prezentowania pomysłów biznesowych.</p> <p>PoliHUB jest natomiast podmiotem skupiającym się na wspieraniu start-upów. W przypadku tego inkubatora można wyróżnić trzy obszary wsparcia: obszar logistyczny (wynajem przestrzeni), obszar konsultacyjny (wsparcie ze strony mentorów – PoliHub zapewnia łatwy dostęp do profesorów, badaczy i ekspertów z odpowiednich dziedzin – i zasobów uczelni, organizowanie eventów niemających charakteru szkoleniowego), obszar bieżącej działalności (dostęp do kserokopiarek, telefonów stacjonarnych, sekretariatu). W skład zespołu PoliHub wchodzi osoby o inżynierskim wykształceniu lub z doświadczeniem w prowadzeniu biznesu, to one zapewniają opiekę mentorską nowym pomysłom. Nabór nowych pomysłów ma miejsce dwa razy do roku. Niezwykle ważnym elementem procesu inkubacji jest tworzenie odpowiednich zespołów projektowych w związku z czym PoliHub prowadzi nabór dla osób, które byłyby zainteresowane dołączeniem do zespołu nowopowstałej firmy.</p>			
Rezultaty / efekty:			
<p>PoliHUB ma możliwość obsługi, udzielenia informacji wszystkim zgłaszającym się do inkubatora. Dzięki jasnemu podziałowi oferty, część klientów jest kierowana na uczelnię. Realizowana jest więc w praktyce zasada „no wrong door”.</p>			

2.7. Publikacja sprawozdań rocznych przez TEC Edmonton

Właściciel DP	TEC Edmonton		
Kraj:	Kanada	Rodzaj ośrodka	IT
www:	http://www.tecedmonton.com/		
Case study:			
<p>TEC Edmonton to inkubator powołany przez University of Alberta oraz Edmonton Economic Development Corporation do obsługi uczelni w obszarach przedsiębiorczości akademickiej oraz transferu technologii. Oferta TEC Edmonton odpowiada na potrzeby uczelni w zakresie działań związanych z edukacją w zakresie przedsiębiorczości. Program w tym obszarze podzielony jest na 3 stopnie, w zależności od stopnia zaawansowania realizacji pomysłu biznesowego. Ponadto TEC Edmonton wspiera przedsiębiorczość środowiska akademickiego poprzez utrzymywanie szerokiej sieci kontaktów z innymi instytucjami (Start-up Edmonton, Edmonton Research Park itd.), które rozszerzają zakres pomocy, którą mogą utrzymać naukowcy i studenci zgłaszający zapotrzebowanie na wsparcie rozwoju pomysłu i zakładanie firm.</p> <p>Dobłą praktyką wartą wspomnienia jest opracowywanie przez TEC Edmonton i publikowanie na stronie internetowej raportu podsumowującego działalność ośrodka w danym roku akademickim (dlatego tytuł raportu obejmuje dwa lata).</p> <p>Struktura raportu na przestrzeni lat obejmowała m.in.</p> <ul style="list-style-type: none"> - podsumowanie okresu sprawozdawczego dokonane przez władze TEC Edmonton (najważniejsze wydarzenia, kierunki strategiczne itd.), - opis aktualnego stanu oferty (zakres i charakterystyka świadczonych usług i prowadzonych programów przedstawione z perspektywy potrzeb i wartości dla klientów), - krótkie sprawozdanie finansowe (poziom i źródła przychodów – dotacje, granty, wpływy z wynajmu; wielkość kosztów), - Key Performance Indicators (podstawowe dane statystyczne i wskaźniki efektywności i skuteczności działania inkubatora – m.in. poziom wynajęcia powierzchni w inkubatorze, liczba wyświadczonych usług doradczych, liczba miejsc pracy stworzonych przez klientów, wydatki lokatorów na B+R, liczba powstałych spin-offów Uniwersytetu Alberta), - success stories firmy (charakterystyki najlepszych klientów, najszybciej rozwijających się itp.), - korzyści dla poszczególnych interesariuszy (uniwersytetu, społeczności lokalnej), - listę podmiotów współpracujących z TEC Edmonton (na zasadzie wolontariatu, partnerstwa, sponsoringu). <p>Raporty mają nowoczesną i przejrzystą szatę graficzną i przeciętnie liczą około 20 stron.</p>			
Rezultaty / efekty:			
Raport jest wydawany od 2006 r. (pierwsza edycja dotyczyła lat 2005-2006). Do tej pory ukazało się 10 publikacji.			
Informacje dodatkowe:			
<p>Wszystkie raporty są dostępne na stronie http://tecedmonton.com/AboutTEC/AnnualReports/tabid/64/language/en-US/Default.aspx</p>			

2.8. Self-Evaluation Workbook for Business Incubators

Właściciel DP	National Business Incubation Association		
Kraj:	USA	Rodzaj ośrodka	AIP/IT
www:	www.nbia.org		

Case study:

Amerykańskie stowarzyszenie inkubatorów stworzyło podręcznik do samooceny działań prowadzonych przez inkubatory, który stanowi intuicyjne w obsłudze, klasyczne, papierowe narzędzie do oceny skuteczności instytucji. Publikacja skupia się bardziej na podstawach działania inkubatorów, niż na szczegółowej ocenie elementów zarządzania inkubatorem.

Podręcznik został podzielony na 12 obszarów – rozdziałów:

1. Misja i planowanie strategiczne (30 pytań)
2. Zarząd (23 pytania)
3. Udziałowcy/Interesariusze (16 pytań)
4. Zespół inkubatora (34 pytania)
5. Finanse inkubatora (27 pytań)
6. Wybór klientów (20 pytań)
7. Usługi dla klientów (41 pytań)
8. Zakończenie współpracy z inkubatorem (19 pytań)
9. Marketing i PR (23 pytania)
10. Zarządzanie nieruchomością (23 pytania)
11. Dokumenty inkubatora: umowy, procedury, regulaminy itp. (22 pytania)
12. Mierzenie efektywności inkubatora (27 pytań)

Podręcznik zawiera wprowadzenie, wskazówki dotyczące przygotowania do ewaluacji w określonym obszarze (np. jakie dokumenty powinien przejrzeć ewaluator przed samooceną w danych obszarze, jakie dane statystyczne przygotować), kryteria ewaluacji, rady oraz formularz wprowadzania udoskonaleń (co wymaga poprawy, strategia wdrożenia zmiany, osoba odpowiedzialna, termin).

Po dokonaniu ewaluacji we wszystkich opisanych powyżej obszarach dokonuje się, w oddzielnym arkuszu, podsumowania ewaluacji.

Autorzy sugerują przeprowadzenie samooceny regularnie, ale nie rzadziej niż raz do roku. Może ją przeprowadzać samodzielnie manager inkubatora, jednak autorzy sugerują zaangażowanie w to działanie całego zespołu ośrodka. Jak zaznaczają autorzy „Self-Evaluation Workbook” nie jest testem, który się zdaje albo oblewa lub okazją do wytykania błędów. Jest za to szansą na systematyczną ocenę działań, będącą z kolei podstawą do weryfikacji sposobu zarządzania ośrodkiem.

Rezultaty / efekty:

Książka jest bardzo praktycznym narzędziem do prowadzenia samodzielnej ewaluacji działań inkubatora.

Informacje dodatkowe:

Książka jest dostępna poprzez stronę internetową
https://netforum.avectra.com/eweb/shopping/shopping.aspx?site=nbia&webcode=shopping&prd_key=2534f351-f0fc-4ca2-b238-8b7c3f99388f (Koszt: 85 USD).

2.9. Zarządzanie infrastrukturą – firmy typu start-up vs duże przedsiębiorstwa w parku Adlershof

Właściciel DP	WISTA-MANAGEMENT GMBH, Adlershof		
Kraj:	Niemcy	Rodzaj ośrodka	PT
www:	http://www.adlershof.de/en/homepage/		

Case study:

Wista-Management, firma zarządzająca Parkiem Adlershof, rozwinęła nowoczesną infrastrukturę dla inkubacji oraz rozwoju i wzrostu firm typu start-up. Co więcej, w parku znajduje się sześć wydziałów nauk ścisłych, w tym fizyki, chemii, informatyki, matematyki i geografii, a także instytuty badawcze. W sumie na terenie Parku działa 10.000 studentów, 3.000 naukowców, 1000 firm zatrudniających około 15000 pracowników.

W ciągu ostatnich lat, Wista-Management skupiła się na rozwoju infrastruktury oraz udogodnień. Park znajduje się przy autostradzie i jest doskonale skomunikowany z centrum miasta oraz z międzynarodowymi lotniskami, stacją kolejową i transportem publicznym. Obecnie skutecznie przyciąga innowacyjne, technologiczne start-upy i firmy z sektora MŚP. Dopełnieniem całości jest pozyskiwanie do parku większej liczby lokatorów strategicznych.

Pomimo tego, że Berlin przyciąga wiele młodych talentów, infrastruktura Parku jest dobrze rozwinięta, funkcjonują tam różne sieci powiązań zarówno w skali lokalnej i globalnej, nadal trudno przyciągnąć do parku duże korporacje i przekonać je do inwestowania i zlokalizowania swojej działalności na terenie Adlershof. W związku z tym kadra zarządzająca Parkiem w roku 2010 postanowiła zorientować swoje działania marketingowe na duże firmy..

Aby umożliwić przyciągnąć tę grupę klientów zarówno Park jak i region musi posiadać konkretną ofertę dla przedsiębiorstw wielonarodowych. W tym celu kadra zarządzająca parkiem opracowała kompleksową strategię pozyskania dużych lokatorów, która wskazuje sposoby znalezienia najodpowiedniejszych korporacji pasujących do orientacji branżowej parku oraz narzędzia selekcji i warunki kontaktowania klientów. Dużym wyzwaniem jest wyłonienie najlepszych firm dopasowanych do profilu parku. Punktem wyjścia jest wykaz „100 największych przedsiębiorstw” w określonym obszarze technologii. Innymi źródłami wiedzy o firmach są gazety, czasopisma biznesowe lub branżowe źródła online. Trudniejsze do zdobycia są informacje o planach rozwoju firmy np. utworzenie nowej spółki zależnej, przeniesienie siedziby, czy kolejny dział badawczo-rozwojowy.

Wyzwaniem realizacji tej strategii jest dobranie odpowiednich dla tego celu działań marketingowych. Menedżerowie Parku Adlershof wskazali również na następujące wydarzenia sprzyjające pozyskiwaniu dużych form do parku:

- Spotkania branżowe, np. duże targi, konferencje,
- Wydarzenia polityczne,
- Międzynarodowe konferencje venture capital.

W celu poprawienia efektywności obecności Parku na tego typu wydarzeniach podejmowane są działania wspólnie z miastem w połączeniu z wybranym klastrem technologii oraz lokatorami. Wspólna, silna marka wspiera działania marketingowe Parku. Następnym krokiem jest organizacja spotkań z przedstawicielami firm w celu przedstawienia konkretnej oferty z korzyściami, oraz potencjalnym obszarami współpracy. Oczywiście nie można zapomnieć o budowaniu i utrzymywaniu relacji.

Adlershof w zakresie wyselekcjonowania firm współpracuje Regionalną Agencją Rozwoju.

Kadra zarządzająca Parkiem Adlershof wskazuje na następujące czynniki, które decydują o

zlokalizowaniu dużych firm w parku technologicznym:

- Dostęp do wykwalifikowanego personelu,
- Możliwości współpracy w różnych dziedzinach. Dostęp do organizacji partnerskich poczynając od podmiotów z sektora edukacji, instytutów badawczych, skończywszy na dostawcach i dystrybutorach.
- Elastyczna i niezależna spółka zarządzająca parkiem. Profesjonalizm w procesach decyzyjnych, negocjowaniu cen i warunków umowy, a także wsparcie w rekrutacji pracowników oraz sieciowanie.
- Warunkiem niezbędnym jest dostępność powierzchni dostosowanych do potrzeb klienta.

Rezultaty / efekty:

- Na terenie Parku zlokalizowane są firmy różnej wielkości, działające w branżach dopasowanych do profilu Parku.
- Oferta dopasowana do różnych typów klienta.
- Nawiązanie stałej współpracy z 20 dużymi firmami w ciągu 3 lat

2.10. GameFounders

Partnerstwo parku technologicznego z akceleratorem dla Start-upów z branży IT tworzących gry

Właściciel DP	Gamefounders, Tallinn		
Kraj:	Estonia	Rodzaj Ośrodka	PT/IT
www:	http://www.gamefounders.com/		

Case study:

Kraje skandynawskie zawsze były silne w branży gier komputerowych. Założony w 2012 roku w Helsinkach Supercell dwa lata później był wart ok. 4 miliardy USD, zaś wcześniejszy sukces Rovio i Angry Birds był już wtedy powszechnie znany. Kadri Ugand wzorując się na modelu akceleracyjnym wiodących graczy z Doliny Krzemowej (Y Combinator czy Techcrunch), postanowiła stworzyć najlepszy we wschodniej Europie program przyspieszający rozwój start-upów z branży gier.

Od samego początku inicjatorzy akceleratora Gamefounders wsparcia szukali w know-how helsińskiego ośrodka „Startup Sauna”. Współpraca ta była ułatwiona dzięki efektywnej współpracy Helsienk z Tallinem. Stolicy tworzą bałtycki duopol wysokich technologii, zaś centra innowacji z obu miast efektywnie współpracują od lat. Środki na organizację tego ośrodka pochodziły z programu Startup Estonia, zarządzanego przez agencję Enterprise Estonia.

Akcelerator Gamefounders oferuje do 15 tys. € w zamian za 9% udziałów w każdej nowopowstałej spółce, która powstała przy jego wsparciu.. Co jednak dużo ważniejsze, w ciągu trzech miesięcy trwania programu zespoły korzystające z pomocy akceleratora otrzymują kompletne i kompetentne wsparcie mentorów, doświadczonych przedsiębiorców z branży gier. Projekty wybierane są w formie otwartego konkursu, zaś oprawa całego wydarzenia stoi na wysokim poziomie i ma istotny wpływ na jakość aplikacji. Na pierwszą rundę programu w lipcu 2012 zgłosiły się 122 zespoły z 41 krajów. Wybrano 6 najlepszych, które po ukończeniu 3-miesięcznego programu prezentowały się na czterech niezależnych demo days w Tallinie, Helsinkach, Paryżu oraz San Francisco. Kluczem do atrakcyjności Gamefounders jest sieć kilkudziesięciu funduszy i aniołów biznesu, inwestujących w projekty z gamedevu.

Od początku partnerem strategicznym akceleratora był Tallinn Tehnopol, park technologiczny mający na swoim koncie m.in. sukces Skype’a.

Rezultaty / efekty:

Dla Tehnopolu współpraca z Gamefounders ma wpływ na realizację dwóch celów. Po pierwsze, zapewnia dopływ wysokiej jakości projektów z akceleratora do inkubatora działającego w ramach parku (a w konsekwencji parku technologicznego). Po drugie, Tehnopol korzysta z brandu akceleratora Gamefounders, sieci kontaktów, kanałów komunikacji, które dzięki partnerstwu stają się równocześnie zasobami parku. W ten sposób budują się kompetencje parku i inkubatora, które mają charakter „zewnątrzno-wewnętrzny”: zbudowanie wyspecjalizowanego zespołu wspierającego startupy w obszarze gier dla samego parku technologicznego byłoby bardzo trudne. W modelu partnerskim Tehnopol ma do nich stały dostęp, nie ponosząc większości kosztów związanych z ich utrzymaniem. Dotyczy to w szczególności zapewnienia kontaktów z sieciami aniołów biznesu oraz funduszami seed inwestującymi w gamedev. Równocześnie, mając dobry zespół od klasycznej inkubacji, jest w stanie uzupełnić ofertę Gamefounders o własne narzędzia oraz lokalny kontekst. To wzajemne oddziaływanie i partnerstwo z Gamefounders jest kluczową wartością dla parku i inkubatora technologicznego.

