



CENTRA INNOWACJI (CI)

Definicja:

Centra Innowacji (CI) to ośrodki, które świadczą klientom wyspecjalizowane usługi informacyjne, doradcze i szkoleniowe o charakterze proinnowacyjnym¹.

Misja:

Efektywne wspieranie procesu wdrażania innowacji technologicznych, organizacyjnych i marketingowych w działalności przedsiębiorców, upowszechnianie i wspieranie proinnowacyjnych postaw wśród przedsiębiorców.

Na podstawie tak sformułowanej misji można następująco określić zakres działania ośrodków innowacji:

- usługi proinnowacyjne, w tym transfer i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań,
- usługi wspierające efektywne wdrażanie innowacji, w tym ocena przedsięwzięć innowacyjnych, doradztwo technologiczne, finansowe, marketingowe, prawne i organizacyjne,
- kojarzenie przedsiębiorców z pracownikami naukowymi, m.in. poprzez kontakty z CTT, z instytucjami badawczo-rozwojowymi oraz z właścicielami technologii i *know-how*,
- wsparcie przedsiębiorców w pozyskiwaniu środków finansowych oraz partnerów do realizacji projektów wdrażania innowacji.

Centra innowacji odgrywają bardzo istotną rolę w strukturze instytucji wsparcia. Większość innowacji powstaje i jest poza sferą nauki. Właściciele firm i ich pracownicy bardzo często sami opracowują i wdrażają nowe, innowacyjne rozwiązania. Potrzebują oni wsparcia w realizacji swoich działań w postaci ułatwienia dostępu do wiedzy i źródeł finansowania zewnętrznego. Ze względu na rosnący popyt ze strony przedsiębiorców, liczba centrów innowacji w ogólnej liczbie ośrodków innowacji i przedsiębiorczości stale wzrasta.

¹ Standardy działania i dobre praktyki w ośrodkach innowacji, praca zb. pod red. M. Mażewskiej i A. Milczarczyk, SOOIPP, Warszawa-Poznań 2012, s. 39.



Standardy działania centrów innowacji

1. Standardy organizacyjno-prawne

Standardy organizacyjno-prawne określają zagadnienia formalne, które muszą być spełnione przez instytucje, by mogły one funkcjonować zgodnie z obowiązującymi przepisami. Dotyczą również podstawowych kwestii organizacyjnych, informujących o koncepcji ich działania.

1.1. Potwierdzona dokumentami założycielskimi forma prawna działania.

Ośrodki muszą posiadać niezbędną dokumentację formalną dotyczącą rejestracji ośrodka, która odpowiada przyjętej formie prawnej – np. w postaci spółki akcyjnej, spółki z o. o., stowarzyszenia, fundacji, jednostki uczelnianej, jednostki budżetowej lub JST lub nie wyodrębnionej formalnie jednostki organizacyjnej

1.2. Posiadanie wszystkich niezbędnych dokumentów legislacyjnych, umożliwiających funkcjonowanie ośrodka.

Ośrodki są zobowiązane do posiadania wszelkich niezbędnych dokumentów, które konstytuują ośrodek i umożliwiają prowadzenie działalności (uchwały organu założycielskiego, zgody, pozwolenia, certyfikaty).

1.3. Posiadanie aktualnej strategii rozwoju i działania – w formie dokumentu zatwierdzonego przez władze organizacji – i jej realizowanie.

Ośrodek powinien posiadać opisaną strategię rozwoju, którą należy systematycznie aktualizować – tak by odpowiadała zmieniającym się warunkom wewnętrznym i zewnętrznym instytucji. Wizja, misja i zakres działania powinny być powszechnie znane w organizacji i ogólnie dostępne. Zakres działania instytucji ma służyć realizacji misji. Strategia działania powinna definiować wewnętrzną koncepcję instytucji, określać specjalizację, jeśli ośrodek takową posiada, identyfikować klientów oraz partnerów biznesowych i określać warunki współpracy z nimi – tj. rodzaj komunikacji, stosowane dokumenty, drogę reklamacji itp. – oraz uwarunkowania zewnętrzne, tj. lokalizację, infrastrukturę itp.

1.4. Prowadzenie działalności zgodnie z zapisami aktów powołujących do życia dany ośrodek, z jego aktualną strategią działania oraz z przepisami obowiązującego prawa.

Ośrodek powinien funkcjonować zgodnie ze specyfiką i przyjętymi zasadami działania oraz z przepisami prawa obowiązującymi w Polsce. Ośrodek opracował i wdrożył procedury RODO w zakresie ochrony danych osobowych pracowników i klientów

1.5. Wywiązywanie się z administracyjnych obowiązków związanych z dokumentowaniem swojej działalności.

Ośrodek musi wykazać się przejrzystością w każdym aspekcie swojej działalności. Należy więc sporządzać i przedkładać dokumenty określone przez prawo, związane ze specyfiką działalności –



np. aktualny wpis do KRS, biuletyny informacyjne, sprawozdania finansowe i merytoryczne – w prawie wyznaczonym czasie.

1.6. Prowadzenie dokumentacji kadrowej i finansowej zgodnie z obowiązującymi przepisami.

Obowiązkiem zarządzających ośrodkiem jest dbanie o prawidłowość dokumentacji pracowniczej, przestrzeganie Kodeksu pracy oraz zasad przygotowania i dokumentowania zdarzeń finansowych dotyczących działalności ośrodka.

1.7. Brak zaległości w regulowaniu zobowiązań publicznoprawnych i innych przeterminowanych zobowiązań finansowych.

Dotyczy to bieżącego regulowania należności z tytułu składek ubezpieczeniowych, zdrowotnych, zaliczek na podatek dochodowy oraz terminowego regulowania zobowiązań wobec swoich partnerów biznesowych. W sytuacji przeterminowanych zobowiązań finansowych ośrodek powinien uzgodnić z wierzycielami zasady spłaty wymaganych zobowiązań i się do nich stosować.

2. Standardy techniczne

Standardy techniczne opisują charakterystykę techniczną ośrodków, dostosowaną do specyfiki ich działalności oraz wymogów prawnych.

2.1. Posiadanie właściwej lokalizacji.

Lokalizacja powinna być adekwatna do profilu i specjalizacji ośrodka. Kwestie, które należy rozważyć przy wyborze lokalizacji, to np. warunki dojazdu, miejsca parkingowe czy bliskość innych ośrodków i instytucji. To, czy lokalizacja jest dobra, czy zła, zawsze zależy od opinii klientów – którą można ustalić na podstawie przeprowadzonych badań, np. ankietowych.

2.2. Posiadanie lub swobodny dostęp do powierzchni użytkowej, spełniającej normy BHP, przystosowanej do świadczenia doradztwa i organizacji szkoleń, w tym szkoleń z wykorzystaniem urządzeń multimedialnych i Internetu.

Pomieszczenia przygotowane do organizacji szkoleń bądź usług doradczych powinny odpowiadać skali działania ośrodka i stwarzać warunki do zachowania poufności w trakcie świadczenia usług doradczych. Na podstawie obowiązujących przepisów, dla sal seminaryjnych i szkoleniowych należy określić maksymalną liczbę osób, sprzętu, umeblowania itp.

2.3. Posiadanie zaplecza technicznego w postaci biura wyposażonego w sprzęt komputerowy, kserokopiarkę, skaner itp. , Ośrodek stosuje rozwiązania chmurowe do przechowywania danych.

2.4. Dysponowanie środkami komunikacji w postaci telefonu, dostępu do szerokopasmowego Internetu, oprogramowania pozwalającego świadczyć usługi on line.

Adekwatność wyposażenia ośrodka w środki komunikacji jest zależna od zapotrzebowania jego klientów i charakteru prowadzonej działalności, zawsze jednak powinny one być niezawodne. W standardzie powinien być aktywny profil na portalach społecznościowych i komunikatorach internetowych.



2.5. Posiadanie dostępu do baz danych dostosowanych do potrzeb klientów.

Bazy danych posiadane przez ośrodek muszą być dostosowane do jego specyfiki. Na zasoby bazodanowe powinny składać się bazy ogólnodostępne nieodpłatne, a także własne – tworzone w procesie świadczonych usług – oraz te zakupione w celu zaspokajania potrzeb klientów.

2.6. Dostępność pomieszczeń dla osób niepełnosprawnych ruchowo.

2.7. Dysponowanie zapleczem socjalnym dla pracowników i klientów ośrodka, zgodnie z normami BHP.

3. Standardy zarządzania

Standardy zarządzania opisują zagadnienia związane z organizacją funkcjonowania ośrodka, zarządzaniem personelem oraz kształtowaniem stosunków z podwykonawcami, dostawcami i osobami zatrudnianymi dorywczo. W zakresie zarządzania ośrodkiem posiadanie Certyfikatu ISO, zgodnego z normą PN-EN ISO 9001:2009, lub innego równoważnego mu certyfikatu jest zalecane, ale nie stanowi wyłącznego i podstawowego warunku, potwierdzającego spełnianie standardów w tym zakresie.

Organizacja

3.1. Posiadanie odpowiedniej struktury organizacyjnej.

Struktura organizacyjna powinna umożliwiać prowadzenie określonej działalności i realizację misji ośrodka w najbardziej efektywny sposób. Ośrodek powinien zbudować taką strukturę, która odpowiada jego specyfice i koncepcji działania.

3.2. Opracowanie i realizacja planu promocji oraz informowania otoczenia o osiągnięciach i potencjale ośrodka.

Ośrodek prowadzi zorganizowaną politykę promocyjną swoich usług oraz politykę informacyjną nakierowaną na sukcesy ośrodka (np. podczas dni otwartych, promocja w instytucjach zrzeszających przedsiębiorców).

3.3. Opracowanie i wdrożenie procedur kontroli wewnętrznej i ewaluacji działań ośrodka, systematyczna ich analiza oraz podejmowanie niezbędnych kroków w celu wyeliminowania słabości.

Ośrodek powinien stworzyć własny system kontroli, uwzględniający zobowiązania podjęte wobec donatorów zewnętrznych oraz realizację głównych celów działalności. W procesie świadczenia usług następuje bieżąca kontrola procesu, jednak to, czy usługi te okazały się skuteczne dla klientów ośrodka, zazwyczaj można ocenić dopiero po dłuższym czasie.

3.4. Określenie przejrzystych warunków współpracy z podwykonawcami.

Warunki współpracy powinny dotyczyć sposobu wyboru podwykonawców (w tym ekspertów i trenerów), formalizacji współpracy, systemu rozliczeń i innych kwestii niezbędnych do tego, by współpraca była oparta na klarownych zasadach. W szczególności dotyczy to ośrodków, które nie podlegają ustawie Prawo zamówień publicznych.



Zarządzanie personelem

3.5. Jednoznaczne określenie zadań i zakresów odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach.

Ośrodek – na mocy przepisów prawa pracy – jest zobowiązany do posiadania szczegółowego opisu stanowisk pracy.

3.6. Określenie kompetencji pracowników, niezbędnych do realizacji powierzonych im zadań.

Ośrodek powinien dysponować listą zadań, które realizuje, z przypisanymi do nich wymaganiami dotyczącymi pracowników – takimi jak wykształcenie, doświadczenie i umiejętności.

3.7. Opracowanie i wdrożenie planu ciągłego doskonalenia kompetencji pracowników.

Ośrodek powinien budować ścieżki awansu pracowników i posiadać system oceny ich pracy, dbać o ich ciągły rozwój, pomagać im w zdobywaniu nowej wiedzy i nowych umiejętności – poprzez np. organizację wyjazdów studyjnych, szkoleń, konferencji i warsztatów.

3.8. Opracowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego skłaniającego pracowników do wydajniejszej pracy, a określone grupy pracowników – także do kreatywności.

Ośrodek powinien zachęcać do ciągłego monitorowania otoczenia, w celu diagnozowania nowych możliwości działania. Należy też motywować pracowników do generowania nowych pomysłów, przynoszących pozytywne zmiany oraz premiować udział pracowników w osiągnięciu wysokich efektów.

3.9. Prowadzenie marketingu wewnętrznego.

Ośrodek powinien identyfikować i zaspokajać potrzeby pracowników, a także posiadać i realizować plan budowy relacji z pracownikami – w celu utożsamiania się pracowników z ośrodkiem.

3.10. Dysponowanie kompetentnym personelem „pierwszego kontaktu” z klientami oraz dobrze przygotowanymi konsultantami i trenerami w wiodących dziedzinach działania instytucji.

Poziom przygotowania merytorycznego i doświadczenia osób realizujących zadania merytoryczne powinien być szczególnie wnikliwie obserwowany i egzekwowany. W praktyce każdy ośrodek ma wypracowaną własną metodę weryfikowania kwalifikacji pracowników merytorycznych, niekiedy bardzo rozbudowaną.

3.11. Zaangażowanie ekspertów i trenerów zewnętrznych w funkcjonowanie ośrodka, np. poprzez ich aktywny udział w gremiach doradczych, programowych i eksperckich.

Ośrodek powinien określić i wdrożyć zasady współpracy z ekspertami i trenerami zewnętrznymi, tak aby zapewnić w pełni kompetentne świadczenie usług. Należy zapobiegać sytuacjom utraty potencjału wypracowanego w trakcie realizacji dotychczasowych projektów. W większości ośrodków stałe obsady etatowe są bardzo szczupłe. Szczególnie w dobie freelancerów i outsourcingu zagrożenie to nabiera istotnego znaczenia.

3.12. Monitorowanie jakości pracy zespołu.



Ośrodek powinien posiadać narzędzia i metody analizy jakości pracy w odniesieniu do wszystkich osób zaangażowanych w realizację zadań merytorycznych. Należy także zbudować system, pozwalający na efektywne wykorzystanie pozyskiwanych informacji.

4. Standardy świadczenia usług

Centra innowacji – podobnie jak centra transferu technologii – działają na styku nauki i biznesu, nie są jednak formalnie powiązane z uczelniami. Nie świadczą też usług materialnych swoim klientom, a zaplecze techniczne ośrodka służy wyłącznie do realizacji zamawianych usług.

4.1. Oferowanie proinnowacyjnych usług doradczych.

Dotyczy to świadczenia usług doradczych z zakresu prawa gospodarczego oraz transferu technologii i komercjalizacji wiedzy, m.in. w zakresie:

- pozyskiwania nowych technologii i rozwiązań organizacyjnych,
- doradztwa przy wdrażaniu nowych produktów i usług, transferu i komercjalizacji nowych technologii,
- praw własności intelektualnej,
- oceny potencjału rynkowego,
- analizy finansowej nowego przedsięwzięcia,
- pomocy w negocjacjach i sformułowaniu umowy licencyjnej,
- pomocy w przygotowywaniu aplikacji do podmiotów oferujących zewnętrzne źródła finansowania, które mają wspierać transfer technologii i projekty innowacyjne,
- identyfikacji technologii kluczowych dla rozwoju przedsiębiorstwa oraz potencjału innowacyjnego firmy,
- doradztwa w zakresie innych zagadnień, indywidualnie zgłoszonych przez klienta.

Należy przy tym zaznaczyć, że nie jest to lista zamknięta – usługi proinnowacyjne podlegają ciągłym zmianom. Przedstawiony katalog ma charakter przykładowy.

4.2. Oferowanie dostępu do baz danych stosownie do potrzeb klientów.

Bazy danych oferowane przez ośrodek powinny być dostosowane do jego specyfiki. Na zasoby bazodanowe powinny składać się nieodpłatne bazy ogólnodostępne, a także bazy własne – tworzone w procesie świadczonych usług oraz te zakupione w celu zaspokajania potrzeb klientów.

4.3. Promowanie i oferowanie przedsiębiorstwom najnowszych technologii, wyników badań, know-how opracowanych w jednostkach naukowych.

Pomimo braku afiliacji przy jednostce naukowej centra innowacji powinny wybierać z bieżących kontaktów z jednostkami naukowymi oraz dostępnymi w bazach danych i publikacjach informacji te, które mogą być przydatne dla ich klientów.

4.4. Pośredniczenie w pozyskaniu określonej technologii i tworzenie platform współpracy między jednostkami naukowymi a przedsiębiorcami.



Ośrodek może realizować te usługi poprzez np. utrzymywanie stałych efektywnych kontaktów z jednostkami naukowymi, badawczo-rozwojowymi i przedsiębiorstwami.

4.5. Oferowanie wysokiej jakości usług.

Ośrodek powinien opracować i wdrożyć wewnętrzne procedury świadczenia usług, tak by jak najefektywniej sposób odpowiadać na potrzeby swoich klientów. Usługi te należy realizować w sposób odpowiadający klientom: bezpośrednio, telefonicznie, e-mailowo lub *on-line*. Powinno się zapewnić odpowiednie warunki – w postaci odpowiednich pomieszczeń, biur, wyposażenia, sprzętu technicznego, zaplecza bibliotecznego i dostępu do specjalistycznych baz danych. Trzeba też zadbać o wysoki poziom merytoryczny usług (kompleksowość informacji). Ośrodek powinien zapewnić dyskrecję i poufność zarówno samych spotkań, jak i informacji pozyskanych w trakcie pracy z klientem.

4.6. Ośrodek powinien mieć opracowany i wdrożony regulamin ochrony własności intelektualnej

4.7. Opracowanie i wdrożenie procedury reklamacji.

Ośrodek dysponuje procedurą przyjmowania i rozpatrywania reklamacji, personel ośrodka został przeszkolony w tym zakresie.

5. Standardy współpracy z otoczeniem

Standardy współpracy CI z otoczeniem określają aspekty kooperacji oraz strategię współpracy ośrodka z administracją publiczną, ośrodkami naukowymi oraz z organizacjami biznesu i innymi instytucjami około biznesowymi.

5.1. Opracowanie i realizacja planu networkingu w obszarze kontaktów zewnętrznych i współdziałania z otoczeniem.

Współpraca z otoczeniem wymaga opracowania i wdrożenia planu networkingu oraz stałego lub okresowego współdziałania z instytucjami, będącymi partnerami ośrodka w realizacji jego zadań.

Z administracją publiczną

5.2. Podtrzymywanie współpracy z jednostkami administracji publicznej.

Ośrodek powinien angażować się w inicjatywy administracji publicznej na poziomie lokalnym i regionalnym w ramach swojego profilu działania (dotyczy między innymi konsorcjów projektowych).

5.3. Formalizacja kontaktów z jednostkami administracji publicznej.

Ośrodek powinien podpisywać umowy regulujące każdą współpracę z administracją publiczną – niezależnie od tego, czy są to zlecenia, zamówienia publiczne czy okazjonalne porozumienia. Umowa ma jasno określać warunki współpracy.



Z ośrodkami akademickimi i ośrodkami badawczymi,

5.4. Systematyczna aktualizacja informacji o działaniach ośrodków naukowych w celu zidentyfikowania możliwości nawiązania współpracy.

5.5. Formalizacja kontaktów z ośrodkami akademickimi i badawczymi.

Ośrodek powinien podpisywać umowy regulujące każdą współpracę z ośrodkami akademickimi i badawczymi, również okazjonalne porozumienia. Umowy mają jasno precyzować warunki współpracy i być aktywne – tzn. powinny określać minimalny stopień kooperacji.

Z organizacjami biznesu i innymi instytucjami około biznesowymi

5.6. Systematyczna aktualizacja informacji o działaniach organizacji biznesu i innych instytucji około biznesowych, w celu zidentyfikowania możliwości nawiązania współpracy.

5.7. Formalizacja kontaktów z organizacjami biznesu i innymi instytucjami około biznesowymi.

Ośrodek powinien podpisywać umowy regulujące każdą współpracę z organizacjami biznesu i innymi instytucjami około biznesowymi, również okazjonalne porozumienia *ad hoc*. Umowy mają jasno określać warunki współpracy.



Rezultaty działania centrum innowacji

C	Misja	Wskaźnik główny	Wskaźniki uzupełniające
e	Efektywne wspieranie wdrażania innowacji technologicznych, organizacyjnych i marketingowych w działalności przedsiębiorców, upowszechnianie i wspieranie proinnowacyjnych postaw wśród przedsiębiorców.	1. Liczba zrealizowanych usług ² ogółem, w tym proinnowacyjnych. 2. Liczba innowacji wdrożonych (w podziale na produktowe i procesów biznesowych) w przedsiębiorstwach. 3. Liczba przeszkolonych osób. 4. Struktura i dynamika zmian przychodów CI.	1. Struktura rodzajowa i dynamika świadczonych usług, przyrost bądź spadek liczby świadczonych usług. 2. Liczba innowacyjnych projektów inwestycyjnych zrealizowanych przy wsparciu CI ^{3, 4} . 3. Liczba przedsiębiorstw, które podjęły współpracę z jednostkami badawczymi. 4. Poziom wykorzystania przez klientów oferty CI. 5. Poziom satysfakcji klientów z usług CI.
n			
t			
r			
u			
m			
i			
n			
o			
w			
a			
c			
j			
i			

² „Usługa proinnowacyjna to usługa świadczona na rzecz przedsiębiorcy w celu skrócenia czasu „wejścia na rynek” i zwiększenia jego konkurencyjności dzięki wprowadzeniu innowacji w zakresie wytwarzanych produktów i świadczonych usług lub wprowadzeniu innowacyjnej technologii, zmian organizacyjnych oraz rozwiązań marketingowych”. Źródło: K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer....*, wyd. cyt., s. 317.

³ Obejmuje zarówno wsparcie przy tworzeniu nowych firm, jak i wsparcie klientów w uruchomieniu nowych projektów w działającej firmie (np. aplikacje o dofinansowanie, pozyskanie inwestora itp.).

⁴ W przypadku działania w ramach parku lub inkubatora obejmuje tylko klientów zewnętrznych.

	<i>systematyczna ich analiza oraz podejmowanie niezbędnych kroków w celu wyeliminowania słabości</i>								
3.4.	<i>Określenie przejrzystych warunków współpracy z podwykonawcami</i>								
3.5.	<i>Jednoznaczne określenie zadań i zakresów odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach</i>								
3.6.	<i>Określenie kompetencji pracowników, niezbędnych do realizacji powierzonych im zadań</i>								
3.7.	<i>Opracowanie i wdrożenie planu ciągłego doskonalenia kompetencji pracowników</i>								
3.8.	<i>Opracowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego skłaniającego pracowników do wydajniejszej pracy, a określone grupy pracowników – także do kreatywności</i>								
3.9.	<i>Prowadzenie marketingu wewnętrznego</i>								
3.10.	<i>Dysponowanie kompetentnym personelem „pierwszego kontaktu” z klientami oraz dobrze przygotowanymi konsultantami i trenerami w wiodących dziedzinach działania instytucji</i>								
3.11.	<i>Zaangażowanie ekspertów i trenerów zewnętrznych w funkcjonowanie ośrodka, np. poprzez ich aktywny udział w gremiach doradczych, programowych i eksperckich</i>								
3.12.	<i>Monitorowanie jakości pracy zespołu</i>								
4. Standardy świadczenia usług									
4.1.	<i>Oferowanie proinnowacyjnych usług doradczych</i>								

4.2.	<i>Oferowanie dostępu do baz danych stosownie do potrzeb klientów</i>								
4.3.	<i>Promowanie i oferowanie przedsiębiorstwom najnowszych technologii, wyników badań, know-how opracowanych w jednostkach naukowych</i>								
4.4.	<i>Pośredniczenie w pozyskaniu określonej technologii i tworzenie platform współpracy między jednostkami naukowymi a przedsiębiorcami</i>								
4.5.	<i>Oferowanie wysokiej jakości usług</i>								
4.6.	<i>Posiadanie i wdrożenie regulaminu ochrony IP</i>								
4.7.	<i>Opracowanie i wdrożenie procedury reklamacji</i>								
5. Standardy współpracy z otoczeniem									
5.1.	<i>Opracowanie i realizacja planu networkingu w obszarze kontaktów zewnętrznych i współdziałania z otoczeniem</i>								
5.2.	<i>Podtrzymywanie współpracy z jednostkami administracji publicznej</i>								
5.3.	<i>Formalizacja kontaktów z jednostkami administracji publicznej</i>								
5.4.	<i>Systematyczna aktualizacja informacji o działaniach ośrodków naukowych w celu zidentyfikowania możliwości nawiązania współpracy</i>								
5.5.	<i>Formalizacja kontaktów z ośrodkami akademickimi i badawczymi</i>								
5.6.	<i>Systematyczna aktualizacja informacji o działaniach organizacji biznesu i innych instytucji około</i>								

	<i>biznesowych, w celu zidentyfikowania możliwości nawiązania współpracy</i>								
5.7.	<i>Formalizacja kontaktów z organizacjami biznesu i innymi instytucjami około biznesowymi</i>								